

Weiß

Reformkommission Museumsoffensive

Markus Michalke und
Rolf Nonnenmacher (*Hrsg.*)

Die Zukunft der
staatlichen Museen
Bayerns für
Kunst und Kultur

buch

ISBN 978-3-00-085959-5

Die Zukunft der
staatlichen Museen
Bayerns für
Kunst und Kultur

Markus Michalke und
Rolf Nonnenmacher (*Hrsg.*)

Die Zukunft der staatlichen Museen Bayerns für Kunst und Kultur

Empfehlungen der
Reformkommission Museumsoffensive
im Auftrag des
Bayerischen Staatsministeriums
für Wissenschaft und Kunst

Danksagung

Wir danken den Mitgliedern der Kommission für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Direktorinnen und Direktoren der staatlichen Museen für die offene Gesprächsbereitschaft. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst sei gedankt für die vertrauensvolle und wertvolle Kooperation im Laufe des Prozesses. Unser herzlicher Dank gilt auch Julius Geiger und Alexandra Schatz für ihre große Unterstützung. Die Stiftung Kulturzukunft bot den organisatorischen Rahmen für die Projektdurchführung. *Die Herausgeber*

Soweit im Text personenbezogene Bezeichnungen verwendet werden, sind stets Menschen aller Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Aus Gründen der Konsistenz entsprechen alle Daten in diesem Weißbuch den Angaben des Jahres 2024.

Inhalt

5	<i>Danksagung</i>	54	IV. Staatliche Kunstsammlungen Dresden und Österreichische Bundesmuseen als Referenzmodelle
8	Vorwort Einordnung der Reform und Bedeutung der staatlichen Museen für Bayern		— Organisation und Governance
10	I. Auftrag und Auftragsdurchführung — Mandat der Reformkommission Museumsoffensive — Untersuchungsgegenstand — Ablauf der Beratungen		— Führungsstrukturen
18	II. Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen — Ausgangslage — Zentrale Erkenntnisse — Empfehlungen der Kommission		— Finanzierung
28	III. Zur Lage der staatlichen Museen in Bayern — Öffentlicher Auftrag, Ziele und Strategien — Leistungsprogramm — Rechtliche Verfasstheit, organisatorische Gegebenheiten und Governance — Personal und Ressourcen — Wirtschaftlichkeit	64	V. Empfehlung für eine zukunftsgerichtete Struktur — Vision und Ziele der strukturellen Neuausrichtung — Anforderungen — Grundstruktur — Koordination der Leitungsebenen — Gestalt der Museen und Sammlungen — Verwerfene Alternativen — Querschnittsfunktionen — Nutzung der Sammlungen und Immobilien — Wahl der Rechtsform — Verantwortlichkeiten im Verbund — Beschäftigungsverhältnisse — Finanzierungsfragen
		116	VI. Umsetzung — Errichtung der neuen Organisation — Governance und Personal — Organisation der Transition — Zeitliche Umsetzung
		122	Anhang — Alle Museen im Überblick Kurzporträts der Museen und Sammlungen / Aufgaben, Sammlungsprofile, Standorte und Kennzahlen — Impressum und Bildnachweis

Vorwort

Bayerns staatliche Museen gehören zu den bedeutendsten Kulturinstitutionen Europas. Sie bewahren einzigartige Sammlungen, betreiben international anerkannte Forschung und ermöglichen jährlich Millionen Menschen den Zugang zu Kunst, Kultur, Geschichte, Archäologie, Design und Wissenschaft. Sie prägen das kulturelle Selbstverständnis des Freistaats und tragen seine kulturelle Strahlkraft weit über die Landesgrenzen hinaus.

Die Sammlungen erzählen die Geschichte Bayerns – und zugleich die Geschichte Europas und der Welt. Viele der Häuser genießen international höchstes Ansehen. Dennoch stehen sie heute vor Herausforderungen, die sich grundlegend von jenen unterscheiden, für die ihre Strukturen einst geschaffen wurden.

Museen sind längst nicht mehr nur Orte des Bewahrens. Sie sind Bildungsorte, Forschungszentren, Begegnungsräume und gesellschaftliche Akteure. Sie konkurrieren um Aufmerksamkeit, Talente, Fördermittel und um Besucherinnen und Besucher. Sie müssen wissenschaftliche Exzellenz sichern, digitale Möglichkeiten nutzen, neue Zielgruppen erreichen und gleichzeitig ihren Beitrag zu gesellschaftlichem Zusammenhalt, Bildung und kultureller Teilhabe leisten.

Die vom Bayerischen Staatsminister für Wissenschaft und Kunst im Mai 2025 eingesetzte Reformkommission wurde damit beauftragt, organisatorische Voraussetzungen dafür zu definieren, dass Bayerns Museen auch künftig diese vielfältigen Aufgaben erfolgreich erfüllen können. Dies geht über eine Verwaltungsoptimierung hinaus und erfordert einen grundlegenden Reformprozess.

Die Kommission hat dafür die bestehenden Strukturen analysiert, internationale Beispiele ausgewertet, Gespräche mit Verantwortlichen geführt und die unterschiedlichen Bedürfnisse großer wie kleiner Häuser berücksichtigt. Dabei zeigt sich ein klares Bild: Die Qualität der Museen ist hoch. Ihre Entwicklung bleibt jedoch vielfach hinter ihrem Potenzial zurück.

Die bestehende Organisation ist in einer anderen Zeit entstanden. Sie bietet in Teilen Stabilität und Verlässlichkeit, erschwert jedoch häufig die schnelle Anpassung an neue Anforderungen. Strategische Entwicklung, Personalgewinnung, Digitalisierung, Kooperationen oder die Erschließung

neuer Partnerschaften und Finanzierungsquellen erfordern heute ein Maß an Flexibilität, das innerhalb klassischer Verwaltungsstrukturen nur begrenzt erreicht werden kann.

Die Kommission ist zu der Überzeugung gelangt, dass die Zukunft der staatlichen Museen weder in einer stärkeren Zentralisierung noch in einer vollständigen Verselbstständigung der einzelnen Häuser liegt. Erfolgreich wird vielmehr ein Modell sein, das gemeinsame Stärke mit individueller Eigenverantwortung verbindet.

Das vorliegende Weißbuch schlägt daher einen Governance-Rahmen vor, der den Museen mehr Gestaltungsspielraum eröffnet und zugleich die gemeinsame strategische Entwicklung des Museumswesens im Freistaat stärkt. Diese Veränderung zielt darauf ab, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Bayerns Museen auch künftig zu den besten und sichtbarsten Kulturinstitutionen Europas gehören.

Die Empfehlungen dieses Berichts verstehen sich nicht als Verwaltungsreform, sondern als Zukunftsprojekt für die staatliche Museumslandschaft Bayerns. Sie sollen die Häuser in die Lage versetzen, ihre wissenschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Wirkung zu entfalten, ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und ihren öffentlichen Auftrag auch unter veränderten Rahmenbedingungen zu erfüllen. Hierbei ergänzen sie auf struktureller Ebene die bereits erfolgreich gestarteten Projektgruppen der Museumsinitiative.

Im Mittelpunkt steht eine einfache Überzeugung: Bayerns Museen besitzen das Potenzial, eine noch stärkere Wirkung zu entfalten, noch mehr Menschen zu erreichen und noch sichtbarer zu werden. Die vorgeschlagenen Reformen sollen die dafür notwendigen Voraussetzungen schaffen.

Markus Michalke und Rolf Nonnenmacher

Leiter der Reformkommission Museumsinitiative

A group of diverse people, including adults and children, are gathered in a museum gallery to view a large, ornate Baroque painting. The painting, which depicts a complex scene with numerous figures, is mounted on a red wall. The visitors are standing on a light-colored wooden floor, and some are taking photos with their smartphones. The scene is brightly lit, highlighting the details of the artwork and the casual attire of the audience.

I. Auftrag und Auftrags- durchführung

I. Auftrag und Auftrags- durchführung

Der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, Markus Blume, hat mit Schreiben vom 14. Mai 2025 die Reformkommission Museums offensive eingerichtet.

In dem Berufungsschreiben wird die herausragende Bedeutung der Museen für das kulturelle Gedächtnis, die Kreativität und die Identität unserer Gesellschaft hervorgehoben. Zugleich wird festgestellt, dass die staatlichen Museen und Sammlungen des Kunstbereichs ihr Potenzial trotz erstklassiger Sammlungen im internationalen Vergleich noch nicht optimal ausschöpfen und daher der Modernisierung bedürfen. Neben inhaltlichen Weichenstellungen – vor allem in den Bereichen Digitalisierung und kulturelle Teilhabe – sind Änderungen der organisatorischen und rechtlichen Struktur zu betrachten. Die Aufgabe der Reformkommission Museums offensive besteht darin, Empfehlungen zur Neuorganisation der staatlichen Museumslandschaft im Bereich von Kunst und Kultur zu erarbeiten und sich mit Strukturfragen der Organisation sowie der dazu passenden Rechtsform zu befassen.

Eine veränderte Führungsstruktur, größere Handlungsspielräume für die Museen und Sammlungen sowie eine wirksame Kontrolle durch den Träger sollen dazu beitragen, dass der öffentliche Auftrag besser erfüllt wird, höhere Eigenmittel generiert und effizientere Prozesse geschaffen werden. Eine Beurteilung der wissenschaftlichen und künstlerischen Arbeit in den Museen und Sammlungen ist nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

Die Neuordnung der staatlichen Museumslandschaft in Bayern wird sich nicht auf die in diesem Weißbuch behandelten Strukturfragen beschränken. Hinzu kommt eine Reihe von Umsetzungserfordernissen organisatorischer, personeller und finanzieller Art, die hier nur aufgezeigt werden können.

Die zu betrachtende Gruppe der staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern umfasst:

- Archäologische Staatssammlung, München
- Bayerisches Armeemuseum, Ingolstadt
- Bayerisches Nationalmuseum, München
- Bayerische Staatsgemäldesammlungen, München; dazu gehören
 - Alte Pinakothek
 - Doerner Institut
 - Museum Brandhorst
 - Neue Pinakothek
 - Sammlung Schack
 - Sammlung Moderne Kunst

- Deutsches Theatermuseum, München
- Die Neue Sammlung, München
- Glasmuseum Frauenau, Frauenau
- Museum Fünf Kontinente, München
- Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke, München
- Museum für Franken, Würzburg
- Neues Museum – Staatliches Museum für Kunst und Design, Nürnberg
- Porzellanikon, Hohenberg a. d. Eger und Selb
- Sammlung Goetz, München
- Staatliche Antikensammlungen und Glyptothek, München
- Staatliche Graphische Sammlung München
- Staatliche Münzsammlung München
- Staatliches Museum Ägyptischer Kunst, München
- Staatliches Textil- und Industriemuseum, Augsburg

Hinzu kommen als weitere Einrichtungen

- Haus der Bayerischen Geschichte, Augsburg und Regensburg
- Haus der Kunst, München

sowie als Dienstleistungsorganisationen

- Museumspädagogisches Zentrum, München
- Staatliche Museumsagentur Bayern, München

Zudem hat die Kommission auch das Architekturmuseum der Technischen Universität München und die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern in die Betrachtungen einbezogen.

Die verschiedenen Museen und Sammlungen sind aus königlichen Sammlungen, durch die Übernahme kommunaler Museen, die Kooperation mit privaten Stiftungen sowie durch Neugründungen entstanden. Eine Beschreibung der einzelnen Museen und Sammlungen ist als Anlage beigelegt.

Die Reformkommission Museumsoffensive setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- *Anton Biebl*, Leiter der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen
- *Markus Blume*, MdL, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft und Kunst
- *Robert Brannekämper*, MdL, stellvertretender Vorsitzender des Ausschusses für Wissenschaft und Kunst des Bayerischen Landtags
- *Prof. Dr. Rupert Gebhard*, Vorsitzender der Direktorenkonferenz und Direktor der Archäologischen Staatssammlung
- *Achim Hochdörfer*, Vorstand der Udo und Anette Brandhorst Stiftung
- *Michael Kuemmerle*, Vorsitzender der Geschäftsführung des Wittelsbacher Ausgleichsfonds
- *Dr. Markus Michalke*, Leitung der Kommission
- *Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher*, Leitung der Kommission
- *Prof. Dr. Michael Piazolo*, MdL, Vorsitzender des Ausschusses für Wissenschaft und Kunst des Bayerischen Landtags
- *Elisabeth zu Sayn-Wittgenstein*, Mitglied des Verwaltungsrats des Wittelsbacher Ausgleichsfonds und Vorsitzende des Pinakotheks-Vereins
- *Dr. Simone Schimpf*, Direktorin des Neuen Museums Nürnberg
- *Dr. Dorothea Volz*, Direktorin des Deutschen Theatermuseums

Die Kommission kam in sieben Sitzungen (14. Mai, 14. Juli, 24. September und 14. November 2025 sowie 19. Januar, 12. März und 15. Juni 2026) zu ausführlichen Beratungen zusammen. Die Sitzungen wurden von der Leitung vorbereitet. Hierzu gehörten neben einer ausführlichen Erhebung von Daten und Einschätzungen seitens des Trägers, der Museen und Sammlungen, der Freundeskreise und institutionellen Partner auch teilweise mehrfache, überwiegend vor Ort geführte Gespräche mit den Direktorinnen und Direktoren. Hinzu kamen Besuche bei den Staatlichen Kunstsammlungen

Dresden und den Österreichischen Bundesmuseen. Schließlich stand die Kommissionsleitung mit den Beschäftigten in einem auch online zugänglichen Townhall-Meeting im Dialog.

Die vom Träger und von den Museen und Sammlungen bereitgestellten Daten wurden im Rahmen dieses Auftrags auf Plausibilität geprüft, jedoch nicht im Detail verifiziert.

Die Beratungen umfassten insbesondere:

- Zielsetzung und Organisation der Kommissionsarbeit,
- eine umfassende Bestandsaufnahme der vorhandenen Struktur, der öffentlichen Aufgabenstellung, der Ressourcen und der Leistungsfähigkeit der Museen und Sammlungen,
- Strukturvergleiche mit den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und den Österreichischen Bundesmuseen,
- die mit der strukturellen Neuausrichtung zu lösenden Aufgaben und die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen,
- die wesentlichen Elemente einer neuen Struktur sowie die Auswahl einer geeigneten Rechtsform,
- die Ausgestaltung der Governance im Einzelnen,
- die Strukturierung der Häuser,
- die Umsetzungserfordernisse.

Die Kommissionsleitung stand in regelmäßigem Kontakt mit Verantwortlichen des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst und berichtete der Direktorenkonferenz dreimal über Zwischenstände der Kommissionsberatungen.

Die hier vorgestellten Empfehlungen werden in ihrer Gesamtheit von den Mitgliedern der Kommission getragen, wobei unterschiedliche Einschätzungen einzelner Detailfragen nicht ausgeschlossen sind.



II. Zusammen- fassung der Ergebnisse und Empfehlungen

II.

Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Auftrag und Ausgangslage

Der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft und Kunst hat die Reformkommission Museumsoffensive beauftragt, Empfehlungen zur Neuorganisation der staatlichen Museumslandschaft in Bayern zu erarbeiten – einschließlich einer Empfehlung für eine geeignete Rechtsform. Ausgangspunkt ist die Einschätzung, dass die staatlichen Kunstmuseen das Potenzial ihrer erstklassigen Sammlungen im nationalen und internationalen Vergleich strukturbedingt noch nicht optimal ausschöpfen.

Kulturauftrag und Potenzial der Museen

Nach Auffassung der Kommission lässt sich der staatliche Kulturauftrag durch eine Neuorganisation der Museen umfassender erfüllen. Dieser Auftrag umfasst – auf der Grundlage der Kernaufgaben Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln – wissenschaftliche Exzellenz, den verantwortungsvollen Umgang mit dem kulturellen Erbe, kulturelle Teilhabe, die Wahrnehmung Bayerns als Kulturstaat sowie die Stärkung regionaler Identität. Zugleich sollen die öffentlichen Mittel optimal eingesetzt werden.

Anforderungen an eine neue Organisationsstruktur

Es bedarf einer Organisationsstruktur, die unter weitergehender Konkretisierung des öffentlichen Auftrags eine strategische Führung aller staatlichen Museen ermöglicht und zugleich wirksame interne Führungsstrukturen aufweist. Die Museen sollen dabei größtmögliche Handlungsspielräume erhalten, während der Träger eine effektive Kontrolle behält. Diese neue Governance soll zudem offen sein für zeitgemäße Führungsinstrumente wie Strategieentwicklung, Planung und Budgetierung, Zielvereinbarungen, Feedbackgespräche, Leistungsbeurteilungen sowie Controlling und Risikomanagement.

Die Strukturreform soll darüber hinaus effizientere Prozesse ermöglichen, die eigenständige Mittelbeschaffung stärken und die Erfüllung des

öffentlichen Auftrags besser nachweisbar machen. Zugleich muss die neue Struktur flexibel genug sein, um künftige Anpassungen problemlos aufnehmen zu können.

Rahmenbedingungen

Wesentliche Rahmenbedingungen der Reform sind – neben den bleibenden Aufgaben Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln – gestiegene Erwartungen an die gesellschaftliche Relevanz von Museen, zunehmende Konkurrenz um Talente, sich ändernde Anforderungen an einen modernen Museumsbetrieb wie die rasch voranschreitende Digitalisierung einschließlich künstlicher Intelligenz sowie die wachsende Notwendigkeit zusätzlicher und alternativer Finanzierungsquellen.

Aktuelle Situation

Derzeit übt das StMWK die Rechts- und Fachaufsicht über 18 Museen und Sammlungen als nachgeordnete Behörden aus und ist bei jedem Haus unmittelbar in zahlreiche operative Einzelprozesse eingebunden. Die große Leitungsspanne erschwert die Steuerung erheblich. Hinzu kommt, dass sich die Einrichtungen in Größe und Komplexität stark unterscheiden: Den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen als großer, komplexer Einheit stehen Museen gegenüber, die unterhalb einer kritischen Größe operieren.

Die kameralistische Haushaltsführung und die Planstellenbewirtschaftung geben den Museen in ihrer Finanz- und Personalpolitik nur begrenzte Flexibilität. Erweiterte Handlungsspielräume erfordern Globalbudgets und größere Freiheiten in der Personalplanung bei verlässlichen finanziellen Rahmenbedingungen.

Empfehlung: autarker Museumsverbund

Die Kommission empfiehlt, einen autarken Museumsverbund außerhalb der allgemeinen, unmittelbaren Staatsverwaltung zu schaffen. Der Verbund soll deutlich mehr Autonomie erhalten, als die einzelnen staatlichen Museen heute besitzen, mit dem Ziel größerer Agilität und einer übergrei-

fenden strategischen Steuerung. Innerhalb des Verbunds soll das Subsidiaritätsprinzip gelten. Der Verbund soll als eigenständige juristische Person errichtet werden. Damit verbunden ist der Übergang von der Kameralistik zu einem Globalbudget sowie von der Stellenbewirtschaftung zu einer flexiblen Personalplanung.

Zusammensetzung des Verbunds

Der Verbund sollte zunächst aus zehn Staatsmuseen bestehen, die über eine kritische Größe verfügen, aber auch nicht zu groß sind. Die Staatsmuseen umfassen teils ein einzelnes, teils mehrere zusammengefasste Museen.

Im Einzelnen wird folgende Konfiguration empfohlen:

- Staatsmuseen der Kunst der Antike und des Altertums, bestehend aus dem Staatlichen Museum Ägyptischer Kunst sowie den Staatlichen Antikensammlungen und der Glyptothek
- Alte und Neue Pinakothek
- Pinakothek der Moderne, bestehend aus der Sammlung Moderne Kunst, der Sammlung Goetz, der Neuen Sammlung und dem Deutschen Theatermuseum
- Museum Brandhorst
- Staatsmuseen in Franken, bestehend aus dem Museum für Franken in Würzburg und dem Neuen Museum Nürnberg
- Staatliche Graphische Sammlung München
- Archäologische Staatssammlung
- Bayerisches Nationalmuseum, bestehend aus dem Bayerischen Nationalmuseum und der Staatlichen Münzsammlung
- Museum Fünf Kontinente
- Staatsmuseen für Industriekultur, bestehend aus dem Staatlichen Textil- und Industriemuseum Augsburg, dem Porzellanikon in Selb und Hohenberg a.d. Eger und dem Glasmuseum Frauenau

Darüber hinaus empfiehlt die Kommission garantierte Ausstellungsmöglichkeiten für das Architekturmuseum der TUM und die Graphische Sammlung in der Pinakothek der Moderne. Auch sollen das Museumspädagogische Zentrum, das Doerner Institut und die Landesstelle für die

nichtstaatlichen Museen in Bayern in den Verbund der Bayerischen Staatsmuseen integriert werden.

Die Kommission empfiehlt zudem, das Haus der Kunst bis auf Weiteres nicht in den Verbund einzubeziehen. Für den Bereich der Landesgeschichte soll das Haus der Bayerischen Geschichte mit seiner Zuständigkeit für die bayerischen Landesausstellungen weiterhin Teil der obersten Landesbehörde bleiben. Zu seinem nachgeordneten Bereich soll künftig neben dem Museum des Hauses der Bayerischen Geschichte in Regensburg auch das Bayerische Armeemuseum in Ingolstadt gehören.

Das Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke soll zukünftig von der Ludwig-Maximilians-Universität München getragen werden.

Leitung und Aufsicht

Die juristische Person soll von einem Vorstand geleitet werden, der durch einen Aufsichtsrat überwacht wird. Vorstand und Aufsichtsrat bilden die erste Leitungsebene des Verbunds. Der Vorstand besteht aus einem Vorstandsvorsitzenden und einem Finanzvorstand. Beide werden vom Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsrat setzt sich paritätisch aus Vertretern des Freistaats Bayern und aus trägerunabhängigen Mitgliedern zusammen. Den Vorsitz führt der Staatsminister für Wissenschaft und Kunst. Die Staatsmuseen werden von Leitenden Museumsdirektoren geführt, denen kaufmännische Leiter zur Seite stehen (zweite Leitungsebene). Die Auswahl der Leitenden Museumsdirektoren obliegt dem Vorstand unter Zustimmung des Aufsichtsrats. Die Verantwortung für die einzelnen Museen, die mit anderen zusammen ein Staatsmuseum bilden, liegt bei Museumsdirektoren (dritte Leitungsebene), die vom Vorstand auf Vorschlag des jeweils zuständigen Leitenden Museumsdirektors bestimmt werden. Internationale Auswahlkommissionen sind grundsätzlich an der Suche zu beteiligen.

Zuständigkeiten

Der Freistaat Bayern als Träger kontrolliert den Verbund im Wege der Rechtsaufsicht und durch seine Vertreter im Aufsichtsrat.

Der Vorstand ist zuständig für die Gesamtstrategie des Verbunds, die mittel- und kurzfristige Planung sowie zentrale Funktionen wie Steuerung

der Personalentwicklung, Marketing und Kommunikation sowie Finanzen und Controlling. Hinzu kommen Qualitätsstandards für Konservierung und Restaurierung sowie die Verantwortung für das Museumspädagogische Zentrum und die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern.

Die Leitenden Museumsdirektoren sollen sowohl Initiativen für verbundweite Themen entwickeln als auch und vor allem für die Entwicklung ihrer Staatsmuseen verantwortlich sein. Sie entwickeln insbesondere eine eigene Strategie und Planung (einschließlich Budgetierung), die mit der verbundweiten Strategie kompatibel ist, führen die Personalentwicklung durch und betreiben eigenständig Marketing und Kommunikation im Rahmen der Gesamtstrategie.

Die Museumsdirektoren bleiben weiterhin für die Identität ihres Museums verantwortlich. Unter ihrer Verantwortung werden die Sammlungen durch Ausstellungen, Vermittlungsangebote und Forschungsvorhaben erschlossen und sichtbar gemacht.

Die bisherigen Leistungen der Museumsagentur sollen zukünftig je nach Aufgabenbereich teils in der Verantwortung des Vorstands liegen, teils von den Staatsmuseen selbst erbracht werden.

Die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen werden in ihrer bisherigen Form nicht fortgeführt. Ihre Aufgaben sollen künftig von den drei Leitungsebenen des neuen Verbunds verteilt wahrgenommen werden: Strategie und Planung übernehmen der Vorstand und die betreffenden Staatsmuseen, operative Aufgaben die einzelnen Staatsmuseen und Museen.

Koordination der Leitungsebenen

Dem Subsidiaritätsprinzip folgend sollen sämtliche Aufgaben von der untersten dafür befähigten Leitungsebene übernommen werden. Eigenverantwortung und Selbstorganisation haben Vorrang. Innerhalb des Verbunds sind strategische und operative Planung, Personalplanung und Zielvereinbarungen Ergebnis sowohl von top-down als auch bottom-up verlaufenden iterativen Prozessen. Die gleiche Logik muss für die Umsetzungskontrolle gelten.

Die Kommission empfiehlt, der Direktorenkonferenz die Beratung des Vorstands in verbundweit relevanten Fragen zu übertragen. Der Direktorenkonferenz sollen die Leitenden Museumsdirektoren sowie die kaufmännischen Leiter angehören.

Rechtsform

Die Kommission empfiehlt die Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Staatsmuseen bilden innerhalb der Anstalt des öffentlichen Rechts wirtschaftlich selbstständige, rechtlich unselbstständige Teilanstalten. Gleiches gilt für das Museumspädagogische Zentrum und die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern.

Beschäftigungsverhältnisse

Die Beschäftigungsverhältnisse sämtlicher derzeit in den staatlichen Museen, der Museumsagentur, dem Museumspädagogischen Zentrum und der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern tätigen Angestellten gehen durch entsprechende Rechtsakte auf die Anstalt des öffentlichen Rechts über. Landesbeamte können der Anstalt des öffentlichen Rechts nach Paragraph 20 des Beamtenstatusgesetzes zugewiesen werden.

Finanzbedarf

Für die Zeit bis zur rechtlichen Umsetzung der neuen Struktur rechnet die Kommission mit einem Finanzbedarf in Höhe von insgesamt rund 2,7 Millionen Euro. Langfristig sollte ein zusätzliches jährliches Budget von etwa fünf Millionen Euro für die neue Struktur ausreichend sein. Die erwarteten Einnahmensteigerungen werden zudem dazu beitragen, die bereits heute bestehenden Ressourcenlücken zu verkleinern, dürfen aber keinesfalls zu einer Kürzung der Basisfinanzierung führen. Tarifsteigerungen und der inflationsbedingte Anstieg der Etatmittel sind wie im bisherigen System vom Träger sicherzustellen.

Voraussetzungen und zeitliche Perspektive der Umsetzung

Nach einer grundsätzlichen Befassung durch Ministerrat und Landtagsausschüsse muss die Reform rechtlich, haushaltsmäßig, organisatorisch und personell sorgfältig vorbereitet werden. Empfohlen wird die Beschäfti-

gung eines Transformationsmanagers sowie die Einrichtung von Arbeitsgemeinschaften der künftigen Staatsmuseen.

Ziel ist es, die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen im Doppelhaushalt 2028/29 zu verankern und Mitte 2028 das Errichtungsgesetz zu verabschieden. Das erste volle Geschäftsjahr der Anstalt des öffentlichen Rechts soll am 1. Januar 2029 beginnen.



III. Zur Lage der staatlichen Museen in Bayern

III.

Zur Lage der staatlichen Museen in Bayern

Öffentlicher Auftrag, Ziele und Strategien

Bayern ist laut Artikel 3, Satz 1 seiner Verfassung ein Rechts-, Kultur- und Sozialstaat. Der Kulturstaatsgrundsatz verpflichtet den Staat, Kultur als zentrale Aufgabe zu pflegen und zu fördern. Dazu gehören die Bewahrung und Vermittlung des kulturellen Erbes, die Unterstützung kultureller Einrichtungen, der Zugang aller Bürgerinnen und Bürger zu Kulturangeboten sowie die Förderung kultureller Bildung und Identität. Ein Ausdruck dieser Verantwortung ist die staatliche Trägerschaft zahlreicher Museen und Sammlungen.

Es ist bislang den einzelnen Museen und Sammlungen überlassen, den Kulturstaatsgrundsatz für sich zu konkretisieren. So verstehen etwa die Alte Pinakothek und die Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne ihre Aufgabe als Verbindung von Spitzenforschung, internationaler Ausstellungstätigkeit und kultureller Bildung. Das Museum Fünf Kontinente erweitert diesen klassischen Auftrag um eine dialogische, postkoloniale Perspektive und betrachtet Provenienzforschung sowie gesellschaftliche Teilhabe als integrale Bestandteile seiner Mission.

Andere Museen betonen stärker ihre Rolle als regionale Identitätsanker und Bildungsinstitutionen. Das Haus der Bayerischen Geschichte in Regensburg, das Textil- und Industriemuseum in Augsburg und das Museum für Franken in Würzburg verorten ihre Arbeit ausdrücklich im Spannungsfeld von Landesgeschichte, demokratischer Bildung und gesellschaftlichem Diskurs.

Über alle Museen und Sammlungen hinweg lassen sich zentrale Elemente des praktizierten öffentlichen Auftrags identifizieren, die interdependent sind. Sie konkretisieren den Kulturstaatsgrundsatz im musealen Feld und bilden die Grundlage für Selbstverständnis, Steuerung und Weiterentwicklung der Einrichtungen:

- 1 *Erfüllung des kulturellen Kernauftrags:* Er umfasst das Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln von materiellem und immateriellem Erbe.
- 2 *Wissenschaftliche Exzellenz und Innovation:* Die staatlichen Museen streben Spitzenleistungen auf internationalem Niveau an, sind in der Fachwelt sichtbar und methodisch innovativ. Dazu zählen wissenschaftliche Originalität, kreative künstlerische Produktion und die Förderung der Kunst als eigenständiger Wert.

- 3 *Kulturelle Teilhabe und Bildung:* Museen agieren als Orte des niederschweligen Zugangs zur Kultur (»dritte Orte«), erreichen vielfältige Zielgruppen und fördern demokratische Bildung durch kritischen gesellschaftlichen Diskurs. Der Bildungsauftrag bei Schulen und Kindergärten ist ein Kernaspekt der Vermittlungsarbeit. Als Lehrmuseen übernehmen sie zudem eine wichtige Funktion in der akademischen Ausbildung und sind Partner der bayerischen Universitäten.
- 4 *Wirkung nach außen – internationale Reputation und Standortfaktor:* Durch internationale Ausstellungen, Forschungskooperationen und kulturelle Strahlkraft tragen die Museen zur weltweiten Wahrnehmung Bayerns als Kulturstaat bei. Sie erhöhen die touristische Attraktivität und stärken die Standortqualität für Talente, Wirtschaft und Wissenschaft.
- 5 *Wirkung nach innen – regionale Identität und Dezentralität:* Die staatlichen Museen prägen die kulturelle Vielfalt der Regionen. Neben den großen Häusern in München sind Einrichtungen außerhalb der Landeshauptstadt wichtige Träger regionaler Identität, Vermittler von Geschichte und Traditionen sowie Impulsgeber für gleichwertige Lebensverhältnisse im gesamten Freistaat.
- 6 *Verantwortlicher Umgang mit dem kulturellen Erbe:* Dazu gehören die Sicherung des Erhaltungszustands der Sammlungen, Provenienzforschung, eine strategisch verantwortungsvolle Sammlungsentwicklung sowie die Vermittlung des kulturellen Gedächtnisses.
- 7 *Verantwortlicher Umgang mit Ressourcen:* Nach Artikel 7 der Bayerischen Haushaltsordnung sind bei der Haushaltsführung Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. Von den Museen sind Ressourcen daher effizient einzusetzen – durch optimale Nutzung von Sammlungen, Gebäuden und Personal, Kooperationen, Digitalisierung und ökologische Nachhaltigkeit. Gute Governance, klare Führungs- und Verantwortungsstrukturen, das Subsidiaritätsprinzip und organisatorische Resilienz sichern die dauerhafte Handlungsfähigkeit.

Die Eigenständigkeit der staatlichen Museen bei der Bestimmung ihres Auftrags ermöglicht es, den sehr unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Häuser – etwa Sammlungsprofil, Zielgruppen und regionalen Bezügen – Rechnung zu tragen. Zugleich erschwert sie jedoch die Entwicklung einer übergreifenden Strategie und die Formulierung gemeinsamer Ziele. Dadurch bleibt unklar, welchen Beitrag die staatlichen Museen insgesamt und die einzelnen Einrichtungen im Besonderen zur Erfüllung der Kulturstaatstasken leisten und welche Entwicklungsperspektiven sie verfolgen. Eine fehlende strategische Rahmensetzung kann so zu Inkonsistenzen in der kulturpolitischen Steuerung und zu unausgeschöpften Potenzialen bei der Erfüllung des kulturstaatlichen Gesamtziels führen.

Der *verantwortliche Umgang mit dem kulturellen Erbe* erfordert die systematische Dokumentation und Inventarisierung, die Lagerung in dafür geeigneten Depots, die Konservierung und Restaurierung, die Zugänglichkeit für Forschung und Öffentlichkeit und schließlich die Vermittlung von Wissen über Bedeutung und Kontext. Die langfristige Sicherung der Bestände kann nur durch ein langfristiges Investitionsprogramm und ausreichenden jährlichen Bauunterhalt gewährleistet werden.

Der *wissenschaftlichen Exzellenz* der Erforschung des kulturellen Erbes wird zu Recht besondere Bedeutung beigemessen. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen in einer verstärkten, strategisch ausgerichteten Koordination, die auf Synergien und eine Stärkung der Drittmittelakquise zielt. Zudem gilt es, wissenschaftliche Exzellenz mit den anderen Elementen des öffentlichen Auftrags auszubalancieren – insbesondere dem Ausstellen und Vermitteln von Sammlungsbeständen sowie Funktionsbereichen wie Marketing, Kommunikation und Fundraising.

Die *Förderung kultureller Teilhabe, Bildung und Demokratie* bedarf einer strukturellen Ausgestaltung durch eine übergreifende Strategie. Das Museumspädagogische Zentrum spielt eine zentrale Rolle auf diesem Gebiet. Aufbauend auf der Stärke im Schulbereich, könnte sein Angebot noch umfassender auf weitere näher definierte Zielgruppen ausgerichtet werden.

Besucheranalysen sind ein wichtiges Instrument, um zu verstehen, welche Gruppen die Museen besuchen – und welche nicht. Sie geben zudem Aufschluss darüber, ob die Preisgestaltung ihre Ziele erreicht.

Die im internationalen Vergleich herausragenden staatlichen Sammlungen bergen ein enormes Potenzial für die *Wirkung nach außen*. Eine ver-

stärkte internationale Wahrnehmung der Sammlungen und Ausstellungen steigert die internationale Reputation, den Tourismus und die Attraktivität Bayerns als Standort für Talente und Unternehmen. Dies gilt es bei der Koordination der Ausstellungsprogramme im Blick zu haben. Marketing und Kommunikation können die Wirkung erheblich verstärken.

