

**Nikola Schmutzer**

**Das privatisierte Museum –  
Vision oder Notwendigkeit?**



**Nikola Schmutzer**

## **Das privatisierte Museum – Vision oder Notwendigkeit?**

Formale Privatisierung kommunaler Museen –  
ein Weg zu ökonomischerem Handeln und  
erweiterten Entscheidungsfreiräumen?

© Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften – Weimar 2005  
www.vdg-weimar.de

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Angaben zu Text und Abbildungen wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt und überprüft. Dennoch sind Fehler und Irrtümer nicht auszuschließen, für die Verlag und Autor keine Haftung übernehmen.

Nicht immer sind alle Inhaber von Bildrechten zu ermitteln. Nachweislich bestehende Ansprüche bitten wir mitzuteilen.

Gestaltung und Satz: eScriptum – Publishing Services, Berlin  
Druck: VDG, Weimar

ISBN 3-89739-502-9

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## Vorwort

Privatisierung öffentlicher Einrichtungen gilt seit der britischen Thatcher-Regierung als Zauberwort zur Beseitigung diverser, als misslich betrachteter Zustände wie Verhinderung wettbewerblichen Marktgeschehens, bürokratische Überorganisation oder Ressourcenverschwendung.

Außenstehende werden erwarten, dass die theoretischen Grundlagen eines solchen Dauerthemas bekannt und durch Praxiserfahrungen gestützt sind. Daran mangelt es jedoch – schon dadurch, dass Vielgestaltigkeit Patentrezepte verhindert: Theater erleiden kaum Eingriffe der Entscheidungsgremien in ihre Leistungserbringung; mangels Rekursmöglichkeit auf die Kunstfreiheit sehen sich dagegen historische Museen teils straffem Dirigismus ausgesetzt. Die Pendelbewegungen zwischen statischen Haushaltsplänen, regelmäßigen Sparrunden und plötzlichen Haushaltssperren wirken sich unvergleichbar aus auf Sportstätten mit schwankenden Besucherzahlen, auf Museen mit starker Auflösung in befristete Projekte oder auf Bibliotheken, die unregelmäßig steigenden Abonnementpreisen und der Buchpreisbindung ausgeliefert sind.

Knappe Tagungsbeiträge herrschen als Publikationsform zum Thema vor, häufig in einseitiger Pointierung, abgestützt auf unbewiesenen Behauptungen, oder als Einzelfall-Schilderung ohne Nachweis der Übertragbarkeit. Zu einigen Themen reisen Propagandisten mit eigenwirtschaftlichen Interessen umher; Misserfolge machen nicht als Lernanlässe, sondern als Scheinargumente gegen Rechtsformwechsel aller Art die Runde.

Die vorliegende Untersuchung geleitet in dieser Mangelsituation einen aufschlussreichen Schritt voran; zugegeben, mittels eines kleinen Satzes an Fallstudien, der die legalen Gestaltungsmöglichkeiten, die Ausgestaltungen und Einschätzungen sowohl der einschlägigen Literatur als auch konkret betroffener Leitungspersonen beleuchtet. Schon die Auswahl der Fallbeispiele belegt die präzise analytische Leistung: Obwohl allerorten von Privatisierung die Rede ist, sind nur wenige Realisierungen recherchierbar; die Zahl nimmt weiter ab, wenn man die gemeinschaftliche Privatisierung mehrerer Regiebetriebe herausnimmt, die Quersubventionen der Geschäftsbereiche wünscht und erwartet, und die Präsenz von Gewährspersonen verlangt, die bereits im vorangegangenen Regiebetrieb tätig waren und deshalb Vor- und Nachteile aus eigener Anschauung abwägen können.

Klare Parameter sind Charakteristika akademischer Abschlussarbeiten – steht hier doch neben dem Nachweis methodisch korrekter Datengewinnung und -bearbeitung auch die fristgerechte Bewältigung des Themas im Vordergrund. Die vorliegende Untersuchung entstand als Diplomarbeit am Studiengang Museologie der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH). Ihr Ertrag reicht jedoch über die prüfungsrechtlichen Anforderungen weit hinaus und verdient breites Interesse im Museumswesen.

