

Bremen 05 07 2024

Umsetzung der
Strukturempfehlungen
zur Stiftung Preußischer
Kulturbesitz (SPK), Berlin

IMPRESSUM

Umsetzung der Strukturempfehlungen zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), Berlin

Herausgeber

Wissenschaftsrat
Scheidtweilerstraße 4
50933 Köln
www.wissenschaftsrat.de
post@wissenschaftsrat.de

Drucksachenummer: 1962-24

DOI: <https://doi.org/10.57674/th2q-7993>

Lizenzhinweis: Diese Publikation wird unter der Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>.



Veröffentlicht

Köln, Juli 2024

INHALT

Vorbemerkung	5
A. Zusammenfassung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats	6
A.I Staatliche Museen zu Berlin	8
I.1 Zur Struktur einer Stiftung ‚Staatliche Museen zu Berlin‘	8
I.2 Zur Besucher- und Nutzerorientierung	10
I.3 Zur Forschung	11
I.4 Zur Digitalisierung	13
I.5 Zur Ausstattung	14
A.II Staatsbibliothek zu Berlin	14
A.III Ibero-Amerikanisches Institut	15
A.IV Geheimes Staatsarchiv	16
A.V Zu Bau- und Sanierungsmaßnahmen	17
B. Zusammenfassung des Umsetzungsberichts	19
B.I Zusammenfassung	19
B.II Verlauf des Beratungs- und Reformprozesses	21
B.III Stiftungsratsbeschluss im Dezember 2022	25
B.IV Umsetzung der Reform	27
C. Stellungnahme	31
Abkürzungsverzeichnis	37
Mitwirkende	39

Vorbemerkung

In den im Juli 2020 verabschiedeten Strukturempfehlungen zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), Berlin, |¹ wurde die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) gebeten, dem Wissenschaftsrat nach Ablauf von drei Jahren über die Umsetzung der Empfehlungen zu berichten. Dieser Bitte hat die BKM entsprochen.

Der Evaluationsausschuss des Wissenschaftsrats hat auf der Grundlage dieses Umsetzungsberichts am 15. und 16. Mai 2024 eine Stellungnahme erarbeitet.

Der Wissenschaftsrat hat die vorliegende Stellungnahme am 5. Juli 2024 in Bremen verabschiedet.

Der Wissenschaftsrat weist darauf hin, dass die weitere Befassung in der Verantwortung der Kulturministerinnen und Kulturminister der Länder und der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien liegt.

|¹ Vgl. Wissenschaftsrat (2020): Strukturempfehlungen zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), Berlin; Köln. URL: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/8520-20.html>

A. Zusammenfassung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats

Der Wissenschaftsrat befand in seinen Strukturempfehlungen zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) im Jahr 2020, die Stiftung habe in ihrer über sechzigjährigen Geschichte viele Herausforderungen erfolgreich bewältigt und ihren unmittelbaren Zweck einer Vermögensverwaltung erfüllt. Jedoch wirkten sich ihre Organisations- und Governance-Strukturen inzwischen hemmend auf die Aufgabenerfüllung und vor allem auf die Strategiefähigkeit der fünf Einrichtungen unter dem Dach der SPK aus: Staatliche Museen zu Berlin (SMB), Staatsbibliothek zu Berlin (SBB), Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz (GStA PK), Ibero-Amerikanisches Institut (IAI) und Staatliches Institut für Musikforschung (SIM). Insbesondere die SMB könnten mit ihrem aktuellen Personalbestand und in den bestehenden Strukturen die Erwartungen, die heutzutage an Museen, Bibliotheken und Archive gerichtet werden, nicht in angemessener Weise erfüllen. Um die Leistungs- und Strategiefähigkeit der Einrichtungen dauerhaft zu erhöhen, bedürfe es erheblicher zusätzlicher finanzieller Mittel und eines entschiedenen Eingriffs in die Struktur der SPK mit dem Ziel, verzichtbare Komplexität abzubauen.

Folgende Anforderungen an die Governance-Struktur seien zu erfüllen:

- _ Die Einrichtungen müssten über Autonomie auf inhaltlich-fachlicher Ebene und in der Budget- und Personalplanung sowie über eine verlässliche Finanzierung verfügen.
- _ Einrichtungen von der Größe und Bedeutung der SMB und der SBB sollten über direkten Zugang zu ihren Trägern bzw. Zuwendungsgebern verfügen und Haushaltsverhandlungen eigenständig führen.
- _ Strategische, inhaltlich-fachliche und administrative Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen müssten eindeutig zugeordnet werden. Entscheidungswege sollten möglichst kurz und transparent gestaltet sein.
- _ Die Governance-Strukturen dürften für die Einrichtungen nicht hemmend wirken, sondern müssten kreative, innovative und dynamische Denk- und

Handlungsprozesse befördern sowie eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und der aktuellen und künftigen Rolle von Museen, Bibliotheken und Archiven in der und für die Gesellschaft sowie in Wissenschaft und Forschung ermöglichen.

Aus der Differenz primärer Aufgaben der Einrichtungen mit überwiegend musealer Funktion und der Einrichtungen, die in erster Linie die Funktion einer Forschungsinfrastruktur (Bibliotheken, Archive) erfüllten, resultierten Unterschiede in den Geschwindigkeiten, Steuerungsmodalitäten und Anforderungen an Governance, Ausstattung, Verwaltungsabläufe etc. Angesichts dieser Unterschiede seien eine gemeinsame Dachstruktur und eine gemeinsame Verwaltung für die fünf Einrichtungen dysfunktional. Die Hemmnisse überwogen inzwischen den Nutzen der Dachstruktur für die Einrichtungen und beeinträchtigten deren Leistungsfähigkeit.

Der Wissenschaftsrat empfahl daher, die Dachstruktur der SPK aufzulösen. Der Verbund der SMB, die SBB, das GStA PK und das IAI sollten jeweils organisatorisch und rechtlich verselbständigt werden. Das SIM solle als Musikinstrumenten-Museum mit sammlungsbezogenen Forschungsanteilen in die SMB integriert werden. Bei einer möglichst zügigen Umsetzung der Neuordnung und der Veränderungsprozesse sollten mit höchster Priorität die SMB (einschließlich des SIM) in eine eigene bundesunmittelbare Stiftung umgewandelt werden. Die SBB solle als selbständige Einrichtung in Trägerschaft des Bundes geführt werden. Das IAI solle als rechtlich selbständiges An-Institut der SBB ebenfalls in Trägerschaft des Bundes geführt werden. Das GStA PK könne beispielsweise in eine Anstalt des Bundes überführt werden. Für alle Einrichtungen müsse den Vorgaben des Einigungsvertrags entsprechend rechtlich gesichert sein, dass ihre jeweiligen Sammlungen und Bestände zusammengehalten werden. |² Aus den Einrichtungen solle während des Neuordnungsprozesses kein Personal abgezogen werden.

Die Leitungen der dann vier Einrichtungen sollten diese eigenverantwortlich führen sowie die Budget- und Personalhoheit erhalten. Verwaltungsaufgaben sollten in den Einrichtungen selbst wahrgenommen werden. Das erfahrene und gut ausgebildete Personal der Hauptverwaltung solle in neu aufzubauende bzw. auszubauende Verwaltungseinheiten der verselbständigten Einrichtungen integriert werden.

Der Wissenschaftsrat würdigte ausdrücklich das bisherige Engagement der Länder für die SPK und forderte die künftig nicht an der Finanzierung der Einrich-

|² Der Einigungsvertrag von 1990 legte fest, dass die getrennten Teile der ehemals staatlichen preußischen Sammlungen in Berlin zusammenzuführen seien und die SPK die vorläufige Trägerschaft übernehmen solle. Auch für die künftige Regelung sei eine umfassende Trägerschaft für die ehemals staatlichen preußischen Sammlungen in Berlin zu finden.

8 tungen beteiligten Länder mit Nachdruck auf, die freiwerdenden Mittel für andere gesamtstaatliche Aufgaben im Kulturbereich zu verwenden.

A.1 STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN

Der Wissenschaftsrat empfahl, bei der organisatorischen Verselbständigung der SMB die innere Struktur des Museumsverbands neu zu ordnen, um die Konzipierung moderner Ausstellungen, eine intensivere Interaktion zwischen den einzelnen Sammlungen sowie mit den Publika, kooperative und international vernetzte Forschung sowie die digitale Transformation zu ermöglichen. Mehr als bisher sollten die Wechselwirkung und der Austausch mit anderen internationalen Einrichtungen gepflegt werden. Das Bewusstsein, dass die primäre Verantwortung der Museen diejenige gegenüber ihren Publika sei, müsse gestärkt werden. Die Museen sollten sich der Herausforderung stellen, Konzepte musealen Sammelns, Bewahrens, Erforschens, Ausstellens und Vermittelns neu zu denken und ihre Relevanz für die gesellschaftliche Selbstverständigung zu verdeutlichen. Sie sollten in ihrer Arbeit und in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft der Diversität und Vielfalt der Welt gerecht werden. Ihre Arbeit solle zugleich als ein Engagement für die Museen der Zukunft bzw. der nächsten Generationen verstanden werden.

Der Verbund der Staatlichen Museen solle erhalten bleiben, da es zahlreiche inhaltliche Überschneidungen und Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Sammlungen sowie eine gemeinsame Definition als Einrichtungen mit primär musealer Funktion oder mit unmittelbarer Ausrichtung auf diese Funktion gebe. Die Einrichtungen im SMB-Verbund, die nicht primär museale Funktionen erfüllten – das Institut für Museumsforschung, das Rathgen-Forschungslabor, die Kunstbibliothek und das Zentralarchiv – sollten im Verbund verbleiben, da sie wichtige Querschnittsaufgaben für ihn wahrnahmen.

I.1 Zur Struktur einer Stiftung ‚Staatliche Museen zu Berlin‘

Die Finanzierung der selbständigen, bundesunmittelbaren Stiftung öffentlichen Rechts sollten der Bund und das Land Berlin tragen, das als Sitzland der Einrichtungen der SMB eine eigene Verantwortung habe und in besonderem Maße sowohl in kultureller und wissenschaftlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht von diesen profitiere. Von einer wechselseitigen Koppelung der Beiträge des Bundes und des Landes Berlin werde nachdrücklich abgeraten. Die Einzelheiten der Finanzierung sollten vertraglich geregelt werden.

Aufgrund ihrer Aufgaben von überragender Bedeutung für die Gesellschaft in den Bereichen Kultur und Wissenschaft bedürften die SMB einer verlässlichen Finanzierung. Um ihre Planungssicherheit zu erhöhen und ihre Strategiefähigkeit langfristig zu gewährleisten, seien kontinuierliche Etatsteigerungen unerlässlich. Die SMB müssten ihre Mittel möglichst flexibel bewirtschaften können

und sollten möglichst bewährte Instrumente der Flexibilisierung (etwa Globalhaushalt, Übertragbarkeit von Mitteln) nutzen.

Die Stiftung solle zwei Organe umfassen, den Stiftungsrat und eine ‚Generalintendantin‘ bzw. einen ‚Generalintendanten‘ der Staatlichen Museen, die bzw. der über die strategischen Steuerungsmöglichkeiten der Leitungen vergleichbarer internationaler Einrichtungen verfügen solle. Die Direktorinnen und Direktoren der einzelnen Sammlungen der SMB müssten die zur Leitung dieser Sammlungen erforderlichen Planungs-, Handlungs- und Steuerungsspielräume sowie durch die Generalintendanz der SMB die nötige Unterstützung in der Verwaltung und weiteren Dienstleistungen erhalten.

Der künftige Stiftungsrat für die SMB solle die bislang dem Stiftungsrat und dem Beirat der SPK obliegende Aufsichts- und die Beratungsfunktion gemeinsam wahrnehmen. Der Wissenschaftsrat sprach Empfehlungen zu den Aufgaben sowie zur Zusammensetzung des Stiftungsrats aus. Exekutivorgan der Stiftung solle die Generalintendantin bzw. der Generalintendant der SMB sein, die bzw. der die Stiftung SMB leiten und sie nach innen und außen sowie gegenüber dem Stiftungsrat vertreten sowie die strategische Ausrichtung und Entwicklung der SMB und die Gestaltung der Binnenorganisation der Stiftung verantworten solle. Eine eigene Organisationseinheit solle zentrale Dienstleistungen für alle Museen erbringen und koordinierende Aufgaben wahrnehmen.