Die im Sinne der Außenwirkung, der Öffnung für alle und Einnahmengenerierung wünschenswerte Steigerung der Besuchszahlen muss mit geeigneten restauratorischen Vorkehrungen zum Schutz des kulturellen Erbes einhergehen. Zielkonflikte müssen in einem systematischen Prozess gelöst und Risiken müssen methodisch beurteilt und gesteuert werden.

Die staatlichen Museen erfüllen eine zentrale Funktion für die *kulturelle Identität* in den Regionen Bayerns. Mehrere Häuser betonen ausdrücklich ihre Rolle als Landesmuseen oder als kulturelle Ankerpunkte außerhalb der Metropolregion München – darunter das Museum für Franken in Würzburg, das Textil- und Industriemuseum in Augsburg, das Porzellanikon in Selb, das Neue Museum Nürnberg und das Haus der Bayerischen Geschichte.

Die dezentrale Struktur kann eine kulturpolitische Stärke sein, weil sie kulturelle Teilhabe in der Fläche sichert, regionale Identifikation stärkt, historische und gesellschaftliche Diskurse vor Ort verankert sowie Tourismus und Standortentwicklung unterstützt. Der Beitrag zur regionalen Identität ließe sich noch steigern, wenn staatliche und kommunale Museumsarbeit stärker verknüpft würden.

Eine zukunftsgerichtete Struktur darf nicht zulasten regionaler Profilbildung gehen. Vielmehr sollten dezentrale Standorte künftig stärker von zentralen Services, gemeinsamen Digitalplattformen und koordinierter Öffentlichkeitsarbeit profitieren. Umgekehrt sollte dezentral vorhandenes Know-how verbundweit genutzt werden.

Neben den Landesausstellungen unternimmt der Freistaat erhebliche Anstrengungen der kulturellen Wirkung nach innen, insbesondere durch den Ausbau von Museumsstandorten in ganz Bayern (in 32 Kommunen außerhalb Münchens). Dies geschieht durch verschiedene Neugründungen, die Einrichtung von Zweiggalerien und -museen und die Verstaatlichung kommunaler Museen. Die Landesstelle berät die nichtstaatlichen Museen in der Fläche.

Die Konkretisierung des öffentlichen Auftrags trägt auch zum *verantwortlichen Umgang mit den Ressourcen* bei. Klar definierte Ziele erlauben

es, die tatsächliche Leistung aus dem Einsatz von Finanzmitteln, Infrastruktur sowie Personal- und Sachmitteln besser zu verstehen.

Neben der Konkretisierung des öffentlichen Auftrags und dessen Operationalisierung in einem Zielsystem bedarf es einer wirksamen Führungsstruktur mit klarer Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie zeitgemäßer Führungsinstrumente: strategische und operative Planung, Aufbau- und Ablauforganisation, Personalführung einschließlich Zielvereinbarungen, Controlling und Berichtswesen. In diesem Weißbuch wird dargelegt, wie die Führungsstruktur wirksamer ausgestaltet werden kann.

Im Interesse eines möglichst effizienten Ressourceneinsatzes ist es richtig, zunächst die Governance auf den Prüfstand zu stellen und Möglichkeiten der Neuorganisation der staatlichen Museumslandschaft in Bayern zu nutzen. Entsprechende Verbesserungen eröffnen neue Spielräume für die dynamische Entwicklung der Museen. Hierzu kommt es allerdings nur, wenn Effizienzgewinne in den Museen verbleiben.

Ein klar formulierter öffentlicher Auftrag ist die Grundlage für strategische Zielvorgaben, Leistungsvereinbarungen und Kontrollmechanismen. Er erleichtert die gesellschaftliche und politische Legitimation der Museen und ihrer Finanzierung. In Zeiten knapper Haushaltsmittel und wachsenden Legitimationsdrucks kann damit präzise begründet werden, welchen gesellschaftlichen Beitrag sie leisten – sei es zur kulturellen Bildung, zur Demokratieförderung, zur Integration und Inklusion oder zur wissenschaftlichen Exzellenz. Das stärkt ihre Position im politischen Wettbewerb um Ressourcen.

Leistungsprogramm

Sammeln und Bewahren

Laut International Council of Museums sammeln Museen, um das kulturelle Erbe zu bewahren, zu erforschen und für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Das Sammeln ist Ausdruck öffentlicher Verantwortung. Der Begriff des Sammelns bezieht sich heute nicht mehr ausschließlich auf physische Objekte, sondern zunehmend auch auf immaterielle Ausdrucksformen – etwa Wissen, Praktiken, Bedeutungen oder soziale Kontexte. Sammeln erfolgt nach ethischen und professionellen Standards und steht nicht isoliert für sich: Es ist untrennbar mit Erforschung, Bewahrung, Interpreta-

tion und Vermittlung verbunden. Erst im Zusammenspiel dieser Funktionen erhält das Sammeln seinen musealen Sinn.

Weltberühmte Sammlungen bilden das Fundament der staatlichen Museen und Sammlungen und prägen ihre Identität. Das staatliche Museum Ägyptischer Kunst sammelt altägyptische Kunst, die Staatlichen Antikensammlungen, die Glyptothek und das Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke konzentrieren sich auf griechische und römische Kunst. Die Sammlungen der Alten und der Neuen Pinakothek sind den europäischen Gemälden bis zum Ende des 19. Jahrhunderts gewidmet. Moderne und zeitgenössische Kunst einschließlich Design wird von der Sammlung Moderner Kunst in der Pinakothek der Moderne, der Neuen Sammlung, dem Museum Brandhorst, der Sammlung Goetz, dem Neuen Museum Nürnberg und neben anderem vom Deutschen Theatermuseum gesammelt. Die Staatliche Graphische Sammlung München ist auf Zeichnungen und Druckgrafik fokussiert. Die Archäologische Staatssammlung sammelt archäologische Bodenfunde von Ausgrabungen in ganz Bayern. Die Sammlungen des Bayerischen Nationalmuseums repräsentieren die europäische Kulturgeschichte in Bayern, und die Staatliche Münzsammlung bildet die zentrale numismatische Sammlung Bayerns. Die Bestände des Museums Fünf Kontinente umfassen Kunstwerke, Alltags- und Ritualgegenstände außer-europäischer Kulturen. Zeugnisse der kulturellen Industriegeschichte finden sich in den Sammlungen des Glasmuseums Frauenau, des Porzellanikons in Selb und des Staatlichen Textil- und Industriemuseums in Augsburg. Der Landesgeschichte widmen sich die Sammlungen des Museums des Hauses der Bayerischen Geschichte in Regensburg, des Bayerischen Armeemuseums in Ingolstadt und des Museums für Franken in Würzburg. (Für weitergehende Beschreibungen der Museen siehe Anhang.)

Die staatlichen Sammlungen gehen zu einem großen Teil auf die königlichen Sammlungen der Wittelsbacher zurück. Sie wurden nach dem Ende der Monarchie im Wittelsbacher Ausgleichsfonds und in der Wittelsbacher Landesstiftung für Kunst und Wissenschaft fortgeführt und teils erheblich erweitert – insbesondere durch die Sammlung Herzog Franz von Bayern. Im Laufe des 20. Jahrhunderts entstanden weitere Museen durch Neugründungen oder Verstaatlichungen sowie im Zuge bedeutender Schenkungen und Dauerleihgaben – etwa beim Museum Brandhorst oder mit der Sammlung Goetz.

Gezielte Erweiterungen der Bestände sind seit vielen Jahren nur mit Unterstützung der Kulturstiftung der Länder, von Freundeskreisen sowie weiteren öffentlichen und privaten Stiftungen möglich.

Die Bewahrung der Sammlungen erfordert ein hohes Maß an konservatorischer und restauratorischer Expertise. Für Gemälde ist diese Fachkompetenz im Doerner Institut gebündelt, während die übrigen Sammlungen die entsprechenden Aufgaben eigenständig wahrnehmen. Zudem wird ein Restaurierungszentrum betrieben und vom Bayerischen Nationalmuseum, der Archäologischen Staatssammlung und dem Lehrstuhl für Restaurierung, Kunsttechnologie und Konservierungswissenschaft der TUM genutzt.

Erforschen und Interpretieren

Im Jahr 2024 wurden an 14 Einrichtungen 58 Forschungsprojekte dokumentiert. Die Themen erstrecken sich über das gesamte Spektrum der Sammlungen und umfassen archäologische, kunsthistorische, kulturwissenschaftliche, zeitgeschichtliche und medienkulturelle Fragestellungen. In 51 Publikationen wurden die Forschungsergebnisse dokumentiert.

Die staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern sind aktiv in globale wissenschaftliche Netzwerke eingebunden. Methodisch zeichnet sich ihre Forschung durch große Vielfalt aus: Klassische Archiv- und Quellenarbeit, materialtechnische Analysen, Provenienzforschung, interdisziplinäre Kooperationen sowie der Einsatz digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz spiegeln sowohl die Heterogenität der Bestände als auch die fortlaufende Weiterentwicklung wissenschaftlicher Methoden wider.

Die verschiedenen Forschungsaktivitäten entstehen überwiegend innerhalb der einzelnen Häuser und orientieren sich in erster Linie an aktuellen Forschungsvorhaben, den jeweiligen Sammlungsprofilen sowie den personellen Ressourcen der Einrichtungen. Die Drittmittelakquise erfolgt meist dezentral und bislang ohne verbundweite Unterstützungsstrukturen. Synergien zwischen den Einrichtungen werden derzeit erst vereinzelt genutzt.

Ausstellen

Neben den essenziellen Dauerausstellungen wurden im Jahr 2024 insgesamt 108 Wechselausstellungen eröffnet. Für eine detaillierte Beschreibung der Ausstellungsaktivitäten in den Häusern wird auf die Publikationen und Websites der jeweiligen Museen verwiesen. Die hohe Leistungsfähigkeit der Einrichtungen in diesem Bereich ist damit deutlich erkennbar.

Mit ihren Ausstellungsprogrammen erfüllen die Museen ihren je selbst definierten Auftrag. Dabei wird selten erhoben, wie viele Besucher und welche Zielgruppen mit den jeweiligen Ausstellungen erreicht werden.

Kommunikation

Die Funktionen Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlung und Veranstaltungsmanagement sind deutlich unterbesetzt. Dies beeinflusst unmittelbar die Sichtbarkeit, Reichweite und strategische Positionierung der Einrichtungen. Marketing und Kommunikation sind bislang überwiegend noch nicht als eigenständige strategische Steuerungsbereiche verankert.

Digitale Kanäle sind zwar häufig formal eingerichtet, ihre kontinuierliche Pflege und strategische Weiterentwicklung ist jedoch mangels personeller und finanzieller Ressourcen begrenzt. Dabei beweisen Projekte einzelner Einrichtungen das Potenzial digitaler Kommunikationsstrategien und machen zugleich deutlich, wie entscheidend klare Prioritätensetzung und entsprechende Ressourcen für deren Erfolg sind.

Vermitteln

Die Vermittlung erfolgt durch eigenes Museumspersonal, selbst konzipierte Programme, durch das Museumspädagogische Zentrum (MPZ) – insbesondere für Schulklassen und Lehrkräfte –, durch freiberufliche Mitarbeiter im Rahmen sogenannter touristischer Führungen sowie auf Initiative von Freundeskreisen in deren Selbstverwaltung.

Die staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern bieten regelmäßig Hunderte unterschiedliche Vermittlungsformate in Eigenregie an.

Das MPZ ergänzt dieses Angebot durch spezielle Programme, die auf schulische Bildungsziele und museumspädagogische Methoden abgestimmt sind. Die digitalen Bildungs- und Vermittlungsangebote richten sich an Schulklassen, Kitagruppen, Freizeit- und inklusive Formate sowie an Lehrkräfte und pädagogisches Fachpersonal.

Freiberufliche Museumsführer bieten den Museen Flexibilität, Vielfalt und fachliche Expertise bei vergleichsweise geringen Kosten. Ein Nachteil besteht in der fehlenden institutionellen Einbindung, insbesondere im Hinblick auf Fortbildung und Qualitätssicherung. Diese Lösung ist den aktuellen sozialversicherungsrechtlichen Gegebenheiten geschuldet.

Die Öffnung des Museums – verstanden als soziale Teilhabe einer vielfältigen Gesellschaft einschließlich Minderheiten und gesellschaftlichen Randgruppen – wird von Kuratorinnen und Kuratoren, Vermittlungsabteilungen oder dem MPZ angestoßen und umgesetzt. Zudem findet das Konzept des Museums als »dritter Ort« seinen Weg in die konkrete Programmgestaltung. Dabei wird das Museum als sozialer Treffpunkt und Ort des Vertrauens außerhalb von Zuhause und Arbeitsplatz verstanden – ein Ort, der Gemeinschaft, Austausch und Entspannung ermöglicht.

Besuchszahlen

Im Jahr 2024 wurden in den staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern insgesamt rund 3,8 Millionen Besuche verzeichnet – davon etwa 2,5 Millionen an den Hauptstandorten mit Schwerpunkt München und rund 1,3 Millionen in den über Bayern verteilten Zweiggalerien und -museen.

Die Bandbreite der Besuchszahlen reichte beispielsweise 2024 von unter 10.000 Besuchen in der Staatlichen Münzsammlung und im Deutschen Theatermuseum über rund 100.000 im Staatlichen Textil- und Industriemuseum, 150.000 im Staatlichen Museum Ägyptischer Kunst und nahezu 200.000 in den Staatlichen Antikensammlungen und der Glyptothek sowie im Museum Brandhorst bis hin zu rund 375.000 Besuchen in der Alten Pinakothek.

Die Ausstellungsfläche, Anzahl und Dauer von Sonderausstellungen, das Sammlungsprofil, die geografische Lage oder die touristische Anbindung variieren stark. Auch gilt das für das jeweilige Nutzungskonzept – ob spezialisiertes Fachmuseum oder breit ausgerichtetes Ausstellungshaus.

Die jährliche Besuchszahl pro Quadratmeter Ausstellungsfläche beträgt im Durchschnitt 34 und reicht von 6 bis über 100. Eine Analyse könnte Rückschlüsse auf die Flächenauslastung und damit auf die Intensität der Nutzung der vorhandenen Infrastruktur erlauben. Diese Perspektive wäre auch für die anderen Nutzflächen wie Depots, Verwaltung und Werkstätten einzunehmen.

Rechtliche Verfasstheit, organisatorische Gegebenheiten und Governance

Rechtsform und Trägerschaft

Die bayerischen staatlichen Museen sind – mit Ausnahme des Hauses der Kunst – organisatorisch und rechtlich als staatliche Behörden im Geschäftsbereich des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst (StMWK) verankert. Als nachgeordnete Behörden des Freistaats Bayern sind sie Teil der unmittelbaren Staatsverwaltung und unterliegen der Allgemeinen Geschäftsordnung für Behörden des Freistaates Bayern. Das Haus der Kunst nimmt eine Sonderstellung ein: Es ist als gemeinnützige GmbH organisiert, an der der Freistaat Bayern mehrheitlich beteiligt ist. Das Haus der Bayerischen Geschichte mit seinen Landesausstellungen ist unmittelbar im StMWK verortet.

Zuständigkeiten des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst

Das StMWK übt die Rechts- und Fachaufsicht über die Museen und Sammlungen aus und trägt die Haushalts- und Personalverantwortung. Seit dem 1. Juli 2025 unterstützt die neu eingerichtete Museumsagentur als eigenständige nachgeordnete Behörde die Museen und Sammlungen bei zentralen Verwaltungsaufgaben, Provenienzforschung, Informations- und Kommunikationstechnik sowie weiteren Aufgabenfeldern.

In der aktuellen Organisationsstruktur ist das StMWK in eine Vielzahl operativer Einzelprozesse der zahlreichen Museen eingebunden. Der Schwerpunkt liegt dabei weniger in der Vereinbarung von Zielen oder der Gewährleistung einer zweckmäßigen, leistungsfähigen Organisationsstruktur als vielmehr auf der Bearbeitung von Einzelfragen, zum Beispiel der Digitalisierung, im Rahmen der Rechts- und Fachaufsicht, der Haushaltsplanung oder der Stellenplanbewirtschaftung.

Das StMWK nimmt derzeit zugleich Rollen der politischen Steuerung, der Fachaufsicht sowie als Haushaltsinstanz und Dienstherr wahr. Diese Mehrfachfunktion ermöglicht zwar staatliche Kontrolle, erschwert jedoch eine klare Trennung zwischen strategischer Eigentümerfunktion und operativer Detailsteuerung.

Aufbauorganisation

Jedes Museum wird von einem Direktor oder einer Direktorin geleitet, der oder die die wissenschaftliche, personelle und organisatorische Verantwortung in einer Hand vereint. Für die Museen und Sammlungen liegen Stellenpläne vor, die teilweise durch Organigramme und Geschäftsverteilungspläne ergänzt werden. Letztere enthalten teilweise detaillierte Aufgabenbeschreibungen. Diese Struktur ist grundsätzlich sachdienlich. Besonderheiten bestehen bei den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, der Pinakothek der Moderne, dem Haus der Kunst sowie dem Haus der Bayerischen Geschichte.

Bayerische Staatsgemäldesammlungen

Die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen (BStGS) sind wie alle staatlichen Museen und Sammlungen eine dem StMWK nachgeordnete Behörde. Sie betreuen einen wesentlichen Teil des Gemälde- und Kunstbesitzes des Freistaats Bayern, des Wittelsbacher Ausgleichsfonds, der Landesstiftung, der Udo und Anette Brandhorst Stiftung sowie weiterer Stiftungen. Zu den BStGS gehören die Alte Pinakothek, die Neue Pinakothek, die Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne, die Sammlung Schack, elf Staatsgalerien in ganz Bayern, das Museum Brandhorst und das Olaf Gulbransson Museum. Ferner ist das Doerner Institut Teil der BStGS.

Die Organisationsstruktur der BStGS umfasst laut Organisationsplan (Stand: 1. Mai 2025) sieben Bereiche, deren Leiter direkt an den Generaldirektor berichten: Sammlungen, Museum Brandhorst, Öffentlichkeitsarbeit, Fachliche Dienste, Doerner Institut, Örtliche Verwaltung, Zentrale Dienste für staatliche Museen. Die dokumentierte Linienorganisation entspricht allerdings nicht der gelebten Praxis – einer Matrixorganisation mit Multifunktionsstellen. Ein 30-seitiger Geschäftsverteilungsplan für die Direktion der BStGS (Stand: 1. Juni 2025) weist jedem Beschäftigten seine (teils sehr verschiedenen) Aufgaben zu. Diese komplexen Binnenhierarchien, verbunden mit fehlender Budget- und Personalhoheit auf Sammlungsebene, sowie die unzureichend institutionalisierte Koordination erschweren die Entwicklung kohärenter Strategien und die effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen. Erhebliche Reformbemühungen der vergangenen Jahre konnten diese strukturellen Defizite nicht systematisch beheben, wenngleich mit der Museumssoffensive und der interimistischen Leitung wichtige Schritte eingeleitet wurden.

Pinakothek der Moderne

Die Pinakothek der Moderne ist ein 2002 eröffneter Museumsneubau, der unter seinem Dach vier Institutionen umfasst:

- die *Sammlung Moderne Kunst* der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen mit Beständen zur Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts,
- die *Neue Sammlung – The Design Museum*, eines der weltweit bedeutendsten Museen für angewandte Kunst und Design des 20. und 21. Jahrhunderts,
- die *Staatliche Graphische Sammlung München* mit Zeichnungen und Druckgrafiken aus sechs Jahrhunderten,
- das *Architekturmuseum der TUM*, Deutschlands größte Spezialsammlung für Architektur, mit Zeichnungen, Modellen und Fotografien vom 16. Jahrhundert bis heute.

Die Sammlung Moderne Kunst und Die Neue Sammlung verfügen in der Pinakothek der Moderne über eigene Räume für Dauer- und Wechselausstellungen im Ober- und im Untergeschoss sowie Depoträume. Die Staatliche Graphische Sammlung München und das Architekturmuseum der TUM nutzen ihnen exklusiv zugewiesene Räume im Erdgeschoss für Wechselausstellungen, ihre Depots befinden sich in der Katharina-von-Bora-Straße beziehungsweise in Räumen der TUM. Die Staatliche Graphische Sammlung München bietet darüber hinaus in der Katharina-von-Bora-Straße einen Studiensaal, in dem Besucherinnen und Besucher Werke aus dem Bestand einsehen können.

Der Zusammenschluss der vier Institutionen besteht seit Eröffnung der Pinakothek der Moderne bis heute als »Nutzergemeinschaft unter einem gemeinsamen Dach«. Die Homepage der Pinakothek der Moderne betont eine »transdisziplinäre Programmatik« und hebt die Vielfalt der vier Häuser hervor. Eine transdisziplinäre Programmatik legt eine entsprechende Organisationsstruktur für die Pinakothek der Moderne nahe – einen Ansatz, der gelegentlich diskutiert wurde, aber nie bis zur Umsetzung reifte. Das von einer durch den belgischen Kurator Chris Dercon geleiteten Kommission 2023 vorgelegte Ergebnispapier und die Prüfung weiterer Reformoptionen durch das StMWK trugen zur Einrichtung der Reformkommission Museumsoffensive bei.

Häuser außerhalb der staatlichen Museen und Sammlungen

Neben den staatlichen Museen und Sammlungen, die der Kunstabteilung des StMWK unterstehen und deren Etats in Kapitel 15 70 des bayerischen Haushaltsplans geführt werden, wurden von der Kommission auftragsgemäß auch das Haus der Bayerischen Geschichte und das Haus der Kunst in die Betrachtung einbezogen.

Das *Haus der Bayerischen Geschichte* (HdBG) betreibt das Museum des Hauses der Bayerischen Geschichte in Regensburg und veranstaltet unter anderem die Bayerischen Landesausstellungen. Als Teil des StMWK untersteht es unmittelbar der Kunstabteilungsleitung, sein Etat ist in Kapitel 15 55 des Haushaltsplans ausgewiesen.

Der Freistaat Bayern hält 84 Prozent der Geschäftsanteile an der Stiftung *Haus der Kunst München*, gemeinnützige Betriebsgesellschaft mbH (HdK). Weiterer Gesellschafter ist die Gesellschaft der Freunde der Stiftung Haus der Kunst e.V. mit 16 Prozent. Die Beteiligung wird vom StMWK in der Kunstabteilung sowie der Abteilung Staatliche Beteiligungen des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen und für Heimat verwaltet. Die Leiterin der Abteilung Kunst und Kultur im StMWK ist zugleich Vorsitzende des Aufsichtsrats.

Querschnittsfunktionen

Unter Querschnittsfunktionen werden hier die Aufgaben verstanden, die aktuell in der Museumsagentur, im Museumspädagogischen Zentrum, im Doerner Institut und in der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern gebündelt sind.

Die *Staatliche Museumsagentur Bayern* (*Museumsagentur*) besteht seit dem 1. Juli 2025 als dem StMWK unmittelbar nachgeordnete Behörde. Sie unterstützt die staatlichen Museen und Sammlungen – mit Ausnahme des Hauses der Bayerischen Geschichte und des Hauses der Kunst – in zentralen Verwaltungsaufgaben, zentralen Aufgaben der Provenienzforschung sowie der Informations- und Kommunikationstechnik und weiteren vom StMWK übertragenen Aufgabenfeldern. Das Nähere regelt die Grundordnung für die Staatliche Museumsagentur Bayern vom 16. Juni 2025.

Die Museumsagentur ist ihrem Auftrag gemäß eine Zentralverwaltung. Sie vereinigt ausgelagerte standardisierte Unterstützungsprozesse (zum Beispiel Buchhaltung), beratende und dispositive Funktionen (Finanzen, Orga-

nisation, Personal, Recht) sowie mit der Provenienzforschung auch einen Kernprozess der betreuten Museen. Im Jahr 2024 hatte die Vorgängerorganisation der Museumsagentur 40 Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ). Die Museumsagentur stellt einen Zwischenschritt auf dem Weg hin zu einer allen staatlichen Museen und Sammlungen dienenden Prozessorganisation dar.

Das *Museumspädagogische Zentrum* (MPZ) ist eine gemeinsame Einrichtung des Freistaats Bayern und der Landeshauptstadt München für kulturelle Bildung in und mit Museen. Es bietet analoge und digitale Vermittlungsprogramme an – darunter Führungen für Schulklassen in zahlreichen Museen in München und ganz Bayern – sowie Fortbildungen für Lehrkräfte und pädagogisches Fachpersonal. Ergänzend gibt es Angebote für Kitakin-der sowie spezielle Programme für verschiedene Fachstellen. Im Jahr 2024 hatte das MPZ 29 Beschäftigte (VZÄ).

Das *Doerner Institut* ist für Konservierung, Restaurierung und kunst-technologische Forschung sowie für die Museums- und Ausstellungstechnik in den Häusern der BStGS zuständig. Es unterhält für jeden Standortbereich – Alte Pinakothek, Neue Pinakothek mit Sammlung Schack, Staatsgalerien, Sammlung Moderne Kunst, Museum Brandhorst – jeweils Teams für präventive Konservierung, Restaurierung sowie Museums- und Ausstellungstechnik.

Die *Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern* (Landesstelle) ist eine Fachbehörde und Serviceeinrichtung des Freistaats Bayern mit Dienststellen in München und Weißenburg. Organisatorisch dem Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege zugeordnet, unterstützt sie die nichtstaatlichen Museen in allen Arbeitsbereichen. Die Landesstelle berät in einem breiten Themenspektrum: Erfassung und Dokumentation, Konservierung, Restaurierung und fachgerechte Verwahrung von Museums-gut, Museums- und Ausstellungskonzepte, Einrichtung und Gestaltung von Museen, Vermittlung und Didaktik sowie Inklusion, Provenienzforschung, digitale Strategien und Tourismus. Darüber hinaus wird sie zur Beurteilung von Förderanträgen herangezogen. Mit diesem Leistungsspektrum steht sie dem staatlichen Museumsbereich besonders nahe.

Institutionelle Partner

Unter institutionellen Partnern werden wichtige Partner der staatlichen Museen verstanden, mit denen in der Regel langfristige, vertragliche Vereinbarungen oder Satzungswidmungen bestehen.

Der *Wittelsbacher Ausgleichsfonds* (WAF) und die *Wittelsbacher Landesstiftung für Kunst und Wissenschaft* stellen seit ihrer Gründung im Jahr 1923 einer Reihe staatlicher Museen umfangreiche und wertvolle Kunstsammlungen dauerhaft zur Verfügung und tragen damit wesentlich zur positiven Außenwirkung in München, Bayern, Deutschland und weltweit bei.

Für den WAF stehen im laufenden Reformprozess vor allem zu klärende Haftungsfragen, die Sicherstellung der zentralen Informations- und Entscheidungsprozesse sowie die Außendarstellung als Leihgeber im Vordergrund. Diese Themen spiegeln in weiten Teilen die gleichgerichteten Interessen anderer Leihgeber wider.

Das Museum Brandhorst zeigt die Sammlung von Udo und Anette Brandhorst, die 1993 in die *Udo und Anette Brandhorst Stiftung* überführt und 2009 der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. Nach der Kooperationsvereinbarung liegt die Verantwortung für den Betrieb des Museums weitestgehend beim Freistaat Bayern, während die Udo und Anette Brandhorst Stiftung eine kontinuierliche Erweiterung der Sammlung ermöglicht.

Die Sammlung Goetz wurde dem Freistaat durch die *Familie Goetz* teils als Schenkung, teils als Dauerleihgabe zur Verfügung gestellt. Das aufgrund von Bauschäden seit 2023 geschlossene Sammlungsgebäude in der Oberföhringer Straße, das dem Freistaat übereignet wurde, ist wirtschaftlich nicht mehr sanierbar. Eine anderweitige Unterbringung der Sammlung ist daher erforderlich. Ingvild Goetz hat weitgehende Mitspracherechte in der Besetzung des wissenschaftlichen Personals.

Bei vielen Museen besteht eine enge Zusammenarbeit mit bayerischen und internationalen Universitäten, insbesondere ist jedoch die TUM Trägerin des Architekturmuseums in der Pinakothek der Moderne, und die Abgussammlung dient in großem Maße als Lehrsammlung für das Institut für Klassische Archäologie der LMU.

Es gibt zudem langfristige institutionelle Partner, die teilweise mehrere Häuser begleiten und teilweise eng an einzelne Institutionen gebunden sind.

Darüber hinaus bestehen zahlreiche gewidmete Freundeskreise, die einzelnen Museen eigene Sammlungsbestände als Dauerleihgabe zur Verfügung stellen. Sie fungieren zudem als essenzielle Partner in der Finanzierung von Ausstellungs- und Vermittlungsprojekten.

Direktorenkonferenz

Die Konferenz der Direktorinnen und Direktoren der bayerischen staatlichen Museen und Sammlungen (DiKo) des Bereichs Kunst und Kultur behandelt Angelegenheiten, die die staatlichen Museen und Sammlungen gemeinsam betreffen. Sie dient der Konsultation zwischen den Leitungen sowie mit dem StMWK. Darüber hinaus entscheidet die DiKo über Erwerbungsanträge aus dem sogenannten Sammelansatz (Kapitel 15 05, Titelgruppe 74). Der Konferenz gehören auch die Direktoren des Architekturmuseums der TUM und des Hauses der Bayerischen Geschichte sowie die Leitungen der Museumsagentur, des MPZ und des relevanten Referats des StMWK an. Nicht stimmberechtigt sind als Gäste die Leitungen der Landesstelle und der Museumsabteilung der Bayerischen Schlösser- und Seenverwaltung.

Strukturbedingte Herausforderungen der aktuellen Governance

In der bestehenden Governance-Struktur übt das StMWK die Rechts- und Fachaufsicht über 18 »Staatliche Museen und Sammlungen« als nachgeordnete Behörden aus und ist bei jedem Haus unmittelbar in zahlreiche operative Einzelprozesse eingebunden. Die große Leitungsspanne erschwert die Steuerung erheblich.

Hinzu kommen die beachtlichen Unterschiede in Größe und Komplexität der einzelnen Einrichtungen: Das Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke hat mit vier VZÄ formal die gleiche Stellung wie die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, die 259 VZÄ beschäftigen.

Gleichzeitig besteht der Bedarf nach einer Leitung, die die Verantwortung für wesentliche übergreifende Aufgaben übernehmen könnte: für die Gesamtstrategie und die mittel- und kurzfristige Planung sowie zentrale Funktionen wie Personalentwicklung, Marketing und Kommunikation sowie Finanzen und Controlling.

Die kameralistische Haushaltsführung und die Stellenbewirtschaftung schränken die Flexibilität der Museen in ihrer Finanz- und Personalpolitik ein. Erweiterte Handlungsspielräume setzen Globalbudgets und größere Freiheiten in der Personalplanung voraus.

Erweiterte Handlungsspielräume erfordern den wirksamen Einsatz moderner Führungsinstrumente – darunter Methoden der Strategieentwicklung, Planung und Budgetierung, Zielvereinbarungen, Feedbackgespräche, Leistungsbeurteilungen sowie Controlling und Risikomanagement.

Personal und Ressourcen

Die staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern verfügen über außergewöhnliche materielle und immaterielle Ressourcen: weltberühmte Sammlungen, hoch qualifiziertes Fachpersonal, denkmalgeschützte Museumsbauten sowie nationale und internationale Netzwerke in Forschung und Wissenschaft. Der Umgang mit ihnen bestimmt die Leistungsfähigkeit der Museen.

Personal

Im Verbund arbeiten insgesamt 981 VZÄ, von denen 616 in den Kernbereichen musealer Arbeit und 365 in unterstützenden Funktionen tätig sind. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Kernbereiche, da die Betriebsmodelle je nach Haus variieren. Manche Museen verfügen beispielsweise über eigenes Sicherheitspersonal, andere haben diesen Dienst ausgelagert.

Die Kernbereiche unterscheiden sich erheblich in ihrer Größe – von vier bis zu 120 VZÄ. Von den 616 VZÄ im Kernbereich arbeitet etwa die Hälfte direkt mit den Sammlungen; in vielen Häusern übernehmen auch die Leitungen kuratorische Aufgaben.

Ohne das Museumspädagogische Zentrum stehen verbundweit nur 28 VZÄ für Bildung und Vermittlung zur Verfügung – verteilt auf 13 Einzelinstitutionen. Im Bereich Marketing, Kommunikation und Veranstaltungen sind es 41 VZÄ. Die Aufteilung der ohnehin geringen Ressourcen auf eine Vielzahl von Einzelinstitutionen beeinträchtigt die Wirksamkeit dieser und weiterer Funktionen. Dem könnte mit einer Bündelung von Personal in zahlenmäßig weniger und größeren Einheiten begegnet werden.

Sammlungen

Die Sammlungen der in die Betrachtung einbezogenen Museen umfassen rund 200 spezifische Sammlungsgebiete und, ohne die 20 Millionen archäologischen Artefakte der Archäologischen Staatssammlung und die fünf Millionen Fotografien des Deutschen Theater Museums, rund 3,5 Millionen Objekte.

Die Bestände zählen auf vielen Gebieten zur Weltspitze – darunter ägyptische, griechische und römische Kunst, europäische Gemälde bis zum 19. Jahrhundert, moderne und zeitgenössische Kunst, Grafik, Vor- und

Frühgeschichte, europäische Kulturgeschichte, Ethnologie sowie Landes- und Industriegeschichte.

Die Entstehungsgeschichte der staatlichen Sammlungen ist uneinheitlich. Ein Teil geht auf die königlichen Sammlungen der Wittelsbacher zurück, die nach dem Ende der Monarchie weitergeführt und teilweise erheblich ausgebaut wurden. Andere Häuser entstanden durch Neugründungen oder Verstaatlichungen im frühen und späten 20. Jahrhundert – meist aus regionalpolitischen Gründen.

Die Zersplitterung auf viele Einzelinstitutionen ist historisch gewachsen und verhindert ein Bewusstsein für das Ganze. Sammlungen und Erweiterungen sind teils komplementär, teils redundant oder konkurrierend angelegt. Ein Gesamtüberblick ist aktuell nur mit deutlichen Einschränkungen möglich: Die Bestände anderer Häuser sind für die Kuratorinnen und Kuratoren sowohl digital als auch anderweitig nur bedingt zugänglich.

Die Befragungen zeigten, dass nur wenige Häuser über eine klare Sammlungsstrategie verfügen. Aufgrund der sehr begrenzten staatlichen Ankaufsetats hängt die Sammlungsentwicklung zudem stark von externen Partnern ab: Freundeskreise, Unternehmen, Stiftungen und private Dauerleihgeber prägen sie maßgeblich.