Bevor dieses gelungene Beispiel für die Anwendungsorientierung der Fachhochschul-Forschung den Interessierten vorgelegt werden konnte, waren verschiedenste Anstrengungen erforderlich: Die Gesprächspartnerinnen und -partner aus den untersuchten Museen brachten nicht nur Verständnis und Geduld für ein Diplomvorhaben auf, sondern befassten sich angesichts der Veröffentlichungsabsicht nochmals mit diesem Anliegen; die Autorin bewältigte erhebliche Glättungen und Straffungen, die der charakteristische Tunnelblick während der letzten Wochen der Diplom-Bearbeitungszeit ausgeblendet hatte; VDG Weimar entschied sich dafür, das Verlagsrisiko für die Buchveröffentlichung zu übernehmen. Allen Beteiligten sei für ihren Entschluss und ihre Einsatzfreude herzlich gedankt.

Der Alltag eines Hochschullehrers ist mit abgeprüften Kenntnisständen und Gehversuchen in der Anwendung wissenschaftlicher Methoden gepflastert; einer gelungenen Ausarbeitung zur Anfertigung des Vorworts erneut zu begegnen, war eine ganz persönliche Freude. Allen Leserinnen und Lesern schenkt dieser Band Einblicke in komplexe Bedingungsgefüge: Weder lassen sich Privatisierungen konfektionieren, noch muss es Angststarre oder aktionistische Flucht nach vorn geben. Angemessene und langfristig tragfähige Konstruktionen beweisen ihre Qualität nicht in Versprechungen einzelner Resultate, sondern bei kritischer Durchleuchtung der beabsichtigten, unbedachten und möglichen Wechselwirkungen einzelner Faktoren.

Leipzig, im Juni 2005

Markus Walz

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1	Problemstellung	11
1.2	Forschungsstand	13
1.3	Aufbau und Aussage der Arbeit	14
<b>2</b>	<b>Gang der Untersuchung und methodisches Vorgehen</b>	<b>17</b>
2.1	Forschungsansatz	18
2.2	Methode der Datenerhebung	22
2.2.1	Datenerhebung mittels qualitativer Interviews	22
2.2.2	Datenerhebung mittels Dokumentenanalyse	25
2.3	Methode der Datenauswertung	26
<b>3</b>	<b>Vorbereitung und Realisierung der Datenerhebung</b>	<b>29</b>
3.1	Fallauswahl	29
3.2	Interviewleitfaden	30
3.3	Pretest	31
3.4	Durchführung der Interviews	32
3.5	Auswahl der Unterlagen zur Dokumentenanalyse	34
3.6	Methodenkritik	34
<b>4</b>	<b>Formale Privatisierung</b>	<b>37</b>
4.1	Formale Privatisierung in Abgrenzung zu anderen Formen der Privatisierung	37
4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen der formalen Privatisierung kommunaler Museen	39
<b>5</b>	<b>Das Museum als öffentliche Einrichtung der Kommune</b>	<b>43</b>
5.1	Das Museum als Teil der unmittelbaren Kommunalverwaltung	43
5.1.1	Aufbau der kommunalen Verwaltung	43
5.1.2	Rechtliche Rahmenbedingungen der kommunalen Verwaltung	45
5.2	Das Museum in privatrechtlicher Rechtsform	46
5.2.1	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	47
5.2.2	Die rechtsfähige Stiftung des Privatrechts	48
<b>6</b>	<b>Darstellung der Rahmenbedingungen und Meinungsbilder aus der Literatur</b>	<b>53</b>
6.1	Entscheidungsstrukturen	54
6.1.1	Rangstufen und Entscheidungswege	54
6.1.2	Einflussmöglichkeiten für die kommunale Verwaltungsebenen und die Entscheidungsgremien	63
6.1.3	Zuständigkeiten im Bereich des Personalwesens	66
6.1.3.1	Personalwirtschaftliche Zuständigkeiten und Direktionsrecht	66
6.1.3.2	Interne personelle Strukturen	68

