

Entwicklungskonzept für das Schleswig-Holstein-Haus



Kulturforum der Landeshauptstadt Schwerin

LANDESHAUPTSTADT **SCHWERIN**



Kulturbüro der Landeshauptstadt Schwerin

Norbert Credé, Marita Schwabe

Schwerin, im November 2012

Inhalt

Verzeichnis der Diagramme und Tabellen im Text.....	4
0. Zusammenfassende Handlungsempfehlungen	5
1. Methodische Vorbemerkungen zum Konzept.....	7
Trägerschaft	8
2. Grundlegung des zukünftigen Betriebs des Schleswig-Holstein-Hauses	9
2.1 Ausgangsbasis	9
2.1.1 „Kulturforum“ oder „Themenhaus“	10
2.2 Eckpunkte des Konzepts	12
2.2.1 Zielsetzung	12
2.2.2 Aufgaben	12
2.2.3 Programm, Ausstellungen und Veranstaltungen	13
2.2.4 Öffentlichkeitsarbeit.....	14
2.2.5 Personalorganisation	15
2.2.6 Beirat.....	17
2.2.7 Förderverein	17
2.2.8 Gastronomie	17
2.2.9 Gebäude und Gelände	19
Außenbereich.....	19
Eingangssituation und Foyer	20
Information	21
Empfang.....	21
3. Entwicklung des Schleswig-Holstein-Hauses zwischen 1996 und 2011	23
3.1 Besuche.....	24
3.1.1 Ausstellungsbesuche.....	25
3.1.2 Veranstaltungsbesuche	30
3.2 Haushaltsanalyse	34
3.2.1 Vorbemerkungen	34
3.2.2 Haushaltsentwicklung Schleswig-Holstein-Haus 2004 bis 2011	35
3.2.2.1 Einnahmen.....	36
3.2.2.2 Ausgaben	39
Ausgaben für Ausstellungen und Veranstaltungen.....	40
Ausgaben für Bauunterhaltung und Gebäudebewirtschaftung	43
Personalausgaben	44
3.3 Haushaltsplanung	47
3.3.1 Ertragsplanung	47
3.3.2 Aufwendungsplanung.....	48
4. Fazit.....	53

Verzeichnis der Diagramme und Tabellen im Text

Diagramme

Abb.1: Für Gastronomie vorgesehene Bereiche im Erdgeschoss des Schleswig-Holstein-Hauses.....	18
Abb. 2: Entwicklung der Besuchszahlen im Schleswig-Holstein-Haus, 1996 – 2011	25
Abb. 3: Haushaltsentwicklung Schleswig-Holstein-Haus 2004 bis 2011 – Einnahmen und Ausgaben.....	35
Abb. 4: Zusammensetzung der Einnahmen nach Einnahmearten, 2004 bis 2011 (in Euro).....	36
Abb. 5: Schleswig-Holstein-Haus - Struktur der Ausgaben 2004 bis 2011	40
Abb. 6: Bereinigte Personalausgaben für das Schleswig-Holstein-Haus 1004 bis 2011	46

Tabellen

Tab. 1: Ausstellungen nach Art und Themenbereichen, 1996-2004	26
Tab. 2: Besuche nach Größenklassen, 1996 bis 2011.....	26
Tab. 3: Ausstellungen unter 1.000 Besuchen.....	27
Tab. 4: Besuchsstruktur Schleswig-Holstein-Haus 1996 bis 2011.....	31
Tab. 5: Veranstaltungen und Veranstaltungsbesuche 2011	32
Tab. 6: Ausgaben für Ausstellungen und Veranstaltungen 2004 bis 2011.....	41
Tab. 7: Besuchszahlen, Ausgaben und Einnahmen der besuchsstärksten Ausstellungen 2004-2006.....	41
Tab. 8: Übersicht über die Personalausgaben (PA) für die tatsächlich 2004-2011 im Schleswig-Holstein-Haus tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschl. Beiträge zur Sozialversicherung sowie Leistungsentgelte (ab 2010)	45
Tab. 9: Prognostizierte Haushaltsentwicklung 2012 bis 2016	50
Tab. 10: Ausgaben, Einnahmen und Besuche ausgewählter Ausstellungen (chronologisch)	52

0. Zusammenfassende Handlungsempfehlungen¹

Als Ergebnis der Analyse der Ausstellungs- und Veranstaltungsaktivitäten sowie der Wirtschaftsdaten des Schleswig-Holstein-Hauses wird unter Berücksichtigung der im Haushaltssicherungskonzept 2008 bis 2020 vorgeschlagenen Maßnahme 41-16 mit der Zielsetzung der stärkeren Besucherorientierung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit vorgeschlagen,

- das Haus auch zukünftig als Kulturforum in Trägerschaft der Landeshauptstadt Schwerin zu betreiben.