Die einzelnen Sammlungen bzw. Einrichtungen der Staatlichen Museen sollten über inhaltlich-fachlichen Gestaltungsspielraum sowie über ausreichende frei verfügbare und kalkulierbare Mittel zur Eigenbewirtschaftung verfügen. Diese Mittel sollten auch zur Verstärkung der für die jeweiligen Sammlungen strategisch wichtigen Bereiche eingesetzt werden können.

Die Direktionskonferenz solle als Beratungsgremium für die Stiftungsleitung fungieren und einen Raum des intellektuellen und konzeptionellen Austauschs bieten. Hier sollten übergreifende strategische Themen behandelt sowie die Ausrichtung und Ziele der SMB entwickelt werden. Die Standortkonferenzen sollten als Beratungs- und Abstimmungsgremien gestärkt werden und in größerer Frequenz tagen.

Angesichts beträchtlicher organisationskultureller Unterschiede zwischen verschiedenen Häusern, Berufs- und Funktionsgruppen sowie zwischen Verwaltungs- und Fachpersonal solle eine professionell begleitete Organisationsentwicklung durchgeführt werden.

Die Sammlungen und Einrichtungen der SMB (bzw. auch kleinere Gruppen fachlich verwandter Museen) sollten über eigene Fachbeiräte verfügen, die sie in angemessener Weise in Fragen der Forschung, Vermittlung etc. und in ihrer strategischen Entwicklung beraten, die Kooperation sowohl untereinander als auch international fördern und die Einrichtungen evaluieren sollten.

Für die schwierige Situation, in die das Ethnologische Museum und das Museum für Asiatische Kunst der SPK durch den Umzug des öffentlich präsentierten Teils ihrer Sammlungen in das Humboldt Forum geraten seien, müsse langfristig eine angemessene Lösung gefunden werden. Die SMB sollten eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Humboldt Forum und seinen Akteuren anstreben. Seitens der SMB müssten Zuständigkeiten intern klarer definiert werden und die für die Belange der SMB im Humboldt Forum zuständigen Ansprechpartnerinnen und -partner sowie Entscheidungsträgerinnen und -träger klar benannt werden. Es sei zu begrüßen, dass die Kooperationsvereinbarung zwischen der Stiftung Humboldt Forum (SHF) und der SPK/SMB spätestens nach drei Jahren und dann alle fünf Jahre evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden solle.

Das Staatliche Institut für Musikforschung solle als Musikinstrumenten-Museum (MIM) mit sammlungsbezogenen Forschungsanteilen in die SMB eingegliedert und gleichberechtigter Partner innerhalb der SMB werden. Da die Musikinstrumentensammlung und die instrumentenkundliche Forschung eine große Stärke der Einrichtung seien, sollten hier intensivere Kooperationen mit der universitären und außeruniversitären Forschung ansetzen.

1.2 Zur Besucher- und Nutzerorientierung

Um die inhaltlichen Überschneidungen der Sammlungen produktiv zu nutzen, sollten die Museen deutlich mehr gemeinsame, sammlungsübergreifende Ausstellungen und gemeinsame Forschung konzipieren und die Sammlungen über gemeinsame Fragestellungen verbinden. Bestehende Kooperationen von Kuratorinnen und Kuratoren sollten gefördert und ausgebaut sowie neue Vernetzungsformate entwickelt werden, auch unter Einbindung von und in Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen aus Bereichen wie Bildung und Vermittlung sowie IT und Digitalisierung. Die SMB sollten sich darüber hinaus bei ihren Ausstellungen um eine Intensivierung nationaler und vor allem internationaler Kooperationen bemühen.

Die SMB sollten weiter qualitative Ziele wie Besucherbindung, Entwicklung zielgruppenspezifischer Formate etc. verfolgen und dabei die Pluralität und Diversität der Gesellschaft und damit ihres Publikums berücksichtigen. Zudem solle auch eine Steigerung der Besucherzahlen angestrebt werden. Hierfür sollten die SMB insbesondere durch regelmäßig und flächendeckend durchgeführte Umfragen mehr Informationen über ihre Besucherinnen und Besucher erheben, auch um ein gezieltes Marketing durchzuführen. In Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zeigten die SMB erhebliche, vor allem auf eine dramatische personelle Unterausstattung zurückzuführende Defizite. Angesichts der Bedeutung ihrer Sammlungen sollten sich die SMB um eine höhere Frequenz großer, publikumswirksamer Sonderausstellungen bemühen. Eine entsprechende Profilierung könne sich auch positiv auf die Drittmittelakquise auswirken.

Der Ausstattungsetat der Museen der SMB sei zu gering und müsse angehoben werden. Es bedürfe einer verbesserten finanziellen Planungssicherheit für die einzelnen Museen. Zugleich sollten die SMB ihre Bemühungen intensivieren, externe Gelder von Sponsoren einzuwerben.

Projekte im Bereich Bildung und Vermittlung sollten systematisch evaluiert und Strategien entwickelt werden, um die Ergebnisse von Initiativen und Projekten nachhaltig zu sichern und für alle Museen der SMB sowie darüber hinaus fruchtbar zu machen. Das in Bildung und Vermittlung tätige Personal solle integraler Teil der Museumsteams vor Ort sein. Im Bereich Bildung und Vermittlung verfügten die SMB über deutlich zu wenig grundfinanziertes Personal, wobei auch zu bedenken sei, dass digitale Angebote ebenfalls eine entsprechende personelle Betreuung verlangten.

Um Kuratorinnen und Kuratoren von logistischen, organisatorischen und infrastrukturellen Aufgaben in der Vorbereitung und Durchführung von Ausstellungen zu entlasten, sei ein professionelles, nach Standorten organisiertes Ausstellungsmanagement erforderlich.

I.3 Zur Forschung

Zur Rolle der Forschung in den SMB

Den eingeschlagenen Weg zur Stärkung und zum Ausbau der Forschung sollten die Sammlungen und Institute der SMB konsequent weiter beschreiten. Die objektbasierte Forschung in den Sammlungen und Museen solle stets auch dem Anspruch genügen, Objekte in einen größeren Zusammenhang innerhalb des Museums und mit den anderen Sammlungen zu stellen. Die Vielfalt der Forschungsfunktionen innerhalb der SMB solle unter der Prämisse, die bestmögliche Forschung an und mit den Objekten und Beständen durchzuführen, gewahrt bleiben. Ohne die universitäre Forschung duplizieren zu wollen, müsse die sammlungs-basierte Forschung der Museen anschlussfähig an die universitäre und außeruniversitäre Forschung sein und auf Augenhöhe mit dieser kooperieren können.

Forschungskooperationen insbesondere im internationalen Bereich sollten ausgebaut werden. Internationalisierung solle – nicht nur im Bereich der Forschung – strategisches Ziel der Einrichtungen der SMB und Internationalität integraler Teil der Einrichtungskultur sein.

Um die Forschung an den Einrichtungen nachhaltig zu stärken und vor allem eine Anschubfinanzierung für Forschungsprojekte sowie Forschungsanreize zu ermöglichen, sollten die SMB über einen eigenen Forschungsetat verfügen. Die Einrichtungen der SMB sollten sich zudem wettbewerblichen Verfahren um Forschungsdrittmittel stellen bzw. um eine Erhöhung des Drittmittelanteils bemühen.

Zur Forschungscoordination und -vernetzung sowie zur Beratung bei der Entwicklung von Forschungsprogrammen und bei der Drittmittelinwerbung sollten die SMB über eine Forschungsbeauftragte bzw. einen Forschungsbeauftragten mit einem kleinen Team verfügen.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Museen sollten von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben entlastet werden, um sich verstärkt der Forschung widmen zu können. Ihr großes Engagement in der Hochschullehre sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SMB fortsetzen.

Das Stipendienprogramm der SPK sei grundsätzlich ein gutes Mittel, internationale Kooperationen zu fördern und zu intensivieren. Da es jedoch weit hinter dem zurückbleibe, was möglich und wichtig wäre, solle es von den Zuwendungsgebern finanziell noch besser ausgestattet und ausgeweitet werden.

Von zentraler Bedeutung für die Forschung in den SMB sei ein integriertes Forschungsdatenmanagement mit dem Ziel, das eigene Forschen kontinuierlich zu reflektieren, den Austausch unter den Mitarbeitenden der SMB zu fördern sowie die Vernetzung mit externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern voranzutreiben.

Zur Provenienzforschung in den SMB

Die Erforschung von Objektprovenienzen sei keine Aufgabe, die die Einrichtungen der SMB allein bewältigen könnten oder sollten. Insbesondere in Bezug auf die ethnologischen und archäologischen Sammlungen der SMB solle die Zusammenarbeit mit Herkunftsländern und -gesellschaften fortgeführt und ausgebaut werden. Zugleich sollten die SMB über Kooperationen verstärkt sowohl lokal, national wie international den Anschluss an die universitäre und die außeruniversitäre Forschung sowie an andere Museen suchen.

Für die unverzichtbare Digitalisierung von Inventaren und Beständen sollten die Einrichtungen der SMB unkomplizierte, niedrigschwellige Lösungen finden, um Inventare und Bestandslisten zügig öffentlich zugänglich zu machen. Bei der digitalen Bereitstellung von Objekten sollten die SMB eine Strategie zu einer flachen und breit angelegten digitalen Grunderschließung der Bestände entwickeln. Diese Grunderschließung solle als Prozess langer Dauer verstanden werden, in dem kontinuierlich Informationen und neue Forschungserkenntnisse öffentlich verfügbar gemacht werden sollten.

Eine umfassende Erforschung und Aufarbeitung der Objektprovenienzen sei mit dem vorhandenen Personal nicht annähernd zu leisten. Hierfür sowie für eine strukturelle Verankerung der Provenienzforschung an den Museen bedürfe es groß angelegter Digitalisierungsprojekte und einer entsprechenden finanziellen Aufstockung. Dabei gehe es nicht nur um die Finanzierung von Stellen für Forschende, sondern auch um unterstützendes Personal in den Bereichen Archiv, Depot und Museologie.

Die Grundidee, einen „Forschungscampus Dahlem“ (FCD) zu etablieren, habe Entwicklungspotenzial, jedoch müsse das hierfür durch die Beteiligten erstellte Konzept grundlegend überdacht und ggf. im Anschluss daran extern begutachtet werden. Der FCD solle bereits in der Planungsphase kollaborativ – unter Einbindung universitärer und außeruniversitärer Partner – aufgestellt sein. Die Rolle des FCD innerhalb der SMB solle klarer definiert werden, seine Einbindung in eine entsprechende Forschungsstrategie solle sichergestellt und im Zuge des Aufbaus kritisch geprüft werden. Synergieeffekte sollten ermöglicht und Inselösungen sowie Doppelstrukturen vermieden werden.

Die beteiligten Einrichtungen sollten ihr gemeinsames Forschungsprogramm dringend schärfen, Forschungsfragen entwickeln und eine kooperativ ausgerichtete, verbindliche Strategie zur Stärkung ihres material culture studies-Profiles erarbeiten.

Die Governance-Struktur solle grundlegend überarbeitet werden. Ein Planungsteam mit klarem Auftrag sowie mit klaren Entscheidungsstrukturen und -kompetenzen solle unter Leitung einer verantwortlichen Person eingesetzt werden und für die Schärfung und Profilierung der Forschungsperspektive sowie für die Anforderungen an die bauliche Gestaltung und Umsetzung des Projekts internationale Expertise einholen.

I.4 Zur Digitalisierung

Im Bereich der Digitalisierung bestehe für die SMB großer Nachholbedarf. Dies betreffe sowohl den Ausbau und die Modernisierung der IT-Infrastruktur (alle Museen und Einrichtungen der SMB müssten dringend und flächendeckend mit WLAN und weiteren Grunddiensten ausgestattet werden) als auch die Steuerung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien. Da nahezu alle Bereiche der Museumsarbeit von Digitalisierungsprozessen unmittelbar betroffen seien, bedürfe es der klaren Priorisierung von Vorhaben und Projekten sowie eines strukturier-ten Projektmanagements. Die SMB sollten über eine hauptamtliche bzw. einen hauptamtlichen Chief Digital Officer verfügen und eine IT-Governance etablieren, die den einzelnen Einrichtungen der SMB auf der Basis einer übergreifenden IT-Strategie und von IT-Budgets Planungs- und Handlungsspielräume gebe.