Immobilien

Die staatlichen Museen nutzen mehr als 80 Standorte in ganz Bayern. Die meisten Gebäude sind Staatseigentum, sodass für ihre Nutzung keine Mietkosten anfallen.

Zahlreiche zentrale Museumsgebäude werden derzeit saniert oder weisen erheblichen Investitionsbedarf auf – darunter die Neue Pinakothek (Generalsanierung) und die Festung Marienberg in Würzburg (Museum für Franken). Einige Flächen sind wegen Brandschutzmaßnahmen oder Umbauten vorübergehend geschlossen.

Der in den vergangenen Jahren verfügbare Bauunterhalt deckt den Instandhaltungsbedarf nicht ab.

Die kommerzielle Nutzung der Gebäude könnte weitergehend erschlossen werden. Nur wenige Häuser betreiben sie aktiv; teils unterbleibt sie aus Personalmangel ganz.

Mehrere Museen unterhalten Zweigmuseen oder Zweiggalerien – darunter die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, die Archäologische

Staatssammlung und das Bayerische Nationalmuseum. Diese Struktur stärkt die regionale Präsenz, erhöht aber zugleich Koordinationsaufwand, Logistikkosten und Anforderungen an Sicherheit und Betrieb.

Die Vielzahl der Sammlungen spiegelt sich auch in der Depotstruktur. Von insgesamt 243.264 Quadratmetern genutzter Fläche entfallen 53.286 Quadratmeter (22 Prozent) auf Depots – verteilt je zur Hälfte auf die Hauptstandorte und auf weitere Standorte in ganz Bayern. Insgesamt müssen mehr als 30 Standorte mit Depotnutzung betreut, unterhalten und gesichert werden. Eine Erweiterung und Systematisierung beispielsweise durch ein Zentraldepot könnte den Raumdruck in den Häusern deutlich verringern, konservatorische Standards sichern und eine effizientere Flächennutzung ermöglichen.

Netzwerke

Die staatlichen Museen sind in ein weitreichendes Netzwerk eingebunden – mit internationalen Kooperationspartnern, Stiftungen, Freundeskreisen, Forschungsinstituten, Universitäten und staatlichen Drittmittelgebern. Innerhalb dieser Netzwerke agieren die einzelnen Häuser als separate Knotenpunkte; gemeinsam treten sie nur selten auf.

Eine systematische Abstimmung zwischen den Häusern – etwa bei Forschungsprojekten, im Leihverkehr oder in der strategischen Zusammenarbeit mit Stiftungen – könnte das Potenzial, als gemeinsamer Akteur im internationalen Museumsnetzwerk aufzutreten, deutlich verbessern.

Die informelle Vernetzung zwischen den Häusern hat kaum institutionenübergreifende Projekte hervorgebracht. Der Leihverkehr untereinander unterscheidet sich faktisch kaum von dem mit externen Partnern – ein privilegierter Zugang zu den Sammlungen anderer Häuser besteht nicht.

Datenlage und Transparenz

Die Verwaltung der Personaldaten bedarf einer Weiterentwicklung dahingehend, dass den operativen Einheiten jederzeit die für die Steuerung des Personalbestands erforderlichen Daten zur Verfügung stehen.

Über die reinen Besuchszahlen hinaus könnten weitere Daten systematisch erhoben werden, um mehr über die Altersstruktur, den sozioökonomischen Hintergrund, die geografische Herkunft, Kontaktpunkte und Besucherinteressen, ebenso zu Verweildauer, Wiederholungsraten, Preis-

elastizität und Zufriedenheit in Erfahrung zu bringen. Solche Daten dienen der Besucherorientierung, der gezielten Stärkung von Teilhabe und dem Einnahmenmanagement im Eintrittsbereich.

Unterschiedliche, untereinander inkompatible Softwarelösungen verhindern bislang einen umfassenden Überblick der Sammlungsbestände und erschweren den Zugang für institutionenübergreifende Forschung und Fachöffentlichkeit. Aktuell wird mit Vertretern der Häuser an der Konzeption einer gemeinsamen Datenbank gearbeitet, in welche die einzelnen Sammlungsdatenbanken sukzessive migriert werden sollen. Ein transparentes Budget-, Plan- und Berichtswesen mit qualitativen und quantitativen Kennzahlen würde die Führung der Häuser wesentlich erleichtern und ein systematisches Benchmarking zwischen den Häusern erlauben.

Wirtschaftlichkeit

Im Haushalt des Freistaats Bayern werden die Einnahmen und Ausgaben der Museen und Sammlungen in folgenden Kapiteln veranschlagt:

- Kapitel 15 70 – *Staatliche Museen und Sammlungen*,
- Kapitel 15 55 – *Haus der Bayerischen Geschichte*
- sowie anteilig in Kapitel 15 05 – Allgemeine Bewilligungen Kunst (darin Titel 683 01 *Stiftung Haus der Kunst GmbH*, Titel 519 01 *Bauunterhalt*, Titel 701 01 *Kleine Baumaßnahmen* und Titelgruppe 74 *Neuerwerbungen*, Titelgruppe 99 *Digitalisierung und Kunstvermittlung*).

Der detaillierte Stellenplan ist Bestandteil des Haushaltsplans. Auf der Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Daten des StMWK sowie der von den Museen übermittelten Angaben konnte für das Jahr 2024 die nachfolgende Ergebnisrechnung für die staatlichen Museen und Sammlungen, das Haus der Bayerischen Geschichte und das Haus der Kunst erstellt werden.

Jahresergebnis 2024	Millionen €	Prozent
Personalkosten	59,8	46
Gebäudekosten	27,7	21
übrige Sachkosten	33,1	26
Neuerwerbungen	9,1	7
Ausgaben gesamt	129,7	100
Eigenerlöse	13,1	10
öffentliche Zuweisungen (ohne Freistaat Bayern)	3,1	3
sonstige Zuwendungen	17,1	13
Einnahmen gesamt	33,3	26
benötigter Zuschuss des Freistaats Bayern	96,4	74

Die ausgewiesenen Personalkosten umfassen die sogenannten Stellengehälter. Nicht enthalten sind die bei Arbeitnehmern anfallenden Sozialabgaben sowie die Ruhegehälter und Versorgungsbezüge aus der Beamtenversorgung.

Die Gebäudekosten werden ohne Abschreibungen ausgewiesen. Berücksichtigt sind die Ausgaben für den Bauunterhalt (Titel 519 01 in Kapitel 15 70), nicht jedoch Mittel für Baumaßnahmen.

Die Ausgaben für Neuerwerbungen wurden – obwohl sie Investitionen darstellen – in die Berechnung aufgenommen, weil in den sonstigen Zuwendungen korrespondierende Einnahmen (zum Beispiel von Freundeskreisen) enthalten sind.

Die Planung der Einnahmen und Ausgaben erfolgt im Wesentlichen durch Fortschreibung der Vorjahreszahlen und basiert nicht auf strategisch definierten Zielen oder Maßnahmen.

Die in die Analyse einbezogenen Museen verzeichneten im Jahr 2024 an ihren Hauptstandorten rund 2,5 Millionen Besucher. Die Eigenerlöse

(Betriebseinnahmen) pro Besuch am Hauptstandort betrugen durchschnittlich 5,29 Euro. Unter Berücksichtigung der weiteren Einnahmen aus anderen öffentlichen Zuweisungen und sonstigen Zuwendungen (insbesondere Drittmitteln) ergab sich ein durchschnittlicher Zuschuss des Trägers pro Besuch von 39,08 Euro. Der Anteil des öffentlichen Zuschusses variiert zwischen den Häusern und liegt bei 45 bis 99 Prozent.

Wirtschaftlichkeitsvergleiche mit anderen Museumsverbünden – insbesondere den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und den Österreichischen Bundesmuseen – sowie mit großen Einzelhäusern wie dem Kunsthaus Zürich oder dem Städel Museum Frankfurt sind nur eingeschränkt möglich, weil nicht genügend Daten veröffentlicht werden und sich die institutionellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen erheblich unterscheiden.

IV. Staatliche Kunstsammlungen Dresden und Österreichische Bundesmuseen als Referenzmodelle



IV.

Staatliche Kunstsammlungen Dresden und Österreichische Bundesmuseen als Referenzmodelle

Für die Erarbeitung von Empfehlungen zur künftigen Struktur der staatlichen bayerischen Museen erschien es sinnvoll, die Governance-Modelle vergleichbarer Museumsverbünde zu untersuchen. Hierzu wurden folgende Referenzbeispiele herangezogen:

- die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (SKD) als Beispiel für einen staatsbetrieblich organisierten Verbund sowie
- die Österreichischen Bundesmuseen im Kunstbereich, die auf der Grundlage einheitlicher rechtlicher Vorgaben weitgehend autonom handeln.

Dresden

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden gingen aus den kurfürstlich-sächsischen Sammlungen in Dresden hervor, die schrittweise in öffentliche Museen überführt wurden. Sie sind als Staatsbetrieb gemäß Paragraph 26 der Sächsischen Haushaltsordnung rechtlich unselbstständige, organisatorisch abgegrenzte Teile der Staatsverwaltung und dem Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus unmittelbar nachgeordnet. Der Verbund der SKD umfasst 15 Museen und Sammlungen, die in ihren jeweiligen Sammlungsbereichen selbstständig geleitet werden.

Die SKD unterstehen einer Geschäftsführung, der der Generaldirektor und ein kaufmännischer Direktor angehören. Beide Mitglieder der Geschäftsführung werden im Benehmen mit dem Verwaltungsrat vom Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus berufen. Dem geht ein mehrstufiges Auswahlverfahren voraus, das die Empfehlung einer hochkarätig besetzten Findungskommission einschließt. Die Berufung der Mitglieder der Geschäftsführung ist befristet. Eine Wiederberufung ist möglich. Den Vorsitz in der Geschäftsführung führt der Generaldirektor. Entscheidungen über die Festlegung der strategischen Ziele der SKD sowie die Aufstellung des Wirtschaftsplans bedürfen der Einstimmigkeit innerhalb der Geschäftsführung.

Der Generaldirektor verantwortet den musealen und programmatischen Erfolg der SKD. Er ist Dienstvorgesetzter der Museumsdirektoren und führt die Bereiche Forschung, Medien und Kommunikation, Programm und internationale Beziehungen sowie Vermittlung, Outreach und Gesellschaft.

Der kaufmännische Direktor ist für die wirtschaftlichen Belange der SKD sowie für die Einhaltung des Wirtschaftsplans verantwortlich. Sein

Zuständigkeitsbereich erstreckt sich auf die Bereiche Verwaltungsdirektion, Personalmanagement, Marketing, Rechnungswesen und Controlling, Recht und Organisation, Sicherheit sowie Gebäudemanagement und IT. Die entsprechenden Leistungen werden zentral für sämtliche Museen erbracht.

Über die Einstellung der Museumsdirektoren entscheidet das Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus auf der Grundlage der Empfehlung einer Findungskommission. Dieser gehören der Generaldirektor und fünf weitere Personen an, von denen zwei vom Generaldirektor und drei vom Verwaltungsratsvorsitzenden benannt werden.

Die zentrale Aufgabe der Museumsdirektoren besteht in der Leitung des jeweiligen Museums im Rahmen der von der Geschäftsführung vorgegebenen programmatischen, museumsfachlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die einzelnen Museumsdirektoren sind gemeinsam mit dem Generaldirektor verantwortlich für den Erfolg ihres Museums. In den von ihnen verantworteten inhaltlichen Bereichen haben sie die entscheidenden Impulse und Innovationen zu liefern und im Einvernehmen mit dem Generaldirektor umzusetzen. Für 80 Prozent der Stellen gilt nach wie vor die Planstellenbewirtschaftung.

Der Verwaltungsrat der SKD besteht aus bis zu zwölf Mitgliedern, die vom Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus für eine Dauer von höchstens fünf Jahren berufen werden. Ihm gehören neben Vertretern der obersten Landesbehörden weitere Personen aus Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft sowie ein Vertreter des örtlichen Personalrats an. Der Verwaltungsrat berät die Geschäftsführung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und beaufsichtigt sie. Bestimmte Entscheidungen der Geschäftsführung bedürfen seiner Zustimmung, darunter insbesondere die Festlegung der strategischen Ziele der SKD, die Feststellung des Wirtschaftsplans sowie die Ausgestaltung der Eintrittspreissystematik.

Die Finanzierung der SKD erfolgt durch Zuschüsse des Staatsministeriums für Wissenschaft, Kultur und Tourismus nach Maßgabe des Haushaltsplans für den Freistaat Sachsen. Dazu kommen eigene Erträge und Zuwendungen Dritter, die nicht zuschussmindernd wirken. Die SKD können auf Basis der Sächsischen Haushaltsordnung mit Zustimmung des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen aus Jahresüberschüssen Betriebs- oder Investitionsrücklagen bilden.

Das zuständige Ministerium des Freistaats Sachsen beschränkt sich bei der ministeriellen Steuerung auf eine Praxis, die eher mit einer Beteiligungsverwaltung in der Privatwirtschaft als mit der Führung einer vorgesetzten Behörde vergleichbar ist. Auf der Basis der strategischen Ziele der SKD werden Zielvereinbarungen mit klar messbaren Indikatoren entwickelt. Die aus dem Berichtswesen gewonnenen Ergebnisse werden gemeinsam analysiert und diskutiert. Die strategische und operative Steuerung der Museen hingegen erfolgt im Zusammenwirken der Geschäftsführung der SKD mit den Direktoren der einzelnen Museen. Die Festlegung der strategischen Ziele der SKD bedarf der Zustimmung des Verwaltungsrats.

Die SKD verzeichneten im Jahr 2024 rund 2,3 Millionen Besuche. Davon entfielen rund 1,0 Million Besuche auf die Gemäldegalerie Alter Meister, das Albertinum sowie das Historische und das Neue Grüne Gewölbe. Dazu kamen 800.000 Besuche in sechs weiteren Häusern; die übrigen Museen und Sammlungen lagen jeweils unter 100.000 Besuchen.

In ihrem Jahresbericht weisen die SKD für 2024 Erträge in Höhe von insgesamt 19,9 Millionen Euro aus, darunter Eigenerlöse von 13,9 Millionen Euro. Dem stehen Aufwendungen (ohne Aufwand für Immobilien) von 61,6 Millionen Euro gegenüber. Der Zuschuss des Freistaats Sachsen zum laufenden Betrieb belief sich auf 40,6 Millionen Euro. Der Eigendeckungsgrad, also der Anteil der Eigenerlöse an den Gesamtkosten (ohne Aufwand für Immobilien), betrug somit 23 Prozent. Hieraus ergeben sich Eigenerlöse von 5,97 Euro pro Besuch – gegenüber 5,29 Euro in den bayerischen staatlichen Museen.

Österreich

Die Österreichischen Bundesmuseen sind als voll rechtsfähige wissenschaftliche Anstalten öffentlichen Rechts der unmittelbaren Bundesverwaltung ausgegliedert. Sie agieren auf Grundlage einschlägiger gesetzlicher Bestimmungen inhaltlich und organisatorisch eigenständig. Die Finanzierung erfolgt über eine jährlich festgelegte Basisabgeltung. Die Sektion für Kunst und Kultur im Bundesministerium Wohnen, Kunst, Kultur, Medien und Sport kontrolliert die wirtschaftliche Geschäftsführung der wissenschaftlichen Anstalten und überwacht die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben im Interesse der Republik Österreich. Zentrale Instrumente des Beteiligungsmanagements sind das langfristige Museumskonzept, die kurz- und mittel-

fristige Planung, die Rahmenzielvereinbarung einschließlich Umsetzungsberichten, die Quartalsberichte sowie die Berichte über Beratungen der Direktorenkonferenz.

Kunstmuseen im Sinne des Bundesmuseen-Gesetzes 2002 sind die Albertina, das Belvedere, der KHM-Museumsverbund – insbesondere das Kunsthistorische Museum –, das MAK – Museum für angewandte Kunst sowie das mumok – Museum moderner Kunst.

Die wissenschaftlichen Anstalten werden von einer wissenschaftlichen und einer wirtschaftlichen Geschäftsführung geleitet. Die Geschäftsführer bestellt der Bundeskanzler nach einer öffentlichen Ausschreibung und nach Anhörung des Kuratoriums. Die Bestellung erfolgt auf fünf Jahre, Wiederbestellungen sind möglich.

Die Geschäftsführung führt die Geschäfte der wissenschaftlichen Anstalt gemeinschaftlich. Grundlegende Entscheidungen – etwa zum langfristigen Museumskonzept, zur Bestellung und Abberufung von Führungskräften der ersten Berichtsebene sowie zur Preispolitik – sind einvernehmlich zu treffen. Der Erwerb, die Veräußerung und Belastung von Liegenschaften, die Veräußerung von Sammlungsvermögen und weitere wesentliche Geschäfte bedürfen der Zustimmung des Kuratoriums. Die einzelnen Bundesmuseen verfügen über Personalhoheit und entscheiden autonom über ihre Stellenplanung.

Das vom Bundeskanzler bestellte Kuratorium übt die wirtschaftliche Aufsicht über die Geschäftsführung aus, wobei die entsprechenden Bestimmungen des GmbH-Gesetzes über den Aufsichtsrat sinngemäß Anwendung finden.

Die Bundesmuseen verfügen über keine zentrale Serviceeinrichtung, der ausgewählte Dienstleistungen (zum Beispiel Instandhaltung, IT-Services, Rechnungswesen oder Personalverwaltung) gebündelt übertragen werden könnten. Die Einführung einer solchen zentralen Serviceeinheit würde eine entsprechende Koordination durch das Ministerium oder die Etablierung einer zwischengeschalteten Steuerungsebene, etwa in Form einer Holding, erfordern.

Die Bundesrepublik Österreich gewährt den Bundesmuseen zur Deckung der in Erfüllung ihres kulturpolitischen Auftrags entstehenden Aufwendungen eine jährliche Basisabgeltung. Nicht verbrauchte Mittel aus der Basisabgeltung sowie eigene Erlöse können einer Rücklage zugeführt werden. Diese Rücklagen dürfen nur für museale Zwecke verwendet werden, insbe-

sondere für Investitionen, Ankäufe, Restaurierungen oder zur Abdeckung künftiger Risiken. Die Möglichkeit zur Rücklagenbildung verschafft den Museen finanzielle Flexibilität, um größere Projekte über mehrere Jahre zu planen – etwa Sammlungsankäufe, Ausstellungen oder Gebäudesanierungen –, ohne den jährlichen Budgetrahmen vollständig ausschöpfen zu müssen.

In dem durch das Bundesmuseen-Gesetz, die Museumsordnungen und die Geschäftsordnungen festgelegten Rahmen sind die Bundesmuseen strukturell weitgehend autonome Organisationseinheiten, die ihre Aufgaben parallel wahrnehmen. Die eigenständige wissenschaftlich-künstlerische und wirtschaftliche Leitung wird als Erfolgsmodell betrachtet. Die Koordination übergreifender Aufgaben – etwa in den Bereichen Sicherheit, Digitalisierung oder bei der Einführung einer Bundesmuseen-Card – ist Aufgabe der Direktorenkonferenz.

Die Bundesmuseen haben sich seit ihrer Ausgliederung sehr erfolgreich entwickelt. Sowohl die Besuchszahlen als auch die Zahl der Führungen und der Veranstaltungen, der Eigendeckungsgrad, die Entwicklung der Basisabgeltung sowie die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind insgesamt deutlich gestiegen.

Die fünf Bundesmuseen im Bereich der Kunst verzeichneten im Jahr 2024 rund 5,5 Millionen Besuche. Dabei entfielen 2,0 Millionen Besuche auf den KHM-Museumsverbund, 1,9 Millionen Besuche auf das Belvedere und 1,3 Millionen Besuche auf die Albertina. Den Angaben des Kunst- und Kulturbereichs 2024 des Bundesministeriums für Kunst und Kultur zufolge erzielten die fünf Kunstmuseen unter den Bundesmuseen im Jahr 2024 zusammen Eigenerlöse von 84,3 Millionen Euro. Daraus ergeben sich Eigenerlöse von 15,40 Euro pro Besuch gegenüber 5,29 Euro in den bayerischen staatlichen Museen. Bei Gesamtkosten von 155,4 Millionen Euro ergibt sich ein Eigendeckungsgrad von 54 Prozent – im Vergleich zu zehn Prozent bei den staatlichen Museen in Bayern.

Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen der beiden Verbünde untereinander und im Vergleich zu den staatlichen Kunstmuseen in Bayern, die deutlich breiter über die Fläche des Landes vertreten sind, weisen die beiden Governance-Modelle der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und der Österreichischen Bundesmuseen mehrere gemeinsame, für die Entwicklung von Empfehlungen für die staatlichen bayerischen Museen relevante Merkmale auf:

- 1 klare Aufgabenteilung zwischen Ministerium und Geschäftsführung des Verbunds in Dresden beziehungsweise Geschäftsführungen der einzelnen Museen in Österreich: Beteiligungsmanagement des Ministeriums verbunden mit strategischer und operativer Steuerung durch Geschäftsführungen,
- 2 formalisierte Strategie- und Planungsprozesse in Verbindung mit einem ausgebauten Berichtswesen, ergänzt um eine umfangreiche öffentliche Berichterstattung,
- 3 hohe Eigenständigkeit der Geschäftsführungen – in Dresden auf der Ebene des Verbunds, in Österreich auf der Ebene der (hinreichend großen) einzelnen Museen,
- 4 befristete Anstellungsverträge für die Mitglieder der Geschäftsführungen, die personelle Erneuerung ermöglichen,
- 5 erhöhte Flexibilität in der Budget- und Personalplanung durch pauschale Zuwendungen des Trägers in Form eines Globalbudgets – in Österreich umfassend, in Dresden im Personalbereich bislang nur teilweise,
- 6 konsequente Nutzung zeitgemäßer Führungs- und Steuerungsinstrumente auf allen Kontroll- und Führungsebenen und
- 7 das Erreichen eines höheren Eigendeckungsgrads.

V. Empfehlung für eine zukunfts- gerichtete Struktur



V. Empfehlung für eine zukunfts- gerichtete Struktur

Vision und Ziele der Neustrukturierung

Die staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern stehen an einem Wendepunkt. Die bestehende Organisationsform stößt an ihre Grenzen. Sie stammt aus einer Zeit, in der eine strategische Gesamtsteuerung nur eine untergeordnete Rolle spielte und eine auskömmliche öffentliche Finanzierung als selbstverständlich galt. Neben den klassischen Leitungsaufgaben in den Museen (siehe »Öffentlicher Auftrag, Ziele und Strategien«, Seite 31) kommen neue Herausforderungen hinzu: gestiegene Erwartungen an die gesellschaftliche Relevanz der Museen, die Frage nach ihrer Umwegrentabilität, wachsende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, anspruchsvolle Bau- und Digitalisierungsvorhaben, veränderte Anforderungen an Führung und Qualifikation sowie die zunehmende Notwendigkeit, alternative Finanzierungsquellen zu erschließen.

Während die bestehende Governance-Struktur über Jahrzehnte Stabilität gewährleistet hat, ist sie jedoch nur begrenzt darauf ausgelegt, strategische Prioritäten zu setzen, personelle und finanzielle Ressourcen auf gemeinsam definierte Ziele auszurichten und dadurch die Leistungsfähigkeit zu steigern.

Ein autarker Verbund nicht zu vieler, nicht zu großer, gut ausgestatteter und stark autonom handelnder Einheiten kann den öffentlichen Auftrag – einzeln wie gemeinsam – wesentlich wirkungsvoller, effizienter und risikobewusster erfüllen und den genannten Herausforderungen begegnen.

Konkret empfiehlt die Kommission eine Kombination aus strategischer Führung und starker Autonomie unter klar definierten Rahmenbedingungen. Der Charakter heterogener, agiler Einheiten, der heute die staatliche Museumslandschaft prägt, soll durch strategische Begleitung gestärkt werden. Eine neue Leitungsebene stellt die Funktionsfähigkeit der Museen sicher und unterstützt bei der Nutzung von Synergien. Zu kleine Einheiten sollen, wo inhaltliche Zusammenhänge dies erlauben, zusammengelegt, zu komplexe Strukturen vereinfacht werden, um kritische Größen, Effizienz und eine steuerbare Leitungsspanne zu erreichen. Der Erfolg des Verbunds wird sich am Erfolg seiner einzelnen Museen bemessen. Die zentrale Aufgabe der Verbundleitung ist es, diesen Erfolg zu ermöglichen. Im Sinne einer Konsolidierung der Stärken sollten ferner artverwandte Einheiten in den Verbund integriert werden, um die kulturpolitische Wirkung der öffentlichen Mittel zu steigern.

So kann Bayern zu einem maßgeblichen europäischen Museumsstandort werden – einem Anziehungspunkt für ambitionierte Museumsfachleute, international sichtbar und prägend für das kulturelle Profil des Landes. Das untermauert Bayerns Selbstverständnis als Kulturstaat.

Anforderungen

Die Analyse der Situation der staatlichen Museen in Bayern sowie externe Vergleiche haben gezeigt, welche Anforderungen die neue Governance-Struktur erfüllen muss. Sie soll:

- 1 zur strategischen Führung der Museen befähigen,
- 2 wirksame Führungsstrukturen schaffen,
- 3 eine systematische Personalentwicklung ermöglichen,
- 4 effiziente Prozesse fördern,
- 5 den Einsatz zeitgemäßer Führungsinstrumente unterstützen,
- 6 die eigenverantwortliche Mittelbeschaffung stärken,
- 7 die Erfüllung des öffentlichen Auftrags überprüfbar machen und
- 8 Anpassungen der internen Struktur fortlaufend ermöglichen.

Die neue Governance-Struktur muss sicherstellen, dass die Museen in all diesen Bereichen deutliche Fortschritte erzielen können. Strategische Führung und wirksame Führungsstrukturen sind die Grundlage für eine zielgerichtete Weiterentwicklung. Eine systematische Personalentwicklung steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und trägt entscheidend zur Leistungsfähigkeit bei. Effiziente Prozesse sind Ausdruck wirtschaftlichen Handelns, und die eigenverantwortliche Mittelbeschaffung erzeugt Spielräume für die inhaltliche und programmatische Arbeit der Museen. Darüber hinaus muss die neue Governance-Struktur Antworten bieten für die reformbedürftige Organisationsstruktur der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen und für die Pinakothek der Moderne, die bislang keine eigene Organisationsstruktur aufweist.

Dass die staatlichen bayerischen Museen hinter ihren Möglichkeiten zurückgeblieben sind, liegt vor allem am Fehlen einer *Leitungsebene* zwischen dem Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (StMWK) und

der Gesamtheit der Museen. Die Kernaufgabe dieser empfohlenen neuen Leitungsebene soll darin bestehen, eine auf dem öffentlichen Auftrag basierende Gesamtstrategie für den Verbund zu entwickeln und deren Umsetzung zu sichern.

Unter *Strategie* wird dabei ein langfristiger Plan verstanden, mit dem ein übergeordnetes Ziel – hier der öffentliche Auftrag – erreicht werden soll, indem Ressourcen, Maßnahmen und Prioritäten gezielt aufeinander abgestimmt werden. Der Zeithorizont liegt in der Regel bei drei bis fünf Jahren. Der strategische Plan wird in eine operative Planung überführt, die konkrete Maßnahmen, den erforderlichen Ressourceneinsatz sowie deren Beitrag zur Zielerreichung beschreibt. Kern der operativen Planung ist ein um die nicht finanziellen – insbesondere besucherbezogenen – Ziele ergänztes Jahresbudget, das sämtliche Einnahmen und Ausgaben einschließlich der Investitionen umfasst.

Strategische und operative Planung – vor allem deren erfolgreiche Umsetzung – setzen wirksame *Führungsstrukturen* voraus. Dazu gehören funktionsfähige Verantwortungsbereiche und klar definierte Zuständigkeiten. Verantwortungsbereiche können sowohl ein einzelnes Museum als auch Gruppen mehrerer Museen umfassen. Eine Zusammenfassung einzelner Häuser ist erforderlich, um zu einer angemessenen Leitungsspanne zu kommen und Einheiten in einer Größe zu haben, die innerhalb des Verbunds eine eigene Handlungsfähigkeit gewährleisten. Nur so können die Erwartungen an den Verbund der staatlichen Museen insgesamt erfüllt werden. Dabei müssen komplementäre Sammlungen und Forschungsgebiete bestehen, die Synergien ermöglichen. Eine klare Definition der Verantwortlichkeiten bedeutet, dass jede Person weiß, wofür sie zuständig ist und wer Entscheidungen trifft.

Die Mitarbeiterzahl in den Kernprozessen – gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) – reicht bei den betrachteten Museen und Sammlungen von vier VZÄ (Abgussmuseum) bis 112 VZÄ in den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen beziehungsweise 66 VZÄ bei einer einzelnen Institution (Bayerisches Nationalmuseum). Zu kleine Einheiten sind kaum in der Lage, die Kernprozesse eines Museums professionell und effizient abzudecken. Nach der Definition des Internationalen Museumsrates ICOM umfassen diese Kernprozesse das Erforschen, Sammeln, Bewahren und Interpretieren, Ausstellen und Vermitteln. Hinzu kommen die Managementaufgaben

auf der betreffenden Leitungsebene – insbesondere Strategie und Planung, Personalentwicklung, Marketing und Kommunikation, Finanzen und Controlling sowie Mittelbeschaffung. Unterstützungsprozesse wie Buchhaltung, Personalverwaltung, IT, Bauunterhalt und Rechtsangelegenheiten können hier außer Betracht bleiben, weil sie auf der obersten Führungsebene angesiedelt oder von dieser bereitgestellt werden können.

Nimmt man das Leitbild eines heutigen internationalen Standards entsprechenden Museums mit eigener Sammlung und dem klaren Auftrag, sich dynamisch weiterzuentwickeln, als Grundlage, so liegt das Minimum – *die kritische Größe* – einer Organisationseinheit bei rund 25 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) in den Kernprozessen. Davon entfallen etwa sieben VZÄ auf Erforschen, Sammeln, Bewahren und Interpretieren, rund acht VZÄ auf Ausstellen und Vermitteln sowie etwa zehn VZÄ auf Strategie und Planung, Personalentwicklung, Marketing und Kommunikation, Finanzen und Controlling sowie Mittelbeschaffung. Museen, die diese kritische Größe nicht erreichen, sollten grundsätzlich zu größeren Einheiten zusammengefasst werden.

Die Zukunftsfähigkeit der Museen hängt von den Menschen ab, die in ihnen wirken. Daher muss die neue Struktur die Voraussetzungen für eine aktive *Personalentwicklung* schaffen. Personalentwicklung beginnt mit dem Abgleich der vorhandenen Kompetenzen, Qualifikationen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den zukünftigen Anforderungen. Sie umfasst Instrumente und Maßnahmen zur verbundweiten Qualifizierung, Laufbahnplanung sowie Leistungs- und Potenzialbeurteilung, die mit Zielvereinbarungen verknüpft ist. Personalentwicklung ist ein strategisches Führungsinstrument und nicht Teil der Personalverwaltung.

Effiziente *Prozesse* helfen, begrenzte Ressourcen optimal zu nutzen. Weniger Verwaltungsaufwand schafft mehr Kapazität für Ausstellungen, Vermittlung und Forschung. Strukturierte Abläufe bei Inventarisierung, Leihe und Konservierung reduzieren Fehler und schützen die Sammlungen. Zielorientierte und schlanke Prozesse verkürzen Durchlaufzeiten – etwa bei der Einstellung von Personal, Leihgesuchen oder Fördermittelanträgen – und schaffen so Spielräume für die Kernaufgaben der Museen.

Sowohl Kernprozesse (insbesondere Sammeln und Ausstellen) als auch Unterstützungsprozesse (zum Beispiel Personalverwaltung oder Gebäudeinstandhaltung) sollten regelmäßig auf ihre Effizienz überprüft werden. Verbesserungen lassen sich insbesondere durch die Bündelung administrativer

Aufgaben, eine gemeinsame Infrastruktur und optimale Datengrundlagen erreichen. Dabei gilt immer, dass die daraus entstehenden wirtschaftlichen Vorteile der Stärkung der Häuser dienen müssen und nicht abgeschöpft werden dürfen.

Unter *Führungsinstrumenten* werden Methoden und Mittel verstanden, mit denen komplexe Organisationen gesteuert und das Verhalten, die Motivation und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt beeinflusst werden können. Dazu zählen – wie bereits erwähnt – Strategieentwicklung, Planung und Budgetierung, Zielvereinbarungen, Feedbackgespräche und Leistungsbeurteilungen. Hinzu kommen Controlling und Risikomanagement. Controlling umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der Leistung und dient der Sicherung von Wirksamkeit und Effizienz. Risikomanagement beinhaltet die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken und zielt darauf ab, Verluste und andere Nachteile – etwa Reputationsschäden – zu vermeiden. Die neue Governance-Struktur muss den organisatorischen Rahmen schaffen, damit diese Führungsinstrumente wirksam eingesetzt werden können.

Gleiches gilt für die Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten – insbesondere Ausstellungen –, um definierte Ziele innerhalb von Zeit-, Budget- und Qualitätsvorgaben zu erreichen. Erfolgreiches *Projektmanagement* verbindet strukturierte Prozesse mit klarer Führung und Einbindung.

Oben (»Wirtschaftlichkeit«, Seite 50) wurde festgestellt, dass die staatlichen Museen im Jahr 2024 26 Prozent ihrer Ausgaben durch Einnahmen deckten. Davon stammten zehn Prozentpunkte aus Eigenerlösen. Eine verstärkte eigenverantwortliche *Mittelbeschaffung* durch eine im Rahmen des öffentlichen Auftrags mögliche Anpassung der Eintrittspreise, Besucherwerbung, professionelles Fundraising, gezielte Drittmittelakquise sowie weitere geeignete Maßnahmen würde neue Spielräume für die dynamische Entwicklung der Museen und des gesamten Verbunds eröffnen. Weil weder erhebliche Steigerungen der öffentlichen Finanzierung zu erwarten sind noch die Kosten wesentlich gesenkt werden können, bleibt nur die Steigerung der Einnahmen. Damit kommt ein sich selbst verstärkender dynamischer Prozess in Gang: Mehr verfügbare Mittel bleiben im System, erlauben ein attraktiveres Programm und bessere Vermarktung, beides zieht weitere Besucherinnen und Besucher an, die wiederum zu höheren Einnahmen beitragen und die Gestaltungsspielräume der Verantwortlichen erweitern.

Um den Erfolg der neuen Struktur zu messen, müssen entlang den oben (»Öffentlicher Auftrag, Ziele und Strategien«, Seite 31) erläuterten Dimensionen des öffentlichen Auftrags konkrete Ziele und Erfolgskriterien definiert und mit Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators) hinterlegt werden. Weitere Kennzahlen sollten den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen – Menschen, Infrastruktur, Sachmitteln – abbilden. Die Definition der Ziele, Erfolgskriterien und Leistungskennzahlen obliegt letztlich der neuen obersten Leitungsebene. Im Folgenden sei beispielhaft gezeigt, was darunter zu verstehen ist.