Einem Trägerschaftswechsel steht die Bindung der zur Sanierung des Gebäudes eingesetzten Städtebauförderung an die kommunale und kulturelle Nutzung entgegen, die eine Rückzahlung der Fördermittel für den Fall der Aufgabe der Nutzung durch die Stadt bestimmt. Selbst wenn ein Trägerschaftswechsel ohne die finanzielle Belastung der Rückzahlung möglich wäre und das Schleswig-Holstein-Haus als öffentlich-kulturelle Einrichtung beibehalten würde, wäre die Landeshauptstadt Schwerin nicht von einer organisatorischen und finanziellen Beteiligung befreit. Jede andere Trägerschaft setzt ein funktionierendes Kulturforum und eine Zukunftsperspektive voraus, um nicht-kommunale Träger (Stiftungen, Vereine o. Ä.) dafür zu interessieren. Eine andere Trägerschaft - eine weitere nicht-kommerzielle, kulturelle Nutzung immer vorausgesetzt - hätte aufgrund der absehbar begrenzt bleibenden und relativ geringen Einkünfte aus der Tätigkeit des Hauses kaum einen finanziell entlastenden Effekt für die Stadt, jede ohne Zuschüsse der öffentlichen Hand denkbare Form des Betriebs wäre zum Scheitern verurteilt.

Zur Erreichung einer nachhaltigen Erhöhung der Besuchszahlen und Verbesserung der Einnahmen werden verschiedene Maßnahmen hinsichtlich der Inhalte und die Organisation der alltäglichen Arbeit sowie diese Maßnahmen unterstützende bauliche Veränderungen empfohlen:

• im Bereich der Ausstellungstätigkeit

- Wiedereinführung einer großen, selbst kuratierten Sommerausstellung im Jahr;
- Herstellung und Verkauf von Katalogen/Begleitbroschüren zu den Ausstellungen;
- Einrichtung einer ständigen Ausstellung zur Geschichte des Hauses nebst Herstellung einer Publikation;
- Ausweitung der Ausstellungsthemen in Richtung landeskundlich-historischer Ausstellungen in Kooperation mit der Stiftung Mecklenburg;

• im Bereich der kulturellen Bildung

- Angebot eigener Veranstaltungen im Zusammenhang mit Ausstellungen, beispielsweise als zielgruppenspezifische Führungen bzw. Ausstellungsrundgänge (Seniorenführungen, Feierabendführungen, „Schnitzeljagd“ in Ausstellungen sowie Malaktionen für Kindergruppen und „Unterricht im Schleswig-Holstein-Haus“ für Schulklassen) in Kooperation mit anderen Bereichen des Kulturbüros,
- öffentliche Gesprächsrunden, Künstlergespräche usw. zu Ausstellungsthemen und -inhalten;
- Angebote von kulturellen Kreativ-Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit externen Anbietern und im Zusammenhang mit Ausstellungen (Kunst-, Grafik-, Schreibwerkstatt, Tanzen, Theater, Geschichtswerkstatt usw.);

¹ Siehe dazu ausführlich Kap. 1.2.

• im Bereich der Veranstaltungen

- Akquirierung insbesondere von Veranstaltungsreihen im Bereich kultureller, politisch-historischer oder allgemein gesellschaftlicher Bildung und Beratung externer Anbieter;
- Gartenveranstaltungen im Sommer wie Musikfeste, internationale Kulturfeste, Kunsthandwerkmärkte usw.;
- „Heiraten im Schleswig-Holstein-Haus“: Paketangebote von der Trauung im Gartensalon oder im Garten bis zu Hochzeitsfeiern mit gastronomischer Versorgung, Ausstellungsbesuchen, kulturellem bzw. musikalischem Unterhaltungsangebot usw.;
- im Verbund mit der Gastronomie zusätzliche Firmenveranstaltungen, Jubiläen, Konferenzen, Tagungen etc.

• im Bereich des Besucherservices

- ➔ Wiedereinrichtung einer attraktiven Gastronomie im Haus zur Betreuung der Besucherinnen und Besucher von Ausstellungen und Veranstaltungen;
- ➔ einladende, besucherfreundliche Einrichtung und Gestaltung des Foyers als Empfangs- und Informationszentrum,
dazu:
 - helle, freundliche Foyergestaltung mit Sitzmöglichkeiten;
 - Installation eines Wegeleitsystems und Information zu den Ausstellungen wie zu den im Haus erreichbaren Einrichtungen (Hausverwaltung, Künstlerbund M.-V., Stiftung Mecklenburg);
 - Einrichtung eines elektronischen Besucher-Informationssystems zum Veranstaltungs- und Ausstellungsprogramm, insbesondere zum tagesaktuellen Programm;
 - Einrichtung eines Informations- und Verkaufstresens mit ständigem gehobenen Angebot an ausstellungsbegleitenden Schriften und Verkaufsartikeln, evtl. Ansichtskarten, Spiele etc., soweit zum Haus und seinen Funktionen passend;
- ➔ einladende, besuchsleitende Gestaltung des Bereichs vor dem Haus mit dem Ziel, die Wahrnehmung des Hauses als Kulturforum für Passanten zu verbessern,
dazu:
 - Abschaffung des Parkens vor dem Haus;
 - lesbare Ausschilderung der im Haus zu erreichenden Einrichtungen;
 - ein modernes, elektronisches Informationssystem, das schon vor dem Haus über aktuelle Veranstaltungen und Programme informiert;
 - eine zum Haus führende, barrierefreie und zum Besuch einladende Wegeführung.