Außerdem sollten die SMB eine gemeinsame Strategie für eine flache und breit angelegte digitale Grunderschließung der Inventare und Bestände entwickeln sowie die Inventar- und Bestandsdigitalisierung vorantreiben. Im Museumsdokumentationssystem eingestellte Abbildungen/Fotografien sowie Informationen zur Provenienz der Objekte sollten nicht nur intern verfügbar, sondern schnellstmöglich auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Um die Leistungs- und Strategiefähigkeit der SMB nachhaltig zu verbessern, ihnen die internationale Sichtbarkeit und Strahlkraft zu ermöglichen, die den Sammlungen angemessen sei, und damit auch ihr ökonomisches Potenzial zu heben, bedürfe es dringend zusätzlicher Sach- und Personalmittel, insbesondere im Bereich von Ausstellungen, in den Bereichen Bildung und Vermittlung sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, für Forschung, IT und Digitalisierung sowie für den Bauunterhalt. Diese und andere mit der organisatorischen Verselbständigung der SMB einhergehende Bedarfe, etwa in den Bereichen Verwaltung und Bau könnten zum Teil auch durch Verlagerung von Ressourcen aus der Hauptverwaltung der SPK gedeckt werden.

A.II STAATSBIBLIOTHEK ZU BERLIN

Die innere Governance-Struktur der Staatsbibliothek habe sich bewährt und sei für die Aufgabenerfüllung angemessen. Nach der Verselbständigung der SBB solle ihre Zentralabteilung die Verwaltungsaufgaben (insbesondere die Personalverwaltung) für die Staatsbibliothek und das IAI wahrnehmen. Die Deutsche Digitale Bibliothek solle bei der SBB angesiedelt werden.

Die SBB solle über einen eigenen Fachbeirat verfügen, in den gleichermaßen Mitglieder aus dem Bibliotheksbereich wie auch von Hochschulen und Forschungseinrichtungen berufen werden sollten. Der Fachbeirat solle in weit größerem Maße als die Bibliothekskommission bisher auch eine Qualitätssicherungsfunktion übernehmen.

Die SBB solle in systematischen, regelmäßigen und professionellen Befragungen mehr Informationen über ihre Nutzerinnen und Nutzer erheben, um das Serviceangebot noch besser an deren Bedürfnissen zu orientieren. Das Ziel der SBB, neben der Optimierung der Services und der baulich-technischen Rahmenbedingungen die Bibliothek stärker als bisher als sozialen Ort zu denken und zu entwickeln, solle konsequent weiterverfolgt werden. Damit die Staatsbibliothek ihre Nutzerinnen und Nutzer auch künftig mit aktuellen gedruckten und elektronischen Medien sowie digitalen Angeboten versorgen könne, müsse sie auch finanziell in der Lage sein, ihrem Erwerbungsprofil gerecht zu werden. Mit dem Ziel langfristiger Planungssicherheit bei der Erwerbung sollten entsprechende Mittel verstetigt werden, der Erwerbungsetat solle auf ein adäquates Maß angehoben werden.

Die Forschungsschwerpunkte der SBB, die sich gleichermaßen als Infrastruktur für die Wissenschaft wie als forschende Bibliothek verstehe, sollten weiterhin auf der Erschließung der Bestände, auf Erschließungsverfahren und deren Weiterentwicklung, insbesondere im digitalen Raum, auf der materialitätsbezogenen Grundlagenforschung und der Datenkuratierung liegen. Darüber hinaus

solle die bereits gut mit Kooperationspartnern vernetzte SBB über Kooperationen auch künftig die Nähe zur universitären Forschung suchen und sich um eine Ausweitung ihrer internationalen Forschungsk Kooperationen bemühen.

Zur besseren Koordinierung der Forschung innerhalb der SBB, zur Weiterentwicklung der Forschungsstrategie sowie zur Unterstützung des wissenschaftlichen Personals bei der Antragsvorbereitung und -konzeption solle das bislang befristet eingerichtete Forschungsreferat verstetigt und besser ausgestattet werden.

A.III IBERO-AMERIKANISCHES INSTITUT

Das Ibero-Amerikanische Institut (IAI) solle seine sehr gut austarierte Balance und integrative Struktur aus Forschungsbibliothek bzw. -infrastruktur, Forschungsinstitut und Kulturzentrum unbedingt auf dem derzeitigen hohen Niveau bewahren. Die sehr wichtige, national wie international bedeutende Service- und Vernetzungsfunktion, die das IAI für die Lateinamerikaforschung wahrnehme, könne das Institut nur weiterhin erfüllen, wenn es über eine weitestgehende Selbständigkeit und Unabhängigkeit verfüge.

Das IAI sei in all seinen Arbeitsbereichen strategisch gut aufgestellt, habe sich in der jüngeren Vergangenheit sehr engagiert in strategische Überlegungen innerhalb der SPK eingebracht und sich um eine engere Vernetzung mit den anderen Museen und Bibliotheken bemüht. Diese Zusammenarbeit solle auch künftig fortgeführt werden, wobei der Fokus auf der strategischen Weiterentwicklung innerhalb des nationalen und internationalen Kontexts liegen solle. Das an den Planungen zum Forschungscampus Dahlem beteiligte IAI solle sich auch künftig als wichtiger Partner in die weiteren Überlegungen einbringen.

Mit der SBB sei das IAI bereits heute auf vielfältige Weise verbunden, z. B. in Bezug auf gemeinsame Gebäudenutzung und -verwaltung sowie konkrete Absprachen der Bibliothek des IAI und der SBB bezüglich der Erwerbung von iberoamerikanischem Schrifttum bzw. Schrifttum zu Iberoamerika. Diese organisatorische und inhaltliche Verschränkung solle auch künftig bestehen und in einigen Bereichen ausgeweitet werden.

Das IAI könne als rechtlich selbständiges An-Institut der SBB geführt werden, das dem Bund gegenüber von der Staatsbibliothek vertreten werde und damit weiterhin bei der bzw. dem BKM ressortieren solle. Angesichts seiner überregionalen und internationalen Bedeutung solle das IAI vollständig vom Bund finanziert werden.

Die innere Governance-Struktur des IAI sei für ein Institut seiner Größe zweckmäßig und zeichne sich durch einen hohen Beteiligungs- und Einbindungsgrad der Mitarbeitenden des Instituts aus. Während die Personalverwaltung sowie

weitere Dienstleistungen für das IAI von der SBB geleistet werden könnten, solle das IAI weiterhin über eigene Verwaltungskompetenz verfügen.

Der wissenschaftliche Beirat des IAI, der das Institut auf vorbildliche Weise unterstütze und sowohl beratende als auch qualitätssichernde Funktionen wahrnehme, müsse angesichts der internationalen Ausrichtung des Instituts bei künftigen Nachbesetzungen internationalisiert werden. Ergänzend zu den vom Beirat angestoßenen und begleiteten Evaluationen sollten in etwa zehnjährigem Turnus externe Begutachtungen des IAI durchgeführt werden.

Das IAI zeichne sich durch eine große Serviceorientierung aus und sei gut auf seine Nutzerinnen und Nutzer eingestellt, solle aber ebenfalls systematisch und regelmäßig Befragungen zum Nutzerverhalten und den Nutzerinteressen durchführen. Die anstehende Generalsanierung des Gebäudekomplexes Potsdamer Straße solle das IAI nutzen, um die Arbeitsbedingungen und Services weiter zu verbessern.

Damit das IAI auch künftig sein Erwerbungsprofil erfüllen könne, solle der Erwerbungssetat in angemessener Weise erhöht werden. Des Weiteren solle das IAI über einen Forschungssetat verfügen. Das erfolgreiche und sehr gut betreute Stipendienprogramm des IAI solle seitens der Zuwendungsgeber finanziell besser ausgestattet und behutsam ausgebaut werden; das Institut solle zudem anstreben, das Stipendienprogrammbudget über zusätzliche Mittel aus der Wirtschaft, von Stiftungen etc. zu erhöhen. Das IAI solle außerdem finanziell in die Lage versetzt werden, seine Alumni-Arbeit im Hinblick auf Lateinamerika und die Karibik weiter auszubauen und besser zu koordinieren.

A.IV GEHEIMES STAATSARCHIV

Für das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz sei anders als bei den übrigen Einrichtungen der SPK der unmittelbare, auch inhaltliche Bezug zum preußischen Staat evident, der sich daher auch künftig im Namen des Archivs niederschlagen solle. Die Trägerschaft für das GStA PK solle der Bund übernehmen, um der spezifischen Zuständigkeit des Archivs und dem historischen Kontext Rechnung zu tragen, der über die Nachfolgestaaten Preußens weit hinausreiche.

Es sei zu prüfen, ob das GStA PK, das derzeit als Archiv für die SPK und ihre Einrichtungen (außer für die SMB) fungiert, auch künftig diese Aufgabe für die SBB und das IAI übernehmen sollte.

Die innere Governance-Struktur des GStA PK sei für die Aufgabenerfüllung des Archivs zweckmäßig. Seine Zentralabteilung solle künftig die Verwaltungsaufgaben (insbesondere die Personalverwaltung) für das Archiv übernehmen.

Der Archiv-Beirat solle das GStA PK weiterhin beraten und stärker als bisher auch eine Qualitätssicherungsfunktion im Rahmen von Audits übernehmen. Ergänzend dazu sollten in etwa zehnjährigem Turnus externe Begutachtungen durchgeführt werden. Das Zentralarchiv der SMB könne auch in Zukunft durch den Archiv-Beirat beraten werden. Bewährte Schnittstellen zwischen den beiden Archiven sollten weiterhin genutzt werden sollten.

Das GStA PK sei gut auf seine Nutzerinnen und Nutzer eingestellt und bemühe sich erfolgreich um eine kontinuierliche Verbesserung seines Angebots, insbesondere seines digitalen Angebots, dessen konsequenter Weiterentwicklung auch weiterhin eine hohe Priorität zugewiesen werden solle. Um das Serviceangebot noch besser an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer zu orientieren, solle das Geheime Staatsarchiv systematisch und regelmäßig Befragungen zum Nutzerverhalten und zu den Nutzerinteressen durchführen sowie Analyse- und Nutzungsdaten über die Nutzung digitaler Angebote erheben und auswerten. Angesichts des Interesses eines internationalen wissenschaftlichen Publikums solle das GStA PK seinen Plan weiter umsetzen, mehr fremdsprachige Informationen für ausländische Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler – insbesondere digital – zur Verfügung zu stellen. Zudem solle es sich aktiv darum bemühen, auch auf internationaler Ebene weitere Nutzerinnen und Nutzer zu gewinnen und so die Kooperationen mit Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen auf- und auszubauen. Seine Angebote für Schülerinnen und Schüler sowie insbesondere für Studierende und Seminargruppen solle es fortführen bzw. ausbauen und auch weiterhin versuchen, nicht-wissenschaftliche Nutzergruppen für das Archiv zu interessieren.

Der Forschungsanteil des GStA PK sei angemessen. Das Archiv solle sich um eine noch höhere Attraktivität für die Forschung an Hochschulen bemühen und seine Stärken als Kooperationspartner in Forschungsprojekten und Verbundstrukturen herausstellen.

Das GStA PK habe die Bedeutung der digitalen Transformation auch für Archive erkannt und verbessere kontinuierlich sein digitales Angebot. Eine vollständige Digitalisierung des Archivalienbestands sei angesichts des Umfangs nur sehr schwer zu erreichen. Gleichwohl solle sich das Archiv prioritätengeleitet vermehrt um die Einwerbung drittmittelgeförderter Digitalisierungsprojekte bemühen. Die Einführung der E-Akte, für die sich das GStA PK die nötige Kompetenz erarbeitet habe, solle fortgesetzt werden.

A.V ZU BAU- UND SANIERUNGSMABNAHMEN

Nach der organisatorischen Verselbständigung der Einrichtungen seien Fragen der Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe in Bau- und Sanierungsfragen entsprechend den Rechtsformen und der inneren Organisation von den Zuwendungsgebern und den Einrichtungen transparent und effizient auszugestalten.

Grundsätzlich sollten bei allen Einrichtungen die Folgekosten größerer Baumaßnahmen (Betriebs- und Personalkosten) bei den Planungen angemessen berücksichtigt werden und zu entsprechenden Erhöhungen des jeweiligen Betriebshaushalts führen.

Dem Bauunterhalt müsse in allen Einrichtungen, insbesondere in den Museen, eine deutlich größere Bedeutung beigemessen werden. Neben den für eine breite Öffentlichkeit zugänglichen Gebäuden solle auch die sachgemäße Lagerung der Bestände noch stärker im strategischen und politischen Fokus stehen. In entsprechende Gebäude (Depots, Magazine, Archive) solle investiert werden, um insbesondere für die SMB eine Entlastung der angespannten Depotsituation mehrerer Sammlungen zu schaffen. Dringender Handlungsbedarf bestehe zudem bezüglich der unbefriedigenden Magazinsituation des GStA PK. Die entsprechenden politischen Entscheidungen zum Umzug des Museums Europäischer Kulturen und zu einem Magazinneubau für das GStA PK sollten zeitnah getroffen werden; es müsse eine Lösung gefunden werden, die den Ansprüchen an eine sachgemäße Bewahrung der Archivalien genüge.