Im Bereich der Besucherorientierung und Teilhabe geht es um Besucherzahlen, Besucherstruktur und Besucherzufriedenheit (gesamt und nach Ausstellung), im Bereich der Vermittlung um den Umfang und die Inanspruchnahme der Angebote, im Bereich von Sammlung und Bewahrung um den Inventarisierungs- und Digitalisierungsgrad sowie den Konservierungsstatus, im Bereich von Forschung und Wissenschaft um Publikationen, Drittmittelprojekte und Kennzahlen zur Provenienzforschung, im Bereich der Wirtschaftlichkeit um die Eigenerlösquote, den Einnahme- und den Zuschussbetrag pro Besuch und schließlich im Bereich der Mittelbeschaffung um die eingeworbenen Summen aus dem Fundraising. Erfolge der neuen Governance-Struktur können sich erst nach deren Inkrafttreten zeigen. Es sei aber dringend angeraten, bereits vorher die organisatorischen Voraussetzungen für die Erhebung zentraler Leistungskennzahlen zu schaffen.

Die neue Struktur muss institutionell und prozessual so aufgestellt sein, dass sie jederzeit nachweisen kann, wie erfolgreich sie den öffentlichen Auftrag wahrnimmt – und sie muss flexibel genug sein, um bei Bedarf intern angepasst zu werden.

Nur wenn diese Anforderungen erfüllt sind, kann die neue Governance-Struktur ihr Ziel erreichen: eine zukunftsfähige Museumslandschaft, in der Museen und Sammlungen ihre Potenziale voll entfalten, sich im Wettbewerb klar positionieren und ihren öffentlichen Auftrag nachhaltig und unter Wahrung der künstlerischen Freiheit erfüllen.

Grundstruktur

Die Aufgabe der Kommission besteht darin, Empfehlungen für eine neue organisatorische und dazu passende rechtliche Struktur der staatlichen Museumslandschaft in Bayern zu erarbeiten. Eine veränderte Führungsstruktur, erweiterte Handlungsspielräume für die Museen sowie eine wirksame Kontrolle durch den Träger sollen dazu beitragen, den öffentlichen Auftrag künftig umfassender und resilienter zu erfüllen. In diesem Abschnitt folgen die Grundzüge der darauf gerichteten Empfehlungen.

Die Kommission empfiehlt, die staatlichen Museen im Zuständigkeitsbereich des StMWK (siehe »Auftrag und Auftragsdurchführung«, Seite 12) in eine eigenständige *juristische Person* zu überführen, die rechtlich und organisatorisch außerhalb der allgemeinen Staatsverwaltung steht. Für diese juristische Person schlägt die Kommission die Bezeichnung »Bayerische Staatsmuseen« vor, um sie einerseits klar der staatlichen Sphäre zuzuordnen und andererseits von anderen staatlichen Museen in Bayern zu differenzieren. Der Freistaat Bayern bleibt alleiniger *Träger* und gewährleistet die Leistungsfähigkeit der Einrichtung im Rahmen des öffentlichen Auftrags.

Die juristische Person soll eigenverantwortlich von einem Vorstand geleitet werden, der durch einen Aufsichtsrat überwacht wird. Vorstand und Aufsichtsrat bilden gemeinsam die *erste Leitungsebene* des Verbunds. Der Aufsichtsrat setzt sich paritätisch aus Vertretern des Freistaats Bayern sowie aus trägerunabhängigen Mitgliedern zusammen. Den Vorsitz führt kraft Amtes der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft und Kunst. Zur Sicherung der Kontrolle durch den Freistaat Bayern soll der Aufsichtsratsvorsitzende bei Stimmengleichheit das Entscheidungsrecht besitzen. Der Aufsichtsrat entscheidet über die Besetzung des Vorstands.

Die Museen werden zu organisatorisch und wirtschaftlich selbstständigen Einheiten, die unter einheitlicher Leitung der »Bayerischen Staatsmuseen« stehen. Sie bilden als »Staatsmuseen« die *zweite Leitungsebene* des Verbunds. Ein Staatsmuseum umfasst in den meisten Fällen mehrere Museen und wird von einem Leitenden Museumsdirektor geleitet. Die einem Staatsmuseum zugeordneten »Museen« bilden die *dritte Leitungsebene* und werden jeweils von einem Museumsdirektor geleitet. Leitender Museumsdirektor kann auch der Direktor eines der zugeordneten Museen in Personalunion sein.

Die *Auswahl* der Leitenden Museumsdirektoren obliegt dem Vorstand, der hierfür der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf. Die Museumsdirektoren werden vom Vorstand auf Vorschlag des jeweils zuständigen Leitenden Museumsdirektors bestimmt.

Die Leistungen der *Museumsagentur*, des *Doerner Instituts* und des *Museumspädagogischen Zentrums* sollen zukünftig entweder als Fachstelle beim Vorstand, als eigene Einheit der zweiten Leitungsebene oder durch die Staatsmuseen selbst erbracht werden. Darüber hinaus schlägt die Kommission dem sächsischen und baden-württembergischen Modell folgend vor, die bislang dem Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege zugeordnete *Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern* in die Bayerischen Staatsmuseen zu integrieren.

Für die aus den Leitenden Museumsdirektoren zusammengesetzte *Direktorenkonferenz* wird vorgeschlagen, ihr die Aufgabe der Beratung des Vorstands zu übertragen. Diese Aufgabe soll der Direktorenkonferenz künftig ein höheres Gewicht und eine stärkere institutionelle Rolle verleihen.

Die *Bayerischen Staatsgemäldesammlungen* werden als eigene Organisationseinheit nicht weiter fortgeführt. Ihre bisher auf die Alte Pinakothek, die Neue Pinakothek, die Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne, die Sammlung Schack, die Staatsgalerien außerhalb Münchens, das Museum Brandhorst, das Olaf Gulbransson Museum sowie das Doerner Institut bezogenen strategischen Leitungsaufgaben sollen nach diesem Vorschlag zukünftig von der ersten und zweiten Leitungsebene für alle Museen des Verbunds wahrgenommen werden. Die operativen Aufgaben werden – dem Subsidiaritätsprinzip folgend (siehe »Koordination der Leitungsebenen«, Seite 25) – den Staatsmuseen und Museen übertragen.

Die neue Grundstruktur ermöglicht Führung, indem ein alle staatlichen Kunstmuseen Bayerns umfassender Verbund geschaffen wird. Die erste Leitungsebene trägt die Verantwortung für die Gesamtstrategie und -ziele, die langfristige Planung und globale Budgetierung, die Verfahren der Personalentwicklung, Marketing und Kommunikation sowie für Finanzen und Controlling auf Ebene des Verbunds. Damit geht ein erheblicher Gewinn an Autonomie des Verbunds gegenüber dem Status quo der einzelnen Museen als nachgeordnete Behörden einher. Die bisherige Kameralistik und Planstellenbewirtschaftung sollen durch ein Globalbudget und eine deutlich flexiblere Personalwirtschaft ersetzt werden.

Durch die Übertragung der bislang unter die Fachaufsicht fallenden Aufgaben vom StMWK auf die juristische Person als erste Leitungsebene kann sich das Ministerium künftig auf die Rechtsaufsicht und die Funktionen im Aufsichtsrat beschränken. Die Besetzung des Aufsichtsrats, die dadurch ermöglichte Einflussnahme auf die Besetzung des Vorstands, dessen Überwachung durch die Vertreter des Freistaats Bayern im Aufsichtsrat sowie die fortbestehende Rechtsaufsicht gewährleisten eine dauerhafte staatliche Kontrolle.

Der Vorschlag schafft zudem wirksame Führungsstrukturen innerhalb des Verbunds. Eine überschaubare Anzahl hinreichend großer, inhaltlich verwandter Staatsmuseen wird die Leistungsfähigkeit der einzelnen Häuser wie des gesamten Verbunds deutlich steigern. Dem Vorstand steht künftig eine Gruppe von zunächst zehn Leitenden Museumsdirektoren gegenüber. Gemeinsam können sie Strategien entwickeln und umsetzen, Prozesse kontinuierlich verbessern und zeitgemäße Führungsinstrumente nutzen. Nur durch die Bündelung finanzieller und personeller Ressourcen auf der ersten und zweiten Leitungsebene kann die notwendige Leistungsfähigkeit der Museen erreicht werden.

Die zweite Leitungsebene hat eine doppelte Funktion: Sie entwickelt Initiativen für verbundweite Themen und verantwortet zugleich die Entwicklung ihres jeweiligen Staatsmuseums. Jedes Staatsmuseum formuliert eine eigene Strategie und Planung (einschließlich Budgetierung), die mit der verbundweiten Strategie kompatibel ist. Es führt die Personalentwicklung für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einheitlicher Methodik durch, betreibt eigenständig Marketing und Kommunikation und verantwortet seine Finanzen (auch das Fundraising) – um nur die wichtigsten Aufgaben zu nennen.

Im Zentrum von Strategie und Planung stehen dabei die Besucher, das Ausstellungsprogramm und das Sammlungskonzept. Der oben beschriebene Zuwachs an Autonomie und Flexibilität des Verbunds gegenüber dem Status quo gilt entsprechend für die Staatsmuseen. Die Zuweisung eines Globalbudgets und der Wegfall eines verbindlichen Stellenplans verschaffen ihnen mehr Bewegungsspielraum.

Die Museumsdirektoren der dritten Leitungsebene bleiben für die Identität ihres Museums verantwortlich, die sich weiter in seiner Marke und historischen Tradition ausdrückt. Sie verantworten die Erschließung und

Sichtbarmachung ihrer Sammlungen, unter anderem durch Ausstellungsentwicklung und Forschungsvorhaben. Die Direktoren nehmen am Strategieprozess des jeweiligen Staatsmuseums teil, sind Partner von Zielvereinbarungen, haben die Verantwortung für das ihnen zugeordnete Personal und verfügen über ein eigenes Budget. Sie sind damit für die operativen Tätigkeiten in ihrem Museum verantwortlich. Hierfür ist ein hoher Grad an Autonomie erforderlich. Aufgrund der Kenntnis des Potenzials ihrer Sammlungen haben sie die Fachkompetenz für Forschung und Vermittlung. Die Freundeskreise und sammlungsspezifischen Stiftungen bleiben grundsätzlich auf dieser Ebene verortet.

Koordination der Leitungsebenen

Die vorgeschlagene Grundstruktur umfasst drei Leitungsebenen mit jeweils spezifischen Aufgaben. Diese sind im vorangehenden Abschnitt skizziert und werden unten (»Verantwortlichkeiten im Verbund«, Seite 99) näher erläutert. Zentrale Leitidee für die Aufgabenverteilung ist das Subsidiaritätsprinzip: Aufgaben sollen von der kleinsten dafür befähigten Einheit übernommen werden – Eigenverantwortung und Selbstorganisation haben Vorrang. Das *Subsidiaritätsprinzip* allein regelt jedoch nicht, wie die Ebenen zusammenarbeiten, wenn sich Aufgaben überschneiden. So liegt etwa die Ausstellungsplanung in erster Linie beim einzelnen Museum. Sie muss jedoch mit den Prioritäten des Staatsmuseums sowie des Verbunds abgestimmt, mit den Programmen der anderen Staatsmuseen kompatibel und von den jeweiligen Museen umsetzbar sein. Für eine funktionierende Mehrebenenorganisation bedarf es daher zusätzlich eines klaren Koordinationsmodells.

Als Koordinationsmodell für die strategische Planung bietet sich das *Gegenstromverfahren* an, in dem Top-down- und Bottom-up-Ansätze kombiniert werden. Dabei definiert die obere Leitungsebene den übergeordneten Rahmen, also Vision, strategische Ziele, Prioritäten und grobe Ressourcenvorgaben. Diese Leitlinien werden von oben nach unten in die Organisation vermittelt. Parallel dazu bringen die dem Verbund angehörenden Museen bereits im Vorfeld ihre eigene Perspektive auf Vision, Ziele und Prioritäten ein. Sie prüfen anschließend die Vorgaben auf Machbarkeit, ergänzen fachliches Detailwissen und geben Rückmeldung, was aus ihrer Sicht realistisch

und sinnvoll umsetzbar ist. Darauf folgt ein iterativer Abgleich, bei dem Ziele präzisiert, Maßnahmen konkretisiert und Budgets verhandelt werden, bis ein abgestimmter Plan entsteht, der strategisch ambitioniert und zugleich operativ realisierbar ist.

Das Gegenstromverfahren beschränkt sich nicht auf die strategische Planung. Es kann auch in anderen Steuerungsprozessen angewendet werden:

- Budgetierung: Die jeweils höhere Leitungsebene legt den Budgetrahmen fest, die Einheiten melden ihre Bedarfe, woraufhin verhandelt und angepasst wird.
- Zielvereinbarungen: Übergeordnete Ziele werden nach unten weitergegeben, dort formulierte Ziele zurückgespiegelt und auf Vereinbarkeit geprüft.
- Personalplanung: Die jeweils höhere Leitungsebene definiert den Personalrahmen, die Einheiten melden ihren Bedarf, und erneut folgt ein iterativer Abgleich.

Die gleiche Logik gilt für die Umsetzungskontrolle. Hier stehen jedoch nicht Planungen, sondern Soll-Ist-Vergleiche qualitativer und quantitativer Ziele im Mittelpunkt des iterativen Abgleichs zwischen den Leitungsebenen. Das Berichtswesen stellt sicher, dass den im Gegenstromverfahren festgelegten Sollgrößen die entsprechenden Istdaten gegenübergestellt werden und die jeweils nachgeordneten Einheiten die Ursachen für Abweichungen benennen. Bei wesentlichen Abweichungen erfolgt eine gemeinsame Bewertung, gefolgt von der Anpassung der Maßnahmen oder der Korrektur der Ziele.

Der skizzierte Abstimmungsprozess ist entscheidend für das Funktionieren der neuen Struktur und setzt klar definierte und verlässlich angewandte Verfahren voraus. Nur unter dieser Voraussetzung kann die Übertragung der Leitungsbefugnisse vom StMWK auf eine juristische Person sowie die Ablösung der Kameralistik durch eine strategiegeführte Steuerung und Budgetierung das Erreichen der oben (»Vision und Ziele der Neustrukturierung«, Seite 67) beschriebenen Ziele ermöglichen.

Der Koordinationsmechanismus ist Ausdruck einer *partizipativen Führungskultur*, die sich dadurch auszeichnet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, anstatt lediglich Anweisungen von oben entgegenzunehmen. Die Führung innerhalb der

Einheiten folgt der gleichen Logik wie die Zusammenarbeit zwischen den Leitungsebenen: Führungskräfte holen Meinungen, Ideen und Feedback ein, bevor sie Entscheidungen treffen. Informationen fließen in alle Richtungen, und Transparenz über Ziele, Herausforderungen und Rahmenbedingungen ist selbstverständlich. Teams erhalten Handlungsspielräume und tragen Verantwortung für ihre Arbeitsbereiche.

Partizipative Führung muss im Einklang mit den bestehenden rechtlichen Befugnissen und Verantwortlichkeiten stehen. Der jeweils übergeordnete Entscheidungsträger holt Meinungen, Ideen und Feedback ein, doch er trifft letztendlich die Entscheidung und übt sein Weisungsrecht nur dann aus, wenn es erforderlich ist. In gut geführten Organisationen bleibt es lediglich Ultima Ratio. Dies gilt bei Kultureinrichtungen aufgrund der auf den verschiedenen Ebenen der Organisation garantierten Kunstfreiheit in besonderer Weise.

Gestalt der Museen und Sammlungen

Zählt man die zu den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen gehörenden Häuser einzeln, umfasst die Gruppe der staatlichen Museen in Bayern insgesamt 21 Einheiten (siehe »Auftrag und Auftragsdurchführung«, Seite 12). Hinzu kommen das Haus der Bayerischen Geschichte und das Haus der Kunst. Diese Zahl überschreitet deutlich das Maß einer handhabbaren Leitungsspanne, das bei vergleichbaren Institutionen erfahrungsgemäß bei etwa der Hälfte liegt. Eine zu große Zahl an Organisationseinheiten auf einer Ebene erschwert Kommunikation, Abstimmung und Steuerung. Zugleich ist eine ganze Reihe von Museen und Sammlungen so klein, dass sie ihre Kernprozesse nicht in dem erforderlichen Umfang ausführen zu können.

Die Reduzierung der Leitungsspanne und das Erreichen einer kritischen Größe erfordern, dass kleinere Häuser mit anderen Museen zusammengeführt werden. Davon soll nur abgewichen werden, wenn keine thematisch verwandte Einheit mit komplementären Sammlungsbeständen, ähnlichen Forschungsfeldern oder weiterem Synergiepotenzial vorhanden ist oder ein Zusammenschluss die Komplexität unnötig erhöhen würde. Umgekehrt kann eine Zusammenführung auch dann sinnvoll sein, wenn die betreffende Einheit bereits die kritische Größe erreicht hat, etwa aufgrund ausgeprägter inhaltlicher Nähe und thematischer Überschneidungen.

Die so entstehenden oder selbstständig fortbestehenden *Staatsmuseen* sind insbesondere zuständig für Ausstellungsprogramm und Sammlungskonzept, Budgetplanung, Vermittlung, Fundraising, Marketing und Kommunikation sowie bei der Personalauswahl für das jeweilige Staatsmuseum.

Die in ihnen zusammengeführten Museen behalten ihren Namen sowie die Verantwortung für ihre Ausstellungen und Sammlungen, die Forschung und Entwicklung inhaltlicher Vermittlungsansätze, ihr Budget sowie gegebenenfalls standortbezogene Aufgaben. Die konkrete Ausprägung des jeweiligen Staatsmuseums wird den jeweiligen sachlichen Gegebenheiten gerecht werden müssen.

Die *Pinakothek der Moderne* umfasst vier Institutionen unter einem Dach: die zu den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen gehörende Sammlung Moderne Kunst, Die Neue Sammlung – The Design Museum, die Staatliche Graphische Sammlung München sowie das Architekturmuseum der TUM. Sie verfügt jedoch über keine eigene Organisationsstruktur mit eigenem Budget. Die Sammlung Moderne Kunst und Die Neue Sammlung besitzen eigene Räume für Dauer- und Wechselausstellungen sowie Depotflächen. Die Staatliche Graphische Sammlung München und das Architekturmuseum der TUM nutzen hingegen ihnen exklusiv zugewiesene Räume für Wechselausstellungen.

Der Zusammenschluss mehrerer Museen und Sammlungen zu Kunst und Design des 20. und 21. Jahrhunderts bietet grundsätzlich großes Potenzial für eine transdisziplinäre Programmatik durch die gemeinsame Erschließung der Bestände. Diese Möglichkeit ist seit der Eröffnung der Pinakothek der Moderne im Jahr 2002 jedoch nicht ausreichend genutzt worden. Deshalb soll für die Pinakothek der Moderne eine eigene organisatorische Einheit mit eigener Leitung geschaffen werden. Die strukturelle Neuausrichtung des gesamten Museumsverbunds eröffnet die Gelegenheit, die strukturellen Voraussetzungen in der Pinakothek der Moderne zu schaffen, um die gewünschte Programmatik umzusetzen. Die Leitung soll das Haus als Ganzes strategisch positionieren, dabei jedoch die Profile der beteiligten Museen und Sammlungen wahren.

Auf Ebene der Pinakothek der Moderne als Staatsmuseum wird das gesamte Ausstellungsprogramm koordiniert, werden Sammlungskonzepte abgestimmt, ein Gesamtbudget verwaltet sowie Personal ausgewählt. Zudem werden Vermittlungskonzepte entwickelt und die Aufgaben in den Bereichen Fundraising, kaufmännische Verwaltung, Marketing und Kommuni-

kation, Gebäudemanagement und Sicherheit wahrgenommen. Die beteiligten Museen und Sammlungen bleiben verantwortlich für ihre Ausstellungen und Sammlungen, die Forschung sowie das konkrete Vermittlungsangebot.

Von der einheitlichen Leitung der Pinakothek der Moderne ist *eine inhaltliche Erweiterung und Vertiefung, eine stärkere nationale und internationale Sichtbarkeit, eine verbesserte Position bei internationalen Kooperations- und Leihbeziehungen, höhere Erfolgsaussichten bei der Drittmittelakquise, eine gesteigerte Attraktivität* für Besucher, Talente und Sponsoren und vor allem die Einrichtung einer *effizienten Ablauforganisation* für dieses Staatsmuseum zu erwarten.

Nach den Vorstellungen der Kommission soll die neue Pinakothek der Moderne konkret aus der bislang zu den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen gehörenden Sammlung Moderne Kunst, der Neuen Sammlung – The Design Museum und den beiden die kritische Größe nicht erreichenden Einheiten Sammlung Goetz und Deutsches Theatermuseum bestehen. Darüber hinaus soll sie mit der Staatlichen Graphischen Sammlung München sowie dem Architekturmuseum der TUM institutionalisiert kooperieren.

Die *Sammlung Moderne Kunst* mit ihren herausragenden Beständen zur Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts sowie *Die Neue Sammlung* als eines der weltweit bedeutendsten Museen für angewandte Kunst und Design dieser Epochen sind zentrale Säulen der Pinakothek der Moderne, was sich auch in den Dauerausstellungen ausdrückt. Ihre Sammlungen und personellen Ressourcen bilden – im Fall der Sammlung Moderne Kunst ergänzt durch verbundene Institutionen wie das Beckmann-Archiv, die Stiftung Wilde und die Fritz-Winter-Stiftung – eine ideale Grundlage für ein integriertes Museum der Moderne. Die Mediensammlung und die in Dauerleihgabe stehende umfassende Sammlung zeitgenössischer Kunst der Sammlung Goetz sowie das Deutsche Theatermuseum mit seinem Schwerpunkt auf den Performative Arts ergänzen dieses Konzept auf ideale Weise.

Die Integration der *Sammlung Goetz* in die Pinakothek der Moderne würde ihre Bestände deutlich besser sichtbar machen und zugleich die gemeinsame Nutzung mit korrespondierenden Werken, insbesondere der Sammlung Moderne Kunst, erleichtern. Weitere wesentliche Vorteile liegen in der räumlichen Zusammenführung: Ressourcen in Personal und Budget können gebündelt und Gebäudekosten im Vergleich zu dem derzeitigen architektonisch anspruchsvollen, aber kleinen und aus baulichen Gründen nicht mehr nutzbaren Standort der Sammlung Goetz erheblich reduziert werden.

Das *Deutsche Theatermuseum* würde die Disziplinen der Pinakothek der Moderne um die Theatergeschichte als Teil der Kulturgeschichte ergänzen. Ausstellungen zu theatergeschichtlichen Themen oder Performative Arts und deren Einbeziehung in gemeinsame Ausstellungen mit anderen Disziplinen der Pinakothek der Moderne eröffneten völlig neue Möglichkeiten, die Sammlungen des Deutschen Theatermuseums einem breiteren Publikum und aus erweiterten Perspektiven zugänglich zu machen – weit über das hinaus, was am heutigen Standort in den Hofgartenarkaden möglich ist. Der derzeitige Standort könnte zunächst weiter für Depot-, Sichtung- und Verwaltungszwecke genutzt werden.

Das vom Deutschen Theatermuseum vorgeschlagene Konzept eines »dritten Orts« der Kunst- und Kulturtechniken ist standortunabhängig und kann im Verbund weiterentwickelt werden. Die räumlichen Einschränkungen des aktuellen Standorts gelten allerdings auch für diese Konzeption.

Das *Architekturmuseum der TUM* ist Teil der Technischen Universität München und verfügt über eigene Präsentationsräume in der Pinakothek der Moderne. Seine historisch begründete Zugehörigkeit zur TUM bleibt konstitutiv, steht jedoch einer vollständigen institutionellen Integration in die Pinakothek der Moderne entgegen. Das Betriebsmodell des Architekturmuseums unterscheidet sich von dem anderer Museen: Lehre und die Einbindung von Studierenden spielen eine zentrale Rolle. Zugleich sind Ausstellungen zu architektonischen und gesellschaftlichen Diskursen längst ein unverzichtbarer Bestandteil der Pinakothek der Moderne. Der Lösungsvorschlag lautet daher, das Architekturmuseum nicht organisatorisch zu integrieren, ihm jedoch dauerhafte Präsenz in der Pinakothek der Moderne sowie im Rahmen von deren übergreifender Gesamtstrategie inhaltliche Autonomie für seine Ausstellungen zu sichern. Hier bedarf es einer sehr konkreten Kooperationsvereinbarung mit der TUM, in der zum Beispiel die Garantie der räumlichen Sichtbarkeit in der Pinakothek der Moderne für das Architekturmuseum, die grundsätzliche Bereitschaft der TUM, die Strategie der Pinakothek der Moderne mit dem Architekturmuseum zu unterstützen, oder auch die Kostenträgerschaft bestimmter Aufgaben geregelt werden.

Der internationale Ruf der *Staatlichen Graphischen Sammlung München* beruht unter anderem auf ihren deutschen Holzschnitten des 15. Jahrhunderts, den italienischen Renaissancezeichnungen, einem bedeutenden Rembrandt-Schwerpunkt, den Werken der Künstler um König Ludwig I. so-

wie auf einer herausragenden Sammlung US-amerikanischer Kunst seit den 1960er-Jahren. Dieses inhaltliche Profil spricht weder für eine Integration in ein ausschließlich auf die Moderne ausgerichtetes Haus noch für eine Zusammenlegung mit der Alten oder der Neuen Pinakothek. Für die weitere erfolgreiche Entwicklung der Graphischen Sammlung ist vielmehr die Fokussierung auf Drucktechniken und Zeichnung – auch in ihren erweiterten Formen seit der Moderne – entscheidend.

Auch wenn die Graphische Sammlung die kritische Größe für eigenständiges Sammeln, Ausstellen und Leiten nicht erreicht, wird die eigenständige Fortführung und damit die Stellung als eigenes Staatsmuseum empfohlen, da sich aus Sicht der Kommission für die Graphische Sammlung keine organisatorische Partnerschaft anbietet, die dem breiten Spektrum ihres Sammlungsprofils gerecht würde und zugleich Synergiepotenzial hätte. Um die in den vergangenen 23 Jahren gewonnene verlässliche Sichtbarkeit zu gewährleisten, sollte ihr weiter eine dauerhafte Präsenz in der Pinakothek der Moderne sowie inhaltliche Autonomie für Ausstellungen von Zeichnungen und Druckgrafik des 20. und 21. Jahrhunderts garantiert werden. Ein ähnliches Kooperationsmodell, das über vereinzelte Leihgaben hinausgeht, sollte mit der Alten und der Neuen Pinakothek etabliert werden. Darüber hinaus wäre zu prüfen, ob eine Erweiterung der Staatlichen Graphischen Sammlung München um weitere staatliche Grafikbestände sinnvoll wäre – mit dem Ziel, ein europaweit führendes Grafikzentrum mit entsprechendem Restaurierungs-Know-how zu schaffen. Dies unterstützt die ohnehin bestehende Notwendigkeit, die Sammlung in einem Ausstellungsräume, Vorlesesaal, Depot und Arbeitsräume vereinenden Standort unterzubringen, damit sie ihr Potenzial voll entfalten kann.

Im Zug des *Neustarts der Pinakothek der Moderne* empfiehlt die Kommission – wie bereits für die Kooperationspartner Staatliche Graphische Sammlung München und Architekturmuseum der TUM angelegt –, die heutige Zuteilung der Ausstellungsräume innerhalb der Pinakothek der Moderne aufzulösen und zu prüfen, inwieweit die Nutzung der Räume zu flexibilisieren wäre. Die bisherige räumliche Aufteilung hat die Eigenständigkeit der einzelnen Einheiten betont und die Segmentierung innerhalb der Pinakothek der Moderne unterstrichen. Im angestrebten Modell eines integrierten Museums, bei dem das *Besuchererlebnis* im Mittelpunkt steht, scheint eine starre Raumzuordnung hinderlich. Künftig sollte die Leitung der

Pinakothek der Moderne die Freiheit haben, in enger Abstimmung mit den Leitungen der beteiligten Museen auch im Hinblick auf konservatorische Standards das hierfür bestmögliche Raumprogramm zu entwickeln. Garantierte Sichtbarkeit an wechselnden Räumen hat zudem das Potenzial, ein neues Zielpublikum zu erschließen.

Die einzelnen Museen behalten ihre etablierten Namen sowie die operative Verantwortung für ihre Sammlungsbestände, Forschungsprojekte und Kooperationen mit externen Partnern sowie für jene Ausstellungen, die sie eigenständig realisieren. Die Vielfalt der Perspektiven, die aus den unterschiedlichen Sammlungshintergründen erwächst, soll bewusst bewahrt werden.

Für die Freundeskreise der in der Pinakothek der Moderne vertretenen Sammlungen ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen. Der Freundeskreis Architekturmuseum TUM und die Vereinigung der Freunde der Staatlichen Graphischen Sammlung München sind von den Strukturänderungen nicht betroffen. Der Förderverein PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne, der derzeit als eigenständige Fundraising-Organisation für die vier bislang in der Pinakothek der Moderne beheimateten Sammlungen sowie für das Museum Brandhorst tätig ist, wird entscheiden müssen, ob er auch die Sammlung Goetz und das Deutsche Theatermuseum in sein Förderprogramm aufnimmt. Unabhängig davon wird die Leitung der Pinakothek der Moderne künftig die primäre Ansprechpartnerin von PIN. sein, da dort die Bereiche Fundraising, Veranstaltungen, Vermittlung und Kommunikation gebündelt sein sollen.

Das *Museum Brandhorst* ist heute Teil der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, verfügt über ein eigenes Gebäude, und aufgrund einer Kooperationsvereinbarung zwischen dem Freistaat Bayern und der Udo und Anette Brandhorst Stiftung ist die Museumsdirektion zugleich Vorstand der Stiftung. Das Museum besitzt ein eigenständiges Profil und entscheidet autonom über die Präsentation der Sammlungsbestände in seinen Räumen. Die Sammlung, die teils aus Dauerleihgaben der Stiftung, teils aus Staatsbesitz besteht, wird gemeinsam vom Stiftungsvorstand und dem Stifter weiterentwickelt. Eine eigene Kommunikations- und Marketingabteilung sowie das Direktionsrecht gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Museums unterscheiden die Befugnisse deutlich von denen der Sammlungsleiter der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen. Das klare Profil des Hauses, die enge institutionelle Verbindung mit der Stiftung und deren

national einzigartiger Ankaufsetat wiegen die vergleichsweise kleine Organisationsgröße auf.

Die inhaltliche und räumliche Nähe des Museums Brandhorst zur Pinakothek der Moderne – insbesondere zur Sammlung Moderne Kunst und zur Sammlung Goetz – legt eine organisatorische Verknüpfung nahe. Dagegen spricht jedoch der ausgeprägt eigenständige Charakter des Hauses als dynamisch wachsendes Sammlermuseum. Die gemeinsame Zugehörigkeit zu den Bayerischen Staatsmuseen und die Einrichtung einer obersten Führungsebene bieten gute Voraussetzungen, um für übergreifende Aufgaben und Synergien abgestimmte Lösungen zu entwickeln – von der Ausstellungsplanung bis zu den Unterstützungsprozessen.

Letztlich wird die finanzielle und inhaltliche Zusammenarbeit zwischen der *Udo und Annette Brandhorst Stiftung* und dem Museum Brandhorst sowie eine erfolgreiche strategische Positionierung von Pinakothek der Moderne und Museum Brandhorst im Verbund darüber entscheiden, ob die heutige Empfehlung Bestand haben wird. Als Voraussetzung hierfür empfiehlt sich, im Rahmen der neuen Governance den Kooperationsvertrag zwischen dem Freistaat, Udo Brandhorst und der Udo und Anette Brandhorst Stiftung zu präzisieren.

Die Verantwortung für die Entwicklung des Areals der ehemaligen Türkenkaserne entlang der Theresien-, Türken- und Gabelsbergerstraße sollte – angesichts der strategischen Bedeutung dieser Aufgabe – bei der obersten Führungsebene der Bayerischen Staatsmuseen liegen. Die Zuständigkeit für den temporären dritten Ort Flux an der Pinakothek der Moderne und deren Wintergarten sollte für die Dauer seines Bestehens der Leitung der Pinakothek der Moderne übertragen werden. Die bisher verantwortliche Stiftung Pinakothek der Moderne sollte wieder in die Rolle des Förderers zurücktreten. Auch für den Pavillon 333 gilt, dass er der Leitung der Pinakothek der Moderne unterstellt werden und primär der Nutzung der Pinakothek der Moderne, zum Beispiel für Kunstvermittlung, zur Verfügung stehen sollte.

Die *Alte Pinakothek* ist das Haus mit dem weltweit größten Renommee innerhalb des Verbunds. Ihre einzigartigen Sammlungen, verbunden mit dem ikonischen Gebäude, machen sie zu dem bekanntesten Kunstmuseum Bayerns. Die historische Integration in die Bayerische Staatsgemäldesammlungen erschwert eine eindeutige Bewertung, ob die Alte Pinakothek die kritische Größe für eine eigenständige Organisation erreicht. Angesichts der

noch über Jahre andauernden Sanierung der *Neuen Pinakothek*, ihrer inhaltlichen und räumlichen Nähe sowie der zu erzielenden Synergieeffekte empfiehlt es sich, die beiden Häuser vorerst zusammen zu betrachten und zu führen. Dadurch entsteht eine ausreichende personelle, finanzielle und kommunikative Stärke. Beide Häuser sollen weiterhin unter ihren etablierten Markennamen auftreten. Für die Staatsgalerien empfiehlt sich eine grundsätzliche strategische Revision im Hinblick auf die Erfüllung des öffentlichen Auftrags. Im Fall der Sammlung Schack sollte die Integration der Bestände in die Neue Pinakothek im Rahmen von deren Sanierung erfolgen, um Ressourcen zu bündeln und die Chance zu eröffnen, die Bestände des historischen Sammlungskonzepts neu zu kontextualisieren und zeitgemäß zu präsentieren. Zudem können die frei werdenden Räume in der Prinzregentenstraße für andere Zwecke des Verbunds, beispielsweise für die erste Leitungsebene oder die Staatliche Graphische Sammlung, zielgerichteter genutzt werden.