Um dieses Konzept umsetzen zu können wird es unumgänglich sein, organisatorisch effiziente Strukturen und Steuerungsmöglichkeiten herzustellen und dazu das Haus mit dem für die Erreichung der Ziele erforderlichen qualifizierten Personal

- Leitung/Geschäftsführung des Hauses
- Assistenz der Leitung
- Veranstaltungs- und Ausstellungstechnik, möglich auch in Ausbildung
- Mitarbeiter/innen im Besucherdienst (z. B. mit einer Stelle und für alle weiteren erforderlichen Stunden mit geringfügig Beschäftigten oder Freiwilligen) zu besetzen

und mit ausreichenden Haushaltsmitteln für Ausstellungen und Veranstaltungen, Honorare etc., wie es bis 2005 der Fall war, auszustatten.

1. Methodische Vorbemerkungen zum Konzept

Die folgenden Überlegungen beruhen im Wesentlichen auf den vom Schleswig-Holstein-Haus erstellten Statistiken über Besuche, Veranstaltungen und Ausstellungen 1996 bis 2011 sowie den Haushaltsdaten der Jahre 2004 bis 2011.

Die eigenen Erfahrungen des Verfassers aus der Leitung einer Kultureinrichtung und zugleich regelmäßigen Besuchers bzw. Nutzers des Schleswig-Holstein-Hauses öffnen sowohl die Perspektiven des fachlichen Blicks als auch die des Gastes auf die Einrichtung.

So werden in einem ersten Teil ein Konzept entwickelt und Handlungsempfehlungen gegeben, wie das Schleswig-Holstein-Haus unter der Zielstellung der Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit²

- ein klares Profil als Kulturforum und zentrales Ausstellungshaus für die Region erhalten,
- durch die stringente Ausrichtung der Arbeit an Besucherinteressen und -bedürfnissen attraktiver gemacht werden,
- das eigene Angebot an Veranstaltungen erweitert, spezifiziert und in Zusammenarbeit mit externen Partnern entsprechend qualifiziert werden kann.

Das Konzept wird in einem zweiten Teil durch die Untersuchung der Besuchsentwicklung sowie die Analyse der Haushaltsdaten der vergangenen Jahre unterlegt, soweit dies möglich und erforderlich schien.

Da aber alle statistischen Daten immer nur quantitative Auskünfte erteilen und so nur teilweise Begründungen für die im Konzept vorgeschlagenen Wege liefern können, begründen sich manche Überlegungen auf Erfahrungen des Verfassers, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Schleswig-Holstein-Hauses und des Kulturbüros sowie auf – wenn auch nur vereinzelt und unsystematisch geführten – Gesprächen mit Nutzerinnen und Nutzern. Diese Gespräche waren durchaus ertragreich, stellen aber keine systematische Datenerhebung dar. Zur Herstellung einer solchen Datenbasis und qualitativen Unterstützung der Argumentation, wird angeregt, mit Hilfe von Besucher-/ Nichtbesucherbefragungen und/oder systematischer Auswertung der Berichterstattung in den Medien bzw. des Gästebuchs eine größere, fortschreibbare Analysebasis zu schaffen.

Eine wesentliche Grundlage des Konzepts bildet die 2010 erstellte, unveröffentlichte Studienabschlussarbeit von Anja Staroske³ über das Schleswig-Holstein-Haus, der auch die Übersichten über die Ausstellungen und ihre Besuche entnommen sind.

Um die wirtschaftliche Seite beurteilen zu können, sind im zweiten Teil die Haushaltsdaten 2004 bis 2011 analysiert worden. Da die Haushaltsrechnung in verschiedener Form (Ist-Rechnung der Buchung, Soll- und bereinigte Sollrechnung, Rechnung aufgrund der Haushaltsplanansätze usw.) vorliegt, ist als sinnvollster Ansatz die Ist-Rechnung gewählt worden. Damit können die gebuchten Einnahmen und Ausgaben erfasst und der Geschäftsverkehr realistisch abbildet werden;

² Aus der Vielzahl an Literatur zu dem Thema soll hier nur das Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hg.): Die Museen – Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit. Köln 1989, erwähnt werden. An neueren Veröffentlichungen empfiehlt sich Günter, B./John, H.: Besucher zu Stammgästen machen! Neue kreative Wege zur Besucherbindung, Bielefeld 2000; in beiden finden sich weitere Hinweise.

³ Anja Staroske, Ausstellungen im Schleswig-Holstein-Haus. Perspektiven des städtischen Kulturforums. Hausarbeit an der Sächsischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, 10. Studiengang „Kulturmanagement“, Dresden 2010.

unabhängig, ob Zahlungen erfolgten, storniert wurden oder aus anderen Gründen im Kassenjahr entfielen.