B. Zusammenfassung des Umsetzungsberichts

In ihrem Bericht zur Umsetzung der Strukturempfehlungen zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), der am 31. Oktober 2023 vorgelegt wurde, erklärt die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), dass die Analyse und Empfehlungen des Wissenschaftsrats die Möglichkeit einer umfassenden Reform der Strukturen der SPK eröffneten. Auf Grundlage der Empfehlungen sei ein Reformprozess unter Einbindung verschiedener Gruppen und Gremien eingeleitet worden.

B.1 ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen des Reformprozesses würden wesentliche Empfehlungen des Wissenschaftsrats aufgegriffen und Lösungen für deren Umsetzung entwickelt. Prioritäres Ziel der Strukturempfehlungen des Wissenschaftsrats sei es, den Einrichtungen der SPK zu deutlich mehr Autonomie zu verhelfen. Die Erweiterung der Autonomie der Einrichtungen unter der Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen werde als generelle Maxime des Reformprozesses sowohl von der BKM als auch von der SPK mit hoher Priorität verfolgt.

Eine Auflösung des Verbunds der SPK, um eine höhere Autonomie der Einrichtungen zu erreichen, sei im Ergebnis der sich an die Strukturempfehlungen anschließenden Abwägungsprozesse jedoch nicht zielführend erschienen.

Zum einen hätte dies einen stark erhöhten Ressourcenbedarf für alle Einrichtungen sowie einen absehbar hohen Verwaltungsaufwand in allen Einrichtungen zur Folge und damit eine Mehrbelastung zusätzlich zur inhaltlichen Arbeit der Einrichtung, so dass eine solche Auflösung keine Lösung der vom Wissenschaftsrat festgehaltenen Probleme verspreche. Stattdessen solle nun der Abbau der komplexen Strukturen und Hierarchieebenen innerhalb der Stiftung vorangetrieben werden: Eine strategische Transformation der Organisation ermögliche es, bereits kurz- und mittelfristig strukturelle Veränderungen umzusetzen und den Einrichtungen schnell zu mehr Autonomie zu verhelfen. Um dies zu erreichen, sei die Hierarchieebene zwischen den Museen der SMB und der Stiftungsleitung aufgelöst worden. Dazu erhielten Museen und Institute insbeson-

dere im Personal- und Haushaltsbereich neue Handlungsspielräume, die ihnen eigenständige Entscheidungen, autonomes Handeln und inhaltliche Unabhängigkeit ermöglichen.

Von zentraler Bedeutung sei es, dass Strukturen funktional ausgerichtet würden und die Einrichtungen ihre Besucherinnen und Besucher in den Mittelpunkt stellen. Durch gezielte Veränderungen in den Bereichen Organisation und Governance könnten Prozesse und Abläufe in Zukunft vereinfacht und beschleunigt werden. Ein Beratungsunternehmen unterstütze die SPK dabei, ihre Strukturen an den Erfordernissen einer modernen Kultureinrichtung auszurichten. So würden strukturelle und damit auch finanzielle Synergien aus dem Verbund für die Einrichtungen künftig besser zugänglich sein.

Zum anderen – und dies sei neben diesen strukturellen und finanziellen Argumenten, die im Verlauf des Reformprozesses als für den Verbund sprechend deutlich geworden seien, ganz entscheidend – habe sowohl bei sämtlichen Einrichtungen der SPK als auch bei Bund und Ländern Einigkeit bestanden, dass die Heterogenität des Verbundes ein Alleinstellungsmerkmal der SPK ausmache, das für viele Stakeholder und Zielgruppen der Einrichtungen der SPK einen hohen Wert habe. Das Zusammenwirken der unterschiedlichen Sparten und Disziplinen in der SPK, die interdisziplinäre Herangehensweise, die durch die Vielfalt der Sammlungen und des Wissens in den Einrichtungen in der SPK gegeben sei, habe einen hohen Mehrwert. Diese Vielfalt sollte nicht zugunsten einer Trennung der Sparten aufgegeben werden, insbesondere mit Blick auf die zahlreichen Wissenschaftscommunities, für die die SPK in Form von Austausch, Forschungsprojekten und anderen Formen der Zusammenarbeit ein geschätzter Partner sei. In der spartenübergreifenden Zusammenarbeit der Einrichtungen könnten außerdem neue Inhalte generiert werden und komplexe Bedeutungszusammenhänge sichtbar und erfahrbar gemacht werden. Dies gelte sowohl für die objektbezogene Forschung als auch für übergreifende gesellschaftlich relevante Themen (z. B. Globalität, Nachhaltigkeit), die aus den Einrichtungen der SPK heraus gemeinsam weiterentwickelt werden könnten. In unterschiedlichen Kontexten seien diese und andere Mehrwerte der SPK für die Öffentlichkeit, aber auch für ihre eigenen Einrichtungen und nicht zuletzt für die Träger der SPK in Bund und Ländern deutlich geworden.

Deutlich sei aber auch geworden, dass die Analyse des Wissenschaftsrats insofern zutreffend sei, dass bislang die bestehenden Potenziale für eine inhaltliche Zusammenarbeit nicht ausreichend genutzt worden seien. Unter anderem durch die Auflösung von Hierarchieebenen im Stiftungsgefüge, insbesondere der Auflösung der Generaldirektion der Staatlichen Museen, aber auch durch die Einrichtung eines Kollegialorgans als Vorstand der SPK (s.u.) würden die entsprechenden Strukturen für einen intensiveren Austausch und effizientere Zusammenarbeit geschaffen. Darüber hinaus werde eine Strategie „SPK 2030“ entwickelt, in der festgehalten werde, welche Themen für den Verbund in den

kommenden Jahren Priorität hätten. Zudem werde die Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen der Länder vertieft.

Die Empfehlungen des Wissenschaftsrats hätten auch darauf abgezielt, die Handlungsspielräume der Einrichtungen zu erhöhen und eine klarere Profilbildung zu ermöglichen. Die formulierten Strukturempfehlungen hinsichtlich der inhaltlich-fachlichen Autonomie der Einrichtungen, der Autonomie in Budget- und Personalplanung sowie die deutliche Beschleunigung von Verwaltungsprozessen seien zentrale Reformziele, die auch im Rahmen der Beschlüsse des Stiftungsrats vom Dezember 2022 (s. u.) festgehalten seien. Auf Grundlage der Beschlüsse des Stiftungsrats solle die Reform in den kommenden Jahren umgesetzt werden, um die Stiftung zu einem bedeutenden Kultur- und Forschungsnetzwerk in Deutschland zu entwickeln.

B.II VERLAUF DES BERATUNGS- UND REFORMPROZESSES

Reformkommission

Nach Verabschiedung der Empfehlungen des Wissenschaftsrates im Juli 2020 sei der Stiftungsrat der SPK im August 2020 zu einer Sondersitzung zusammengetreten, in deren Folge eine Reformkommission einberufen worden sei, in welcher neben BKM und der Stiftungsleitung der SPK (Präsident, Vizepräsident) auch vier Bundesländer (Berlin, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt, Hamburg) vertreten gewesen und je nach Thema der jeweiligen Sitzung zudem Vertreterinnen und Vertreter der Einrichtungen der SPK hinzugezogen worden seien. In ihren Sitzungen habe sich die Reformkommission mit allen Einrichtungen der Stiftung befasst, mit einem Schwerpunkt auf der Frage nach einer Governance für die SMB, um sich dann der Governance der gesamten Stiftung zuzuwenden.

Die Mitglieder der Reformkommission seien sich einig gewesen, zunächst auf Vorfestlegungen zu verzichten und ergebnisoffen zu diskutieren. Vertreterinnen und Vertreter aller Einrichtungen seien eingeladen worden, ihre Ideen für eine neue Struktur der SPK und die Schwerpunkte ihrer jeweiligen Einrichtungen vorzustellen. Darüber hinaus sei eine weitere Begutachtung des Staatlichen Instituts für Musikforschung beschlossen worden.

Die Reformkommission habe beschlossen, die von den Einrichtungen eingebrachten Vorschläge zu prüfen, weiter auszuarbeiten und sich in diesem Prozess durch eine Unternehmensberatung unterstützen zu lassen, die im Rahmen einer folgenden Sitzung der Reformkommission Eckpunkte einer Zielorganisation für die Weiterentwicklung der Einrichtungen der SPK, mit Fokus auf den SMB, vorgestellt habe. Als ein wesentliches erstes Ergebnis sei festgehalten worden, dass das, was in einem Haus bzw. einer Einrichtung entschieden werden könne, künftig immer auch dort entschieden werden solle. Dies sei ein wesentlicher

Baustein, um die Autonomie der Einrichtungen in der Zukunft deutlich zu stärken.

In den folgenden Sitzungen der Reformkommission seien die Ergebnisse zusammengefasst und für die Sitzung des Stiftungsrates im Juni 2021 aufbereitet worden. Es habe Einigkeit darüber bestanden, dass die Autonomie der einzelnen Einrichtungen insbesondere in den Bereichen Personal und Haushalt gestärkt werden solle. Gerade wegen ihrer Heterogenität, die die Stiftung in Deutschland zu einem einzigartigen Kulturverbund mache, sollte die Stiftung aus Sicht der Reformkommission nicht aufgelöst, sondern erhalten und gestärkt werden. Ein gemeinsames Papier der Stiftungseinrichtungen, das auch dem Stiftungsrat vorgelegt worden sei, habe diese Herangehensweise nachdrücklich unterstrichen.

Strategiekommission

Auch innerhalb der SPK sei ein zielgerichteter Diskussionsprozess initiiert worden. Hierfür habe die SPK eine Strategiekommission eingesetzt, die sich zusammensetzte aus der Stiftungsleitung (Präsident, Vizepräsident), den fünf Einrichtungsleitungen (ohne Stellvertretungen) und einer Direktorin bzw. einem Direktor der SMB sowie einer Abteilungsleiterin bzw. einem Abteilungsleiter der Staatsbibliothek.

Die Strategiekommission habe sich in einer Reihe von Sitzungen intensiv mit den Verwaltungsbereichen der Stiftung auseinandergesetzt und diskutiert, in welchen Bereichen zentrale Services künftig sinnvoll sein könnten. Dabei seien etwa das zentrale Justizariat der Hauptverwaltung und die im Aufbau befindliche Zentrale Vergabestelle (ZVS) positiv beurteilt worden.

Die Strategiekommission habe sich weiterhin mit den Verwaltungsbereichen auseinandergesetzt mit dem Ziel, kleinere Maßnahmen, die die Autonomie der Einrichtungen ab sofort erhöhen würden, zu identifizieren und umzusetzen. Außerdem habe die Strategiekommission die Frage nach der Zukunft des Gesamtverbundes der SPK thematisiert und die grundlegende Idee einer reformierten SPK als ein Verbund autonomer Einrichtungen formuliert. Die Idee eines Verbundes als eine reine Verwaltungsholding sei als nicht attraktiv abgelehnt worden. Das bedeute, dass neben reine Verwaltungsleistungen inhaltliche Mehrwerte treten könnten. Sie entstünden durch Verknüpfungen und Netzwerke zwischen den Einrichtungen sowie das Gewicht des Verbundes.

Voraussetzung sei auch aus Sicht der Strategiekommission eine neue Governance, die die Einrichtungen in ihren fachlichen Expertisen stärken und sich an Themen orientieren solle, deren Umsetzung einen Mehrwert für die Einrichtungen der SPK bedeuten. Die Einrichtungsleitungen seien sich einig gewesen, dass die Zukunft der Einrichtungen in einem solcherart reformierten Verbund der Stiftung liegen solle. Die SPK der Zukunft müsse sowohl ihren Einrichtungen als auch ihren Trägern (insbesondere den Bundesländern) und den weiteren Stakeholdern (Öffentlichkeit, Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen) wesentliche

Mehrwerte bieten. Die möglichen Mehrwerte für die Bundesländer seien mit diesen diskutiert und positiv aufgenommen worden.