	<i>Exkurs: Überführung der Arbeitsverhältnisse bei formaler Privatisierung</i> . . . . .	68
6.1.4	Finanzwirtschaftliche Zuständigkeiten. . . . .	69
6.1.5	Zuständigkeiten der Sachmittelbeschaffung und Gebäudebewirtschaftung . .	70
	<i>Exkurs: Gestaltung der Eigentumsverhältnisse bei formaler Privatisierung</i> . . . .	71
6.2	Möglichkeiten des ökonomischen Handelns . . . . .	71
6.2.1	Flexibilität im Einsatz von finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen . . . . .	72
6.2.1.1	Finanzielle Ressourcen . . . . .	72
6.2.1.2	Personelle Ressourcen . . . . .	74
6.2.1.3	Sachmittelbeschaffung und Gebäudebewirtschaftung . . . . .	76
6.2.2	Aktivierung/Steuerung von Kapitalzuflüssen. . . . .	77
6.2.2.1	Umsatzerlöse und Eigenmittel . . . . .	78
6.2.2.2	Kapitalbeschaffung in Form von Fördermitteln, Sponsoring, Spenden und Zustiftungen . . . . .	79
6.2.3	Kostentransparenz und -kontrolle . . . . .	81
6.2.3.1	Planungsinstrumente . . . . .	81
6.2.3.2	Rechnungswesen . . . . .	83
6.2.4	Finanzielle Planungssicherheit . . . . .	87
6.2.5	Ökonomische Belastungen . . . . .	88
6.2.5.1	Durch formale Privatisierung entstehende Mehrkosten . . . . .	89
6.2.5.2	Steuerpflicht . . . . .	89
6.2.6	Betriebswirtschaftliche Qualifikation des Personals . . . . .	89
<b>7</b>	<b>Auswertung des Erhebungsmaterials</b> . . . . .	<b>91</b>
7.1	Vogtländisches Freilichtmuseum Landwüst –Einrichtung der Vogtland Kultur GmbH . .	91
7.1.1	Allgemeine Informationen . . . . .	91
7.1.2	Analyse der Entscheidungsfreiräume . . . . .	93
7.1.2.1	Allgemeine Eindrücke der Museumsleitung. . . . .	93
7.1.2.2	Untersuchung der Indizien für die Erweiterung von Entscheidungsfreiräumen . . . . .	93
7.1.3	Analyse der Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns . . . . .	98
7.1.3.1	Allgemeine Eindrücke der Museumsleitung. . . . .	98
7.1.3.2	Untersuchung der Indizien für die Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns. . . . .	98
7.2	Stiftung Wilhelm Lehmbruck Museum – Zentrum internationaler Skulptur, Duisburg. .	101
7.2.1	Allgemeine Informationen . . . . .	102
7.2.2	Analyse der Entscheidungsfreiräume . . . . .	104
7.2.2.1	Allgemeine Eindrücke der Museumsleitung. . . . .	104
7.2.2.2	Untersuchung der Indizien für die Erweiterung von Entscheidungsfreiräumen . . . . .	104
7.2.3	Analyse der Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns . . . . .	109
7.2.3.1	Allgemeine Eindrücke der Museumsleitung. . . . .	109
7.2.3.2	Untersuchung der Indizien für die Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns. . . . .	110
7.3	Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg . . . . .	114
7.3.1	Allgemeine Informationen . . . . .	114

7.3.2	Analyse der Entscheidungsfreiräume . . . . .	117
7.3.2.1	Allgemeine Eindrücke der stellvertretenden Museumsleitung . . . . .	117
7.3.2.2	Untersuchung der Indizien für die Erweiterung von Entscheidungsfreiräumen . . . . .	117
7.3.3	Analyse der Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns . . . . .	122
7.3.3.1	Allgemeine Eindrücke der stellvertretenden Museumsleitung . . . . .	122
7.3.3.2	Untersuchung der Indizien für die Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns . . . . .	123
7.4	Kulturstiftung Landkreis Osterholz . . . . .	126
7.4.1	Allgemeine Informationen . . . . .	126
7.4.2	Analyse der Entscheidungsfreiräume . . . . .	128
7.4.2.1	Allgemeine Eindrücke der Museumsleitung . . . . .	128
7.4.2.2	Untersuchung der Indizien für die Erweiterung von Entscheidungsfreiräumen . . . . .	129
7.4.3	Analyse der Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns . . . . .	133
7.4.3.1	Allgemeine Eindrücke der Museumsleitung . . . . .	133
7.4.3.2	Untersuchung der Indizien für die Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns . . . . .	133
<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Analyse</b>	<b>137</b>
<b>9</b>	<b>Ausblick</b>	<b>141</b>
	Literatur- und Quellenverzeichnis	142
	Anhang	158



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Mehrheit der deutschen Museen wird traditionell als nachgeordnete Verwaltungseinheit eines Landesministeriums bzw. einer Stadtverwaltung geführt oder ist allgemein dem Staatsbereich zuzurechnen.<sup>1</sup> Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, gibt es neben diesen Modellen „von jeher viele Beispiele anderer Strukturformen“.<sup>2</sup>