In exemplarischen Fällen sind die Ausgaben und Einnahmen einzelner Ausstellungen errechnet worden, um zu Aussagen über die Wirtschaftlichkeit kommen zu können. Da keine Projektkostenrechnungen für einzelne Ausstellungen geführt wurden⁴, mussten die Zahlen aus den Haushaltsüberwachungslisten mit den Einzelbuchungen herausgesucht werden, was partiell zu unbefriedigenden Auskünften führte. Teils war die Zuordnung zu Projekten in den Buchungsangaben nicht eindeutig, beispielsweise wenn die jeweilige Ausstellung/Veranstaltung nicht genannt wurde, teils wurden die Eintrittseinnahmen für mehrere zeitgleiche Ausstellungen pauschal verbucht. Darüber hinaus wurden bei jeder Ausstellung/ Veranstaltung verschiedene Haushaltsstellen angesprochen, die alle separat auszuwerten und den Ausstellungen zuzuordnen waren. Die entstandenen Ungenauigkeiten werden aber in Kauf genommen, zumal das Konzept nicht intendiert, eine Wirtschaftlichkeitsstudie vorzulegen.

Trägerschaft

Vorausgesetzt wird die Fortsetzung des Betriebs des Schleswig-Holstein-Hauses in kommunaler Trägerschaft. Grundsätzlich wäre zwar auch eine andere Trägerschaft denkbar, etwa in einer Stiftung oder durch einen Trägerverein. Eine andere würde Trägerschaft die Stadt Schwerin nicht von einer organisatorischen und finanziellen Beteiligung befreien, zumal dann nicht, wenn sie ihre Interessen im Schleswig-Holstein-Haus wahren möchte. Die Trägerschaft etwa durch eine Stiftung könnte durch die Einbindung weiterer Geldgeber zwar finanziell entlastend wirken, wäre aber wohl lediglich auf das Schleswig-Holstein-Haus ausgerichtet wenig sinnvoll.

Gespräche mit der Stiftung Mecklenburg in Bezug auf eine Übernahme der Trägerschaft des Gebäudes in die Stiftung sind bereits nach der Ansiedlung der Stiftung in Schwerin geführt worden, hatten aber zum Ergebnis, dass die Stiftung Mecklenburg sich dazu aus mehreren Gründen nicht in der Lage sah.

Außerdem steht derzeit einem Trägerschaftswechsel, der einen Eigentumsübergang am Schleswig-Holstein-Haus an einen neuen Träger zur Voraussetzung hätte, noch die Bindung der städtebaulicher Fördermittel aus der Sanierung des Gebäudes an die kommunale kulturelle Nutzung im Weg. Ein Eigentümerwechsel hätte die Rückzahlung der Förderung zur Folge. Ein Verkauf des Hauses in Privathände würde der kulturellen Nutzung ein Ende bereiten, da ein Kulturforum, eine Kunsthalle oder Ausstellungszentrum letztlich nicht wirtschaftlich zu führen sein werden.

Ein neues Trägerschaftskonzept für das Schleswig-Holstein-Haus scheint derzeit aufgrund der von Besuchsrückgängen und Einnahmeverlusten geprägten Situation des Hauses kaum umsetzbar. Eine überzeugende Zukunftsperspektive und daraus resultierende Ansätze der Verbesserung der wirtschaftlichen Lage würden potentielle Partner sicher eher dazu bewegen, in eine gemeinsame Trägerschaft mit der Stadt und weiteren Interessenten einzutreten. Allerdings wird sich vor allem zur Herstellung sinnvoller und effizienter organisatorischer und ökonomischer Strukturen, aus Gründen der Anziehungskraft von Ausstellungen und Veranstaltungen, der Erreichung kultureller Bildungsziele und von Angeboten zu einer aktiv-kulturellen Freizeitgestaltung eine solche Lösung nicht auf das Schleswig-Holstein-Haus allein beschränken können, sondern die Schweriner

⁴ Eine Ausnahme bildete 2004 die Ausstellung „100 Jahre Dali - Das goldene Zeitalter Illustrationen 1930 – 1980“, bei der vom Schleswig-Holstein-Haus die Gesamtkosten in einer gegliederten Übersicht erfasst wurden.

Ausstellungs- und Museumslandschaft in kommunaler und freier Träger in geeigneter Weise einbeziehen müssen.

Vor diesem Hintergrund wäre die Umsetzung der im Haushaltssicherungskonzept 2008 bis 2020 als Alternative vorgeschlagene „langfristige Vorbereitungen eines Trägerwechsels“ in größerem Rahmen zu suchen und in Bezug auf das Schleswig-Holstein-Haus zunächst zurück zu stellen.

2. Grundlegung des zukünftigen Betriebs des Schleswig-Holstein-Hauses

2.1 Ausgangsbasis

Das Schleswig-Holstein ist 1995 als Kulturforum der Landeshauptstadt Schwerin eröffnet worden. Es übernahm damals die Funktion der bis dahin tätigen städtischen Galerie am Pfaffenteich, die nicht nur Ausstellungsort zeitgenössischer, besonders regionaler Kunst war, sondern in dieser Eigenschaft zugleich wichtige Kunst- und Kulturförderfunktionen wahrnahm.