Weitere Entwicklungen bis Juni 2021

Die BKM habe die Analyse des Wissenschaftsrats im Gutachten vom Juli 2020 hinsichtlich deren struktureller Überforderung sowie des dringenden und grundsätzlichen Modernisierungs- und Reformbedarfs geteilt. Nach den Beratungen in der Reformkommission seien in dieser sowie bei BKM allerdings Bedenken in Bezug auf die Empfehlung entstanden, die Stiftung in mehrere Einrichtungen aufzuteilen, da hierbei erheblicher zusätzlicher Verwaltungs- und Ressourcenbedarf ohne hinreichenden Mehrwert entstünde. Aus Sicht der Bundesverwaltung könne die vom Wissenschaftsrat für erforderlich gehaltene größere Autonomie der Einrichtungen bei Personal und Budgets auch innerhalb des Stiftungsverbandes umgesetzt werden, sofern dieser – getragen von einem breiten politischen Willen zur Veränderung – grundlegend neu aufgestellt und umgebaut werde.

Ein Bericht des Bundesrechnungshofes (BRH) vom September 2020 an die BKM habe die Analyse des Wissenschaftsrats gestützt, aber die Auffassung vertreten, dass die vom Wissenschaftsrat vorgeschlagene Auflösung der gemeinsamen Dachstruktur und die Wahrnehmung der Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben durch die Einrichtungen selbst zu einem erheblichen Mehraufwand und zu Mehrausgaben bei allen Beteiligten führen würde. Auch würde die zusätzliche Belastung mit Verwaltungsaufgaben es den Einrichtungen erschweren, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. In Fragen der Verwaltung und der Wahrnehmung übergreifender Steuerungsaufgaben sollten daher, so der BRH, grundsätzlich zentrale Strukturen angestrebt werden.

Neben den hohen Kosten einer Dezentralisierung und der Frage nach einem Mehrwert für die Autonomie der Einrichtungen der SPK seien im Laufe der Diskussionen in Reform- und Strategiekommission verschiedene Argumente für den Erhalt des Gesamtverbands der SPK deutlich geworden:

– So sei die SPK mit einem Gesamtbudget von rund 340 Mio. Euro und über zweitausend Mitarbeitenden (2021) die größte Kultureinrichtung in Deutschland und eine der größten weltweit. Mit ihren fünf Einrichtungen, den Museen, Bibliotheken, wissenschaftlichen Instituten und einem Archiv bilde sie einen eigenen Kultur- und Wissenskosmos, der im Ausland bekannt und renommiert sei. Im internationalen Kulturaustausch, bei Auslandsreisen der Bundesregierung oder bei Gesprächen mit Botschaftern sei es immer wieder die SPK, die gebündelt über beste Kontakte zu ausländischen Kulturinstitutionen verfüge, internationale Kooperationen pflege und bilaterale Abkommen vorbereite oder zeichne. Im Ausland sei die SPK gerade in ihrer thematisch breiten Aufstellung nach Erfahrung der BKM eine hochangesehene Kulturbotschafterin Deutschlands. Ihre Stärke sei dabei ihre Interdisziplinarität und ihre Größe,

die sie auf Augenhöhe mit den bedeutendsten Kultureinrichtungen im Ausland agieren lasse.

- _ Die SPK stehe als Bund-Länder-Einrichtung exemplarisch für den Kulturföderalismus in Deutschland. So habe sie in der Vergangenheit auch immer wieder Aufgaben übernehmen können, die im Interesse aller Länder und des Bundes lägen (z. B. Deutsche Digitale Bibliothek, Koordinierungsstelle für die Erhaltung des schriftlichen Kulturguts). Im Stiftungsrat und in der Referentenkommission würden Themen angesprochen, die für die Kulturverwaltungen von Bund und Ländern von übergeordneter Bedeutung seien (z. B. Frage des freien Eintritts in Museen, des Umgangs mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten, etc.). Die gemeinsame Trägerschaft der Stiftung sei bei diesen Initiativen und Abstimmungen ein großer Vorteil.
- _ Das Bauprogramm der SPK werde vollständig vom Bund finanziert. Im Gesamtverbund der Stiftung ermögliche das Programm eine effiziente Abwicklung der Genehmigungs- und Prüfverfahren und eine große Flexibilität im Nachsteuern. Durch die Gesamtsteuerung könnten erhebliche Synergien und Wirtschaftlichkeitssteigerungen erzielt werden.
- _ Aus Sicht der BKM böten die Zentralisierung bestimmter, klar definierter Arbeitsbereiche und die Etablierung von Shared Services die Chance, Kompetenzen im Stiftungsverbund zu bündeln und die Rechtssicherheit des Verwaltungshandelns zu gewährleisten.
- _ Der Stiftung sei es aufgrund ihres gut und interdisziplinär aufgestellten – zentralisierten – Drittmittelbereichs gelungen, mit fundierten Projektförderungsanträgen erhebliche zusätzliche Mittel für zeitlich begrenzte Sondervorhaben einzuwerben, darunter auch Bundesmittel, die mangels Kofinanzierung für den laufenden Betriebshaushalt nicht hätten ausgereicht werden können.
- _ Der einzigartige Verbund der SPK biete durch die breite Aufstellung auch besondere Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Einrichtungen und fördere auf diese Weise die interdisziplinäre Forschung und Wissenschaft. Dieser Vorteil des Verbunds müsse allerdings künftig noch deutlich besser genutzt werden, auch für die Arbeit im Bereich Bildung und Vermittlung.

Ausgehend von den Vorschlägen des Wissenschaftsrats, nach dem Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern der Einrichtungen der SPK und unter Einbezug der Bemerkungen des Bundesrechnungshofes sowie des Arbeitspapiers der Unternehmensberatung habe die Reformkommission ihre Position für den Stiftungsrat im Juni 2021 entwickelt. Von einer Auflösung der Stiftung sei angesichts der festgestellten Mehrwerte der Stiftung für die Länder, die Einrichtungen der Stiftung und das nationale wie internationale Publikum abgesehen worden, auch angesichts des großen Ressourcenbedarfes einer vollständigen Dezentralisierung. Die Stiftung sollte stattdessen grundlegend reformiert werden,

um die Autonomie der Einrichtungen deutlich zu stärken. Dies sei in entsprechenden Beschlüssen des Stiftungsrats im Juni 2021 festgehalten worden.

Zur weiteren Unterstützung des Reformprozesses seien zwei Beratungsunternehmen von BKM beauftragt worden. Diese hätten Empfehlungen zur künftigen Organisation ausgearbeitet und die Frage nach finanziellen Mehrbedarfen der Stiftung, die für die geforderten Qualitätsaufwüchse notwendig seien, sowie die Frage nach einer geeigneten Governance für den Verbund der SMB, im Kontext der Frage einer Governance für den gesamten Stiftungsverbund vertieft betrachtet.

B.III STIFTUNGSRATSBESCHLUSS IM DEZEMBER 2022

Im Ergebnis dieser weiteren Prüfungen habe sich die Analyse des Wissenschaftsrats und die Tendenz der bisher vorgelegten Beschlüsse bestätigt. Zunehmend sei auch der Wert des in seiner Form einzigartigen Gesamtverbunds der Stiftung für Berlin, aber auch für die gesamte deutsche Kultur- und Wissenschaftslandschaft deutlich geworden. Auf Grundlage eines Vorschlags der Reformkommission sei daher in der Stiftungsratssitzung im Dezember 2022 von Bund und Ländern einstimmig ein Beschluss gefasst worden, der unter anderem folgende Eckpunkte umfasst habe:

Vorstand: Die Stiftung solle künftig von einem Vorstand als Kollegialorgan geleitet werden, der aus bis zu sieben Mitgliedern |³ bestehen und für die einrichtungsübergreifenden Themen zuständig sein solle. Seine Aufgaben seien insbesondere die Gesamtstrategie der SPK, die Ausführung der Beschlüsse des Stiftungsrats, Grundsatzangelegenheiten nach Maßgabe der Satzung sowie die Aufstellung des Gesamthaushaltes der SPK aufgrund der Bedarfsmeldungen der Einrichtungen. Den einzelnen Vorstandsmitgliedern würden im Vorstand Querschnittsthemen (wie Internationales, Forschung, Globaler Süden, Föderale Projekte) zugeordnet, um den Verbund der Stiftung besser zu entwickeln. Der Vorstand werde vom Stiftungsrat ernannt und vertrete die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich gemeinschaftlich. Die Präsidentin bzw. der Präsident leite den Vorstand und habe im Vorstand die Richtlinienkompetenz und die personalrechtlichen Befugnisse.

Verwaltung: Die Einrichtungen der SPK sollen laut Stiftungsratsbeschluss die ihrem Profil entsprechenden fachlichen Handlungsfelder verantworten und über die dafür zugewiesenen Budgets verfügen. Um Synergieeffekte zu schaffen, sollen Verwaltungsaufgaben von einer zentralen Serviceeinheit (ZSE) erbracht

|³ Darunter: die Präsidentin bzw. der Präsident der SPK, die Leitung der zentralen Serviceeinheit (ZSE), die Leitung der Staatsbibliothek zu Berlin (SBB), zwei Vertretungen der Staatlichen Museen zu Berlin (SMB), eine Vertretung von GStA/IAI/SIM und ggf. ein weiteres Mitglied, das vom Stiftungsrat bestimmt werde. Die Präsidentin bzw. der Präsident, die Leitung der ZSE und die Leitung der SBB gehören dem Vorstand für die Dauer ihrer Amtszeit an. Die übrigen Mitglieder werden auf vier Jahre berufen.

werden, deren Aufgabe es sei, Dienstleistungen (z. B. Justizariat, Vergaben, Bau) für die SPK-Einrichtungen zu erbringen. Dies setze voraus, dass die Aufgaben nicht besser in den Einrichtungen wahrgenommen werden können. Bei der Erledigung von Verwaltungsaufgaben werde folgende Organisationsstruktur als Matrix angestrebt: Verwaltungsmitarbeitende seien möglichst dezentral in den Einrichtungen bzw. Standorten angesiedelt. Die ZSE Sorge für die Einheitlichkeit und Wirtschaftlichkeit des Handelns. Adäquate Steuerungsmodelle (z. B. Verrechnungsmodelle, Service-Level-Agreements) seien hierfür noch auszuarbeiten.

Staatliche Museen: Die Museen und Institute sollten laut Stiftungsratsbeschluss zukünftig autonomer handeln können. Sie entwickeln im Rahmen der vom Vorstand beschlossenen Gesamtstrategie ihre Strategien und verwalten die vom Vorstand zugewiesenen Programmbudgets selbstständig. Sie sollen Aufgaben des Personalmanagements übernehmen. Es gelte die Maxime, dass sie, auch mit Blick auf die ZSE, so eigenständig wie möglich und wirtschaftlich sinnvoll handeln sollten. Die einzelnen Häuser der SMB sollen administrativ und fachlich zusammenarbeiten. Organisations- und Verwaltungsaufgaben sowie museale Fachdienste sollen sinnvoll gebündelt werden, insbesondere an den drei großen Standorten Dahlem, Museumsinsel und Kulturforum.

Humboldt Forum: Bund und Länder wollen die Zusammenarbeit zwischen dem Ethnologischen Museum, dem Museum für Asiatische Kunst und der Stiftung Humboldt Forum verbessern. Hierzu bedürfe es eines eigenen Prozesses unter Einbeziehung der Leitung des Humboldt Forums. In diesem Zusammenhang solle eine organisatorische Zusammenfassung geprüft werden.

Künftige Zusammensetzung des Stiftungsrats und Finanzierung: Über die künftige Zusammensetzung des Stiftungsrats solle in einem weiteren Schritt der Reform beraten werden. Dabei sei auch die Einbeziehung internationaler Expertise in den Stiftungsrat zu prüfen. Fragen der Finanzierung bedürften grundsätzlicher Abstimmungen zwischen Bund und Ländern als Träger der SPK auf Ebene der Kultur- und Finanzministerinnen und -minister sowie voraussichtlich der Regierungschefs der Länder und unterlägen dem Haushaltsvorbehalt. Über die genaue Bemessung und Finanzierung der von den Beratungen für notwendig erachteten und realisierbaren Qualitätsverbesserungen sei daher ebenfalls in einem weiteren Schritt der Reform zu entscheiden. Dem Stiftungsrat seien bis Sommer 2023 Vorschläge vorzulegen.

Reformkommission und künftige Abstimmungen zur Reform: Die Reformkommission habe mit diesem Grundsatzbeschluss ihre Aufgabe erfüllt. Die weiteren Arbeiten für die Reform könnten von Stiftung und Trägern in den bestehenden Abstimmungsgremien (Stiftungsrat, Referentenkommission, ad-hoc-AG der Länder mit Bundesbeteiligung und SPK) geleistet werden.