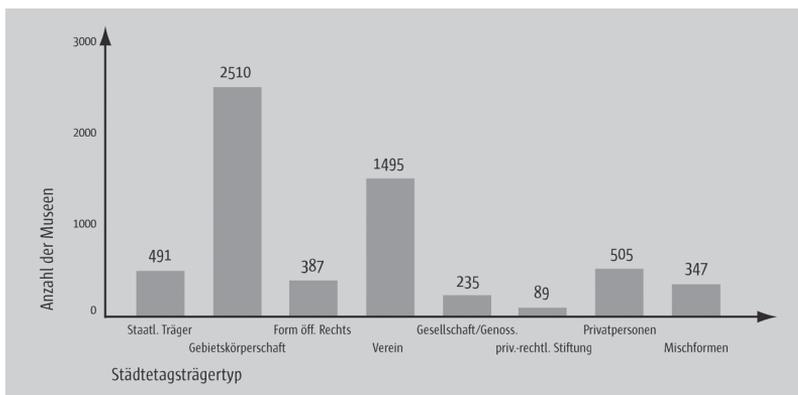


Abbildung 1: Verteilung der Museen in Deutschland nach Trägerschaft<sup>3</sup>

Gerade der Kulturbereich nimmt im gegenwärtigen Reformprozess der öffentlichen Verwaltung häufig eine besondere Stellung ein. Dies zeigt zum Beispiel eine Umfrage von 1999 zum Stand der Kulturverwaltungsreform in Städten mit über 30.000 Einwohnern. Diese kommt zu dem Ergebnis,

<sup>1</sup> Vgl. Strachwitz, Rupert :Rechts-, Organisations- und Trägerschaftsformen für Museen und Ausstellungsbetriebe : Ein Überblick / Rupert Strachwitz // In: Das Museum als Non-profit-Organisation : Management und Marketing / Hrsg.: Annette Zimmer. – Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl., 1996. – ISBN 3-593-35337-7, S. 142.

<sup>2</sup> Strachwitz, 1996b, S. 142.

<sup>3</sup> Abbildung nach: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002 / Staatliche Museen zu Berlin, Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumskunde. – Berlin Institut für Museumskunde – (Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz Berlin). – ISSN 0931-796. –2003, 57, S. 33. – Onlineressource.

dass in 21 % der untersuchten Städte die Kulturverwaltung eine Vorreiterfunktion übernimmt.<sup>4</sup> Nach Oertel und Röbbke sind dafür vielfältige Gründe zu nennen. So wird der kulturelle Bereich als kontrollierbares und abgegrenztes Experimentierfeld innerhalb der Kommunalverwaltung angesehen. Außerdem besitzt er nennenswerte variable Eigeneinnahmen und den Mitarbeitern, die meist nicht die Verwaltungslaufbahn eingeschlagen haben, kommt ihrer eigenen Aussage zu Folge eine mit dem Reformprozess verbundene höhere Flexibilität entgegen. Des Weiteren weist er als freiwillige Leistung keine starre Leistungsdefinition wie andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung auf.<sup>5</sup> Der Wechsel der Betriebsform wird in oben genannter Untersuchung als „weitestgehendes Mittel der Verwaltungsreform im Hinblick auf die Strukturveränderung öffentlicher Verwaltungen angesehen“. <sup>6</sup> Hierzu gehört der Prozess der formalen Privatisierung. In diesem Fall werden Aufgaben, die ursprünglich von den Kommunen unmittelbar wahrgenommen wurden, auf von der öffentlichen Hand gegründete juristische Personen des privaten Rechts übertragen, deren sämtliche bzw. überwiegende Anteile sich im Besitz der öffentlichen Hand befinden. Es besteht also durchaus Anlass, sich dezidiert mit dem Museum, genauer gesagt dem kommunalen Museum, als Gegenstand von Privatisierungsbestrebungen zu beschäftigen, da gerade die Kommunen einen zentralen Bereich öffentlich geförderter und ermöglichter Kultur bilden.<sup>7</sup>

Insbesondere die Überführung der Hamburger Museen in Stiftungen des öffentlichen Rechts hat die Privatisierungsdiskussion vielerorts wieder neu entflammt und auch wenn diese Museen aufgrund ihrer Rechtsform weiterhin dem Bereich der öffentlichen Verwaltung zuzurechnen sind, wird seither rege über die Frage debattiert, ob Museen in einer privaten Rechtsform effektivere Arbeit leisten könnten. Viele Gegner und Befürworter der Privatisierung meldeten sich seither zu Wort, die oft die Privatisierung als Ganzes befürworteten oder ihr grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen.