Seinerzeit arbeiteten in der Schweriner Kunstszenen außer dem Staatlichen Museum keine weiteren Kunstsammlungen und Kunstmuseen bzw. -aussteller, so dass das Schleswig-Holstein-Haus durchaus eine Lücke füllte. Als sich nach 2000 der Schwerpunkt von der Förderung regionaler Künstler mehr und mehr in Richtung populärer und besuchsstärkerer Ausstellungen, insbesondere der „Sommerausstellungen“ zum Höhepunkt der Tourismussaison, verschob, war dies unter anderem eine Folge

- der Gründung regionaler Künstlervereine mit eigenen Ausstellungsmöglichkeiten,
- des wachsenden Angebots an privaten Galerien in Schwerin,
- des Wandels und der Professionalisierung der Kunst- und Kunsthandwerksszene in Mecklenburg-Vorpommern sowie
- des wachsenden Ökonomisierungszwangs staatlicher bzw. kommunaler Kulturangebote.

Trotz dieser Hinwendung zu erwartbar publikumsträchtigeren Ausstellungen verlor das Schleswig-Holstein-Haus nie seine Bedeutung als regionaler Kunstförderer, beispielsweise mit den Jahresausstellungen des Künstlerbunds Mecklenburg-Vorpommern e.V. oder Einzelausstellungen mecklenburgischer bzw. vorpommerscher Künstler.

Die „großen“, besuchstarken Ausstellungen bedingten einen erhöhten Aufwand an personellen und finanziellen Ressourcen, konnten aber - in Zusammenarbeit mit Kunstsammlern - durch die Einbringung hausintern erarbeiteter Vorstellungen in die Ausstellungsplanung und -gestaltung sowie eine intensivere Werbe- und Öffentlichkeitsarbeit die mit ihnen verbundenen Erwartungen an die Besuche rasch erfüllen; unter anderem, weil die Umsetzung eigener inhaltlicher und gestalterischer Konzepte die Interessen des Schweriner Publikums traf. Dieses Konzept der Sommerausstellungen war trotz des relativen Erfolgs mit der Ausstellung „Arno Breker“ 2006 aus kulturpolitischen Gründen beendet worden, unter anderem wegen der Personalsituation, der gewünschten Einrichtung eines „Landesmuseums“ im Haus und der Ansiedlung der Stiftung Mecklenburg in Schwerin sowie der mit der „Breker“-Ausstellung deutlich gewordenen fachlichen, personellen und finanziellen Überforderung der Einrichtung.

Mit der Bereitstellung von Veranstaltungsräumen vor allem für Schweriner Vereine, Verbände sowie Kultur- und Bildungsorganisationen für in der Regel öffentliche Veranstaltungen, hatte das Schleswig-Holstein-Haus von Beginn an ein zweites Standbein und deckte damit unter dem Aspekt der Förderung kultureller Aktivitäten freier, insbesondere gemeinnütziger Träger einen

Bedarf an kultureller, historischer und politischer Bildung, den keine andere Einrichtung in Schwerin zu akzeptablen Bedingungen für die zumeist ehrenamtlich arbeitenden Vereine und Institutionen befriedigen konnte und kann.

Alles in allem hat sich das Schleswig-Holstein-Haus in den nunmehr 16 Jahren seiner Existenz einen Ruf in und für Schwerin erarbeitet, der es zu einem festen Bestandteil der Kulturszene und renommierten Ausstellungshaus mit Anziehungskraft über Schwerin hinaus hat werden lassen. Dass es trotz mancher Ausstellungen mit nationaler bzw. sogar internationaler Resonanz, dabei vorwiegend regionale Bedeutung und Wirkung behalten hat, ist keineswegs ein Manko, sondern definiert den spezifischen Charakter und die etablierte Stellung in der Region Westmecklenburg-Hamburg-Lübeck. Dass es damit zugleich als touristischer Anziehungspunkt in Schwerin wirkt, belegen die Besuchszahlen der Sommerausstellungen.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen des bisherigen Betriebs ergeben sich grundsätzlich zwei Ansätze zu einem zukünftigen Konzept, das unter Berücksichtigung der dargestellten Entwicklung des Schleswig-Holstein-Hauses sowie dessen Integration in die gegenwärtige und zukünftige kulturelle Landschaft Schwerins zu entwickeln wäre. Aus beidem heraus ließe sich der Bedarf nach zukünftigen Funktionen definieren.

2.1.1 „Kulturforum“ oder „Themenhaus“

Ein **Kulturforum** stellt im weitesten Sinn einen Ort dar, der kulturellen Aktivitäten der Bürgerschaft einer Stadt oder einer Region Raum zur Entfaltung und Präsentation bietet, also einen im ursprünglichen Sinn des Worts zu verstehenden „Marktplatz für Kultur“ schafft.

Es organisiert den Rahmen kultureller Veranstaltungen jeder Art, z. B. Ausstellungen, Vorträge, Diskussions- und Gesprächsrunden, Werkstattarbeit oder Musik-, Theater-, Kino- und Literaturveranstaltungen. Es arbeitet grundsätzlich **zielgruppenoffen** und ist lediglich darin beschränkt, dass die im Kulturforum stattfindenden Veranstaltungen **einem Bereich kultureller Aktivitäten zuzuordnen** sein müssen. Es sind in erster Linie also keine reinen Freizeitveranstaltungen ohne kreativen oder bildenden Kern und keine rein kommerziellen Veranstaltungen, die hier ihren Platz finden sollten.