Verwaltungsvereinfachung: Laut Stiftungsratsbeschluss werden BKM und BMF die Aufsichtstiefe und Steuerung der SPK im Sinne einer größeren Selbstän-

B.IV UMSETZUNG DER REFORM

In Folge der Sitzung des Stiftungsrats im Dezember 2022 und des Beschlusses sei ein Interimsvorstand zur gesamtverantwortlichen Steuerung des Reformprozesses eingesetzt worden. Dem Interimsvorstand gehörten der Präsident und der Vizepräsident der SPK, der Generaldirektor der Staatsbibliothek zu Berlin, eine gemeinsame Vertretung des GSTA, des IAI und des SIM sowie zwei Vertretungen der Museen und Institute der SMB an. An den regelmäßig stattfindenden Sitzungen des Interimsvorstandes nehme auch die Gleichstellungsbeauftragte teil. Weiterhin fänden regelmäßige Steuerungsrunden des Interimsvorstandes mit der BKM statt.

Um das weitere Vorgehen zu entwickeln und umzusetzen, werde die SPK seit dem Juli 2023 von einem mit Sondermitteln der BKM gewonnenen Beratungsunternehmen bei der anstehenden Transformation der Stiftung unterstützt. Dieses bringe seine fachliche und methodische Expertise in den Reformprozess ein und unterstütze dabei, einen Strategieprozess für die gesamte Stiftung aufzusetzen. Daran anschließend werde die Weiterentwicklung der Governance der SPK eine zentrale Rolle in der Arbeit der kommenden Monate spielen. Darüber hinaus werde das Beratungsunternehmen die nötige professionelle Unterstützung im Veränderungsmanagement beisteuern.

Für das Reformvorhaben habe die SPK eine Projektarchitektur aufgesetzt, die das Vorgehen entlang von vier Arbeitssträngen strukturiere: Neben der Strategieentwicklung würden drei Arbeitsstränge vorrangig adressiert: Personal, Finanzen/Haushalt und die Reorganisation der SMB. Letztere drei Bereiche würden bereits jeweils von einem Lenkungskreis gesteuert, wobei Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden Vorschläge zum weiteren Vorgehen und Entscheidungen vorbereiteten. Der Interimsvorstand stelle das Gesamtprojekt nach innen und außen dar und verantworte die Kommunikation nach innen und außen. Er sei für den Erfolg des Gesamtprojekts verantwortlich, verabschiede Leitlinien und Grundkonzepte, die im Gesamtprojekt entworfen würden, und bestätige die Entscheidungen der Lenkungskreise. Eine neu etablierte Gesamtprojektleitung steuere das Gesamtprojekt operativ. Sie unterstütze die Prozesse, verzahne Teilprojekte, regle Schnittstellen und verantworte die Qualitätssicherung in den Teilprojekten. Dem Interimsvorstand schlage sie die Agenda vor, bereite dessen Termine vor und lege ihm strategische Entscheidungen vor.

Arbeitsstrang Reorganisation SMB

Der Lenkungskreis SMB stehe vor der Aufgabe, entsprechend des Beschlusses des Stiftungsrats die Aufgaben der Generaldirektion der Staatlichen Museen, soweit

möglich und sinnvoll, dezentral an die Museen und Institute zu verteilen und eine neue Zielstruktur für die SMB zu finden. Hierzu führe der Lenkungskreis intensive Gespräche mit den einzelnen Abteilungs- und Referatsleitungen der Generaldirektion der SMB. Ein Fokus habe dabei zunächst auf der Abteilung Bildung/Kommunikation gelegen. Im Ergebnis seien zum 1. Juli 2023 vierzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildung und Vermittlung, die bereits inhaltlich für einzelne Museen tätig seien, diesen Museen auch disziplinarisch zugeordnet worden. Weitere Stellenverlagerungen würden rasch angestrebt.

Neben der sammlungsbasierten Bildung und Vermittlung seien die sammlungsübergreifenden Aufgaben der Bildung und Vermittlung ein wichtiger Baustein der erfolgreichen Vermittlungsarbeit der Museen. Auch hier werde derzeit betrachtet, wie diese Aufgaben in einer dezentraleren Struktur erbracht und wie die daraus entstehenden Angebote der Museen an die Besucherinnen und Besucher kommuniziert werden könnten. Daneben werde eine inhaltliche Vision für die Neuausrichtung von Haus Bastian als ein sammlungs- und einrichtungsübergreifendes Zentrum für kulturelle Bildung entwickelt und die organisatorische Verortung im vierten Quartal 2023 in Form einer Zielstruktur geplant.

Für die Reorganisation aller derzeit in der Generaldirektion liegenden Aufgaben und Funktionen solle eine Zielstruktur entwickelt werden, welche die Bedürfnisse der Sammlungen und Institute erfülle. Hierfür sei in Einklang mit dem Stiftungsratsbeschluss ein strategischer Rahmen durch den Interimsvorstand zu setzen, innerhalb dessen eine konkrete Ausgestaltung der künftigen Organisation in den verschiedenen Aufgabenfeldern (Fachdienste und Services) entwickelt werden könne. Diese Zielstruktur müsse leitend für die Reorganisation der Aufgaben der Generaldirektion sein. Darüber hinaus müsse sie aber auch klare Zuständigkeiten, Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten in dem neu zu organisierenden Verbund der Museen festhalten. Diese Zielstruktur solle spätestens im 2. Halbjahr 2024 umgesetzt werden.

Arbeitsstrang Personal

Hier würden Verwaltungsaufgaben und Prozesse laufend verbessert. Bisherige Optimierungsvorhaben seien zu folgenden Ergebnissen gekommen:

- _ Ein Aufgabenkatalog zur Beschleunigung der Personaleinstellungen sei zum 1. November 2023 veröffentlicht worden. Er ermögliche die modulare und effizientere Zusammenstellung von Tätigkeitsdarstellungen bei drittmittelfinanziertem Personal im wissenschaftlichen Bereich.
- _ Es finde nun eine Qualifizierung der Führungskräfte zu Stellenbewertungen und Tätigkeitsdarstellungen statt (erster Workshop im November 2023). Damit solle die Transparenz und das Wissen zu Einstellungsprozessen gestärkt werden, um deren Geschwindigkeit und Akzeptanz zu erhöhen. Außerdem sei ein Pilot zur Übernahme ausgewählter Teile des Einstellungsprozesses in der SBB

zum 1. Juni 2023 gestartet. Eine erste Evaluation der Messpunkte im Einstellungsprozess erfolge nach sechs Monaten.

- Zudem sei die Begleitung durch das Beratungsunternehmen zur weiteren Projektausrichtung gestartet. Dabei sei eine Interviewreihe mit den Einrichtungen und dem Personalbereich zur Weiterentwicklung des Projektvorgehens durchgeführt worden. Neben prozessualen und strukturellen Fragestellungen würden auch Rollenverständnis, Haltung und Wertbeitrag des Personalbereichs adressiert. In Workshops sollen ein gemeinsames Rollenverständnis für den Personalbereich und Lösungsansätze für priorisierte Prozesse entwickelt werden. Diese Lösungsansätze würden anschließend in themenbezogenen Arbeitsgruppen weiter ausgearbeitet und sollen ab dem 1. Quartal 2024 umgesetzt werden.

Arbeitsstrang Haushalt/Finanzen

Ziel in diesem Arbeitsstrang sei es, den Sammlungen und Instituten ein eigenverantwortlicheres Budgethandeln zu ermöglichen. Die Museen und Institute sollen eigene Budgets erhalten und diese nach Möglichkeit selbst bewirtschaften können. Hierzu sei anhand einer Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation der Planung und Bewirtschaftung der Mittel damit begonnen worden, konkrete Budgetverteilungsschlüssel anhand verschiedener Strukturvariablen (z. B. Anzahl Mitarbeitende, Sammlungsfläche u. a.) zu entwickeln. Im Ergebnis solle ab dem Haushaltsjahr 2024 jedem Museum und jedem Institut ein entsprechender prozentualer Anteil der sächlichen Verwaltungsausgaben zugewiesen werden. Das restliche Budget solle als sogenanntes Sonderbudget für nicht vorhersehbare Sachverhalte und verbundübergreifende Projekte zurückgehalten werden.

Stiftungsweite Konsolidierung der IT

Diese strukturellen Veränderungen, die im Kontext der Reform vorangetrieben würden, würden von weiteren Veränderungsprozessen begleitet. So würden seit 2022 stiftungsweit die IT-Infrastrukturnahen Aufgaben der SPK konsolidiert, indem in der SBB ein Rechenzentrum für alle Einrichtungen etabliert werde, und zwar unter der fachneutralen Steuerung durch den Chief Information Officer (CIO). In diesem Kontext würden alle Nutzenden-Betreuungs-/HelpDesk-Bereiche der SPK-Einrichtungen zusammengelegt. Der gemeinsame Helpdesk der SPK werde derzeit bei der SBB aufgebaut. Im Mai 2023 habe der HelpDesk neben der Betreuung der SBB auch die Betreuung der Beschäftigten der Hauptverwaltung übernommen. Für den Oktober 2023 sei die Übernahme der Betreuung der SMB geplant.

Weiterhin habe die Hauptverwaltung im Jahr 2023 verstärkt Aktivitäten begonnen, um durch die Einführung digital unterstützter Abläufe administrative Unterstützungsleistungen und die gemeinsamen Verwaltungsaufgaben des Verbunds zu verbessern. Dafür sei eine Digitalstrategie entwickelt worden.

Strategieentwicklung

Der Interimsvorstand entwickle eine Strategie für den gesamten Verbund der SPK. Parallel werde eine Vision „SPK 2030“ erarbeitet, die handlungsleitend für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte der SPK und ihrer Einrichtungen sein würden. Davon würden in einem nächsten Schritt erste Wirkungsfelder und Fokusthemen abgeleitet, die wiederum mit konkreten Aktivitäten und Initiativen unterlegt würden. Dies solle ab November 2023 im Rahmen von Arbeitsgruppen erfolgen, die in der ersten Jahreshälfte 2024 konkrete Maßnahmen entwickelt haben sollten, die dann in einem nächsten Schritt umgesetzt werden sollten, um die in der Strategie formulierten Ziele zu erreichen. Der Interimsvorstand werde den Stiftungsrat im Dezember 2023 über den Stand dieses Strategieprozesses informieren. Zur folgenden Sitzung des Stiftungsrats könne dann die gesamte Strategie mit Vision, Wirkungsfeldern, Fokusthemen und Maßnahmen präsentiert werden.

Mit Vertreterinnen und Vertretern der Länder habe außerdem im Oktober 2023 ein erster Workshop stattgefunden, bei dem im Dialog gemeinsame Handlungsfelder für die künftige Zusammenarbeit zwischen der SPK und den Ländern identifiziert und erste konkrete Ideen skizziert worden seien. Diese Schwerpunkte und Ideen flössen in die Entwicklung der Strategie mit ein. Ein Folgetermin sei im Frühjahr 2024 geplant.

Erforderliche Änderung der Rechtsgrundlagen der SPK

Am Ende des Reformprozesses müssten sich die Vereinbarungen und Ergebnisse auch in novellierten Rechtsgrundlagen (Stiftungsgesetz und Satzung) niederschlagen. Dabei handele es sich zwar um Rechtsetzung des Bundes, der Stiftungsrat habe sich jedoch dafür ausgesprochen, die Länder von Beginn an in den Prozess einzubeziehen. Um der Forderung des Stiftungsrats Rechnung zu tragen, sei im Herbst 2023 eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe eingerichtet worden, die den Gesetzentwurf gemeinsam erarbeiten solle und der neben Vertreterinnen und Vertretern von fünf Bundesländern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BKM sowie die Justiziarin der SPK angehörten. Die Fertigstellung des Referentenentwurfs sei für Juli 2024 geplant. Das Gesetzgebungsverfahren zur Novellierung des Stiftungsgesetzes solle im Oktober 2024 mit dem Beschluss eines Gesetzentwurfs durch das Bundeskabinett beginnen. Im Anschluss beginne das parlamentarische Verfahren. Das Gesetz solle zum Ende der aktuellen Legislaturperiode verabschiedet werden.

C. Stellungnahme

Das Ziel der Strukturempfehlungen des Wissenschaftsrats zur Stiftung Preussischer Kulturbesitz (SPK) war es, das große Potenzial der unter dem Stiftungsdach versammelten Einrichtungen und ihrer international herausragenden Sammlungen und Bestände besser auszuschöpfen. Dafür hat der Wissenschaftsrat es als nötig erachtet, den einzelnen Einrichtungen weitaus größere Freiräume hinsichtlich ihrer inhaltlich-fachlichen Arbeit sowie der Budget- und Personalverantwortung zu eröffnen. Er empfahl daher neben erheblichen zusätzlichen finanziellen Mitteln die Auflösung der Dachstruktur und die organisatorische Verselbständigung der Einrichtungen.