<sup>4</sup> Vgl. Oertel, Martina: Reform der kommunalen Kulturverwaltung : Ergebnis einer Umfrage in Kommunen über 30.000 Einwohnern / Martina Oertel ; Thomas Röbbke. – Bonn : Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V., 1999. – (Materialien ; 5). – ISBN 3-923064-84-5, S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 8.

<sup>6</sup> Ebd., S. 12. Die anderen Dimensionen sind: Veränderungen in der Haushaltsführung, Einführung neuer Steuerungsmodelle, Bürger- und Kundenorientierung, Mitarbeiterbeteiligung am Reformprozess, Verhältnis zur Politik, externe Beratung (vgl. ebd., S. 12–14).

<sup>7</sup> Vgl. Heinrichs, Werner: Kommunales Kulturmanagement : Rahmenbedingungen – Praxisfelder – Managementmethoden / Werner Heinrichs. – 1. Aufl. – Baden-Baden : Nomos Verl.-Ges., 1999. – ISBN 3-7890-6066-6, S. 5.

Jedoch geht die allgemeine Diskussion weder von einer einheitlichen Definition des Begriffs ‚Privatisierung‘ aus, noch wurde ein Kausalzusammenhang im engeren Sinn, wie er in der allgemeinen Diskussion häufig angenommen wird, bisher nachgewiesen. Die Diskussion baut also auf einen Zusammenhang auf, der so nicht zwingend bestehen muss. Die vorliegende Arbeit geht daher der Frage nach, ob zwischen der formalen Privatisierung und den Faktoren „erweiterten Entscheidungsfreiräume“ und „Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns“ ein unmittelbarer oder mittelbarer Zusammenhang besteht und wenn ja, wie sich dieser gestaltet.

## 1.2 Forschungsstand

Wie John feststellt sind erfolgreich „realisierte Rechtsformänderungen [...] für Museen und Museumsträger mit komplexen Anforderungen und erheblichem Aufwand verbunden“. <sup>8</sup> Um die Verantwortlichen bei Rechtsform-Entscheidungen zu unterstützen, fand insbesondere seit 1993 eine Vielzahl von nationalen und internationalen Tagungen statt, die sich mit diesem Thema befassten. <sup>9</sup> Bereits im Wintersemester 1999/2000 hat die Universität Hamburg dieses Thema in das Lehrangebot des Studiengangs Museumsmanagement integriert. <sup>10</sup> Gegenwärtig findet eine verstärkte Auseinan-

---

<sup>8</sup> John, Hartmut: Rechtsformänderung als Managementaufgabe : Zehn Prüfsteine und Empfehlungen für die Museumspraxis / Hartmut John // In: Museum aktuell. – München : Müller-Straten. – ISSN 1433-3848. – 2003, 97, S.4192-4194, S. 4192.

<sup>9</sup> Unter anderem: „Privatisierung und Kommerzialisierung“, Arnheim 1993, „Neue Strukturen für Museen?“, Kolloquium, Bildungsstätte für Museumspersonal, Rheinisches Museumsamt / Landschaftsverband Rheinland 1993; „Neue Wege für Kultureinrichtungen“, Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag und der Kultusministerkonferenz 1996; „Museen unter Rentabilitätsdruck. Engpässe – Sackgassen – Auswege“, internationales Symposium, veranstaltet von den ICOM-Nationalkomitees Deutschlands, Österreichs und der Schweiz/ Hans-Albert Treff – München, 1997; „Museumsreform in der Diskussion – ein Modell von Museumsseite auf dem Prüfstand“, Tagung des Fortbildungszentrums Braunweiler/ Rheinisches Archiv- und Museumsamt in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Stadt- und Heimatmuseen im Deutschen Museumsbund, 1998; Tagung der Fachgruppe Kunsthistorische Museen und Kunstmuseen, 2000; 8. Colloquium. Staat und Stiftung. Die Umwandlung von Kultureinrichtungen in Stiftungen. Bertelsmann Stiftung und das Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung, 2001; „Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen“, 4. Tagung des Arbeitskreises Kunst- und Kulturstiftungen 2001; „Stiftungen & Museen. Innovative Formen und zukunftsorientierte Modelle“, Tagung des Fortbildungszentrums Braunweiler/ Rheinisches Archiv- und Museumsamt in Kooperation mit dem Museumsverband Sachsen-Anhalt e. V., 2002.