Das *Doerner Institut* arbeitet derzeit vor allem im Bereich der Gemälde-restaurierung für die Alte und die Neue Pinakothek, die Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne, das Museum Brandhorst sowie die verschiedenen angeschlossenen Einrichtungen wie die Zweiggalerien. Das Doerner Institut unterhält spezialisierte Teams für präventive Konservierung, Museums- und Ausstellungstechnik sowie Restaurierung für die genannten Häuser. Seine hohe, international anerkannte Expertise und die exzellente technische Ausstattung sprechen dafür, das Doerner Institut zu einem Kompetenzzentrum für alle staatlichen Museen und Sammlungen Bayerns weiterzuentwickeln. Dafür sollte auf der ersten Leitungsebene des Verbunds eine entsprechende Fachstelle eingerichtet werden. Es wird empfohlen, durch eine internationale Vergleichsstudie – beispielsweise mit dem Straus Center for Conservation an den Harvard Art Museums in Cambridge (Massachusetts), mit dem Courtauld Institute of Art oder dem British Museum (beide London) – zu eruieren, wie die Steuerungsfähigkeit des Restaurierungsbereichs im Hinblick auf den Museumsbetrieb mit dem Bedarf einer praktizierenden Forschung durch die Restauratoren organisatorisch in Einklang gebracht werden kann. Die Ausstellungstechnikteams (Hängung) sollten jedoch in jedem Fall den operativen Einheiten zugeordnet werden.

Die um den Königsplatz gelegenen Sammlungen der Antike – *Glyptothek, Staatliche Antikensammlungen, Staatliches Museum Ägyptischer Kunst und Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke* – sind jeweils kleine bis sehr kleine Organisationen. Mit Organisationsgrößen von vier bis 15 VZÄ in den Kernbereichen erreichen sie nicht die kritische Größe für eine nachhaltige und moderne Museumsarbeit. Dennoch ist es dem Staatlichen Museum Ägyptischer Kunst in den vergangenen Jahren gelungen, seine Besucherzahlen zu verdoppeln. Die Kommission empfiehlt, die bereits gemeinsam geführten Antikensammlungen und die Glyptothek mit dem Staatlichen Museum Ägyptischer Kunst zu einer organisatorischen Einheit – den *Staatsmuseen für Kunst der Antike und des Altertums* – zusammenzuführen.

Dadurch können Synergien insbesondere in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlung und Sicherheit erzielt werden. Ein Mitarbeiterstamm von 26 VZÄ in den Kernfunktionen und ein Sachbudget in Höhe von etwa acht Millionen Euro bilden eine solide Basis, um sowohl die internationale Sichtbarkeit als auch die kulturelle Teilhabe zu stärken und den Genius Loci des Königsplatzes gezielt weiterzuentwickeln. Die inhaltliche Autonomie der einzelnen Sammlungsgebiete und die Sichtbarkeit der etablierten Marken ihrer einzelnen Häuser bleiben dabei gewahrt. Im Zuge der Reform sollte der Königsplatz diesem zusammengefassten Staatsmuseum als Einnahmequelle und Spielort überlassen und der Überlassungsvertrag mit der Stadt in der bisherigen Form nicht fortgeführt werden.

Das *Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke* ist mit vier Vollzeitäquivalenten zu klein, um als eigenständiges Museum agieren zu können. Die Sammlung steht der Öffentlichkeit zur Verfügung und dient dem Institut für Klassische Archäologie der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) als akademische Lehrsammlung. Die Kommission empfiehlt deshalb, das Abgussmuseum in die Trägerschaft der LMU zu geben und mit dem Institut für Klassische Archäologie zusammenzuführen. Zwischen dem StMWK und der LMU wird zu vereinbaren sein, wie das Museum weiterhin seine über die akademische Lehre hinausgehenden Aufgaben erfüllen kann.

Auch die bisher eigenständig geführte *Staatliche Münzsammlung München* liegt deutlich unter der kritischen Größe, die für die Anforderungen moderner Museumsarbeit erforderlich ist. Ihre Ausstattung mit lediglich acht Vollzeitäquivalenten in den Kernfunktionen und einem geringen Sachbudget verdeutlicht dies. Soll die Sammlung als aktives, sammelndes Museum fort-

bestehen und nicht zu einer abgeschlossenen Sammlung werden, bietet sich ein Zusammenschluss mit dem *Bayerischen Nationalmuseum* an. Unabhängig von der organisatorischen Veränderung empfiehlt es sich, die Münzsammlung nicht mehr in einem Innenhof der Residenz, sondern am Standort des Bayerischen Nationalmuseums unterzubringen. Im Verbund mit dem Bayerischen Nationalmuseum und an dessen Standort ließe sich die Zahl von derzeit rund 8.000 Besuchern pro Jahr deutlich steigern. Die von der Münzsammlung vorgeschlagene räumliche Anbindung an die Schauräume der Münchner Residenz ließe sich nur mit hohen Kosten realisieren. Eine organisatorische Übertragung an die für die Residenz zuständige Bayerische Schlösserverwaltung würde das Grundproblem der geringen Sichtbarkeit und fehlenden kritischen Größe lediglich verlagern. Zudem sollte die Funktion der ältesten fürstlichen Sammlung als lebendige und wachsende Sammlung erhalten bleiben. Dies wird am besten durch eine klare räumliche Identifizierbarkeit innerhalb des Bayerischen Nationalmuseums gewährleistet, die die Gefahr einer Unsichtbarkeit der Münzsammlung zwischen den Objekten des Nationalmuseums vermeidet, gleichzeitig aber Synergien zwischen Münzsammlung und Bayerischem Nationalmuseum ermöglicht.

Das *Glasmuseum Frauenau* ist mit lediglich vier Vollzeitäquivalenten ebenfalls weit von einer kritischen Größe entfernt. Selbst das rund viermal so große *tim | Staatliches Textil- und Industriemuseum Augsburg* stößt bereits an personelle und finanzielle Grenzen. Um die Ressourcen dieser beiden Museen zu bündeln, schlägt die Kommission vor, sie gemeinsam mit dem *Porzellanikon* in Selb und Hohenberg a. d. Eger zu einer organisatorischen Einheit zusammenzuführen, die personell, finanziell und strukturell den Anforderungen eines modernen Museums gerecht wird. Der gemeinsame Schwerpunkt dieser drei Häuser liegt in der Bewahrung und Vermittlung industriegeschichtlicher Kulturgüter, in der Förderung regionaler Identität sowie im Ausbau des Verständnisses für Industriegeschichte in Bayern. Diese inhaltliche Nähe bildet die Grundlage für Synergien – insbesondere in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Ausstellungsentwicklung und Vermittlungsarbeit – innerhalb der geplanten Einheit *Staatsmuseen für Industriekultur*.

Das *Haus der Bayerischen Geschichte* (HdBG) organisiert insbesondere die Bayerischen Landesausstellungen und betreibt das Museum des Hauses der Bayerischen Geschichte. Eine klare Strategie, große Besuchernähe und erfolgreiche Ausstellungsnarrative zeichnen das HdBG aus. Es wäre wertvoll,

dieses Know-how dauerhaft den anderen Museen nutzbar zu machen. Gegen eine Integration in den Verbund der staatlichen kunst- beziehungsweise kulturgeschichtlichen Museen Bayerns spricht jedoch zum einen das ganz andere inhaltliche Profil des HdBG mit seinem landesgeschichtlichen Fokus. Zum anderen legen die mit der Organisation der Bayerischen Landesausstellungen eng verbundenen Abstimmungen mit den Kommunen nahe, dass dieser auch staatspolitisch geprägte Auftrag in der unmittelbaren Verantwortung des StMWK verbleibt. Die Kommission empfiehlt deshalb, das HdBG nicht in den Verbund der primär Kunst und Kultur gewidmeten Museen aufzunehmen, sondern als Teil der obersten Landesbehörde fortzuführen.

Das *Museum des Hauses der Bayerischen Geschichte* sollte mit dem HdBG weiterhin eng verbunden bleiben, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Museums eng in die Gestaltung und Ausführung der Landesausstellungen einbezogen sind. Das Museum sollte daher nicht bei den Bayerischen Staatsmuseen aufgenommen werden, sondern künftig als nachgeordnete Einrichtung des StMWK beziehungsweise des HdBG geführt werden.

Dies gilt auch für das *Bayerische Armeemuseum*, das dem landesgeschichtlich geprägten HdBG inhaltlich deutlich nähersteht als den kunst- und kulturgeschichtlich orientierten Museen. Das Armeemuseum ließe sich als nachgeordnete Einrichtung zum HdBG im Verbund mit dem Museum des Hauses der Bayerischen Geschichte dynamischer entwickeln. Im Zuge dieser Zusammenführung könnten integrierte Lösungen an die Stelle isolierter Ansätze treten und Synergien durch den Transfer von Know-how entstehen.

Das *Museum für Franken* widmet sich traditionell der Kunst- und Kulturgeschichte Frankens. Seine Bestände an Renaissanceplastik sind einzigartig. Die Neukonzipierung der Dauerausstellung nach der Sanierung der Festung Marienberg sowie die Neuordnung der staatlichen Museen bieten aus der Sicht der Kommission die Möglichkeit, ein starkes fränkisches Element innerhalb des Verbunds zu etablieren und damit die bayernweite Ausrichtung des Verbunds zu unterstreichen.

Das *Neue Museum Nürnberg* würde sich aufgrund seiner Größe und Budgetausstattung für einen Zusammenschluss mit einer anderen Einheit anbieten – zum Nutzen sowohl des Museums als auch des gesamten Verbunds. Orientiert man sich an der zentralen Aufgabe des Neuen Museums Nürnberg, in der Region Franken zu wirken, liegt ein Zusammenschluss mit dem Museum für Franken nahe. Nürnberg könnte so zum Zentrum für

moderne und zeitgenössische Kunst werden, während Würzburg mit den Sammlungen des Museums für Franken und möglicherweise auch mit den fränkischen Zweiggalerien der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen ein Zentrum für alte Kunst bilden könnte. Dies schließt ergänzende Präsentationen zeitgenössischer Kunst nicht aus, und auch Ausstellungen zu landesgeschichtlichen Themen ließen sich weiterhin am Standort Würzburg veranstalten. Die dem Direktor des HdBG temporär übertragene Verantwortung für das Museum für Franken und die Umsetzung der neuen Dauerausstellung nach der Sanierung der Festung Marienberg schafft auch die Voraussetzung dafür, das hier vorgeschlagene Staatsmuseum *Staatsmuseen in Franken* neu zu denken und die organisatorischen Vorkehrungen zu treffen.

Das *Haus der Kunst* könnte die Rolle eines Motors der Erneuerung übernehmen. Als gGmbH ist es derzeit nicht in die behördliche Struktur eingebunden und wird – ähnlich der künftig für den gesamten Verbund vorgesehenen Governance – von einer eigenverantwortlichen Geschäftsführung geleitet und von einem Aufsichtsrat kontrolliert. Die Sach- und Budgetverantwortung liegt gebündelt beim operativen Betrieb, der in zentralen Bereichen wie Öffnungszeiten, Eintrittspreisen, Verpachtungen und Programmgestaltung weitreichende Entscheidungsfreiheit besitzt. Die Doppelspitze aus künstlerischer und kaufmännischer Geschäftsführung gewährleistet ein ausgewogenes System von Checks and Balances. Hinzu kommt die Möglichkeit, in einem gewissen Rahmen Rücklagen zu bilden, was die strategische Handlungsfähigkeit zusätzlich stärkt. Mit seiner klaren programmatischen, personellen, organisatorischen und finanziellen Strategie verfügt das Haus der Kunst über wertvolles organisationskulturelles und betriebswirtschaftliches Know-how, wie es auch für die Museen angestrebt wird.

Gleichwohl zeigt dies, dass es per se keinen konkreten Handlungsbedarf aus Sicht der Governance in dieser Institution gibt. Darüber hinaus steht das Haus der Kunst auch in Hinblick auf seine bauliche Generalsanierung inmitten eines Transformationsprozesses. Dieser soll die Institution von einer standortgebundenen Kunsthalle zu einer Kulturinstitution sui generis entwickeln, die den Kulturauftrag standortortunabhängig, experimentell, vernetzt und sektorenübergreifend interpretieren und erfüllen möchte. Damit wird neben dem hier vorgestellten Modell des Verbunds ein Lern- und Experimentiermodell entstehen, das Antworten für die zukünftige Erfüllung des Kulturauftrags anbieten wird.

Angesichts der grundsätzlichen Ungewissheit der Zukunft ist es für den Freistaat sinnvoll, von diesen unterschiedlichen Ansätzen zu profitieren – einerseits von dem Transformationsexperiment des Hauses der Kunst, andererseits von der Wirkung eines strategischen Verbunds für die Museen, die zudem alle sammlungsbasiert sind. Aus diesem Grund empfiehlt die Kommission, das Haus der Kunst bis auf Weiteres nicht in den Verbund einzubeziehen. Es empfiehlt sich gleichwohl, regelmäßig zu überprüfen, in welche Richtung sich die beiden Betriebsmodelle entwickeln und ob sie unabhängig voneinander geführt werden sollen. Auch scheint es ratsam, das in beiden Modellen generierte Wissen der jeweils anderen Einheit zugänglich zu machen, beispielsweise durch die Besetzung des Beirats des Verbunds beziehungsweise des Aufsichtsrats des Hauses der Kunst. Auch der Zugang zu den Beständen der staatlichen bayerischen Sammlungen für das Team des Hauses der Kunst sollte gefördert werden, um die Sichtbarkeit der Sammlungen auch hier zu erhöhen.

Das *Museum Fünf Kontinente* (derzeit 24 VZÄ in den Kernbereichen) hat inhaltlich eine Sonderstellung unter den staatlichen Sammlungen. Der koloniale Kontext seiner Bestände erfordert eine besonders sensible und eigenständige Behandlung. Durch eine stärkere Einbindung in den Gesamtverbund lassen sich dennoch organisatorische Synergien erzielen. Daher empfiehlt die Kommission, auch das Museum Fünf Kontinente als eigenständiges Staatsmuseum zu belassen. Der damit verbundene Verzicht auf weitergehende Synergieeffekte sollte jedoch regelmäßig durch den Vorstand überprüft werden. Die gemeinsame Zugehörigkeit zu den Bayerischen Staatsmuseen und die Einrichtung einer obersten Führungsebene bieten jedoch auch hier gute Voraussetzungen, um für übergreifende Aufgaben und Synergien abgestimmte Lösungen zu entwickeln – von der Ausstellungsplanung bis zu den Unterstützungsprozessen.

Die *Archäologische Staatssammlung* und das *Bayerische Nationalmuseum* verfügen – auch unter Einbeziehung der Zweigmuseen – über eine ausreichende Größe, um als eigenständige Einheiten fortzubestehen. In beiden Fällen ist jedoch ein Strategieprozess erforderlich, der die Aufgaben und die Standortbewirtschaftung überprüft und darauf abzielt, die Nutzung der bestehenden Budgets gezielt zu priorisieren. Die bereits beschriebenen Vorteile einer Leitungsebene des gesamten Verbunds werden diesen Prozess wirksam unterstützen. Gleichzeitig empfiehlt sich wie bei der Alten und Neuen

Pinakothek eine inhaltliche und strategische Überprüfung aller Zweigmuseen beider Häuser. Auch hier gilt: Die Verwendung öffentlicher Mittel muss nachprüfbar am operationalisierten öffentlichen Auftrag ausgerichtet sein.

Umsetzung und Entwicklungsdynamik

Die vorliegende Empfehlung berücksichtigt die aktuellen Rahmenbedingungen – sowohl im Hinblick auf die Umsetzungskomplexität als auch aufgrund inhaltlicher und kulturpolitischer Erwägungen –, die über die Frage der kritischen Größe hinausgehen. Beim Haus der Kunst und bei der Neuen Pinakothek erfordern die laufenden beziehungsweise bevorstehenden Generalsanierungen ebenfalls eine besondere Berücksichtigung.

Nach Umsetzung der vorgeschlagenen Governance sollte zudem in regelmäßigen Abständen geprüft werden, ob sich bei der Struktur der Staatsmuseen, etwa im Fall von Alter und Neuer Pinakothek nach der Wiedereröffnung der Letzteren, ebenso wie bei der Handlungsfähigkeit kleinerer Einheiten die Notwendigkeit einer Anpassung ergibt. Eine solche Anpassung der Struktur ließe sich innerhalb des empfohlenen Governance-Rahmens wesentlich zielorientierter und reibungsloser umsetzen als unter den heutigen Bedingungen.

Die hier vorgeschlagene Strukturierung der Museen wurde auch mit Blick auf den Umsetzungsprozess gewählt. Eine sorgfältige Balance zwischen Komplexitätsreduktion im Reformprozess und Nutzung bestehender Autonomieerfahrungen soll es ermöglichen, sich in den ersten Jahren auf die zentralen Schlüsselemente zu konzentrieren: die Einrichtung einer strategischen Leitungsebene, die Neugliederung der bisher in den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen zusammengefassten Museen, den Neustart der Pinakothek der Moderne, die Nutzung von Synergien sowie die Schaffung von Kompetenzzentren.

Die Möglichkeit, nach erfolgreicher Umsetzung dieser Empfehlung flexibel Anpassungen vorzunehmen, sowie die Aufgabe des Vorstands, die Strategie kontinuierlich zu überprüfen, verleihen dem Verbund eine integrierte Entwicklungsdynamik, wie sie strategisch geführte Organisationen auszeichnet. Diese Dynamik wird zu einem entscheidenden Faktor für die Erneuerung und das Aufblühen der staatlichen bayerischen Museumslandschaft.

Verworfen Alternativen

Es wurde zudem die zwischenzeitlich erwogene Clusterung aller staatlichen Museen und Sammlungen in vier Einheiten geprüft. Das angestrebte Ziel einer im Vergleich zum Status quo erhöhten Steuerungsfähigkeit für den Träger würde jedoch inhaltliche und organisatorische Antagonismen sowohl innerhalb der Cluster als auch zwischen ihnen erzeugen – im Gegensatz zu der hier vorgeschlagenen Kombination aus strategischer Leitungsebene und agilen, teilautonomen Staatsmuseen. Die bereits heute bestehenden Abgrenzungstendenzen würden zwischen den Clustern noch verstärkt.

Die Bildung einer gemeinsamen Einheit aus den Pinakotheken (Alte und Neue Pinakothek, Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne), dem Museum Brandhorst, der Staatlichen Graphischen Sammlung und der Sammlung Goetz wäre für sich genommen zu groß und stünde im Ungleichgewicht zu den anderen Staatsmuseen sowie der ersten Leitungsebene. Dies würde voraussichtlich zur Vernachlässigung der übrigen Staatsmuseen und zu einem Verlust der in der heutigen Konzeption der Pinakothek der Moderne angelegten einzigartigen interdisziplinären Perspektive führen.

Ähnliches gilt für die Überlegung, ein umfassendes Museum der Moderne zu schaffen, in dem die Pinakothek der Moderne – wie in der hier vorgeschlagenen Form – um das Neue Museum Nürnberg und das Museum Brandhorst erweitert würde. Neben den bereits genannten inhaltlichen Argumenten entstünde dadurch ein übermäßig starkes Zentrum innerhalb des Verbunds, das das Gleichgewicht der Leitungsebenen spürbar verzerren würde.

Ein vergleichbares Argument spricht auch gegen die Idee, das Museum Fünf Kontinente und das Bayerische Nationalmuseum zu einem kulturgeschichtlichen Cluster auszubauen.

Eine Aufteilung der betrachteten Museen in zwei große, voneinander rechtlich unabhängige Einheiten – Museen der Landeshauptstadt und Museen der Regionen – würde Ressourcenverteilungskonflikte gegenüber dem Träger fördern und die inhaltliche Abstimmung der unterschiedlichen Aspekte des Kulturauftrags erschweren. Zudem ginge Flexibilität in der Personalentwicklung verloren, interdisziplinäre Zusammenarbeit würde behindert und die gemeinsame Markenbildung unter dem Dach der Bayerischen Staatsmuseen geschwächt. Darüber hinaus widerspräche eine Zusammenführung inhaltlich nicht verbundener Häuser in hohem Maße der Intention der Museumsoffensive, die auf Profilschärfung, Besucherorientierung und Sichtbarkeit zielt.

Querschnittsfunktionen

Unterstützungsprozesse in einem Museum sind Abläufe, die nicht unmittelbar zu den inhaltlichen Kernaufgaben – Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln – gehören, diese jedoch ermöglichen und absichern. Dazu zählen: Personalverwaltung, Finanzmanagement, Beschaffung und Einkauf, Vertrags- und Rechtsangelegenheiten, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Informations- und Kommunikationstechnik, Veranstaltungen und Vermietung, Ticketverkauf und Besucherinformation, Gebäudemanagement und Hausverwaltung, Technische Dienste, Objektschutz, Besucherbefragungen und Ausstellungstechnik. Aktuell liegen Personalverwaltung, Finanzmanagement, Beschaffung und Einkauf im IT-Bereich, Vertrags- und Rechtsangelegenheiten sowie Informations- und Kommunikationstechnik für die staatlichen Museen und Sammlungen (nicht Haus der Kunst und Haus der Bayerischen Geschichte) bei der Staatlichen Museumsagentur Bayern. Für alle übrigen Unterstützungsprozesse sind die einzelnen Museen selbst verantwortlich. Die Zuständigkeit für Alte und Neue Pinakothek, Sammlung Schack, Olaf Gulbransson Museum, Pinakothek der Moderne und Museum Brandhorst liegt bei den Bayerischen Staatsgemaldesammlungen (BStGS).

Die Neuorganisation der staatlichen Museumslandschaft macht es erforderlich – und bietet zugleich die Gelegenheit –, die Verantwortlichkeit für die Unterstützungsprozesse anzupassen. Anpassungen werden schon deshalb nötig, weil eine erste Leitungsebene für den gesamten Verbund geschaffen wird und deshalb die BStGS als Organisationseinheit entbehrlich werden.

Im Fall der Museumsagentur kommt hinzu, dass beratende und dispositive Unterstützungsprozesse wie Finanzen, Organisation, Personalpolitik und Recht sinnvollerweise beim Vorstand der Bayerischen Staatsmuseen anzusiedeln sind, während andere Aufgaben – insbesondere die Personalauswahl und -förderung – primär dezentral wirksam wahrgenommen werden können. Für bestimmte Standardprozesse wie etwa Buchhaltung könnte das Outsourcing an einen externen Dienstleister vorteilhaft sein. Die Museumsagentur wird dadurch als eigenständige Einheit entbehrlich.

Das Doerner Institut sollte sich künftig zum Kompetenzzentrum für Konservierungsfragen aller Sammlungen im Verbund entwickeln und in dieser Funktion beim Vorstand der Bayerischen Staatsmuseen angesiedelt sein. Die

derzeit zentral geleiteten Teams für Museums- und Ausstellungstechnik sollten – entsprechend der Praxis aller nicht den BStGS zugehörigen Museen – in die jeweiligen Häuser integriert werden.

Das Museumspädagogische Zentrum als gemeinsame Einrichtung des Freistaats Bayern und der Landeshauptstadt München für kulturelle Bildung in Museen kann in der neuen Governance-Struktur fortgeführt werden. Nach Umsetzung der Reform sollte geprüft werden, welche Möglichkeiten bestehen, das Museumspädagogische Zentrum weiterzuentwickeln.

Es wird im Interesse einer engeren Vernetzung des staatlichen Museumsbereichs mit den kommunalen und privaten Museen empfohlen, die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern in die neue Struktur zu integrieren.

Zusammenfassend sollen also die Aufgaben der Museumsagentur und des Doerner Instituts künftig teils von Referaten beim Vorstand, teils von den Staatsmuseen wahrgenommen werden. Bei der Museumsagentur kommt zudem Outsourcing in Betracht. Die Entscheidung hängt bei jeder einzelnen, differenziert zu betrachtenden Aufgabe von Qualitäts- und Kostenfaktoren ab. So sollte etwa der Finanzvorstand für Grundsatzfragen und Methoden im Personalbereich zuständig sein, während die operative Personalentwicklung als solche in die Verantwortung der einzelnen Staatsmuseen fällt. Neben der Vermarktung des Verbunds leistet ein dem Vorstandsvorsitzenden unterstelltes Team Koordinations- und Unterstützungsarbeit im Bereich Marketing und Kommunikation. Jedes Staatsmuseum betreibt innerhalb des zentral gesetzten Rahmens sein Marketing und seine Kommunikation eigenständig. Gleiches gilt für das Fundraising und die Drittmittelakquise. Für Aufsicht, Ausstellungstechnik und Gebäudetechnik bietet die neue Governance-Struktur die Möglichkeit, neue Wege der lokalen Zusammenarbeit unter den Staatsmuseen zu entwickeln.

Es liegt nahe, die beiden Querschnittsfunktionen Museumspädagogisches Zentrum und Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern als eigenständige, dem Vorstandsvorsitzenden unterstellte Teilanstalten zu führen.

Nutzung der Sammlungen und Immobilien

Die neue Governance-Struktur soll verbesserte Möglichkeiten für die Nutzung der Sammlungen schaffen. Kuratoren sollen innerhalb des Verbunds der staatlichen Museen und Sammlungen Objekte einfacher untereinander ausleihen können. Interne Ausleihen sollen Vorrang vor externen Leihgaben haben. Alle Kuratoren im Verbund sollen dieselben Rechte auf alle Objekte erhalten – Ausnahmen gibt es lediglich bei Stücken der identitätsprägenden Dauerausstellungen sowie aus konservatorischen Gründen. Es soll eine Art Beweislastumkehr gelten: Kuratoren sollen begründen müssen, warum ein Objekt nicht verliehen werden kann – statt sich umgekehrt für einen Antrag auf Ausleihe zu rechtfertigen. Diese Regelung schafft mehrere Anreize:

- Kuratoren setzen sich intensiver mit den Sammlungen anderer Häuser auseinander.
- Bestände, die bislang vorwiegend von den betreuenden Kuratoren genutzt wurden, rücken in den Blick des gesamten Verbunds.
- Ausstellungs- und Sammlungsstrategien richten sich stärker an allen staatlichen Sammlungen aus.
- Bestände, die bisher überwiegend in Depots verwahrt sind, können vermehrt gezeigt werden.

Die wissenschaftliche Nutzung und Interpretation der Bestände wird so systematisch erweitert und variiert. Einheitliche Datenbanken und Prozesse im gesamten Verbund müssen diese Öffnung unterstützen. Standortveränderungen von Leihgaben können aus dieser Flexibilisierung nicht automatisch abgeleitet werden.

Die neue Governance-Struktur soll zugleich verbesserte Möglichkeiten für die Nutzung der Immobilien schaffen. In der neuen Struktur stimmen die Leitungsebene und die Museumsdirektoren die räumliche Nutzung regelmäßig mit der inhaltlichen Programmatik und dem öffentlichen Auftrag ab. Raumprogramme, Freiflächenentwicklungen, Modernisierungen und Erweiterungen werden so stets im Zusammenhang mit der strategischen Entwicklung der einzelnen Häuser, des gesamten Verbunds und den veränderten Erwartungen an Museen geplant. Ein weiterer Vorteil: Ideen, die an einem Haus entstehen, lassen sich auf andere Museen übertragen. Wissen wird institutionell geteilt – und kommt so dem öffentlichen Auftrag zugute.

Es wird ferner empfohlen, die gesamten Einnahmen aus der Nutzung der Museumsimmobilien den jeweiligen Museen zuzuordnen. Dies entspricht dem Grundsatz der erweiterten Eigenverantwortung, auch für das finanzielle Ergebnis des einzelnen Staatsmuseums. Hierdurch entsteht ein Anreiz, die Immobilien aktiv zu bewirtschaften, beispielsweise durch den Ausbau von Vermietungs- und Veranstaltungsangeboten oder durch Investitionen in die Ausstattung. Zugleich gewährleistet diese Vorgehensweise die notwendige Anbindung an den öffentlichen Auftrag. Nur die Museumsleitungen können für ihr Haus ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Einnahmenerzielung und der Vermeidung von Überkommerzialisierung sicherstellen.

Ähnliches gilt für die Kostenseite. Budgets für Bauunterhalt und sogenannte Kleine Baumaßnahmen sollen direkt bei den Staatsmuseen verortet werden. Damit verlagert sich die Gestaltungs- und Entscheidungshoheit dorthin, wo die richtigen Anreize für eine sorgfältige Abwägung zwischen systematischer Wartung, Instandhaltung und Modernisierung von Anlagen und Immobilien bestehen, denn dort sind die finanziellen Folgen langfristig spürbar.

Aus dem gleichen Grund wäre die Einführung einer rein kalkulatorischen Miete für Gebäude in staatlichem Eigentum zu prüfen. Dies würde zu einer kosten- und nutzenoptimalen Raumnutzung beitragen.

Wahl der Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform muss sich an den Kernelementen der angestrebten Governance orientieren und zugleich die strukturellen Voraussetzungen der erforderlichen Transformation berücksichtigen.

Die folgende Tabelle führt die wesentlichen Merkmale der grundsätzlich in Betracht kommenden Rechtsformen auf. Untersucht werden die Anstalt des öffentlichen Rechts, die Stiftung des öffentlichen Rechts und die gemeinnützige GmbH. Sie werden den Modellen einer Behörde sowie eines Staatsbetriebs als unselbstständige Teile der staatlichen Verwaltung gegenübergestellt.

Kriterium	Behörde	Staatsbetrieb	Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)	Stiftung des öffentlichen Rechts	gemeinnützige GmbH (gGmbH)
Selbstverständnis	Staatsverwaltung	Staatsverwaltung	Eigenverantwortlichkeit	Eigenverantwortlichkeit	Eigenverantwortlichkeit
Rechtsnatur	Teil der öffentlichen Verwaltung, keine eigene Rechtspersonlichkeit	unselbstständiger Teil der Landesverwaltung, keine eigene Rechtspersonlichkeit	juristische Person des öffentlichen Rechts	juristische Person des öffentlichen Rechts	juristische Person des Privatrechts
Zweck	hoheitliche Aufgabenerfüllung	wirtschaftliche Erfüllung staatlicher Aufgaben	Erfüllung öffentlicher Aufgaben	dauerhafte Zweckverfolgung, meist gemeinwohlorientiert	gemeinnützige Zwecke (steuerbegünstigt)
Träger/Eigentümer	Gebietskörperschaften (Stadt, Land, Kommune)	Land	Gebietskörperschaften (Stadt, Land, Kommune)	Stiftung (öffentlich oder privat)	Gesellschafter (öffentlich oder privat)
Vermögen	kein eigenes Vermögen	kein eigenes Vermögen (oft als Sondervermögen geführt)	öffentlich gebundenes Anstaltsvermögen	zweckgebundenes Stiftungsvermögen	Gesellschaftsvermögen der GmbH
Insolvenz	nicht insolvenzfähig	nicht insolvenzfähig	in Bayern nicht insolvenzfähig	insolvenzfähig	insolvenzfähig
Haftung (exkl. Sammlung, da Eigentum Freistaat)	Träger haftet	Land haftet	AöR haftet selbst; teils Gewährträgerhaftung	Stiftung haftet selbst	Haftung nur mit Gesellschaftsvermögen
steuerliche Begünstigung	steuerfrei	in der Regel steuerfrei	abhängig von Aufgabe (oft steuerbefreit)	bei Gemeinnützigkeit steuerbegünstigt	ja, als gemeinnützig anerkannt
Aufsicht	Fach- und Rechtsaufsicht	Fach- und Rechtsaufsicht	Rechtsaufsicht durch Staat; fachliche Autonomie	Stiftungsaufsicht	Handelsregister und Finanzamt (Gemeinnützigkeit)
Personal	Stellenplanbewirtschaftung	Stellenplanbewirtschaftung	flexible Personalplanung	flexible Personalplanung	flexible Personalplanung
Finanzierung Tariftsteigerungen	kein Verhandlungsbedarf	kein Verhandlungsbedarf	Teil des Wirtschaftsplans	Teil des Wirtschaftsplans	Teil des Wirtschaftsplans
Finanzen	Kameralistik	Kameralistik oder Doppik	Doppik/Budgetierung	Doppik/Budgetierung	Doppik/Budgetierung

Im Ergebnis des Vergleichs der verschiedenen Rechtsformen empfiehlt die Kommission die Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR). Sie ist eine verselbstständigte Verwaltungseinheit, die einen öffentlichen Auftrag dauerhaft wahrnimmt. Dabei bleibt sie eng an den Staat als Träger gebunden und unterliegt dessen Rechtsaufsicht, kann jedoch im Rahmen ihres Auftrags eigenständig handeln.

Die Staatsmuseen lassen sich einfach und flexibel als organisatorisch und wirtschaftlich selbstständige, rechtlich unselbstständige Teilanstalten in die Struktur integrieren.

Ein Nachteil der vorgeschlagenen Schaffung einer eigenen Rechtspersönlichkeit in Form einer AöR würde dann bestehen, wenn Tarifsteigerungen nicht mehr automatisch im Staatshaushalt abgebildet würden. Es sollte daher ein zentrales Ziel des Errichtungsgesetzes für die Anstalt des öffentlichen Rechts sein, für den Titel des Staatshaushalts zum Zuschuss an die AöR eine entsprechende Regelung zu schaffen, die einen Automatismus des Ausgleichs von Tarifsteigerungen weiterhin vorsieht.

Ein weiterer zentraler Aspekt der vorgeschlagenen Änderung der Rechtsform ist deren steuerrechtliche Beurteilung. Nach bisheriger Einschätzung stehen der vorgeschlagenen Neuorganisation aus steuerlicher Sicht keine zwingenden Gründe entgegen.

Im Vergleich zur AöR liegen bei der Stiftung des öffentlichen Rechts und der gemeinnützigen GmbH die typischen Anwendungsfelder in anderen Bereichen. Bei der Stiftung des öffentlichen Rechts steht das Eigentum an einem bestimmten Vermögen im Mittelpunkt – etwa bei der Stiftung Preussischer Kulturbesitz. Im vorliegenden Fall soll jedoch der Freistaat Bayern Eigentümer sowohl der Sammlungen als auch der Immobilien bleiben. Die gemeinnützige GmbH bietet sich vor allem dort an, wo mehrere Gesellschafter beteiligt sind wie bei der Stiftung Haus der Kunst München, gemeinnützige Betriebsgesellschaft mbH. Die mit dem privatrechtlichen Status verbundene größere Flexibilität spielt für den hier zu regelnden Fall keine entscheidende Rolle.

Verantwortlichkeiten im Verbund

Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

In der vorgeschlagenen Struktur wandelt sich die Steuerung der Museen: An die Stelle der Fachaufsicht durch das StMWK tritt die Steuerung durch eine eigenständige juristische Person in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts. Hierfür spricht, dass ein eigenständig geleiteter Verbund der Museen strategisch besser gesteuert werden kann, dadurch an Dynamik und Gestaltungskraft gewinnt und den öffentlichen Auftrag umfassender erfüllen kann, insbesondere durch eine höhere Attraktivität für Besucherinnen und Besucher. Der Verbund wird auch eher in der Lage sein, eigenverantwortlich Mittel zu beschaffen und unter Einsatz zeitgemäßer Führungsinstrumente effizienter zu arbeiten. In dieser Struktur kann sich das StMWK auf seine Trägeraufgaben konzentrieren und deren Erfüllung leichter gegenüber dem Parlament nachweisen.