Der Wissenschaftsrat nimmt zur Kenntnis, dass von einer Verselbständigung der Einrichtungen abgesehen wurde und stattdessen die Strukturen innerhalb des Stiftungsverbands reformiert werden sollen. Hierfür hat bereits das Einsetzen der Reformkommission im Sommer 2020 die Weichen gestellt. Gleichwohl betont der Wissenschaftsrat, dass von dieser Entscheidung gegen einen grundlegenden Eingriff in die Struktur die funktionalen Erfordernisse an den Reformprozess sowie die weiteren Empfehlungen, etwa zur Forschung oder zur Besucher- und Nutzerorientierung, in ihrer Gültigkeit unberührt bleiben. Darüber hinaus ist der Wissenschaftsrat weiterhin davon überzeugt, dass der größte Wert der SPK in den einzelnen Einrichtungen und deren je spezifischer Ausrichtung auf ihre unterschiedlichen Publika liegt.

Die in den Empfehlungen aus dem Jahr 2020 formulierten Anforderungen an die Governance-Struktur sollten auch bei einer Reform innerhalb des Verbunds leitende Prinzipien sein: Der Wissenschaftsrat bekräftigt daher seine Empfehlungen, dass die Einrichtungen über Autonomie auf inhaltlich-fachlicher Ebene und in der Budget- und Personalplanung sowie über eine verlässliche Finanzierung verfügen müssen. Der Wissenschaftsrat ist grundsätzlich der Auffassung, dass Einrichtungen von der Größe und Bedeutung der Staatlichen Museen und der Staatsbibliothek über einen direkten Zugang zu ihren Trägern bzw. Zuwendungsgebern verfügen und Haushaltsverhandlungen eigenständig führen sollten. Strategische, inhaltlich-fachliche und administrative Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen müssen eindeutig zugeordnet werden. Entscheidungswege sollten möglichst kurz und transparent gestaltet sein. Die Governance-Strukturen dürfen für die Einrichtungen nicht hemmend wirken, sondern müssen kreative, innovative und dynamische Denk- und Handlungs-

prozesse befördern sowie eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und der aktuellen und künftigen Rolle von Museen, Bibliotheken oder Archiven in der und für die Gesellschaft sowie in Wissenschaft und Forschung ermöglichen.

Es ist zu begrüßen, dass die im Rahmen des Reformprozesses erreichten Stiftungsratsbeschlüsse als prioritäres Ziel der Reform hervorheben, die Autonomie der Einrichtungen vor allem in Personal- und Budgetfragen zu stärken und Hierarchieebenen konsequent auf den Prüfstand zu stellen. Dies gilt es in der Reform mit konkreten Strukturveränderungen und einem Abbau von Komplexitäten zu unterlegen, um den Einrichtungen Handlungsspielräume und -möglichkeiten zu eröffnen. Der Wissenschaftsrat würdigt, dass erste Reformschritte eingeleitet wurden und die SPK diese große Herausforderung für alle Beschäftigten bei laufendem Betrieb annimmt.

In der Befassung mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrats ist die Reformkommission aufgrund verschiedener inhaltlicher und struktureller Argumente zu der Überzeugung gelangt, dass die SPK als Gesamtstiftung unter der Maßgabe, dass sie Öffentlichkeit und den einzelnen Einrichtungen einen echten Mehrwert als spartenübergreifender Kultur- und Wissenschaftsverbund biete, erhalten bleiben solle. In Bezug auf die bestehenden und erwarteten Mehrwerte des Stiftungsverbunds für die Öffentlichkeit und die einzelnen Einrichtungen hatte der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen aus dem Jahr 2020 Skepsis geäußert. Der aktuelle Reformprozess kann eine Chance sein, diese Vorteile klarer zu definieren und herauszuarbeiten. So ist etwa die als Alleinstellungsmerkmal herausgestellte Heterogenität der SPK kein Mehrwert an sich, wie sich auch aus der Heterogenität per se noch keine Interdisziplinarität ergibt. Es wird vielmehr künftig darauf zu achten sein, dass die unterschiedlichen Einrichtungen der SPK sich in stiftungsinternen Kooperationen von sinnvollen inhaltlichen Aspekten und nicht von der Kontingenz der gemeinsamen Dachstruktur leiten lassen. Vor allem aber sollten die Einrichtungen in ihrem Bestreben nach interner Vernetzung und der Betonung des Mehrwerts des Verbunds die weitaus wichtigere stärkere Vernetzung nach außen im Blick behalten.

Entsprechend der von Reform- und Strategiekommission für den Kulturföderalismus in Deutschland als exemplarisch herausgestellten Rolle der SPK sollte sie als Bund-Länder-Einrichtung noch stärker als Impulsgeber für bundesweite Debatten zur Bedeutung, Funktion und Zukunft von Museen, Bibliotheken und Archiven in Erscheinung treten. Die Wertschätzung für die SPK als Bund-Länder-Einrichtung und die Erwartungen an eine solche sollten sich zudem auch in einer nachhaltigen Bund-Länder-Finanzierungsstruktur für die Stiftungseinrichtungen niederschlagen. Insbesondere die Lage der Museen (s. u.) macht zusätzliche Investitionen erforderlich.

Die Beteiligung der Einrichtungen an der Stiftungsleitung in einem Vorstand als Kollegialorgan kann zu einer notwendigen Stärkung der Einrichtungsinteressen im SPK-Verbund führen. Allerdings birgt die geplante Vorstandskonstruktion das Risiko des Ungleichgewichts. So besteht eine Asymmetrie zwischen den qua Amt festen Mitgliedern (Präsidentin bzw. Präsident, Leitung der zentralen Serviceeinheit und Leitung der SBB) und den auf vier Jahre berufenen Mitgliedern (zwei Vertretungen der Staatlichen Museen, eine gemeinsame Vertretung von GStA PK, IAI und SIM). Darüber hinaus kann sowohl für die vielfältigen Einheiten der SMB (Museen, Institute) die Vertretung durch nur zwei Personen wie auch für die drei kleineren Einrichtungen (IAI, GStA PK und SIM), die hinsichtlich ihrer thematisch-inhaltlichen Ausrichtung, ihrer Aufgaben sowie ihrer Publika und Nutzerinnen und Nutzer kaum Gemeinsamkeiten aufweisen, die gemeinsame Vertretung durch eine Person eine große Herausforderung bedeuten. Hier liegt ein erhebliches Konfliktpotenzial, da der Vorstand beispielsweise über die Zuweisung der Programmbudgets entscheiden soll.

Es ist sinnvoll, dass Verwaltungsaufgaben wie Justizariat, Vergaben und Bau von einer zentralen Serviceeinheit (ZSE) für alle SPK-Einrichtungen geleistet werden, während Aufgaben, die besser in den Einrichtungen erbracht werden können, auch dort erbracht werden sollen. Auch hier gilt es, die weitestgehende Autonomie der Einrichtungen zum Leitprinzip der Reformen im Verwaltungsbereich zu machen. Die angestrebte dezentrale Ansiedlung von Verwaltungsmitarbeitenden in den Einrichtungen bzw. an den Standorten ist geeignet, Kommunikationswege zu verkürzen und Verwaltungsprozesse effizienter zu gestalten.

Der Wissenschaftsrat unterstützt, dass die Museen und Institute der SMB künftig autonomer handeln können sollen sowie eigene Strategien entwickeln, ihre Programmbudgets selbständig verwalten und Aufgaben des Personalmanagements übernehmen sollen. Auch die Bündelung von Organisations- und Verwaltungsaufgaben sowie von musealen Fachdiensten an den großen Standorten Dahlem, Museumsinsel und Kulturforum kann zu Effizienzsteigerungen führen, wenngleich stets zu berücksichtigen ist, dass diese Standorte keine fachlichen Einheiten bilden und teilweise sehr unterschiedliche Museen/Institute versammeln.

Dass Bund und Länder die Zusammenarbeit zwischen Ethnologischem Museum, dem Museum für Asiatische Kunst und der Stiftung Humboldt Forum verbessern wollen, ist positiv zu bewerten. Der Wissenschaftsrat bekräftigt seine entsprechenden Empfehlungen aus dem Jahr 2020 und bestärkt die beteiligten Akteure darin, langfristig eine angemessene Lösung zu finden.

Für den Verbund der SMB hatte der Wissenschaftsrat ein international und fachlich breit aufgestelltes Aufsichts- und Beratungsgremium empfohlen. Angesichts der Bewahrung der SPK-Dachstruktur und der Entscheidung gegen die

Einrichtung einer Stiftung ‚Staatliche Museen zu Berlin‘ sollten im Reformprozess auch die Aufgaben und Zusammensetzung des Gesamtbeirats der SPK (und seiner beiden Kommissionen: Bibliothekskommission und Museumskommission) im Sinne der damaligen Empfehlungen überdacht werden. Der Wissenschaftsrat unterstützt in diesem Zusammenhang die Überlegungen, internationale Expertise in den Stiftungsrat der SPK einzubeziehen.

Der Wissenschaftsrat begrüßt die Absicht von BKM und BMF, die Aufsichtstiefe und Steuerung der SPK im Sinne einer größeren Selbständigkeit zu verändern sowie das Berichtswesen und die Verwaltungsverfahren zu vereinfachen.

Der Wissenschaftsrat hebt erneut hervor, dass die Sammlungen der SPK gesamtstaatliche Bedeutung haben und zu den umfangreichsten und bedeutendsten der Welt gehören. Daher muss es der Anspruch sein, dass die Einrichtungen – insbesondere die SMB – dieser internationalen Bedeutung genügen. Es liegt in der Verantwortung und Pflicht der SPK und mittelbar ihrer Zuwendungsgeber, die herausragenden Sammlungen und Bestände für die nationalen wie internationalen Publika zu erhalten, zugänglich zu machen, zu vermitteln und forschend zu erschließen und in der Verantwortung des Bundesgesetzgebers, die SPK entsprechend zu verfassen. Auch wenn im Rahmen des Reformprozesses Strukturen in der Verwaltung und den Einrichtungen effizienter gestaltet werden können, sind Herausforderungen dieser Größe und Bedeutung sowie Erwartungen an eine dauerhafte Verbesserung der Leistungs- und Strategiefähigkeit der Einrichtungen nicht ohne zusätzliche finanzielle Ressourcen zu leisten. Auch wenn es gelingt, den Einrichtungen – insbesondere den Staatlichen Museen – durch die Reform eine größere Autonomie vor allem in Personal- und Budgetverwaltung zu verschaffen, müssen diese strategischen Handlungsspielräume auch finanziell unterlegt sein. Daher sollte es ein vordringliches Ziel der beteiligten Akteure sein, die künftige Finanzierung der SPK zwischen Bund und Ländern unter der Maßgabe einer nachhaltigen und angemessenen Ausstattung zu regeln. Eine Reform der SPK bedarf eines Willens der Zuwendungsgeber, in die Bewahrung, in eine international attraktive Präsentation und in den zeitgemäßen Diskurs um das in der SPK versammelte Kulturerbe von Weltrang auch substanziell zu investieren. Nur so lassen sich beispielsweise auch Besucherzahlen (wieder) erhöhen.

Zur Umsetzung der Reform

Als ein früher Schritt der Reform wurde die Hierarchieebene zwischen den Museen der SMB und der Stiftungsleitung aufgelöst. Während eine Reduktion von Komplexität im Hierarchiengefüge der SPK zu begrüßen ist, hatte der Wissenschaftsrat gerade bei den SMB die Notwendigkeit einer museumsverbundübergreifenden „Generalintendanz“ gesehen, die die strategische Ausrichtung und Entwicklung der SMB sowie die Gestaltung ihrer Binnenorganisation übernehmen sollte. Der Vorstand als neues Leitungsorgan der SPK wird diese Aufgaben

aufgrund seiner heterogenen Zusammensetzung nicht übernehmen können. Umso wichtiger wird es sein, dass die internen Gremien der SMB (wie Direktorenkonferenz und Standortkonferenzen) und ggf. eine gestärkte und verändert zusammengesetzte Museumskommission (s. o.) diese Leistungen erbringen.