Diese Definition eines Kulturforums schließt den nicht-gewinnorientierten Charakter ebenso ein wie eine weitgehende Öffentlichkeit der in ihm präsentierten Aktivitäten. Private, nichtöffentliche Vereinsveranstaltungen oder Veranstaltungen kommerziell arbeitender Anbieter, sofern diese im kulturellen Sektor angesiedelt sind (z. B. Buchverlage), werden damit nicht per se ausgeschlossen, sollten aber nicht die Regel sein bzw. mit dem Ziel des Sponsorings des Hauses durchgeführt werden.

Die Einbindung von Vereinen, Verbänden und anderen bürgerschaftlichen Organisationen fördert deren Arbeit und öffentliche Wirkung genauso, wie sie dem Ansehen des Hauses zugute kommt. Sie prägt den Forumscharakter und macht es zu einem Zentrum bürgerschaftlichen kulturellen Engagements.

Unter „**Themenhaus**“ soll hier eine öffentliche Einrichtung verstanden werden, die den **Schwerpunkt** ihrer Arbeit **auf einen abgrenzbaren spezifischen Bereich kultureller Aktivitäten** ausrichtet. Ein „Themenhaus“ würde, ähnlich einem Kulturforum, Raum für Anbieter kultureller Aktivitäten oder Veranstaltungen bereitstellen, sie aber stärker an das Thema des Hauses binden.

Es würde darüber hinaus im Rahmen des Themas weitaus mehr eigene Veranstaltungen planen und durchführen als ein Kulturforum.

„Themenhaus“ in diesem Sinn wäre beispielsweise ein „Haus der Musik“, ein „Haus der Literatur“, ein „Haus der Bildenden Kunst“ oder auch ein „Haus der Geschichte“. Zu den Kernaufgaben gehört die Präsentation bzw. Ermöglichung der Präsentation der Arbeit professioneller und nicht-professioneller Akteure in dem jeweiligen kulturellen Sektor. Dies schließt die Kooperation mit Fachverbänden, Vereinen und vergleichbaren Themenhäusern in anderen Städten ein, macht sie sogar zu einem wesentlichen Merkmal der Arbeit des Hauses.

Ein „Themenhaus“ nähme ein höheres Maß an öffentlichen Vermittlungs- und Bildungsaufgaben wahr als ein Kulturforum, was sich in einem differenzierten, didaktischen und zielgruppenorientierten Angebot an Eigenveranstaltungen (unter Einbeziehung von Kooperationspartnern) niederschläge. Dadurch verschiebt sich der Arbeitsschwerpunkt im Vergleich zu einem Kulturforum mehr in Richtung der Organisation von Eigenveranstaltungen zur theoretischen bzw. praktischen kulturellen Bildung, weg von der Organisation von Ausstellungen und der Vergabe von Räumen für externe Veranstalter, hin zu mehr inhaltlichen und weniger organisatorischen Aufgaben.

Ein „Themenhaus“ müsste, um erfolgreich und wirtschaftlich arbeiten zu können, in eine im kulturellen Angebot vorhandene Lücke in der Stadt und im Umland stoßen. Da in den vergangenen Jahren insbesondere in der Bildenden Kunst durch Museen, Kunstvereine, Fotoclubs und private Galerien, und im Musiksektor, ebenfalls durch private und kommunale Schulen und Weiterbildungseinrichtungen, Konzertveranstalter und Musikvereine ein breites Angebot kultureller Bildung geschaffen wurde, dürfte es schwierig werden, sich mit einem Themenhaus zu etablieren.

Selbst wenn dieses in der Lage wäre, eine Angebotslücke im Kulturbereich zu finden, bildete das davon angesprochene Publikum wahrscheinlich ein Zielgruppe, die nicht ausreichte, das Haus auf der Basis bisheriger Zuschüsse existenzfähig zu erhalten. Wenn in einem solchen Bereich kultureller Beschäftigung und Bildung ein Bedarf nach Präsentation, Kooperation und Veranstaltungen bestände, hätten sich sicherlich bereits Strukturen der Selbstorganisation herausgebildet.

Nicht zuletzt spielen auch finanzielle Gesichtspunkte bei der Entscheidung eine Rolle, denn ein „Themenhaus“ müsste aufgrund des höheren Anteils an selbst organisierten Veranstaltungen, aufgrund des fachlichen und pädagogischen Anspruchs an Ausstellungen sowie wegen der notwendigen Differenziertheit des Angebots mit mehr fachlich qualifiziertem Personal als ein Kulturforum ausgestattet werden.