Zu den Aufgaben des Freistaats Bayern als Träger gehört es, den öffentlichen Auftrag in seinen unter »Öffentlicher Auftrag, Ziele und Strategien« (Seite 31) beschriebenen Ausprägungen näher zu bestimmen. Dies erfolgt über die Vertretung des StMWK, des Staatsministeriums der Finanzen und für Heimat (StMFH) und des Landtags im Aufsichtsrat, der sich auf Vorschläge des Vorstands der Anstalt des öffentlichen Rechts stützt und diesen zugleich als Aufsichtsgremium überwacht und kontrolliert.

Die Trägerschaft des Freistaats Bayern wird mit einer im Errichtungsgesetz zu verankernden Verpflichtung verbunden sein, die Anstalt des öffentlichen Rechts zur Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit im Rahmen des öffentlichen Auftrags finanziell zu fördern. Diese Förderung wird anders als die heutige Finanzierung über Haushaltstitel des Ministeriums in der pauschalen Zuweisung eines Globalbudgets (Basisfinanzierung) bestehen. Die haushaltsmäßigen Voraussetzungen für diese Basisfinanzierung der Anstalt des öffentlichen Rechts sind im Haushaltsgesetz und im jeweiligen Doppelhaushalt zu schaffen.

Das StMWK erhält in der neuen Struktur das Recht, die Mitglieder des Aufsichtsrats der Anstalt des öffentlichen Rechts zu bestimmen. Unter »Grundstruktur« (Seite 73) wird eine paritätische Besetzung aus Vertretern des Freistaats Bayern und trägerunabhängigen Mitgliedern vorgeschlagen. Dem liegt der Gedanke zugrunde, die Kontrolle durch den Träger mit der

Sachkunde externer Experten zu verbinden. Außerdem können Repräsentanten des wichtigsten Leihgebers und der Mitarbeiterschaft wichtige Impulse geben. Konkret lautet der Vorschlag: drei Vertreter des StMWK, ein Vertreter des StMFH, ein Mitglied des Landtags (in Summe fünf staatliche Vertreter), ein Vertreter des Wittelsbacher Ausgleichsfonds, ein Mitglied der Personalvertretung und drei externe Fachexperten aus Wissenschaft und Wirtschaft. Für die fünf externen Mitglieder soll eine Amtszeit von fünf Jahren gelten, mit der Möglichkeit der Verlängerung. Im Sinne der Kontinuität könnten die Amtsperioden der externen Mitglieder von den Landtagswahlperioden entkoppelt werden.

Mit seinen Vertretern im Aufsichtsrat nimmt das StMWK an der Auswahl der Vorstandsmitglieder und der Überwachung des Vorstands teil. Zudem behält es die Rechtsaufsicht über die Anstalt des öffentlichen Rechts. Der Freistaat Bayern bleibt Eigentümer der Sammlungen und der Immobilien, er haftet weiterhin als Vertragspartner bei allen Leihverträgen, deren Durchführung an die Anstalt des öffentlichen Rechts delegiert ist, und behält ein Vetorecht bei grundlegenden Strukturänderungen der AÖR.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat wählt die Mitglieder des Vorstands der Bayerischen Staatsmuseen aus und entscheidet über deren Vergütung. Mit der Besetzung des Vorstands trifft der Aufsichtsrat die Schlüsselentscheidung über die Entwicklung des Verbunds. Die Leitenden Museumsdirektoren der Staatsmuseen werden vom Vorstand ausgewählt; die Entscheidung soll jedoch der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen, damit dieser auch auf diese wichtige Ebene Einfluss nehmen kann. Darüber hinaus bietet sich die Entsendung eines Aufsichtsratsmitglieds in die Findungskommissionen für die Vorstandsmitglieder und die Leitenden Museumsdirektoren an.

Den Vorsitz im Aufsichtsrat soll kraft Amtes der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft und Kunst führen. Er koordiniert die Arbeit des Gremiums und vertritt dessen Belange nach außen. Bei Stimmengleichheit soll ihm das Entscheidungsrecht zukommen, um die Kontrolle durch den Freistaat Bayern zu sichern. Als Stellvertreter soll der Aufsichtsrat ein externes Mitglied aus seiner Mitte wählen.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung der Anstalt des öffentlichen Rechts. Für Maßnahmen von grundlegender

Bedeutung werden Zustimmungsvorbehalte festgelegt. Der Aufsichtsrat genehmigt die vom Vorstand entwickelte strategische Ausrichtung des Verbunds sowie die kurz- und mittelfristige Gesamtplanung. Letztere umfasst den Wirtschaftsplan, der als Grundlage für die Festlegung der staatlichen Zuwendungen in Form eines Globalbudgets dient. Durch die Überwachung von Strategie und Planung ist der Aufsichtsrat in grundlegende Entwicklungsfragen der Bayerischen Staatsmuseen eingebunden und behält die Kontrolle über den Wirtschaftsplan, auf dessen Grundlage die Basisfinanzierung durch den Träger beantragt wird.

Weitere Aufgaben des Aufsichtsrats sind die Überwachung der laufenden Entwicklung des Verbunds anhand aussagekräftiger Berichte des Vorstands, die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie die Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzberichterstattung. Darüber hinaus unterstützt der Aufsichtsrat den Vorstand bei der Gewinnung privater Finanzmittel.

Die genannten Aufgaben des Aufsichtsrats erfordern eine intensive Zusammenarbeit mit dem Vorstand und einen entsprechend hohen Zeitaufwand. Eine geeignete Aufgabenverteilung unter den Aufsichtsratsmitgliedern ist daher unerlässlich.

Die Einbindung des Parlaments über den Aufsichtsrat stellt sicher, dass der Gesetzgeber in die Formulierung des Kulturauftrags einbezogen ist. Die Mitgestaltungsmöglichkeiten des Parlaments lassen sich darüber hinaus stärken – etwa durch ein auf den verfassungsmäßigen Kulturauftrag ausgerichtetes Berichtswesen und die neue Position des Vorstandsvorsitzenden der AÖR als zentralen Ansprechpartner für die Gesamtheit der staatlichen Museen im Kunstbereich.

Vorstand

Der Vorstand leitet die Anstalt des öffentlichen Rechts in eigener Verantwortung. Seine Mitglieder tragen die Leitungsverantwortung gemeinsam; der Vorstandsvorsitzende koordiniert ihre Arbeit. Die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt. Eine Wiederbestellung soll möglich sein, jedoch – internationalem Vorbild folgend – an eine erneute Ausschreibung geknüpft werden. Bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder soll sich der Aufsichtsrat durch eine hochkarätig besetzte Findungskommission unterstützen lassen. Es wird ein Vorstand aus zwei

Mitgliedern empfohlen: einem für strategische und wissenschaftliche Belange verantwortlichen Vorstandsvorsitzenden und einem für die administrativen Belange zuständigen Finanzvorstand.

Die Leitung der Anstalt des öffentlichen Rechts dient der Erfüllung des öffentlichen Kulturauftrags. Aus diesem leitet der Vorstand Vision und Strategie für den Verbund der Bayerischen Staatsmuseen ab und entwickelt die Gesamtplanung. Weitere Schwerpunkte der Vorstandsarbeit sind die Sammlungs- und Forschungsstrategie des Verbunds, eine gemeinsame Ausstellungsstrategie, die übergreifende Personalpolitik und -planung sowie die Umsetzung der häuserübergreifenden Marketing- und Kommunikationsstrategie.

Der Vorstand entwickelt in enger Zusammenarbeit mit den Leitenden Museumsdirektoren die strategische Ausrichtung der Bayerischen Staatsmuseen, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Er erstellt den Wirtschaftsplan und unterstützt das StMWK bei den Verhandlungen über die staatliche Basisfinanzierung. Die Zusammenarbeit mit den Leitenden Museumsdirektoren folgt dem unter »Koordination der Leitungsebenen« (Seite 76) beschriebenen Konzept.

Der Vorstand bestimmt die Leitenden Museumsdirektoren der Staatsmuseen sowie – auf Vorschlag des jeweils zuständigen Leitenden Museumsdirektors – die Museumsdirektoren. Die Bestimmung der Leitenden Museumsdirektoren bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Vorstand soll den Aufsichtsrat bereits in die Suche nach geeigneten Kandidaten einbeziehen, beispielsweise durch die Mitgliedschaft eines Aufsichtsratsmitglieds in der Findungskommission.

Zu den Kernaufgaben des Vorstands gehört zudem die Förderung talentierter Nachwuchsführungskräfte. Geeignete Instrumente sind unter anderem Zielvereinbarungen, Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche, Führungskräftetrainings sowie Mentoring. Eine darauf aufbauende systematische Beförderungspolitik – innerhalb der Staatsmuseen wie auch verbundweit – erhöht die Attraktivität des Verbunds als Arbeitgeber.

Unter »Anforderungen« (Seite 68) wurde die besondere Bedeutung gesteigerter Einnahmen für die Bayerischen Staatsmuseen hervorgehoben. Daraus ergibt sich als weitere Kernaufgabe die Entwicklung einer geeigneten Einnahmenpolitik, die insbesondere die Preisgestaltung für Museumsbesuche sowie das Fundraising umfasst. Auch diese Aufgabe kann nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und den Leitenden Museumsdirektoren erfolgreich erfüllt werden.

Der Vorstandsvorsitzende ist federführend bei der Auswahl der Leitenden Museumsdirektoren und der Museumsdirektoren, bei der Sammlungs- und Forschungsstrategie des Verbunds, bei der Setzung von thematischen Prioritäten sowie bei der Koordination der von den einzelnen Staatsmuseen geplanten Ausstellungen. Bei der Ausübung seiner Aufgaben ist der Vorstandsvorsitzende (etwa gegenüber Vertretern des Freistaats) von der verfassungsrechtlich garantierten Kunstfreiheit geschützt, hat aber im Rahmen der internen Aufgabenverteilung auch die Kunstfreiheit der Museumsdirektoren (auf den verschiedenen Ebenen) und der anderen kuratorischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten und zu wahren. Der Grundrechtsschutz folgt hier der Aufgabe, die innerhalb der öffentlichen Kulturinstitution für eine bestimmte Person vorgesehen ist. Die Kunstfreiheit sollte im Errichtungsgesetz explizit Erwähnung finden.

Der Vorstandsvorsitzende vertritt die Bayerischen Staatsmuseen in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik – in Bayern ebenso wie auf Bundes- und internationaler Ebene. Zu seinen weiteren Tätigkeitsfeldern zählen Marketing und Kommunikation, Vermittlungsstrategie, konservatorische Standards, Standards für den Leihverkehr, Provenienzforschung, Standortpolitik (einschließlich Depots), Digitalisierungsstrategie sowie Fundraising. Dazu gehört auch die kontinuierliche Überprüfung der Struktur der Staatsmuseen sowie ihrer Standorte und Depots. Durch die Leitung übergreifender Kompetenzzentren in den Bereichen Vermittlung, museologische Beratung und Restaurierung kann der Vorstandsvorsitzende standardsetzende Impulse für den ganzen Verbund geben.

Der Finanzvorstand ist der administrative Leiter der Anstalt des öffentlichen Rechts. Er arbeitet eng mit den kaufmännischen Leitungen der Museen zusammen, die er auch auswählt. Ihm obliegt die Verantwortung für Personalwirtschaft, Finanzen, Planung, internes und externes Berichtswesen, Justizariat (einschließlich Kulturgutschutz), Informations- und Kommunikationstechnik, Liegenschaftsverwaltung und Gebäudeinstandhaltung, interne Revision sowie das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem einschließlich Compliance. Der Finanzvorstand ist zentraler, koordinierender Ansprechpartner für die Leihgeber Wittelsbacher Ausgleichsfonds und Wittelsbacher Landesstiftung, die Udo und Anette Brandhorst Stiftung sowie die Museumsstiftung zur Förderung der Staatlichen Bayerischen Museen. Zudem ist er für die Zusammenarbeit mit staatlichen Dienstleistern

wie dem Leibniz-Rechenzentrum, dem Landesamt für Finanzen und den Staatlichen Bauämtern verantwortlich.

Eine zentrale Aufgabe des Finanzvorstands wird es sein, die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Systeme und Prozesse einzurichten. Dazu zählen insbesondere die kaufmännische Buchhaltung, die strategische und operative Planung, die Liquiditätsplanung sowie Kontrollinstrumente wie Soll-Ist-Vergleich, Kennzahlen- und Abweichungsanalyse. Hinzu kommen Reporting-Systeme für regelmäßige Berichte an Vorstand und Aufsichtsrat sowie Wettbewerbsvergleiche (Benchmarking).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der Vorstand trägt die strategische Verantwortung für den Gesamtverbund gegenüber dem Träger. Er ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Verbunds vorgesetzt und übt seine Aufgaben durch strategische Rahmensetzung, Zielvereinbarungen und finanzielle Incentivierung aus. In diesem Rahmen soll sich die Stärke des neuen Verbunds vor allem durch die einzelnen Staatsmuseen entfalten.

Staatsmuseen, Direktorate und kaufmännische Leitungen

Die Staatsmuseen sind im neuen Verbund direkt dem Vorstand unterstellt. Sie verfügen über eine kritische Größe in Budget und Personal und sind derart konfiguriert, dass Synergiepotenziale gegeben sind.

Wie bereits beschrieben, verfügt jedes Staatsmuseum über eine ausformulierte Sammlungs-, Ausstellungs- und Forschungsstrategie, die der Leitende Museumsdirektor mit dem Vorstand regelmäßig abstimmt und für die er verantwortlich ist. Daran orientieren sich das Forschungs- und Ausstellungsprogramm sowie die damit einhergehende Vermittlungs-, Kommunikations- und Marketingarbeit. Bei dem Ausstellungsprogramm und der sonstigen künstlerischen Arbeit in den Staatsmuseen sind die Leitenden Museumsdirektoren, Museumsdirektoren und Kuratoren im Rahmen ihrer jeweiligen Aufgaben durch die Kunstfreiheit geschützt.

Das mit dem Vorstand vereinbarte Globalbudget verwenden alle Leitenden Museumsdirektoren eigenverantwortlich. Es umfasst neue Stellen, die Personalauswahl innerhalb des jeweiligen Staatsmuseums sowie die Ausgaben für Sach- und Investitionsmittel. Solange der Leitende Museumsdirektor innerhalb des gemeinsam mit dem Vorstand entwickelten Rahmens agiert, genießt er hohe Autonomie – verbunden mit klaren Berichtspflichten.

Regelmäßige Abstimmungen mit dem Vorstand auf Basis quantitativer und qualitativer Kennzahlen gewährleisten die Übereinstimmung von Programm und Strategie sowie die Erfüllung des öffentlichen Auftrags (Reichweite, Teilhabe, Forschung und Ähnliches). So entsteht ein schlüssiges Berichtswesen, das die Grundlage für die Verhandlungen mit dem Träger über die Basisfinanzierung bildet.

Gemeinsam mit dem Vorstandsvorsitzenden als Hauptansprechpartner der Politik sind die Leitenden Museumsdirektoren wichtige Sprachrohre für strategische Beiträge, die die Staatsmuseen zum Kulturauftrag leisten.

Mit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung prägen die Leitenden Museumsdirektoren maßgeblich die Identität ihrer jeweiligen Einrichtung. Sie fußt auf der Ausstellungs- und Forschungsarbeit der Museumsdirektoren und Kuratoren.

Die angestrebte Entwicklung der Bayerischen Staatsmuseen hängt entscheidend davon ab, Spitzenkräfte als Leitende Museumsdirektoren zu gewinnen. Voraussetzung hierfür ist ein großer Gestaltungsspielraum mit entsprechenden Befugnissen auch für Kommunikation und Marketing. Der Vorstand wird deshalb ein besonderes Augenmerk auf die Balance zwischen Autonomie und Sichtbarkeit der einzelnen Staatsmuseen einerseits und deren Beiträge zur Entwicklung des Verbunds andererseits legen.

Der Erfüllung des Kulturauftrags diene es auch, wenn staatliche Museen verstärkt mit kommunalen und privaten Museen sowie anderen Kultureinrichtungen kooperierten. Diese Aufgabe obliegt sowohl den Leitenden Museumsdirektoren als auch den Museumsdirektoren bei regional dislozierten Standorten.

Die neu zu schaffenden Staatsmuseen – »Staatsmuseen der Kunst der Antike und des Altertums«, »Pinakothek der Moderne«, »Alte und Neue Pinakothek«, »Staatsmuseen der Industriekultur«, »Staatsmuseen in Franken« sowie »Bayerisches Nationalmuseum« – sollen sich aus mehreren Museen zusammensetzen (siehe »Gestalt der Museen und Sammlungen«, Seite 78). Die Direktoren der jeweils zugehörigen Museen bleiben unverändert für ihre Sammlungen und Ausstellungen verantwortlich. Darüber hinaus obliegt ihnen die Aufgabe, die Identität ihrer Institutionen und die bestehenden Netzwerke weiterzuentwickeln. Die Direktoren sind das Gesicht der etablierten Häuser. (Zum Koordinationsmodell für Staatsmuseen und zugehörige Museen siehe »Koordination der Leitungsebenen«, Seite 76.)

Die endgültige Entscheidung über Strategie, Budget und Programm sowie die Querschnittsaufgaben obliegt künftig den Leitenden Museumsdirektoren, um eine strategische Steuerung des Verbunds und Synergieeffekte zu ermöglichen.

Die Direktoren der einzelnen Museen sind weiterhin für die Erschließung und Sichtbarmachung ihrer Sammlungen verantwortlich. Die Museen behalten ihren Namen sowie die Verantwortung für ihre Ausstellungen und Sammlungen, Forschung und Entwicklung von inhaltlichen Vermittlungsansätzen, ihr Budget sowie gegebenenfalls standortbezogene Aufgaben.

Damit haben die Museen die Hauptverantwortung für die operativen Aufgaben, wofür ein hoher Grad an Autonomie erforderlich ist. Aufgrund ihrer vertieften Kenntnis des Potenzials ihrer Sammlungen verfügen sie über die fachliche Kompetenz in Forschung und Vermittlung.

Die genaue Ausgestaltung wird von der spezifischen Struktur der neuen Verbundeinheiten abhängen. So bringt die Leitung des Glasmuseums andere Aufgaben mit sich, etwa die Einbindung in die Industriekultur vor Ort, als die Leitung der Münzsammlung im Bayerischen Nationalmuseum, wo Standortfragen, regionale Vermittlungsstrategien oder kommunale Kooperationen eine geringere Rolle spielen.

Die weitgehende Autonomie der Staatsmuseen erfordert eine ausgeprägte Kompetenz in den Bereichen Finanzen und Controlling (Planung, Abweichungsanalyse), kaufmännische Rechnungslegung, Personalwirtschaft, internes Kontroll- und Risikomanagementsystem, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Gebäudeinstandhaltung. Daher liegt es nahe, die Staatsmuseen mit einer kaufmännischen Leitung auszustatten, die diese Abteilung führt und eng mit dem Leitenden Museumsdirektor zusammenarbeitet, disziplinarisch jedoch dem Finanzvorstand unterstellt ist und von ihm ausgewählt wird. Gemeinsam mit dem Leitenden Museumsdirektor entwickelt der kaufmännische Leiter das Budget für das jeweilige Staatsmuseum, das auf einem mehrjährigen strategischen Plan basiert. Die disziplinarische Anbindung an den Finanzvorstand gewährleistet die notwendige Unabhängigkeit der kaufmännischen Leitung als Gegengewicht zum wissenschaftlich-künstlerischen Direktorat.

Da die Tätigkeit der kaufmännischen Leitung in den Staatsmuseen grundsätzlich vergleichbar ist und die jeweiligen Organisations- und Budgetgrößen überschaubar sind, spricht vieles dafür, dass eine Person die kauf-

männische Leitung mehrerer Staatsmuseen übernehmen kann. Für den gesamten Verbund sollten somit rund fünf Vollzeitkräfte ausreichen. Dies ermöglicht zudem die Nutzung von Synergien, etwa in den Bereichen Aufsicht, Kasse und Ausstellungstechnik, da diese der kaufmännischen Leitung unterstellt sind und von ihr innerhalb der verantworteten Einheiten gebündelt werden können.

Beratende Gremien

Direktorenkonferenz

Die Kommission empfiehlt, sowohl die Zusammensetzung als auch die Aufgaben der Direktorenkonferenz neu zu gestalten. Kernaufgabe der Direktorenkonferenz sollte künftig die Beratung des Vorstands in verbundweit relevanten Fragen sein. Vorstand und Direktorenkonferenz sollten gemeinsam Ideen, Konzepte und Entscheidungen diskutieren und reflektieren. Der gemeinsame Austausch fördert auf beiden Seiten Verständnis für die Ziele und Maßnahmen des Verbunds – insbesondere bei der Entwicklung seiner Vision und Gesamtstrategie. Zudem dient die Direktorenkonferenz der Abstimmung über institutionsübergreifende Themen wie EU-Drittmittelanträge, Vermittlungsprogramme, Besucherbefragungen, Ticketing und Personalentwicklungsprogramme.

Abweichend von der bisherigen Praxis sollen ausschließlich die Leitenden Museumsdirektoren sowie die kaufmännischen Leiter Mitglieder des Gremiums sein. Die Verschlankung der Direktorenkonferenz ermöglicht eine effektive Zusammenarbeit im Verbund. Der Vorsitz der Direktorenkonferenz sollte turnusmäßig wechseln und nach einem geeigneten Kriterium festgelegt werden.

Anträge an den Vorstand auf Zuschüsse für sammlungsbestimmende Ankäufe, die den Sammlungsbudgetrahmen des einzelnen Staatsmuseums übersteigen, sollten der Zustimmung der Direktorenkonferenz unterliegen, um die Entscheidungsgrundlage zu verbreitern. Gleiches gilt für Ethikrichtlinien im Verbund.

Die Direktorenkonferenz ist ein internes Gremium ohne Außenvertretung. Ihre bisherige Schnittstellenfunktion zum Träger oder zu anderen staatlichen Einrichtungen wird künftig vom Vorstand wahrgenommen. Das betrifft auch die Querschnittsfunktionen der Museumsagentur, des Museumspädagogischen Zentrums und der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern.

Beirat

Die Kommission empfiehlt, einen Beirat für den Verbund einzurichten, der den Vorstand in inhaltlichen Fragen berät. Die Mitglieder sollten vom Vorstand vorgeschlagen und vom Aufsichtsratsvorsitzenden berufen werden. Um alle relevanten Themen abzudecken, empfiehlt sich ein interdisziplinär besetzter Beirat aus Vertretern von Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft. Die Beiratsmitglieder sollten auf jeweils fünf Jahre und unabhängig von der Amtszeit des Vorstands berufen werden, um bei einem Vorstandswechsel institutionelle Kontinuität zu gewährleisten. Es scheint zudem sinnvoll, dass die Findungskommissionen für den Vorstand und die Leitenden Museumsdirektoren auf Mitglieder des Beirats zurückgreifen, um institutionelles Wissen mit fachlicher Expertise zu verbinden. Zwei Sitzungen pro Jahr sowie ergänzende Einzelgespräche dürften ausreichen, um fundierten fachlichen Input zu sichern und den Organisationsaufwand überschaubar zu halten.

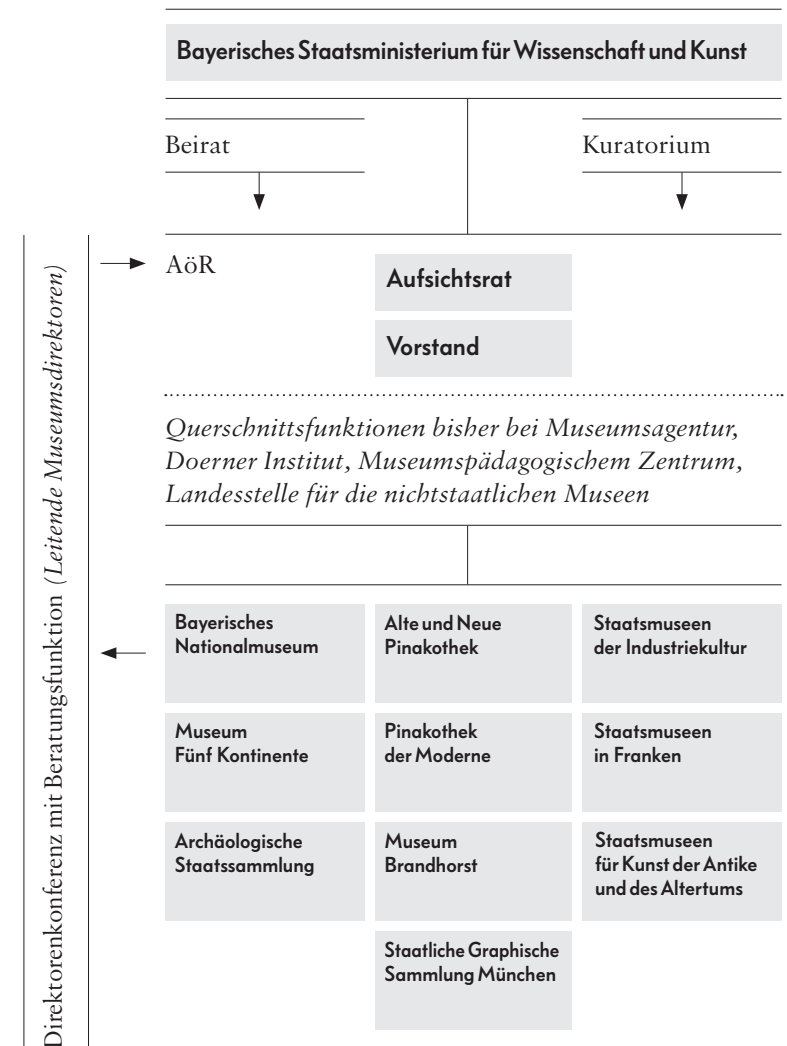
Kuratorium

Die Attraktivität des Verbunds ermöglicht die Einrichtung eines separaten Fördergremiums (»Kuratorium«), das den Verbund finanziell verlässlich unterstützt und damit zur Erweiterung der Gestaltungsfreiheit des Vorstands sowie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Verbunds als Standortfaktor beiträgt. Dieses Gremium ist komplementär zu den bereits bei den einzelnen Museen bestehenden Förderinstitutionen gedacht, die historisch gewachsen sind und eine enge, produktive Bindung an ihr jeweiliges Haus pflegen.

Die oben beschriebene Fundraising-Aufgabe des Vorstands stellt sicher, dass die bestmögliche Förderwirkung für den gesamten Verbund erzielt wird. Der Berufungsprozess für das Kuratorium sollte dem für den Beirat entsprechen. Eine jährliche gemeinsame Sitzung beider Gremien könnte die Identifikation mit dem Verbund stärken und zugleich eine inhaltlich attraktive Grundlage für die Mitgliederwerbung im Kuratorium bieten. Ziel sollte es sein, Mitgliedschaften mit einem Sponsoring- oder Spendenvolumen von beispielsweise 150.000 Euro pro Jahr bei einer Laufzeit von fünf Jahren zu etablieren.

Zusammenfassung

Aus dem bisher Dargelegten ergibt sich folgende Struktur:



Beschäftigungsverhältnisse

Die in die »Bayerischen Staatsmuseen« übergehenden Behörden im Geschäftsbereich des StMWK beschäftigen sowohl Landesbeamte als auch Tarifbeschäftigte, die sämtlich in die Anstalt des öffentlichen Rechts übernommen werden. Die Überführung in diese Einrichtung gestaltet sich für Beamte und Tarifbeschäftigte unterschiedlich.

Die Übernahme oder eigenständige Ernennung von Beamten durch eine Anstalt des öffentlichen Rechts setzt deren Dienstherrnfähigkeit voraus, die durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes verliehen werden kann (Paragraf 2 des Bundesbeamtengesetzes). In der Regel verfügen Anstalten des öffentlichen Rechts jedoch nicht über Dienstherrnfähigkeit. Beamten kann aber eine Tätigkeit bei einer AöR zugewiesen werden.

Nach Paragraf 20, Absatz 2 des Beamtenstatusgesetzes (BeamStG) kann »Beamtinnen und Beamten einer Dienststelle, die ganz oder teilweise in eine öffentlich-rechtlich organisierte Einrichtung ohne Dienstherrneigenschaft (...) umgewandelt wird, (...) auch ohne ihre Zustimmung ganz oder teilweise eine ihrem Amt entsprechende Tätigkeit bei dieser Einrichtung zugewiesen werden, wenn öffentliche Interessen es erfordern«. Dienstherr bleibt im vorliegenden Fall weiterhin der Freistaat Bayern, der auch das disziplinarische Weisungsrecht behält. Bei der Zuweisung nach Paragraf 20 BeamStG ist der Personalrat gemäß Artikel 75, Absatz 1, Nummer 14 des Bayerischen Personalvertretungsgesetzes mitbestimmungspflichtig.

Neue Beamte sollen für die Anstalt des öffentlichen Rechts künftig nicht mehr ernannt werden. Die Anstalt des öffentlichen Rechts wird ausschließlich Arbeitnehmer auf Grundlage privatrechtlicher und damit untereinander vergleichbarer Arbeitsverhältnisse einstellen.

Die Überleitung der Tarifbeschäftigten (Gleiches gilt für außertariflich Beschäftigte) erfolgt in Bayern in der Regel durch spezielle Einzelgesetze, beispielsweise bei der Gründung einer Anstalt des öffentlichen Rechts. Mit Inkrafttreten eines solchen Überleitungsgesetzes gehen die Arbeitsverhältnisse der betroffenen Beschäftigten mit allen Rechten und Pflichten auf die Anstalt über. Diese tritt damit vollständig in die bestehenden Arbeitsverhältnisse ein und übernimmt sämtliche Verpflichtungen des bisherigen Arbeitgebers. Ein Widerspruchsrecht der Beschäftigten besteht nicht, sofern das Überleitungsgesetz ein solches nicht ausdrücklich vorsieht. Die Entgelte und

Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer richten sich weiterhin nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Bei der Überleitung von Beschäftigten ist der Personalrat der abgebenden Behörde zu beteiligen.

Die Zuordnung der Anstalt des öffentlichen Rechts zum TV-L ändert die Entlohnungsstruktur für die Beschäftigten im Vergleich zum Status quo nicht. Mit der vorgeschlagenen Organisationsstruktur werden jedoch die nötigen Voraussetzungen geschaffen, um die Attraktivität der »Bayerischen Staatsmuseen« jenseits der Entlohnung insgesamt zu stärken. Dies ist ein für die Leistung des Verbunds entscheidender Aspekt: Auch Arbeitsbedingungen, Aufstiegschancen, Sichtbarkeit nach außen oder die Verfügbarkeit von hohen Drittmitteln können einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität der »Bayerischen Staatsmuseen« als Arbeitgeber leisten.

Finanzierungsfragen

Die vorgeschlagene Neuausrichtung der staatlichen Museumslandschaft in Bayern sieht im Kern vor, dass die Steuerung der Museen nicht mehr unmittelbar beim Träger liegt. Die Bündelung von strategischer und operativer Steuerung, Budgetverantwortung und Personalplanung in einer eigenständigen juristischen Person (Anstalt des öffentlichen Rechts) verspricht eine höhere Entwicklungsdynamik und eine stärkere Wahrnehmung des öffentlichen Auftrags. Eine solche Transformation kann jedoch nur gelingen, wenn sie finanziell tragfähig ausgestaltet wird.

Die Trennung von Trägerschaft und Steuerung erfordert ein neues Finanzierungsmodell. An die Stelle der bisherigen Finanzierung über verschiedene Haushaltstitel des StMWK muss eine pauschale Zuwendung in Form eines Globalbudgets durch den Staat treten. Diese Basisfinanzierung sollte insbesondere die Personalausgaben, Sachkosten des laufenden Museumsbetriebs, Sammlungspflege und Konservierung, Miet- und Betriebskosten sowie den Bauunterhalt abdecken.

Das Globalbudget muss zunächst alle Haushaltstitel des StMWK umfassen, die derzeit für jene Museen und Sammlungen vorgesehen sind, die in den Verbund der Anstalt des öffentlichen Rechts überführt werden sollen.

Die Anstalt des öffentlichen Rechts unterliegt – wie der Staat – Tarifsteigerungen des öffentlichen Diensts. Die Tarifsteigerungen müssen wie bisher

automatisch zu einer entsprechenden Anpassung der Basisfinanzierung führen. Diese Regelungen sind im Errichtungsgesetz verbindlich festzuschreiben.

Künftig muss die Anstalt des öffentlichen Rechts die gesetzlichen Sozialabgaben für ihre Tarifbeschäftigten sowie die Beiträge zur Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder leisten. Insoweit erhöht sich die Basisfinanzierung im Vergleich zu den Personalausgaben des StMWK nach Haushaltsplan.

Werden Beamtenstellen künftig mit Tarifbeschäftigten besetzt, fallen in der Anstalt des öffentlichen Rechts entsprechende Entgelte zuzüglich der Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und Leistungen an die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder an. Für die Mehrausgaben, denen Einsparungen des Staates bei Besoldungsausgaben und Beamtenpensionen gegenüberstehen, ist ein entsprechender Ausgleich in der Basisfinanzierung vorzusehen.

Die Integration der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen erfordert die Übernahme der entsprechenden Etatmittel des Landesamtes für Denkmalpflege in die Basisfinanzierung.

Der Haushaltstitel »Basisfinanzierung der Bayerischen Staatsmuseen« sollte ausdrücklich von einer Haushaltssperre ausgenommen werden. Es wird zudem deutlich empfohlen, für die ersten fünf Jahre – analog zur Umwandlung der österreichischen Bundesmuseen – eine feste jährliche Höhe der Basisfinanzierung gesetzlich festzuschreiben, um dem Vorstand in der Übergangsphase eine planungssichere finanzielle Grundlage zu gewährleisten.

Zu klären bleibt, inwiefern neben dem Bauunterhalt auch gegebenenfalls kleine Baumaßnahmen künftig in die Verantwortung des Vorstands der Anstalt des öffentlichen Rechts übergehen sollen, einschließlich der Priorisierung anstehender Maßnahmen. Eine solche Regelung wäre sachlich folgerichtig, setzt jedoch voraus, dass die Basisfinanzierung die hierfür erforderlichen Mittel in ausreichender Höhe umfasst und in Zukunft bedarfsgerecht angepasst wird.

Der Vorschlag zur Neuausrichtung der staatlichen Museen zielt auch darauf, die eigenen Einnahmen der Museen – etwa aus Eintrittsgeldern, Drittmitteln oder Sponsoring – deutlich zu steigern. Die Verantwortlichen sollen die Freiheit erhalten, durch zusätzliche Eigenmittel über die staatliche Basisfinanzierung hinaus die Attraktivität ihrer Programme und die Besucherzahlen zu erhöhen.