Es ist positiv zu bewerten, dass die interne Reorganisation der SMB einer der maßgeblichen Arbeitsstränge des Reformprozesses ist und dass sich beispielsweise die bereits vor 2020 erfolgte engere Einbindung einzelner Mitarbeitender aus Bildung und Vermittlung in die Museen nun auch in einer entsprechenden disziplinarischen Zuordnung niedergeschlagen hat. Angesichts der Entscheidung zur Reorganisation aller derzeit in der SMB-Generaldirektion liegenden Aufgaben und Funktionen sollte die angestrebte Zielstruktur zügig und mit hoher Priorität entwickelt werden, um den Einrichtungen und ihren Beschäftigten Handlungs- und Planungssicherheit zu geben.

Im Personalbereich wurden erste wichtige Maßnahmen, etwa zur Beschleunigung von Personaleinstellungen oder zu einer Qualifizierung von Führungskräften in Bezug auf Stellenbewertungen und Tätigkeitsdarstellungen, ergriffen. Die strukturellen Veränderungen im Bereich der IT – mit der Etablierung eines Rechenzentrums für alle Einrichtungen an der SBB und der fachneutralen Steuerung durch den Chief Information Officer (CIO) – müssen sich nun in der Praxis bewähren. Der Wissenschaftsrat betont, dass dabei sichergestellt sein muss, dass trotz dieser weiteren Zentralisierung die sehr unterschiedlichen Herausforderungen und Anforderungen der Einrichtungen angemessen berücksichtigt werden und dass die Konzentration entsprechender Dienste an der SBB nicht zu deren Überlastung führen darf.

Im Bereich der Strategieentwicklung zeigt sich ein unklares Nebeneinander von Prozessen unter Beteiligung des Interimsvorstands und verschiedener Arbeitsgruppen (in Bezug auf Gesamtstrategie der SPK, Vision „SPK 2030“, Wirkungsfelder, Fokusthemen etc.). Während die Beteiligung der Mitarbeitenden an den Strategieprozessen unbedingt zu unterstützen ist, müssen auch hier Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Umsetzungserwartungen klar definiert werden.

Zu Leerstellen im Umsetzungsbericht

Der Wissenschaftsrat bekräftigt darüber hinaus nachdrücklich die Empfehlungen, zu deren Umsetzung sich der Bericht der BKM nicht äußert, insbesondere seine Empfehlungen

- _ zur Ausstattung und zur Finanzierungsstruktur der SPK,
- _ zur Forschung im Allgemeinen (z. B. Einrichtung eines Forschungsetats bei SMB, SBB und IAI, Erhöhung des Drittmittelanteils, Ausweitung internationaler Kooperationen, Weiterentwicklung der Stipendienprogramme, Stärkung der Forschungscoordination und des Forschungsdatenmanagements) und zur

Provenienzforschung im Besonderen (einschließlich der Digitalisierung von Inventaren und Beständen),

- _ zum geplanten Forschungscampus Dahlem,
- _ zur Besucher- und Nutzerorientierung im Allgemeinen (z. B. Umfragen zu Besucher- und Nutzerverhalten sowie -interessen) und im Besonderen (bei den SMB etwa mit Empfehlungen zu sammlungsübergreifenden Ausstellungen und Sonderausstellungen, Marketing, Ausstellungsetat, Sponsoring und Fundraising sowie Ausstellungsmanagement, oder bei SBB, IAI und GStA PK zu Serviceangebot und Erwerbungssetat),
- _ zur Notwendigkeit der Internationalisierung der Einrichtungen,
- _ zu Einrichtung, Zusammensetzung und Aufgaben von Fachbeiräten,
- _ zu regelmäßigen internen und externen Evaluationen der Einrichtungen,
- _ zu Bau- und Sanierungsmaßnahmen, zur Depot- und Magazinsituation sowie zum Bauunterhalt.

Abschließende Bemerkung

Der Wissenschaftsrat bittet zum gegebenen Zeitpunkt die BKM um einen Abschlussbericht zur SPK-Reform und Umsetzung der Empfehlungen.

BKM	Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
BMF	Bundesministerium der Finanzen
CDO	Chief Digital Officer
CIO	Chief Information Officer
FCD	Forschungscampus Dahlem
GStA PK	Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz
IAI	Ibero-Amerikanisches Institut
MIM	Musikinstrumenten-Museum
SBB	Staatsbibliothek zu Berlin
SHF	Stiftung Humboldt Forum
SIM	Staatliches Institut für Musikforschung
SMB	Staatliche Museen zu Berlin
SPK	Stiftung Preußischer Kulturbesitz
WR	Wissenschaftsrat

Mitwirkende

Im Folgenden werden die an den Beratungen im Wissenschaftsrat und im Evaluationsausschuss sowie die am Entstehungsprozess beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle aufgelistet.

Hinsichtlich der Arbeitsweise des Wissenschaftsrats ist zu beachten, dass bei Evaluationen von Einrichtungen bzw. institutionellen Akkreditierungen die von den Ausschüssen erarbeiteten Entwürfe der wissenschaftspolitischen Stellungnahmen in den Kommissionen des Wissenschaftsrats diskutiert und ggf. verändert werden. Im Ergebnis ist damit der Wissenschaftsrat Autor der veröffentlichten Stellungnahme.

Evaluationen von Einrichtungen bzw. institutionelle Akkreditierungen werden den Gepflogenheiten des Wissenschaftsrats entsprechend in Form eines zweistufigen Verfahrens durchgeführt, das zwischen fachlicher Begutachtung und wissenschaftspolitischer Stellungnahme unterscheidet: Die Ergebnisse der fachlichen Begutachtung können nach Verabschiedung durch die Bewertungsgruppe auf den nachfolgenden Stufen des Verfahrens nicht mehr verändert werden. Der zuständige Ausschuss erarbeitet auf der Grundlage des fachlichen Bewertungsberichts den Entwurf einer wissenschaftspolitischen Stellungnahme, bezieht dabei übergreifende und vergleichende Gesichtspunkte ein und fasst die aus seiner Sicht wichtigsten Empfehlungen zusammen.

Vorsitzender

Professor Dr. Wolfgang Wick
Universitätsklinikum Heidelberg | Deutsches Krebsforschungszentrum
Heidelberg (DKFZ)

Generalsekretär

Thomas May
Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats

Wissenschaftliche Kommission des Wissenschaftsrats

Professorin Dr. Julia Arlinghaus
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg | Fraunhofer-Institut
für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg
Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission

Professorin Dr. Liane G. Benning
Freie Universität Berlin | Deutsches GeoForschungsZentrum (GFZ) Potsdam

Dr. Ulrich A. K. Betz
Merck KGaA

Professor Dr. Folkmar Bornemann
Technische Universität München

Professorin Dr. Eva-Lotta Brakemeier
Universität Greifswald

Professorin Dr. Petra Dersch
Universität Münster

Professorin Dr. Nina Dethloff
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Professor Dr. Jakob Edler
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI |
Manchester Institute of Innovation Research

Professor Dr. Christian Facchi
Technische Hochschule Ingolstadt

Professorin Dr. Christine Falk
Medizinische Hochschule Hannover

Marco R. Fuchs
OHB SE, Bremen

Professorin Dr. Uta Gaidys
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Professor Dr. Michael Hallek
Universität zu Köln

Dr.-Ing. Frank Heinrich
SCHOTT AG

Professor Dr. Frank Kalter
Universität Mannheim | Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrations-
forschung (DeZIM) e. V.

Dr. Stefan Kampmann
Unternehmensberater, Knetzgau

Professor Dr. Wolfgang Lehner
Technische Universität Dresden

Dr. Claudia Lücking-Michel
AGIAMONDO e. V.

Andrea Martin
IBM DACH

Professorin Dr. Gabriele Metzler
Humboldt-Universität zu Berlin

Professorin Dr. Friederike Pannewick
Philipps-Universität Marburg

Professorin Dr. Ursula Rao
Max-Planck-Institut für Ethnologische Forschung, Halle |
Universität Leipzig

Professorin Dr. Gabriele Sadowski
Technische Universität Dortmund

Professor Dr. Ferdi Schüth
Max-Planck-Institut für Kohlenforschung, Mülheim/Ruhr
Stellvertretender Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission

Dr. Harald Schwager
EVONIK Leading Beyond Chemistry

Professorin Dr. Christine Silberhorn
Universität Paderborn

Professor Dr. Thomas S. Spengler
Technische Universität Braunschweig

Professorin Dr. Birgit Spinath
Universität Heidelberg

Professor Dr.-Ing. Martin Sternberg
Hochschule Bochum | Promotionskolleg für angewandte Forschung
in Nordrhein-Westfalen

Professor Dr. Klement Tockner
Goethe-Universität Frankfurt am Main | Senckenberg Gesellschaft für Natur-
forschung Frankfurt

Professor Dr. Martin Visbeck
GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel

Professor Dr. Wolfgang Wick
Universitätsklinikum Heidelberg | Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ)
Vorsitzender des Wissenschaftsrats

Verwaltungskommission (Stand: Juli 2024)

Von der Bundesregierung entsandte Mitglieder

Judith Pirscher
Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung

N. N.
Bundesministerium für Bildung und Forschung

N. N.
Bundesministerium der Finanzen

Juliane Seifert
Staatssekretärin im Bundesministerium des Innern und für Heimat

Silvia Bender
Staatssekretärin im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

Udo Philipp
Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

Von den Länderregierungen entsandte Mitglieder

Baden-Württemberg

Petra Olschowski
Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Bayern

Markus Blume
Staatsminister für Wissenschaft und Kunst
Vorsitzender der Verwaltungskommission

Berlin

Dr. Ina Czyborra
Senatorin für Wissenschaft, Gesundheit, Pflege und Gleichstellung

Brandenburg

Dr. Manja Schüle
Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kultur

Bremen

Kathrin Moosdorf
Senatorin für Umwelt, Klima und Wissenschaft

Hamburg

Dr. Andreas Dressel
Präsident der Finanzbehörde

Hessen

Timon Gremmels
Minister für Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur

Mecklenburg-Vorpommern

Bettina Martin
Ministerin für Wissenschaft, Kultur, Bundes- und Europaangelegenheiten

Niedersachsen

Falko Mohrs
Minister für Wissenschaft und Kultur

Nordrhein-Westfalen

Ina Brandes
Ministerin für Kultur und Wissenschaft

Rheinland-Pfalz

Clemens Hoch
Minister für Wissenschaft und Gesundheit

Saarland

Jakob von Weizsäcker
Minister für Finanzen und Wissenschaft

Sachsen

Sebastian Gemkow
Staatsminister für Wissenschaft im Staatsministerium für Wissenschaft,
Kultur und Tourismus

Sachsen-Anhalt

Professor Dr. Armin Willingmann
Minister für Wissenschaft, Energie, Klimaschutz und Umwelt
Stellvertretender Vorsitzender der Verwaltungskommission

Schleswig-Holstein

Karin Prien
Ministerin für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft,
Forschung und Kultur

Thüringen

Wolfgang Tiefensee
Minister für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft

Professorin Dr. Julia C. Arlinghaus

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg | Fraunhofer-Institut
für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg

Vorsitzende des Evaluationsausschusses

Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats

Professor Dr. Oliver Speck

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Stellvertretender Vorsitzender des Evaluationsausschusses

Professor Dr. Jan C. Aurich

Technische Universität Kaiserslautern

Professorin Dr. Anja Katrin Boßerhoff

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Professorin Dr. Simone Fulda

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Professorin Dr. Petra Gehring

Technische Universität Darmstadt

Dr. Babett Gläser

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus

Professor Dr. Caspar Hirschi

Universität St. Gallen, Schweiz

Dr. Stefan Kampmann

Unternehmensberater, Knetzgau

Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats

Professorin Dr. Gudrun Krämer

Freie Universität Berlin

Professorin Dr. Sabine Maasen

Universität Hamburg

Professorin Dr. Ursula Münch

Akademie für Politische Bildung Tutzing

Professorin Dr. Ursula Rao

Max-Planck-Institut für ethnologische Forschung, Halle |

Universität Leipzig

Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats

Ministerialrätin Esther Seng

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Professorin Dr. Christine Silberhorn

Universität Paderborn

Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats

Ministerialdirigent Dr. Stefan Stupp

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Professor Dr. Martin Visbeck

GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel

Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats

Dr. Carola Zimmermann

Ministerium für Gesundheit und Wissenschaft Rheinland-Pfalz

Gast

Ministerialdirigentin Inga Schäfer

Generalsekretärin der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK)

Dr. Silvana Galassi (stellvertretende Abteilungsleiterin)

Dr. Arndt Lümers (Referent)

Dr. Andreas Stucke (Abteilungsleiter und stellvertretender Generalsekretär)