Die wachsende Nutzung des Schleswig-Holstein-Hauses für Veranstaltungen⁵ externer Anbieter verdeutlicht den Bedarf an einem Raumangebot für Vereine und Institutionen außerhalb kommerzieller Raumvermietung, den ein Kulturforum befriedigen könnte. Die mittlerweile erfolgte Einmietung der Stiftung Mecklenburg, die sich mit eigenen Ausstellungen und Veranstaltungen im Schleswig-Holstein-Haus präsentieren möchte und soll, sowie eine möglicherweise erweiterte Nutzung von Räumen für wechselnde, durch den Künstlerbund Mecklenburg-Vorpommern e.V. veranstaltete Ausstellungen, der gleichfalls Mieter im Haus ist,

⁵ Siehe dazu Kap. 3.1.2.

sowie die damit verbundene sinnvolle Integration beider Institutionen in die Programmgestaltung, legen ebenfalls eine Ausrichtung als Kulturforum nahe.

Aus diesen Überlegungen und der Erfahrung der Vergangenheit heraus sollte das Schleswig-Holstein-Haus auch zukünftig als Kulturforum betrieben werden. Deshalb soll der Forumscharakter im öffentlichen Bild des Hauses weiter in den Vordergrund rücken, womit zugleich der Anteil der Nutzung für Veranstaltungen erhöht werden könnte.

2.2 Eckpunkte des Konzepts

2.2.1 Zielsetzung

Das wichtigste Grundprinzip der Ausrichtung der zukünftigen Arbeit des Schleswig-Holstein-Hauses stellt eine konsequente **Besucherorientierung** dar, die sich in allen Bereichen ,vom Service bis zur Ausstattung und Einrichtung des Gebäudes, widerspiegeln muss.

Darunter ist zu verstehen, dass alles persönliche Verhalten und Handeln bei der Besuchsbetreuung und -information, der Programmplanung, der Terminierung außerordentlicher, den Besuch in irgendeiner Weise tangierender Vorhaben, der Ausstattung und Gestaltung des Hauses wie auch der Ausstellungen soweit wie möglich immer auch die Bedürfnisse und Belange des Publikums zu berücksichtigen hat.

In dieser Hinsicht ist in der jüngsten Vergangenheit im Schleswig-Holstein-Haus baulich einiges geschehen. So haben der Einbau des Fahrstuhls und die Angleichung von Niveauunterschieden in den Fußbodenhöhen einzelner Räume zur Beseitigung von Barrieren und Erleichterung des Besuchs durch Ältere oder Menschen mit Behinderungen geführt. Auch mehr oder weniger regelmäßige Personalschulungen, vom Verhaltenstraining bis zu fachlichen Einführungen in Ausstellungsthemen gehören in diesem Rahmen.

Alle weiteren, im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen stehen unter der Prämisse der Besucherorientierung und sollen die stärkere Ausrichtung auf die Besucherinnen und Besucher anregen und letztlich mit zur Steigerung der Attraktivität und Erhöhung der Besuchszahlen beitragen.

Das zweite wesentliche Ziel der **Wirtschaftlichkeit**, also der Verbesserung der Einnahme-Ausgabe-Relationen des Schleswig-Holstein-Hauses, hängt eng mit dem ersten zusammen. Das Ergebnis der Untersuchung der finanziellen Entwicklung der letzten Jahre wird zeigen, dass die Ursachen des Besuchs- und Einnahmerückgangs in der Personalsituation, in Kürzungen der Mittel für Veranstaltungen und Ausstellungen, in konzeptioneller und perspektivischer Verunsicherung zu suchen sind. Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit kann nicht durch weitere Mittelkürzungen erreicht werden, sondern wird in einer Stabilisierung der personellen und organisatorischen Situation, in der Sicherung konzeptioneller Kontinuität, der Erhöhung der Anziehungskraft des Hauses und seiner Angebote und damit in einer Erhöhung der Besuchszahlen, der Finanzierungsanteile Dritter (Förderung, Sponsoring und Spenden), letztlich der Einnahmen des Schleswig-Holstein-Hauses gesehen.

2.2.2 Aufgaben

Das Schleswig-Holstein-Haus akquiriert und organisiert **Ausstellungen** von Fremdanbietern in den Bereichen Bildende Kunst, Geschichte, aktuelle Politik, Gesellschaft usw. Es plant und

konzipiert im Rahmen seiner Möglichkeiten eigene Ausstellungen in Zusammenarbeit mit Sammlern oder Museen und mit Unterstützung externer Kuratoren.

Das Schleswig-Holstein-Haus stellt weiterhin **Räume für Vereine, Verbände und Institutionen** aus dem kulturellen, wissenschaftlichen und Bildungsbereich gegen Entgelt zur Verfügung, in denen diesen die öffentliche Präsentation ihrer kulturellen Aktivitäten in Form von Ausstellungen, Vorträgen, Lesungen, Workshops, Gesprächsrunden usw. in einem zeitlich begrenzten Rahmen ermöglicht wird.

Das Schleswig-Holstein-Haus organisiert darüber hinaus eigene Veranstaltungen unterschiedlicher Art zu aktuellen oder historischen kulturellen, kulturpolitischen und gesellschaftlichen Themen und beteiligt sich mit eigenen Beiträgen an Veranstaltungsprojekten der Stadt und anderer Träger.

Weiter stellt es zur Nutzung für **private Feiern oder geschlossene Veranstaltungen**, die mit dem Zweck des Betriebs des Schleswig-Holstein-Hauses vereinbar sind, Räume zur Anmietung bereit. In diesem Zusammenhang sollen insbesondere Angebote für Trauungen einschließlich Hochzeitsfeiern im Haus oder Garten erarbeitet werden.