Das erfordert einen Kulturwandel in der Organisation, die Entwicklung einer verbundweiten Strategie und Planung sowie gezielte Investitionen in Personal, Know-how und Prozesse auf der ersten und zweiten Leitungsebene. Beispielhaft sei der Aufbau spezialisierter Teams im Bereich von »Partnerschaften und Entwicklung« angeführt. Die hierfür erforderlichen Investitionen müssen finanziell abgesichert werden; ihre Wirkung wird sich jedoch erst im Verlauf mehrerer Jahre einstellen.

Vor der rechtlichen Umsetzung voraussichtlich zum 1. Januar 2029 ist ein Finanzbedarf von rund 2,7 Millionen Euro für Personal- und Sachkosten anzusetzen. Langfristig sollte ein zusätzliches, dann jährliches Budget von etwa fünf Millionen Euro ausreichend sein, um den Verbund mit zwei international erfahrenen Vorstandsmitgliedern, unterstützenden Stabsstellen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der ersten Leitungsebene sowie kaufmännischen Leitungen und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Ebene der Staatsmuseen auszustatten, ergänzt um ein entsprechendes Sachbudget zur Sicherstellung eines wirksamen und professionellen Betriebs. Gemeinsam mit den Haushaltsmitteln in aktueller Höhe sollte dies dann die oben beschriebene Basisfinanzierung darstellen.

Die erwarteten Einnahmesteigerungen werden dazu beitragen, die bereits heute bestehenden Ressourcenlücken zu verkleinern, die einer international wettbewerbsfähigen Positionierung der bayerischen Museen entgegenstehen. Zugleich können sie langfristig dazu beitragen, den Anstieg der Etatmittel aufgrund der Kosteninflation abzufedern. Der Staat würde damit über handlungsfähigere Museen verfügen, die ihren öffentlichen Auftrag besser erfüllen – und das mit geringeren Haushaltsmitteln, als bei Fortführung der bestehenden Struktur erforderlich würden. Die Reduzierung der Zahl organisatorischer Einheiten, der Einsatz moderner Führungsinstrumente sowie die Optimierung der Unterstützungsprozesse werden zusätzliche Mittel freisetzen, die den musealen Kernaufgaben und einer dynamischen Weiterentwicklung zugutekommen. Die Kommission weist in diesem Zusammenhang noch einmal darauf hin, dass die strukturelle Unterdeckung des Bauunterhalts für die Museen separat zu betrachten und zu diskutieren ist.

Die in der neuen Struktur angelegten, dem öffentlichen Auftrag dienenden positiven Effekte würden weitgehend zunichtegemacht, wenn zusätzlich erwirtschaftete Eigenmittel zu einer Kürzung der Basisfinanzierung führ-

ten. Die neue Organisation muss daher das Recht haben, ihre Eigeneinnahmen zu behalten, zweckgebunden zu reinvestieren und Rücklagen zu bilden.

Selbstverständlich bleibt sie dabei der parlamentarischen Kontrolle, den Prüfungsrechten des Bayerischen Obersten Rechnungshofs sowie den damit verbundenen Berichts- und Rechenschaftspflichten unterworfen.

VI. Umsetzung



VI.

Umsetzung

Die Reform muss rechtlich, haushaltsmäßig, organisatorisch und personell sorgfältig vorbereitet werden. Ihre Umsetzung erfordert eine Projektorganisation mit begleitender Kommunikationsstrategie. Es ist unbedenklich, wenn die haushaltsmäßigen Vorkehrungen erst im Doppelhaushalt 2028/29 getroffen werden können, da eine Übergangsphase von zwei bis zweieinhalb Jahren sowohl erforderlich als auch angemessen ist.

Am Beginn des Transformationsprozesses stehen die Befassung des Ministerrats sowie die Information des zuständigen Landtagsausschusses. Auf der Grundlage eines zustimmenden Beschlusses des Ministerrats können die eigentlichen Vorbereitungsmaßnahmen eingeleitet werden. Die Federführung für das erforderliche Gesetzgebungsverfahren für ein Errichtungsgesetz liegt beim StMWK. Für die Vorbereitung und Begleitung des Transformationsprozesses empfiehlt die Kommission, einen Projektmanager nebst kleinem Team zu engagieren. Zu dessen Aufgaben gehören die Entwicklung einer vollständigen Aufbauorganisation – einschließlich der Zuständigkeiten des Vorstands, der Leitenden Museumsdirektoren und der Museumsdirektoren sowie die Gestaltung einer Ablauforganisation für die notwendigen Funktionen, Kern- und Unterstützungsprozesse und Systeme auf Ebene sowohl der Anstalt des öffentlichen Rechts als auch der Teilanstalten. Die zugehörigen Teilprojekte in den Bereichen Recht, Personal, Finanzen, Verträge, IT und Infrastruktur müssen eng mit den bereits bestehenden Projekten der Museumsoffensive abgestimmt werden.

Der Transformationsmanager hat die Aufgabe, die bestehenden Organisationen dabei zu unterstützen, sich zielgerichtet auf die neue Struktur hin zu entwickeln. Die Position sollte mit einer Person besetzt werden, die zugleich als künftiger Gründungsfinanzvorstand in Betracht kommt, um Kontinuität im Übergang sicherzustellen.

Auf Ebene der Teilanstalten sollte der Fokus zunächst auf den Einheiten mit organisatorischen Veränderungen liegen, also auf den Museen in der BStGS, der Pinakothek der Moderne, den Museen am Königsplatz, den Museen der Industriekultur sowie den Museen in Franken. Hierfür sollten Arbeitsgemeinschaften auf der jeweiligen Direktorenebene eingerichtet werden, die durch befristet beschäftigte Projektkoordinatoren unterstützt und von einem Sprecher geleitet werden. Die Sprecher der einzelnen Arbeitsgemeinschaften sollten ein Transformationsgremium bilden, das den Transformationsmanager in inhaltlichen Fragen berät und die Koordination der gemeinsamen Arbeit sicherstellt.

Zur Koordination der beim StMWK und beim Transformationsmanager liegenden Umsetzungsschritte empfiehlt sich die Einrichtung einer Steuerungsgruppe.

Für die Besetzung des Vorstands sowie die zukünftige Auswahl der Leitenden Museumsdirektoren werden Findungskommissionen nachdrücklich empfohlen. Aus Gründen der Prozessgeschwindigkeit erscheint es jedoch sinnvoll, die Sprecher der Arbeitsgemeinschaften für den unmittelbaren Vorbereitungsprozess direkt zu benennen. Die spätere Durchführung förmlicher Auswahlverfahren unter Einbeziehung international besetzter Findungskommissionen für die nach Inkrafttreten der Reform amtierenden Vorstandsmitglieder und Leitenden Museumsdirektoren bleibt davon unberührt.

Die Transformation erfordert einen grundlegenden Kulturwechsel in der Führung der Organisation. Daher erscheint es besonders naheliegend, den Vorsitz des Vorstands mit einer international erfahrenen Persönlichkeit zu besetzen, die mit der Führung großer Museumsverbünde vertraut ist. Dies gilt in ähnlicher Weise für die Leitenden Museumsdirektoren. Auf dieser Ebene können jedoch auch ein umfassendes institutionelles Wissen und Vertrautheit mit internen Prozessen von Vorteil sein. Ein für interne wie externe Kandidaten offenes Auswahlverfahren wird die jeweiligen Vor- und Nachteile beider Profile sichtbar machen. Da mehrere Direktorate in den kommenden Jahren neu zu besetzen sind, bietet sich die Chance, innerhalb des Verbunds institutionelles Wissen mit einem Blick von außen zu verbinden. Der Suchprozess für den Vorstandsvorsitz sollte bereits Anfang 2027 eingeleitet werden, um einen Amtsantritt zur Jahresmitte 2028 zu ermöglichen.

Das erste Geschäftsjahr der AöR sollte am 1. Januar 2029 beginnen.

Anhang / Alle Museen im Überblick



Anhang / Alle Museen im Überblick

Die zur Gruppe der staatlichen Museen und Sammlungen in Bayern zählenden Häuser sowie das Haus der Bayerischen Geschichte und das Haus der Kunst werden mit ausgewählten Kennzahlen vorgestellt. Aus Gründen der Konsistenz mit den Daten in diesem Weißbuch gelten die Angaben für das Jahr 2024.

Archäologische Staatssammlung München

Lerchenfeldstraße 2, 80538 München
Besucherinnen und Besucher:
46.000 ab Wiedereröffnung im April 2024
(über 250.000 inklusive Zweigstellen)
Standorte: 9
Ausstellungsfläche: 1.755 Quadratmeter
am Hauptstandort,
8.105 Quadratmeter insgesamt
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:
57 Vollzeitäquivalente (VZÄ)

Die Archäologische Staatssammlung ist das archäologische Landesmuseum Bayerns und zählt zu den führenden Museen seiner Art in Europa. Neben dem Hauptstandort in München unterhält sie Zweigmuseen und Außenstellen in der Burg Grünwald, Bad Königshofen, Forchheim, Manching, Mindelheim, Weißenburg, Bad Windsheim und Neuburg an der Donau.

Die Sammlung von mehreren Millionen archäologischen Objekten dokumentiert die Vor- und Frühgeschichte Bayerns von der Altsteinzeit bis ins frühe Mittelalter. In einigen Bereichen – insbesondere bei Teilen der Vorgeschichtssammlung, der Keltenzeit, Grabfunden aus der Merowingerzeit sowie der keltischen Numismatik – weist das Museum international herausragende Bestände auf. Ergänzt werden sie durch Sammlungen zur Archäologie des Mittelmeerraums und des Vorderen Orients aus kulturvergleichender Perspektive. Die Archäologische Staatssammlung fungiert zugleich als zentrales Fundarchiv für sämtliche Bodenfunde im staatlichen Eigentum in Bayern.

Die Archäologische Staatssammlung versteht ihren Auftrag vor allem in der Vermittlung archäologischer Forschung und früher bayerischer Landesgeschichte – im Haupthaus in München, in den Zweigmuseen und im

Rahmen archäologischer Landesausstellungen. Die Vermittlungsarbeit orientiert sich dabei ausdrücklich an einem öffentlichen Bildungsauftrag und verbindet wissenschaftliche Forschung mit innovativen digitalen Angeboten.

Anlässlich der Wiedereröffnung im April 2024 formulierte das Museum mit dem Leitbild »Wer wir sind – unsere Ziele, unsere Vision« sowie einer neuen Digitalstrategie ein modernes Selbstverständnis als unterhaltsamer und zugleich wissenschaftlich fundierter Lern- und Erlebnisort. Sein Ziel ist es, archäologische Funde und Forschungsdaten analog wie digital möglichst breit zugänglich zu machen und digitale Technologien gezielt einzusetzen, um das Erlebnis für Besucherinnen und Besucher unterschiedlicher Altersgruppen und Hintergründe zu erweitern.

Darüber hinaus verfügt die Archäologische Staatssammlung über die größten archäologischen Restaurierungsateliers Deutschlands und ist auf diesem Gebiet eine der führenden Einrichtungen Europas.

Staatliches Museum Ägyptischer Kunst München

Gabelsbergerstraße 35, 80333 München
Besucherinnen und Besucher: 149.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 2.305 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 30 VZÄ

Das Staatliche Museum Ägyptischer Kunst zählt zu den führenden Museen für altägyptische Kunst und Kultur in Europa. Mit seiner international bedeutenden Sammlung und seinem unverwechselbaren architektonischen Konzept verbindet es Forschung, kulturelle Bildung und zeitgemäße Museumsarbeit. Es widmet sich den Kulturen des alten Ägypten und des antiken Sudan über einen Zeitraum von mehr als 5.000 Jahren.

Untergebracht in einem spektakulären unterirdischen Museumsbau im Herzen des Münchner Kunstareals, präsentiert das Museum herausragende Werke der altägyptischen Kunst in einer außergewöhnlichen räumlichen Inszenierung. Die Sammlung umfasst monumentale Skulpturen, Reliefs, Särge, Papyri und Kleinkunst sowie bedeutende Zeugnisse der Religions-, Schrift- und Kulturgeschichte und des Alltagslebens im alten Ägypten.

Digitale Angebote sind integraler Bestandteil der Museumsarbeit. Multimedia-Guides, Medienstationen, Augmented Reality, digitale Sammlungsangebote, Social-Media-Formate und weitere innovative Vermittlungsformate eröffnen vielfältige Zugänge und machen die Sammlungen weit über das Museum hinaus erlebbar.

Als inklusiver Lern-, Erlebnis- und Begegnungsort richtet sich das Museum an Menschen jeden Alters und unterschiedlicher Interessen. Zugleich hat es sich als lebendiger Kulturort etabliert. Zeitgenössische Kunstinterventionen, Konzerte, Opernaufführungen, Performances, Lesungen, Vorträge und interdisziplinäre Veranstaltungsformate schaffen neue Perspektiven auf Kunst und Kultur und fördern den Dialog zwischen Vergangenheit und Gegenwart.

Das Museum engagiert sich in sammlungsbezogener Forschung, internationalen Kooperationen und archäologischen Projekten. Es verbindet wissenschaftliche Arbeit mit kultureller Teilhabe und macht die Kultur des alten Ägypten einem breiten Publikum zugänglich.

Staatliche Antikensammlungen und Glyptothek München

Königsplatz 1 und 3, 80333 München
Besucherinnen und Besucher: 194.000
(222.000 inklusive Pompejanum)
Standorte: 4
Ausstellungsfläche: 3.381 Quadratmeter
(ohne Zweigmuseen)
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 41 VZÄ

Die Staatlichen Antikensammlungen und die Glyptothek sind Museen mit weltweit herausragenden Sammlungen antiker Kunst in einzigartigen Bauten am Münchner Königsplatz. Zusätzlich werden Dauer- und Sonderausstellungen im Pompejanum in Aschaffenburg und im Keramikmuseum in Weiden präsentiert. Die Glyptothek ist das einzige Museum weltweit, das ausschließlich Originalen der griechischen und römischen Skulptur gewidmet ist. Beide Häuser gehen auf die Sammlungs- und Bautätigkeit König Ludwigs I. zurück und gehören zu den bedeutendsten Antikemuseen der Welt. Das Museum definiert seinen Auftrag darin, das kulturelle Erbe der Antike zu

bewahren und nicht nur dessen zeitlose Schönheit, sondern auch seine gesellschaftliche Relevanz einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Zu den Meisterwerken der Glyptothek zählen die Giebelfiguren des Aphaia-Tempels von Ägina, der Barberinische Faun, die Medusa Rondanini sowie bedeutende Porträts von Griechen und Römern. Die Sammlung umfasst Skulpturen und Reliefs vom archaischen Griechenland bis in die Spätantike. Die Staatlichen Antikensammlungen besitzen eine Sammlung griechischer Vasen, die weltweit ihresgleichen sucht. Griechische, etruskische und römische Bronzen, Terrakotten, Glas und Goldschmiedearbeiten höchster Qualität vervollständigen die Bestände antiker Kunst.

Traditionelle wie innovative Forschungsansätze dienen einem vertieften Verständnis der Antike in ihrer gesamten kulturellen, gesellschaftlichen und historischen Breite. Vermittlungsangebote umfassen Führungen, Bildungsprogramme, digitale Medien und Kooperationen mit Schulen, die unterschiedlichen Besuchergruppen einen individuellen Zugang zu den Objekten ermöglichen. In Zusammenarbeit mit Hochschulen, Museen und Akademien im In- und Ausland werden Feldforschungen und Untersuchungen der eigenen Sammlungsbestände durchgeführt, deren Ergebnisse unmittelbar in die Vermittlung einfließen.

Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke München

Katharina-von-Bora-Straße 10, 80333 München
Besucherinnen und Besucher: 26.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 2.300 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 4 VZÄ

Das Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke ist das bedeutendste staatliche Museum seiner Art in Deutschland und bietet im süddeutschen Raum das breiteste Spektrum an Bildwerken der griechischen und römischen Antike vom 8. Jahrhundert v. Chr. bis zum 5. Jahrhundert n. Chr. Das Museum erfüllt eine doppelte Funktion: Es dient als Studiensammlung für archäologische Forschung und universitäre Lehre und richtet sich als öffentliches Museum zugleich an ein breites Publikum.

Das Museum umfasst mehr als 2.000 wissenschaftlich präzise Gipsabgüsse antiker Skulpturen sowie über 8.000 Abgüsse antiker Münzen. Darüber hinaus verfügt das Museum über umfangreiche digitale Sammlungsdatenbanken und Dokumentationsbestände. Zu den Partnern zählen insbesondere die Ludwig-Maximilians-Universität München mit dem Institut für Klassische Archäologie und den Digital Humanities, die Technische Universität München sowie das Münchner Zentrum für Antike Welten.

Die Schwerpunkte des Museums sind hellenistische Plastik, römische Porträtkunst sowie Reliefkunst und Architekturmodelle antiker Bauwerke. Anders als Museen mit singulären Originalbeständen ermöglicht die Breite der Sammlung eine umfassende thematische, ikonografische und chronologische Kontextualisierung antiker Bildwerke. Das Museum versteht sich daher gleichermaßen als Forschungs-, Lehr- und Vermittlungsinstitution.

Die Vermittlungsarbeit setzt bewusst auf niederschwellige Zugänge. Das Museum erhebt keinen Eintrittspreis und bietet zahlreiche kostenfreie Leistungen wie Führungen, Informationsmaterialien und digitale Inhalte an. Ein besonderes Merkmal ist die enge Zusammenarbeit mit Schulen sowie die aktive Einbindung von Studierenden, die in Seminaren, Workshops und Praktika Ausstellungen inhaltlich mitgestalten.

Das Museum begreift digitale Strategien als integralen Bestandteil seiner Arbeit: Die Onlinedatenbank fungiert als zentraler Content Hub für digitale Touren, Medienstationen im Museum und interne Verwaltung. Darüber hinaus stellt das Museum frei verfügbare Bilddatenbanken, digitale Sonderausstellungen, kostenfreie E-Books, 3D-Scans mit Viewer-Technologie sowie eine barrierearme Website bereit.

Bayerisches Nationalmuseum München

Prinzregentenstraße 3, 80538 München
Besucherinnen und Besucher: 79.000
(218.000 inklusive Zweigmuseen)
Standorte: 9
Ausstellungsfläche: 12.500 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 99 VZÄ

Das Bayerische Nationalmuseum ist eines der größten kunst- und kulturgeschichtlichen Museen Deutschlands mit herausragenden Sammlungen bildender und angewandter Kunst sowie Zeugnissen der Alltagskultur. In seiner enzyklopädischen Ausrichtung ist es im nationalen Vergleich mit dem Germanischen Nationalmuseum in Nürnberg und im internationalen Kontext in Teilen mit Nationalmuseen europäischer Staaten vergleichbar.

Zum Bayerischen Nationalmuseum gehören neben dem Stammhaus in München neun jeweils speziellen kunst- und kulturhistorischen Themen gewidmete Zweigmuseen: das Bayerische Schulmuseum in Ichenhausen, die volkskundliche Sammlung Weinhold sowie die Sammlung Ost- und Westpreußen im Alten Schloss Schleißheim, die Porzellansammlung Schneider im Schloss Lustheim, die Kunst- und Wunderkammer auf Burg Trausnitz in Landshut, das Bayerische Donauland-Museum in Obernzell, die Fürstliche Schatzkammer Thurn und Taxis in Regensburg, die Fränkische Galerie in Kronach und das Museum Kloster Asbach in Rotthalmünster.

Das Museum sammelt, bewahrt und erforscht einzigartige Zeugnisse der Kunst, Kultur und Geschichte Bayerns sowie deren europäische Verflechtungen von der Spätantike bis zum Jugendstil und vermittelt somit mehr als ein Jahrtausend kultureller Entwicklung des Landes. Die Sammlungen umfassen Skulpturen, Gemälde, Kunsthandwerk, Möbel, Porzellan, Goldschmiedearbeiten, Textilien, Krippenkunst sowie Objekte der Volks- und Alltagskultur. Hervorzuheben sind die bedeutenden Bestände mittelalterlicher Kunst, die europaweit renommierte Krippensammlung sowie die umfangreichen Sammlungen höfischer und bürgerlicher Kultur. Seit Dezember 2021 ist die Sammlung über eine Onlinedatenbank digital zugänglich, die sukzessiv erweitert wird.

Die Vermittlungsarbeit richtet sich an ein breites Publikum und setzt auf ein attraktives Sonderausstellungsprogramm sowie die kontinuierliche

Erneuerung der Sammlungspräsentation. Die Digitalisierung der Sammlungen versteht das Museum als zentrales Instrument für größere Sichtbarkeit und Zugänglichkeit. Künftig strebt das Museum die Stärkung seines ursprünglichen enzyklopädischen Charakters an – etwa durch die Wiederaufstellung der Sammlungen zur Alltagskultur, zum Biedermeier und zum Historismus.

Staatliche Münzsammlung München München

Residenzstraße 1, 80333 München
Besucherinnen und Besucher: 8.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 237 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 12 VZÄ

Die Staatliche Münzsammlung München zählt zu den ältesten und bedeutendsten Münzsammlungen der Welt. Ihr universales Sammlungsprofil reicht von der Antike bis zur Gegenwart. Als »zweite Schatzkammer der Residenz« mit über 500-jähriger Tradition sind sowohl die Sammlung wie ihre Ordnung in japanischen Lackkabinetten des 17. Jahrhunderts eng mit dem Münchner Hof verbunden. Das Museum widmet sich den klassischen Aufgaben Sammeln, Bewahren, Erforschen und Vermitteln – und entwickelt diese durch Digitalisierung, stärkere Besucherorientierung und gesellschaftliche Relevanz zeitgemäß laufend weiter.

Die Sammlung gehört zu den zehn führenden numismatischen Sammlungen weltweit. Sie umfasst rund 350.000 Objekte und deckt nahezu sämtliche Epochen und Regionen der Münz- und Geldgeschichte ab. Die Schwerpunkte liegen auf antiken griechischen, römischen, keltischen und byzantinischen Münzen, mittelalterlichen und frühneuzeitlichen Prägungen, der bayerischen Münzgeschichte sowie einzigartigen Gemmen und der Medaillenkunst von der Renaissance bis zur Gegenwart. Ganz herausragende Werke sind die Arethusa aus Syrakus, das Konstantinische Medaillon und die Preziosen aus Wittelsbacher Besitz.

Das Museum versteht Numismatik als eigenständige kulturhistorische Brückendisziplin mit Verbindungen zu Geschichte, Archäologie, Kunstgeschichte sowie Wirtschafts- und Kulturwissenschaften. Die Bibliothek mit

ihren 30.000 Bänden ist ein wichtiger Lernort. Die Vermittlungsarbeit setzt auf stärkere Didaktisierung – etwa durch Mediaguides, Mehrsprachigkeit und ein vielfältiges Museums- und Ausstellungsprogramm. Digitalisierung ist integraler Bestandteil der Sammlungsstrategie. Das Bildungsprogramm umfasst digitale Angebote für Kinder, Workshops mit dem Museumspädagogischen Zentrum München, traditionell zahlreiche universitäre Lehrveranstaltungen, öffentliche Vortragsreihen sowie Förderprogramme im Bereich der Medaillenkunst mit Künstlern der Gegenwart.

Museum Fünf Kontinente München

Maximilianstraße 42, 80538 München
Besucherinnen und Besucher: 87.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 4.500 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 47 VZÄ

Das Museum Fünf Kontinente versteht sich als Haus, das Künste und Kulturen der Welt unter einem Dach vereint und dem kulturellen Austausch verpflichtet ist. Als einziges staatliches ethnologisches Museum Bayerns bewahrt es eine bedeutende transdisziplinäre Sammlung mit Werken aus Afrika, Asien, Nord- und Südamerika, Europa, Ozeanien und Australien und bietet damit innerhalb der bayerischen Museumslandschaft einen einzigartigen Zugang zum kulturellen Reichtum der Menschen weltweit. Die Sammlung umfasst rund 160.000 Objekte sowie umfangreiche Foto-, Film-, Ton- und Korrespondenzbestände.

Die wissenschaftliche Bedeutung der Sammlung liegt in ihrer transdisziplinären Ausrichtung sowie in ihrer Eigenschaft, ein Archiv materieller und immaterieller Zeugnisse kultureller Vielfalt zu sein; sie wird sukzessive über analoge und digitale Angebote zugänglich gemacht. Schwerpunkte liegen auf Kunst und Alltagskultur sowie zeremoniellem und religiösem Kulturgut außerhalb Europas. Hervorzuheben sind bedeutende Bestände buddhistischer und hinduistischer Kunst, der materiellen Kultur Japans, südostasiatischer Textilien, von Metallarbeiten aus Südwestasien und Nordafrika, afrikanischer Skulpturen, präkolumbischer Keramik, um 1800

entstandener Werke aus Ozeanien sowie ethnografischer Fotografien und Forschungsarchive. Teile der Sammlungen reichen bis in das 16. Jahrhundert zurück und dokumentieren sowohl materielle Kultur als auch globale Austausch- und Kolonialgeschichte.

Das Museum begreift fundierte Forschung und Dialog auf Augenhöhe als Grundlage seiner Arbeit und befindet sich in einem Prozess der Neuausrichtung. Es setzt sich kritisch mit der eigenen Geschichte auseinander und macht bewusst die Perspektivvielfalt der Gesellschaften sichtbar, aus denen die bewahrten Werke stammen. Die Forschungs- und Vermittlungsarbeit versteht sich als moderierend und gemeinschaftlich: An die Stelle des kuratorischen Monologs tritt die Zusammenarbeit mit Spezialisten aus den Herkunftsländern der Sammlungen sowie mit Angehörigen der Münchner Diaspora-Gemeinden. Das Museum richtet seine Vermittlung unter anderem an Menschen mit Migrationsbiografie, die über aktive Teilhabe als Partner gewonnen werden sollen.

Das Museum verfügt über ausgewiesene Experten zu verschiedenen Kulturen und Regionen der Welt. Mit Ausstellungen, Publikationen, einem Onlinekatalog, Social-Media-Aktivitäten und einem umfassenden Veranstaltungsprogramm macht das Museum als Begegnungsort seine Bestände einem breiten Publikum zugänglich. Es betreibt Provenienzforschung zu Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten und versteht sich auf diesem Gebiet als potenzielle Fach- und Ansprechstelle für andere Häuser im Freistaat Bayern.

Hier werden die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen mit ihren Münchner Haupthäusern aufgeführt: der Alten Pinakothek, der Neuen Pinakothek samt der zugeordneten Sammlung Schack, der Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne und dem Museum Brandhorst. Die Häuser sind hier mit einem Stern gekennzeichnet. Hinzu kommen elf Staatsgalerien im bayerischen Raum sowie das Olaf Gulbransson Museum. Die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen beschäftigten im Jahr 2024 259 VZÄ.

Alte Pinakothek München*

Barer Straße 27, 80333 München
Besucherinnen und Besucher: 375.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 4.050 Quadratmeter

Die Alte Pinakothek ist eine der weltweit bedeutendsten Gemäldegalerien und zeigt eine der größten Sammlungen europäischer Malerei des 14. bis 18. Jahrhunderts. Der 1836 eröffnete Galeriebau Leo von Klenzes gilt als ebenso herausragendes wie wegweisendes Beispiel der Museumsarchitektur. Die Alte Pinakothek ist ein international beliebtes Reiseziel und wirkt über ihre Staatsgalerien in ganz Bayern.

Den Kern der Sammlung bilden die historischen Bestände, die von den verschiedenen Linien des Hauses Wittelsbach zusammengetragen wurden. Sie werden seit dem 19. Jahrhundert durch strategische Neuerwerbungen und prominente Dauerleihgaben ergänzt. Die Sammlung umfasst mehrere Tausend Werke europäischer Malerei vom Spätmittelalter bis zum Rokoko. Zu den bekanntesten Gemälden zählen Werke von Dürer, Rubens, Leonardo da Vinci, Raffael, Tizian, François Boucher, Murillo, Jan Brueghel d. Ä. und Rembrandt. Schwerpunkte bilden die altdeutsche, frühe italienische, spanische und flämische Malerei. Als herausragend gelten die Sammlung altdeutscher Malerei mit den Werken Dürers, Cranachs und Altdorfers, die in Deutschland umfangreichste Sammlung zur französischen Malerei und die weltweit bedeutende Rubens-Sammlung.

Die Alte Pinakothek wird als attraktiver, barrierefreier Ort der Bildung und Begegnung kontinuierlich weiterentwickelt. Regelmäßige Sonderausstel-

lungen und wechselnde Sammlungspräsentationen setzen dabei wichtige Akzente für die Forschung. Leitendes Prinzip der kuratorischen Arbeit ist es, wissenschaftlich fundierte Inhalte zeitgemäß, international wirksam und zugleich unterhaltsam zu präsentieren. So wird die Alte Pinakothek den Erwartungen ihres Publikums als vertrauenswürdige Institution der Wissensvermittlung gerecht. Das Museum begreift sich als allgemein zugänglicher Treffpunkt sowie als freier Raum für kritischen Diskurs. Durch Kooperationen und Outreach-Aktivitäten wirkt die Kunstvermittlung direkt in den Stadtraum hinein, während die Onlinesammlung, digitale Angebote und Google Arts & Culture die Strahlkraft des Hauses über München und Bayern hinaus verlängern.

Neue Pinakothek München*

Barer Straße 29, 80799 München
Wegen Sanierung vorübergehend geschlossen
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 3.820 Quadratmeter

Die Neue Pinakothek ist eines der wenigen Kunstmuseen weltweit, die sich ausschließlich oder vornehmlich der Kunst des 19. Jahrhunderts widmen. Sie gehört zu den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen. Wegen der laufenden Generalsanierung des Gebäudes ist die Sammlung derzeit nur in eingeschränktem Umfang an Interimsstandorten zugänglich, vor allem in der Alten Pinakothek und der Sammlung Schack.

Mit Gemälden, Skulpturen und Fotografien des 19. Jahrhunderts besitzt das Museum eine der größten und bedeutendsten Sammlungen dieser Art weltweit. Sie umfasst mehrere Tausend Werke und zeichnet sich in vielen Bereichen durch höchste Qualität aus. Zu den international herausragenden Beständen zählen Werke von Caspar David Friedrich, Carl Spitzweg, Adolph von Menzel, Francisco de Goya, Édouard Manet, Claude Monet, Paul Cézanne und Vincent van Gogh. Ein besonderes Merkmal bildet die Sammlung englischer Malerei von Thomas Gainsborough bis William Turner – auf dem europäischen Kontinent ist sie ohne Vergleich. Besondere Schwerpunkte liegen auf der deutschen Romantik, dem französischen

Impressionismus, der Münchner Schule sowie der europäischen Historien- und Landschaftsmalerei.

Die Neue Pinakothek sieht ihren Vermittlungsauftrag darin, die Kunst des 19. Jahrhunderts als Scharnierepoche zwischen früher Neuzeit und beginnender Moderne sichtbar zu machen und gesellschaftliche, politische und kulturelle Transformationsprozesse zu veranschaulichen, die bis in die Gegenwart nachwirken. Nach der Wiedereröffnung soll das Museum eine hohe Aufenthaltsqualität bieten, anregende Vermittlungsformate für Menschen unterschiedlicher Herkunft und sozialer Hintergründe entwickeln und besonders für Familien attraktiv sein.

Sammlung Schack München *

Prinzregentenstraße 9, 80538 München
Besucherinnen und Besucher: 11.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 900 Quadratmeter

Das Museum geht auf die private Sammlung des Dichters, Kulturhistorikers und Mäzens Adolf Friedrich von Schack zurück, der seine Sammlung 1894 Kaiser Wilhelm II. vermachte. Seit 1939 gehört die Sammlung dem Freistaat Bayern. Die Sammlung Schack versteht sich heute als bedeutendes Museum deutscher Malerei des 19. Jahrhunderts, das einige der bekanntesten Werke dieser Epoche bewahrt.

Den Kern der Sammlung bilden Werke der Spätromantik, insbesondere der Historienmalerei und idealistischen Landschaftsmalerei. Die Sammlung umfasst rund 250 Gemälde. Herausragende Schwerpunkte bilden Werke von Arnold Böcklin, Franz von Lenbach, Anselm Feuerbach, Moritz von Schwind und Carl Spitzweg. Ein besonderes Profilmerkmal ist die umfangreiche Sammlung von Kopien bedeutender Werke der italienischen Renaissance, die Schack von zeitgenössischen Künstlern wie Franz von Lenbach und Hans von Marées malen ließ.

Die Sammlung Schack widmet sich der Bewahrung, Erforschung und Vermittlung deutscher Kunst des 19. Jahrhunderts in ihren kulturhistorischen Zusammenhängen. Die Vermittlungsangebote richten sich insbesondere

an Kinder und Familien und thematisieren darüber hinaus die Kunst- und Geistesgeschichte jener Epoche sowie die Rolle privater Sammler und Mäzene in der Entstehung öffentlicher Museen.

Sammlung Moderne Kunst **in der Pinakothek der Moderne** München *

Barer Straße 40, 80333 München
Besucherinnen und Besucher:
293.000 in der Pinakothek der Moderne insgesamt
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 4.790 Quadratmeter

Die Sammlung Moderne Kunst versteht sich als Fortsetzung der Alten und Neuen Pinakothek in die Moderne und Gegenwart. Gemeinsam bildet sie im Münchner Kunstareal ein europaweit einzigartiges Ensemble von rund 700 Jahren europäischer Kunstgeschichte. Die Sammlung definiert ihr Profil über eine Doppelrolle: Einerseits fungiert sie als eigenständige Sammlung zur Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts, andererseits als größter Akteur innerhalb der multidisziplinären Programmatik der Pinakothek der Moderne, die sie gemeinsam mit den Sammlungen für Grafik, Architektur und Design bespielt. Intensive Kooperationen bestehen vor allem mit der Sammlung Goetz und dem Museum Brandhorst.

Die Sammlung sieht ihren Auftrag in der qualitätsvollen Bewahrung, Erforschung, Vermittlung und Erweiterung der Kunst der Moderne und der Gegenwart aus den Bereichen Malerei, Skulptur, Fotografie, zeitbasierte Medien und Installation. Mit mehr als 20.000 Werken zählt sie zu den bedeutenden Sammlungen moderner und zeitgenössischer Kunst in Europa. Herausragende Schwerpunkte bilden die Klassische Moderne, insbesondere die Künstler der Brücke und des Blauen Reiters, der französische Kubismus sowie umfangreiche Werkgruppen von Max Beckmann, Paul Klee, Max Ernst und Pablo Picasso. Die Sammlung besitzt den weltweit zweitgrößten Bestand an Gemälden Beckmanns.