<sup>10</sup> Vgl. Universität Hamburg : Fachbereich Kulturgeschichte und Kulturkunde ; Studiengang Museumsmanagement. – Onlineresource.

dersetzung mit der Rechtsform der Stiftung statt, wie auch an den Schwerpunkten der Tagungen erkennbar ist. Die Bertelsmann Stiftung und das Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft widmeten sich zum Beispiel dem Projekt „Überführung von Kultureinrichtungen in Stiftungen“, das folgende Ziele verfolgt: „Im Rahmen des Projektes sollen die ausschlaggebenden Faktoren für inhaltlich und finanziell erfolgreiche Überführungen in die Stiftungsform identifiziert und in Form eines Leitfadens für die Praxis aufbereitet werden.“<sup>11</sup>

Neben Publikationen zu den genannten Tagungen und einigen Veröffentlichungen in Fachzeitschriften ist für die Beschäftigung mit dem Thema Privatisierung in erster Linie die einschlägige verwaltungswissenschaftliche und insbesondere betriebswirtschaftliche Literatur von Interesse. Die Verwaltungswissenschaften beschäftigen sich schon seit geraumer Zeit mit der optimalen Betriebsform für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Den betriebswirtschaftlichen Publikationen können allgemeine Informationen über Rechtsformen und zur Führung privatrechtlicher Unternehmen entnommen werden. Einige Publikationen konzentrierten sich gezielt auf betriebswirtschaftliche oder juristische Probleme im Museum bzw. allgemein im Kulturbereich.

### 1.3 Aufbau und Aussage der Arbeit

Nach allgemeinen Vorbemerkungen zu der Vorgehensweise und den in der Arbeit angewendeten Methoden ist den folgenden Darstellungen die Definition einiger grundlegender Begriffe vorangestellt. Eine allgemeine Betrachtung zu den Rahmenbedingungen kommunaler Museumsarbeit sowie eine Fallstudie zu vier formal privatisierten Museen bilden den Kern der Arbeit. Als Ergebnis wird festgehalten, inwiefern sich bei den untersuchten Einrichtungen Möglichkeiten des ökonomischeren Handelns und Entscheidungsfreiräume verändert haben und in welchem Verhältnis diese Veränderungen zu den Erkenntnissen aus der Untersuchung der allgemeinen Rahmenbedingungen stehen. Hier wird jedoch keine globale Empfehlung zur Struktur von Museen ausgesprochen, da die optimale Organisationsform für ein Museum nur unter Berücksichtigung seiner individuellen Struktur

---

<sup>11</sup> Auftaktworkshop „Leitfaden für die Überführung von Kultureinrichtungen in Stiftungen“ am 18.9.2002 im Maecenata Institut in Berlin// In: Maecenata Aktuell. – 2002 36, S. 39–43 – Onlineressource, S. 40; Siehe zu diesem Projekt außerdem Bellezza, Enrico: Der Staat als Stifter : Stiftungen als Public-Private-Partnerships im Kulturbereich / Enrico Bellezza ; Michael Kilian ; Klaus Vogel. – Gütersloh : Verl. Bertelsmann-Stiftung, 2003. – (Konzepte Stiftungen ; 5) – ISBN 3-89204-667-0 – Onlineressource.

und spezifischen Ausgestaltung sowie der dort beschäftigten Menschen bestimmt werden kann.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> In der Literatur wird diese Ansicht außerdem unter anderem vertreten von: Ottenthal, Elmar : Die Rechtsform ist nicht alles – entscheidend sind die Chance und der Wille zu wirtschaftlichem Verhalten / Elmar Ottenthal // In: Neue Wege für Kultureinrichtungen, 1997, S. 74; Hartung Werner: Kultur in neuer Rechtsform : Problemlösung oder Abwicklung? / Werner Hartung ; Reinald Wegner. – 2. überarb. u. erg. – Aufl. – [Bonn], 1998 (Kommunalpolitische Texte ; 119). – ISBN 3-86077-626-6, 1.