Weitere Schwerpunkte liegen auf der Fotografie der Moderne der 1920er- und 1930er-Jahre aus der Stiftung Ann und Jürgen Wilde, den Künstler-

archiven von Karl Blossfeldt, Albert Renger-Patzsch und Max Beckmann, der Düsseldorfer Fotoschule sowie auf deutscher und amerikanischer Nachkriegskunst, Konzeptkunst und Minimal Art. Darüber hinaus umfasst die Sammlung bedeutende Bestände zeitgenössischer Installations- und Medienkunst.

Die Vermittlungsarbeit richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen und setzt auf medien- und epochenübergreifende Präsentationen, um zentrale Fragestellungen der globalisierten Gegenwart in lebendigen Gegenüberstellungen zu diskutieren. Die Sammlung Moderne Kunst versteht ihre Kernaufgabe in der Ermöglichung einer zeitgemäßen, inspirierenden Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen und kulturellen Themen und begreift sich als offener, zugänglicher und diskursiver Ort internationaler Gegenwartskunst.

Museum Brandhorst München *

Theresienstraße 35a, 80333 München
Besucherinnen und Besucher: 201.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 2.996 Quadratmeter

Das Museum Brandhorst wurde 2009 als jüngste Institution im Münchner Kunstareal eröffnet. Es versteht sich als Modellfall einer gelungenen Public-private-Partnership zwischen dem Freistaat Bayern und der Udo und Anette Brandhorst Stiftung. Dank des Ankaufsetats der Stiftung bietet es die in Deutschland einzigartige Möglichkeit, systematisch eine Sammlung zeitgenössischer Kunst aufzubauen. In der Tradition der Pinakotheken begreift sich das Haus als zentrales Museum für zeitgenössische Kunst in Bayern.

Die Bestände der Sammlung Brandhorst haben sich von 2009 bis heute nahezu verdreifacht. Damit zählt das Museum zu den dynamischsten Sammlungen zeitgenössischer Kunst in Deutschland. Einen besonderen Schwerpunkt bildet internationale Gegenwartskunst und insbesondere US-amerikanische Kunst seit den 1960er-Jahren. Herausragend vertreten sind Künstler wie Andy Warhol, Cy Twombly, Bruce Nauman, Keith Haring, Louise Lawler, Kara Walker oder Nicole Eisenman. Die Sammlung verfolgt eine konsequente Spezialisierungsstrategie: Im Fokus stehen zentrale Positionen der internatio-

nenalen Gegenwartskunst sowie die kunsthistorisch fundierte Sammlung ganzer Werkphasen einzelner Künstler. Der Bereich Fotografie wurde 2022/23 durch die Schenkung der Eva Felten Fotosammlung wesentlich erweitert.

Seit 2020 entwickelte das Museum unter der Marke »Factory« einen besonderen Schwerpunkt auf Bildung und Vermittlung. Das Ausstellungsprogramm umfasst große monografische Ausstellungen bedeutender Sammlungskünstler, historisch angelegte Themenausstellungen, sogenannte Mid-Career Surveys sowie wechselnde Sammlungspräsentationen mit Neuankäufen. Die digitale Kommunikationsstrategie ist erfolgreich, das zeigen die steigenden Website-Besuche und die wachsende Instagram-Reichweite.

** Hier endet die Vorstellung der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen.*

Staatliche Graphische Sammlung München München

Katharina-von-Bora-Straße 10, 80333 München
Besucherinnen und Besucher:
293.000 in der Pinakothek der Moderne insgesamt
Standorte: 2
Ausstellungsfläche: 280 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 22 VZÄ

Die Staatliche Graphische Sammlung München zählt zu den führenden deutschen Institutionen für Kunst auf Papier. Ihr Bestand umfasst rund sechs Jahrhunderte Kunstgeschichte. Seit der Eröffnung der Pinakothek der Moderne zeigt das Museum mindestens drei Wechselausstellungen pro Jahr und hat sich vom klassischen Sammlungsmuseum zu einem zentralen Programmakteur innerhalb der Pinakothek der Moderne entwickelt.

Mit mehr als 450.000 Werken gehört die Sammlung zu den bedeutendsten grafischen Sammlungen Europas. Sie umfasst Zeichnungen, Druckgrafik, Künstlerbücher, Fotografien und weitere Arbeiten auf Papier vom späten Mittelalter bis heute. Besonders hervorzuheben ist die weltweit einzigartige Sammlung von Einblattholzschnitten. Weitere Sammlungsschwerpunkte sind deutsche und italienische Renaissancegrafik, Zeichnungen des 19. Jahrhunderts, die Klassische Moderne sowie zeitgenössische Kunst auf Papier. Die Vermittlungsarbeit zielt darauf ab, den verbindenden Diskurs der

Künste zu betonen, statt sie zu separieren, historische Werke aus heutiger Perspektive zu betrachten und in zeitgenössischer Kunst klassische Bezüge aufzuzeigen. Das Ausstellungsprogramm versteht sich als Versuchslabor mit wechselnden Fragestellungen, das Gattungsgrenzen erweitert und traditionelle Sichtweisen auf die grafischen Künste beständig erneuert.

Die Neue Sammlung – The Design Museum München

Barer Straße 40, 80333 München
Besucherinnen und Besucher:
293.000 in der Pinakothek der Moderne insgesamt
Standorte: 2
Ausstellungsfläche: 3.620 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 23 VZÄ

Die Neue Sammlung – The Design Museum versteht sich als das älteste und zugleich größte Designmuseum der Welt mit einem breit gefächerten Spektrum in gut 20 Sammlungsgebieten. Insbesondere im Bereich Produktdesign gilt das Museum als international führend und als bedeutende Referenzinstitution für Design und angewandte Kunst. Die Hauptsammlung befindet sich in der Pinakothek der Moderne; darüber hinaus betreibt das Museum mit dem Internationalen Keramikmuseum in Weiden in der Oberpfalz einen weiteren Standort.

Die Sammlung umfasst mehrere Hunderttausend Objekte aus den Bereichen Produktdesign, Industriedesign, Grafikdesign, Mobilität, Keramik, Möbel, Schmuck, Textil, Computertechnologie und Alltagskultur. Zu den international herausragenden Sammlungsschwerpunkten zählen modernes und zeitgenössisches Produktdesign, Automobildesign, Gestaltung des 20. und 21. Jahrhunderts sowie Designklassiker der industriellen Moderne. Darüber hinaus besitzt das Museum bedeutende Bestände zu digitalem Design, Architekturmodellen und Designprozessen. Das Internationale Keramikmuseum in Weiden ergänzt die Sammlung um historische und zeitgenössische Keramik aus Europa, Afrika, Asien und Südamerika.

Die Neue Sammlung versteht ihren Auftrag darin, die gesellschaftliche, kulturelle und sozialpolitische Relevanz von Design sichtbar zu machen.

Das Museum verfolgt bewusst keine klassische Trennung zwischen Sammlung und Ausstellung, sondern begreift sich als offenes und aktives Museum der Gegenwart. Designer werden regelmäßig zu In-situ-Projekten eingeladen, um aktuelle Fragestellungen und Diskurse unmittelbar im Museum zu verhandeln. Die Vermittlungsarbeit richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen und setzt auf zeitgenössische analoge und digitale Formate. Dazu zählen inklusive Angebote wie Taststationen, Kooperationen mit Schulen und Hochschulen sowie Präsentationen immaterieller Designformen wie Soundarchive oder digitale Anwendungen.

Mit dem sogenannten X-D-E-P-O-T entwickelt das Museum darüber hinaus innovative Präsentationsformen ohne klassische Kanonbildung, Hierarchie oder Chronologie. Die Einbindung in die Pinakothek der Moderne versteht Die Neue Sammlung als einen besonderen Wert mit erheblichem interdisziplinären und internationalen Kooperationspotenzial.

Architekturmuseum der TUM München

Barer Straße 40, 80333 München
Besucherinnen und Besucher:
293.000 in der Pinakothek der Moderne insgesamt
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 600 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 14 VZÄ

Das Architekturmuseum der TUM ist eine Einrichtung des Departments of Architecture der School of Engineering and Design der Technischen Universität München. Die Verbindung von Universität – Forschung, Ausstellung, Lehre – und Museum ist einzigartig in Deutschland.

Das Museum zeigt Ausstellungen, die sich mit der veränderten Rolle der Architektur in Zeiten globaler Herausforderungen befassen. Im Mittelpunkt stehen dabei soziale, politische und ökologische Fragen zur Zukunft räumlicher Gestaltung wie zu der Entwicklung von Städten, zu partizipativen Planungen und zum Bauen in Zeiten des Klimawandels. Auch monografische Ausstellungen international herausragender Architekten, deren Werk in Deutschland wenig bekannt ist, sind Teil des Programms. Viele der

Exponate, Modelle und Installationen werden in Zusammenarbeit mit Fachbereichen, Architekturstudierenden und Experten der TUM oder anderen akademischen Einrichtungen entwickelt. Das Museum verfolgt einen forschungsbasierten, interdisziplinären Ansatz mit dem Anliegen, Diskurse über die Architektur als gesellschaftlich relevante Disziplin anzuregen.

Das Architekturmuseum der TUM betreut auch eines der größten Architekturarchive im deutschsprachigen Raum. Die kontinuierlich wachsenden Bestände dienen als Grundlage für internationale Forschung und Publikationen sowie für Lehre und Ausstellungen. Gegenwärtig umfasst die Sammlung etwa 600.000 Zeichnungen, 270.000 Fotografien, 2.500 Modelle und viele weitere Medien von mehr als 700 Architekten, Landschaftsarchitekten und Fotografen.

Alle Ausstellungen werden von wissenschaftlichen Publikationen und einem breiten öffentlichen Rahmenprogramm begleitet.

Sammlung Goetz München

Oberföhringer Straße 103, 81925 München
Besucherinnen und Besucher: 5.000
Standorte: 2
Ausstellungsfläche Oberföhring:
620 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 12 VZÄ

Die Sammlung Goetz zählt insbesondere im Bereich Medienkunst zu den bedeutendsten Sammlungen zeitgenössischer Kunst. Die Sammlung mit über 5.500 Werken von mehr als 500 internationalen Künstlern umfasst klassische Gattungen wie Malerei, Skulptur und Arbeiten auf Papier ebenso wie umfangreiche Bestände an Fotografien, Installationen und zeitbasierten Medien. Der Schwerpunkt liegt auf der Kunst ab den 1950er-Jahren bis in die unmittelbare Gegenwart.

Die Sammlung wurde von der Familie Goetz teils als Schenkung, teils als Dauerleihgabe dem Freistaat Bayern überlassen, dem auch das Museumsgebäude gehört. Das Museum profiliert sich durch das Zusammenspiel von privatem und staatlichem Engagement sowie einem experimentellen,

flexiblen Umgang mit der Sammlung. Das Sammlungsgebäude ist aufgrund der baulichen Situation derzeit für den regulären Besucherverkehr geschlossen; öffentlich zugängliche Präsentationen finden in Kooperation mit anderen Museen und Institutionen statt. Seit 2025 hat die Sammlung Goetz einen neuen Ausstellungsort zur Zwischennutzung in München, Pacellistraße 5. Dort werden wichtige künstlerische Positionen aus dem Bestand der Sammlung Goetz in kuratierten Wechselausstellungen präsentiert.

Zentraler Partner ist weiterhin die Familie Goetz einschließlich der Kunststiftung Ingild und Stephan Goetz, die neben der Bereitstellung der Sammlung unter anderem Vermittlungsprojekte fördert und in Kooperation mit der Akademie der Bildenden Künste München einen jährlichen Medienkunstpreis vergibt.

Ein besonderes Alleinstellungsmerkmal bilden umfangreiche Werkgruppen einzelner Künstler, darunter Matthew Barney, Fischli/Weiss, Roni Horn, Mike Kelley, Blinky Palermo, Fred Sandback, Cindy Sherman, Thomas Schütte und Rosemarie Trockel. Hervorzuheben ist auch einer der umfassendsten Bestände zur Arte Povera.

Die Vermittlungsarbeit setzt verstärkt auf digitale, barrierearme und flexible Formate. Die Sammlung entwickelt ihre Vermittlungsstrategie kontinuierlich weiter, um den veränderten Formen von Kommunikation, Rezeption und Mediennutzung gerecht zu werden.

Haus der Kunst München

Prinzregentenstraße 1, 80538 München
Besucher*innen: 266.000
Standort: 1
Ausstellungsfläche: 5.700 qm
Mitarbeitende: 64 VZÄ

Das Haus der Kunst ist ein Zentrum für zeitgenössische Künste in München mit weltweiter Ausstrahlung. Sein Auftrag ist die Förderung der Kunst und Kultur von heute, wobei die Zusammenarbeit mit lebenden Künstlern im Mittelpunkt steht. Als „Ort, an dem die Zukunft passiert“ will die Institution mit einem ganzheitlich durchdachten Programm den kunsthistorischen Kanon und die damit verbundenen Perspektiven kritisch neu bewerten.

Das Haus verfolgt eine transdisziplinäre, transnationale und generationsübergreifende Herangehensweise. Ausstellungen, Performances, Konzerte, Diskursformate und digitale Projekte werden zu einer fortlaufenden programmatischen Erzählung verbunden. Zu den vielfältigen Formaten zählen neben Retrospektiven internationaler Gegenwarts- und Medienkunst die Soundresidencies-Reihe Tune mit Schwerpunkt auf Klang und Musik sowie die jährliche Liveausstellung Echoes, die Bezüge zu neuen Technologien, digitalen Inhalten und wissenschaftlichen Ansätzen knüpft.

Ein großes Thema sind die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Künste und die Gesellschaft. Das Programm des Hauses der Kunst verbindet visionäre künstlerische Positionen der jüngeren Vergangenheit mit aktuellen Experimenten und schafft neue Zusammenhänge für das Verständnis einer zunehmend digitalisierten Welt. Ausstellungen und Projekte wollen den Körper mit all seinen Sinnen ansprechen und entstehen in engem Zusammenhang miteinander. Wiederkehrende Formate wie das Workshop-Programm Open Haus, die Künstlerbuchmesse Super Books und die Mitmachveranstaltung MMMHaus – Meet Make Move stärken langfristigen Austausch und soziale Begegnung und machen sichtbar, dass im Haus der Kunst alles Teil eines umfassenden Programms ist. Das Haus der Kunst versteht sich als offener Ort für Kunst, Lernen und gemeinsames Erleben.

Deutsches Theatermuseum München

Galeriestraße 4a, 80539 München
Besucherinnen und Besucher: 7.000
(2024 nur für sieben Monate geöffnet)
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 400 Quadratmeter
(nur Sonderausstellungen)
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 16 VZÄ

Das Deutsche Theatermuseum ist das Gedächtnis der flüchtigen Theaterkunst und bundesweit die einzige Institution, die sich umfassend der Ausstellung und Erforschung von Theatergeschichte widmet. Mit mehreren Millionen Objekten dokumentiert die Sammlung die Geschichte des deutschen und bayerischen Theaters sowie dessen internationale Verflechtungen – von Oper, Operette und Schauspiel über Ballett und Kabarett bis zum Volkstheater. Das Museum macht Theatergeschichte als Kulturgeschichte sichtbar und vermittelt Ästhetik, Funktion und Bedeutung performativer Kunstformen von der Vergangenheit bis in die Gegenwart.

Die Sammlung zeichnet sich durch historische wie thematische Breite und den Schwerpunkt Theaterfotografie aus: Sie umfasst einen der weltweit größten Bestände zur Theaterfotografie, weichenstellende grafische Zeugnisse zur Kunst der Bühnendekoration und Theaterausstattung seit dem Barock sowie bedeutende Nachlässe prägender Persönlichkeiten wie Gottfried Semper oder Otto Falckenberg. Hinzu kommen Modelle, Rollenporträts, Kostüme, Plakate sowie Handschriften vom 16. Jahrhundert bis in die Gegenwart, Theaterzettel und Programmhefte, Kritiken, historische Aufführungsbibliotheken und vollständige Theaterarchive. Die Bibliothek des Theatermuseums umfasst rund 100.000 Bände vom Ende des 15. Jahrhunderts bis in die Gegenwart.

Das Theatermuseum bildet als museale Ausstellungs- und Vermittlungseinrichtung, als wissenschaftliche Bibliothek und als Forschungsarchiv ein unikales Kompetenzzentrum für Theatergeschichte und -gegenwart sowie für deren interdisziplinäre Erforschung und für den lebendigen Dialog zu aktuellen Entwicklungen. In seiner Vermittlungsarbeit stellt das Museum über seine wechselnden Sonderausstellungen hinaus performative Kunstformen

vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger Prägung zur Diskussion und macht sie einem breiten Publikum zugänglich. Das Angebot reicht von Führungen und Workshops über Fortbildungen für Lehrkräfte bis hin zu Ferienprogrammen für Kinder und Familien.

Glasmuseum Frauenau Frauenau

Museumspark 1, 94258 Frauenau
Besucherinnen und Besucher: 18.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 1.400 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 6 VZÄ

Das Glasmuseum Frauenau ist auf die Geschichte der Glaskultur mit besonderer Verankerung in der Region Ostbayern spezialisiert. Es legt den Fokus auf die Vermittlung der regionalen historischen Voraussetzungen der Glasherstellung sowie auf die Präsentation einer internationalen Sammlung, die diese Geschichte anschaulich illustriert. Seit 2023 gehört die manuelle Glasfertigung zum UNESCO-Kulturerbe der Menschheit, 2024 wurde die Studioglasbewegung in Frauenau als Best-Practice-Beispiel in das Bayerische Landesverzeichnis des immateriellen Kulturerbes aufgenommen – ein Beleg für die internationale Bedeutung des Standorts als europäisches Zentrum der Studioglasbewegung.

Die Sammlung zeichnet sich durch ihre Vielfalt aus und bietet eine umfassende Darstellung der Kulturgeschichte des Glases von der frühen Antike bis zur Gegenwart. Schwerpunkte bilden die europäische und insbesondere bayerisch-böhmische Glaskultur, die internationale Studioglasbewegung, Glas des 20. und 21. Jahrhunderts, Jugendstilglas, regionale Gebrauchsgläser sowie Dokumentationen der Arbeits- und Lebenswelt der Glashütten.

Das Museum sieht seinen Schwerpunkt künftig in der Vermittlungsarbeit für breite Bevölkerungsgruppen und entwickelt sein museumspädagogisches Angebot kontinuierlich weiter. Die Bildungsarbeit richtet sich insbesondere an Schulklassen aller Jahrgangsstufen und wird durch Lehrerfortbildungen ergänzt. Die Vermittlungsstrategie setzt auf analoge und digitale Angebote,

um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Darüber hinaus versteht sich das Museum als kultureller Ankerpunkt der Glasregion Bayerischer Wald und als internationaler Begegnungsort für zeitgenössische Glaskunst.

Porzellanikon Selb und Hohenberg a.d. Eger

Werner-Schürer-Platz 1, 95100 Selb und
Schirndinger Straße 48, 95691 Hohenberg a.d. Eger
Besucherinnen und Besucher: 30.000
Standorte: 2
Ausstellungsfläche: 10.000 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 58 VZÄ

Das Porzellanikon – Staatliches Museum für Porzellan ist Europas größtes Spezialmuseum für Porzellan. Mit seinem Schwerpunkt auf industriell gefertigten Produkten nimmt es eine weltweit einzigartige Stellung ein. An zwei Standorten präsentiert das Museum nahezu alle Facetten des Porzellans seit seiner europäischen Nacherfindung im Jahr 1708 mit Fokus auf der Ära der industriellen Fertigung.

Die Sammlung umfasst mehrere Hunderttausend Objekte und zählt zu den bedeutendsten Porzellansammlungen Europas. Neben industriell gefertigtem Porzellan des deutschsprachigen Raums – insbesondere aus Nordostbayern – sind weitere Hauptthemen die technische Keramik, die Designgeschichte des 20. Jahrhunderts sowie Arbeits- und Produktionswelten der Porzellanindustrie. Ergänzt wird der Bestand durch technische Kulturgüter: historische Maschinen und Gerätschaften zur industriellen Porzellanfertigung.

Am Standort Selb ist zudem das Zentrale Archiv für die Deutsche Porzellanindustrie angesiedelt, das zweitälteste überregionale Branchenarchiv dieser Art in Deutschland. Es bewahrt rund 1.000 laufende Meter Dokumentationen, etwa 20.000 Fotografien sowie Film-, Ton- und Unternehmensquellen zur Geschichte der deutschen Porzellanindustrie. Selb widmet sich schwerpunktmäßig Produktionsprozessen sowie Technik- und Industriegeschichte; Hohenberg hingegen rückt kulturhistorische und designgeschichtliche Aspekte in den Vordergrund.

Selb richtet sich mit interaktiven und spielerisch angelegten Dauerausstellungen vor allem an Familien und technikinteressierte Besucher, während Hohenberg mit thematisch inszenierten Präsentationen kulturhistorisch interessiertes Publikum anspricht. Seit 2020 verfolgt das Porzellanikon eine strategische Vision für das Jahr 2030, die auf Storytelling, zeitgemäße Präsentationsformen und sinnlich erfahrbare Museumsangebote setzt.

Staatliches Textil- und Industriemuseum Augsburg

Provinoststraße 46, 86153 Augsburg
Besucherinnen und Besucher: 99.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 3.600 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 18 VZÄ

Das Staatliche Textil- und Industriemuseum Augsburg (tim) versteht sich als »museales Laboratorium der Moderne«. Sein Auftrag ist es, das historische Erbe der bayerischen Textilindustrie vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart in seinen globalen Zusammenhängen zu bewahren, zu erforschen und zu vermitteln. Das mit vielen nationalen wie internationalen Preisen ausgezeichnete Museum hat sich als führendes Textilmuseum Deutschlands etabliert und zählt zu den renommiertesten Institutionen seiner Art in Europa. Der Museumsbau verbindet historische Industriearchitektur mit moderner Ausstellungsgestaltung.

Die Sammlung mit mehreren Hunderttausend Objekten stellt eine einzigartige Ressource zur Erforschung der bayerischen und europäischen Textilgeschichte dar. Schwerpunkte bilden historische Textilien, Maschinen, Mode, Design, Stoffmuster, Fotografien, Firmenarchive sowie weitere Zeugnisse der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Industrialisierung – das Museum umfasst demnach die Geschichte der Arbeiter- wie der Unternehmerschaft gleichermaßen. Teile der Sammlung gehören zum nationalen Kulturgut der Bundesrepublik Deutschland. Besonders hervorzuheben sind die funktionsfähigen historischen Web- und Strickmaschinen, die im laufenden Betrieb vorgeführt werden und den Produktionsprozess der Textilindustrie anschaulich erfahrbar machen.

Die Vermittlungsarbeit orientiert sich an den Prinzipien von Partizipation, Inklusion und Nachhaltigkeit. Als »dritter Ort« mit sozialer Ausrichtung stellt das Museum die Besucherinnen und Besucher – analog wie digital – in den Mittelpunkt seiner Arbeit. Vermittlungsangebote richten sich an Schulklassen, Familien, Jugendliche und internationale Zielgruppen und umfassen Workshops, Mitmachformate, digitale Anwendungen und interaktive Stationen.

Die szenografisch aufwendig gestalteten Sonderausstellungen widmen sich der Vielfalt textiler Themen und verbinden die bayerische Textilgeschichte mit aktuellen gesellschaftlichen Fragestellungen. In seiner Web- und Vermittlungsabteilung arbeitet das Museum regelmäßig mit zeitgenössischen Kunst- und Designschaffenden zusammen und versteht sich als offenes Forum gesellschaftlicher und kultureller Debatten. So hat sich der Ort auch als gefragte Veranstaltungslocation etabliert.

Museum für Franken Würzburg

Festung Marienberg, 97082 Würzburg
Besucherinnen und Besucher: 43.000
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 3.000 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 24 VZÄ

Das Museum für Franken ist das zentrale Museum für Kunst, Kultur und Geschichte der Region. Auf der Festung Marienberg beheimatet, ist es ein beliebtes Ziel für Besucherinnen und Besucher von nah und fern. Die Festung Marienberg wird seit 2022 in mehreren Bauabschnitten saniert. Dabei wird in den kommenden Jahren die Kernburg, der innere Bereich der Festung, für das Museum für Franken baulich umgestaltet und neu eingerichtet. Entstehen soll ein zeitgemäßes, besucherfreundliches und erlebnisorientiertes Landesmuseum. Das Gesamterlebnis aus Festung und Museum für Franken steht dabei im Mittelpunkt – modern, offen und partizipativ.

Die Dauerausstellung erzählt künftig die Geschichte ganz Frankens von der Vorgeschichte bis in die Gegenwart gemäß dem Grundsatz: von Würzburg aus auf Franken schauen. Neben Kunst und Kultur werden dabei auch Politik, Gesellschaft, Alltag und das Leben der Bevölkerung beleucht-

tet. Menschen aller Schichten und Zeiten kommen zu Wort. Barrierefreiheit soll in allen Bereichen des Museums – Ausstellungen, Gastronomie und Servicebereich – eine zentrale Voraussetzung sein.

Das Museum besitzt eine der bedeutendsten Sammlungen fränkischer Kunst- und Kulturgeschichte vom frühen Mittelalter bis zur Gegenwart. Herzstück ist die weltweit größte Sammlung von Skulpturen Tilman Riemenschneiders und seines Umkreises – ein national schützenswertes Kulturgut und Alleinstellungsmerkmal des Hauses.

Vermittlung ist eine zentrale Aufgabe des Museums. Die Angebote sind besucherorientiert, objektbasiert, multisensorisch, medial und immersiv; Partizipation, Inklusion und Barrierefreiheit stehen im Fokus. Digitale Formate wie ein inklusiver Mediaguide und eine Entdecker-App über die Festung erweitern den Zugang.

Neues Museum – Staatliches Museum für Kunst und Design Nürnberg

Luitpoldstraße 5, 90402 Nürnberg
Besucherinnen und Besucher: 86.153
Standorte: 1
Ausstellungsfläche: 3.000 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 19 VZÄ

Das Neue Museum Nürnberg widmet sich der zeitgenössischen Kunst nach 1960 und dem Design mit dem Anspruch, ein breites Publikum anzusprechen. Als führendes Haus für zeitgenössische Kunst in Nordbayern liegt seine besondere Stärke im Dialog zwischen Kunst und Design. Der von Volker Staab entworfene Bau ist seit der Eröffnung im Jahr 2000 durch seine rund 100 Meter lange Glasfassade als markantes Schaufenster zur Stadt weithin sichtbar. Bereits die Architektur zieht Besucherinnen und Besucher an.

Die Sammlung umfasst mehrere Tausend Werke aus den Bereichen Malerei, Skulptur, Installation, Fotografie und Grafik. Das Museum betreut die zeitgenössische Kunstsammlung der Stadt Nürnberg. Bedeutende Dauerleihgaben, darunter Werke von Gerhard Richter, Sigmar Polke, Gotthard Graubner, ergänzen den Bestand und tragen maßgeblich zur über-

regionalen Bekanntheit des Hauses bei. Im Designbereich zeigt das Museum auf einer Etage mit der Neuen Sammlung – The Design Museum einen Dialog zwischen Kunst und Design.

Die zahlreichen Wechselausstellungen im großen Saal (600 Quadratmeter) wie in den Fassadenräumen oder in den Galerieräumen sind das Markenzeichen des Neuen Museums, das jährlich bis zu zehn Präsentationen eröffnet und dadurch seinem Anspruch gerecht wird, ein lebendiges Haus zu sein, das man jährlich mehrfach besuchen kann und immer wieder neu entdeckt.

Mit Veranstaltungen aus Musik, Tanz, Theater, Film und Performance pflegt das Neue Museum Nürnberg sein Profil als lebendiger »dritter Ort« mit niedrigschwelligem Zugang. Die hauseigene Abteilung für Kunstvermittlung richtet sich gezielt an Schulklassen, Familien und Jugendliche. Kostenfreie Angebote im Foyer und partizipative Formate stärken die Zugänglichkeit des Hauses. Die digitale Vermittlung wird kontinuierlich ausgebaut und setzt auf Partizipation und Familienfreundlichkeit.

Haus der Bayerischen Geschichte Augsburg und Regensburg

**Zeuggasse 7, 86150 Augsburg und
Donaumarkt 1, 93047 Regensburg**
Besucherinnen und Besucher: 242.000
(318.000 inklusive Bayerische Landesausstellung)
Standorte: 2
Ausstellungsfläche: 3.373 Quadratmeter
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 55 VZÄ

Das Haus der Bayerischen Geschichte (HdBG) versteht sich als Einrichtung nach Art der Geschichtshäuser des Bundes in Bonn, Leipzig und Berlin und der Länder in Stuttgart und Düsseldorf. Es ist zudem ein mobiles Ausstellungshaus mit dem Auftrag, allen Bevölkerungsschichten die geschichtliche und kulturelle Vielfalt Bayerns zugänglich zu machen und das Geschichtsbewusstsein zu fördern. Inhaltlich und geografisch ist es für ganz Bayern in all seinen Regionen zuständig. Dementsprechend realisiert das HdBG die Bayerischen Landesausstellungen sowie Bayernausstellungen zu Themen aus unterschiedlichen Epochen an wechselnden Standorten im

Freistaat und zeigt Präsenz im ganzen Land, gerade dort, wo andere staatliche Kultureinrichtungen nicht vertreten sind.

Insofern trägt das HdBG zur Landesentwicklung und zur Stärkung kultureller Identität auch jenseits der Metropolen bei. Die Bayerischen Landesausstellungen weisen einen hohen Anteil an Leihgaben auf, sind als Marke etabliert und gelten als kulturtouristische Höhepunkte Bayerns. Zudem betreibt das HdBG ein festes Haus in Regensburg mit Dauerausstellung, Sonderausstellungen, Depot und Bavariathek mit Schwerpunkt auf der bayerischen Demokratiegeschichte. Zum Selbstverständnis des Hauses gehört es, ungewöhnliche Fragestellungen, technische Innovationen und immersive Vermittlungsformen zu entwickeln und damit neue Besucherschichten zu erschließen. Die Direktion, die Verwaltung und die Teams für die Bayerischen Landesausstellungen sitzen in Augsburg.

Das HdBG sammelt schwerpunktmäßig zur neuesten bayerischen Geschichte mit besonderem Fokus auf Medien-, Bild- und Alltagskultur. Die Sammlung umfasst mehrere Hunderttausend Fotografien, Filme, Zeitdokumente, Plakate, Objekte der Alltagsgeschichte sowie umfangreiche audiovisuelle Bestände. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Dokumentation gesellschaftlicher und politischer Transformationsprozesse in Bayern seit dem 19. Jahrhundert. Ergänzt wird die Sammlung durch ein umfangreiches Medienarchiv sowie ein Zeitzeugenportal.

Die Vermittlungsarbeit richtet sich an alle, die sich für die Geschichte und Kultur Bayerns interessieren, insbesondere an Schulklassen, Familien und junge Zielgruppen aus ganz Bayern, und setzt auf innovative und partizipative Bildungsangebote wie historische Escape Games. Die Bavariathek in Regensburg bietet medienaffine und erlebnisorientierte Formate wie digitale Lernstationen, Workshops, Filmprojekte und interaktive Bildungsprogramme, die speziell auf die Medienkompetenz der Kinder und Jugendlichen abzielen. Ergänzt wird das Angebot durch Lehrkräftefortbildungen in Präsenz sowie E-Sessions. Das HdBG präsentiert sich zudem über Printpublikationen, Podcasts, YouTube, Instagram und weitere digitale Kanäle.

Bayerisches Armeemuseum Ingolstadt

Paradeplatz 4, 85049 Ingolstadt

Besucherinnen und Besucher: 40.000

Standorte: 3

Ausstellungsfläche: 6.696 Quadratmeter

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 47 VZÄ

Das Bayerische Armeemuseum ist eines der großen militärhistorischen Museen Europas. Sein Schwerpunkt liegt auf Bayern im europäischen Kontext. Die Sammlungen reichen vom Spätmittelalter bis in die Gegenwart. Das Museum versteht seine Kernaufgabe in der kritischen und historisch fundierten Auseinandersetzung mit Militär und kriegerischer Gewalt in der Geschichte sowie deren Auswirkungen auf Mensch, Gesellschaft und Staat. Es ist zugleich ein Forum für die Diskussion dieser Fragen in der Gegenwart.

Der Hauptstandort befindet sich im Neuen Schloss in Ingolstadt. Hinzu kommen das Museum des Ersten Weltkriegs und das Bayerische Polizeimuseum, die sich in eigenen Gebäuden in Ingolstadt befinden und mit eigenständigem Fokus auftreten.

Das Museum begreift seinen Sammlungsauftrag als treuhänderische Sicherung der Bestände für die Zukunft und bezeichnet die Sammlung als »Archiv der Dinge«. Sie umfasst Waffen und Rüstungen, osmanische Objekte, Gemälde und Grafiken, Fahnen und Uniformen, Dokumente sowie eine bedeutende fotografische Sammlung und die Bayerische Armeebibliothek – insgesamt mehrere Hunderttausend Objekte. Damit zählt sie zu den größten militärhistorischen Sammlungen Europas. Besondere Bedeutung misst das Museum neben der umfassenden Sammlung zur bayerischen Armee in der Zeit des Königreichs seiner osmanischen Sammlung sowie den Beständen zur »Gewaltkultur« der Zwischenkriegszeit bei.

Die Vermittlungsarbeit richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen und erfolgt durch zeitgemäße Ausstellungen, Programme und die Zusammenarbeit mit dem Museumspädagogischen Zentrum für Schulen. Das Museum pflegt eine intensive fachliche Vernetzung mit militärhistorischen Museen in Europa. Inhaltliche Schwerpunkte liegen auf der Völkerverständigung, dem umfassenden Blick auf das Militär als Teil der Gesellschaft sowie auf den Menschen im Militär und in kriegerischen Konflikten.

Herausgeber:

© Markus Michalke und Rolf Nonnenmacher

Alle Rechte vorbehalten.

Stiftung Kulturzukunft Bayern, München



Produktion:

LOOPING ONE | A MEMBER OF LOOPING GROUP

Gestaltung und Satz:

Bureau Johannes Erler

Cover:

Christoph Kienzle, Rose Pistola

Lektorat:

Svenja Hauerstein, Sylke Kruse, Sebastian Schulin

ISBN 978-3-00-085959-5

1. Auflage 2026

Printed in Munich, Germany

Bildnachweis:

Seite 10/11: Alte Pinakothek/München, © Severin Schweiger

Seite 18/19: Pinakothek der Moderne/München, © Christian Kasper

Seite 28/29: Glasmuseum/Frauenau, © Florian Eichinger

Seite 54/55: Neue Pinakothek/München, © Haydar Koyupinar

Seite 64/65: tim/Augsburg, © Nikolas Hagele

Seite 116/117: Archäologische Staatssammlung/München, © Marianne Franke

Seite 122/123: Bayerisches Armeemuseum/Ingolstadt, © Luise Wagener