2.2.3 Programm, Ausstellungen und Veranstaltungen

Das **Ausstellungsangebot** des Schleswig-Holstein-Haus sollte wie bisher den Schwerpunkt auf die Bereiche **Bildende Kunst, Kunst- und Kulturgeschichte** legen, dabei aber unter Nutzung der Kooperationsmöglichkeiten mit der Stiftung Mecklenburg und den Schweriner Museen historische und landeskundliche Ausstellungen einbeziehen. Primär werden Ausstellungen weiterhin von externen Anbietern übernommen bzw. von Sammlern oder den ausstellenden Künstlern in Zusammenarbeit mit der Leitung des Hauses geplant. Hauseigene Ausstellungen im Sinn einer konzeptionell im Haus erarbeiteten und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kuratierten Ausstellung, wie es sie vor 2006 in Form der **Sommerausstellungen** gegeben hat, sollten in diesem Rahmen wieder aufgenommen werden.

Darüber hinaus organisiert das Schleswig-Holstein-Haus eigene Veranstaltungen, beispielsweise **Bildungsprogramme zu Ausstellungen** in Zusammenarbeit mit ausstellenden Künstlern, externen Pädagogen oder einschlägigen Bildungseinrichtungen bzw. -anbietern. Das Spektrum kann von Führungen durch die Ausstellungen (z. B. Feierabendführungen, Sonntagsführungen, Kinder-/Seniorenführungen) über Künstlergespräche, Gesprächsrunden zu Ausstellungsthemen mit Fachleuten, Publikumsdiskussionen, Schulklassenprogramme, mediale Präsentationen zum Thema alle denkbaren Formen umfassen⁶.

Durch eine Einbettung verschiedener zeitgleicher oder aufeinander folgender Ausstellungen und Veranstaltungen in gesellschaftlich relevante und aktuell diskutierte Themenkomplexe könnten neue Besuchergruppen erschlossen und an das Haus gebunden werden. Gedacht ist beispielsweise an **Themenwochen**, in denen Ausstellungen als künstlerische Auseinandersetzungen mit dem Thema präsentiert werden, historische Ausstellungen dessen Genese vergegenwärtigen und Vorträge, Diskussionsrunden oder öffentliche Gespräche die unterschiedlichsten Aspekte beleuchten könnten.

⁶ Ein Beispiel für die Wirksamkeit von Begleitveranstaltungen bietet die Ausstellung „Afghanistan – Bilder aus einer anderen Welt“ (16.01.-22.02.2009), die in 38 Tagen 2.103 Besuche zählte. Die Bundeswehr als Veranstalter der Ausstellung hat mehrere Schulklassenangebote vorgehalten, zu denen 763 Besuche gezählt wurden; vgl. auch Staroske 2010, S. 41.

Solche Veranstaltungen könnten durch externe Honorarmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in Kooperation mit Ausstellungsveranstaltern oder Bildungsanbietern geplant und durchgeführt werden, wobei das Schleswig-Holstein-Haus als (Mit)Veranstalter auftreten sollte.

Auf diese Art könnte sich das Schleswig-Holstein-Haus als Ort der öffentlichen Diskussion um die Gestaltung der Zukunft – gewissermaßen als künstlerisches „Zukunftslabor“ und kulturelle „Denkfabrik“ – profilieren.

Zu den Ausstellungen wäre die Veröffentlichung von **Katalogen** oder kleinen **Broschüren**, zumindest aber Faltblättern, mit den wichtigsten Informationen zum Künstler, seinen Bildern oder dem jeweiligen Ausstellungsthema sinnvoll, die möglichst in Eigenproduktion erstellt werden sollten. Themenwochen sollten in eigenen Schriften dokumentiert werden. Auch über Ausstellungen hinausgehende künstler- bzw. themenorientierte Bücher und Medien, Ansichtskarten oder andere Erinnerungsstücke an den Ausstellungsbesuch sollten ähnlich wie in einem Museumsladen angeboten werden. Damit könnten Besucherinnen und Besucher wesentliche Informationen und Erinnerung an den Ausstellungsbesuch mit nach Hause tragen und der Verkauf trüge zur Verbesserung der Einnahmen bei. Er setzt eine ansprechende Präsentation und ein dauerhaftes Angebot an qualitativ hochwertigen Artikeln voraus. Dazu wird ein Verkaufsbereich mit angemessener technischer Ausstattung am Informationstresen, über den auch Eintrittskarten verkauft werden, geschaffen werden müssen (s. a. Pkt. 2.2.9, Empfang).

2.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit für die Veranstaltungen und Ausstellungen im Schleswig-Holstein-Haus sollte weiter wie bisher durch **Monatsprogramme**, **Pressearbeit**, **Plakatwerbung** und **Überspanner** erfolgen, könnte aber, abhängig vom Ausstellungs- und Veranstaltungscharakter und bei ausreichenden personalen Ressourcen intensiviert werden. Genutzt werden sollten alle Informationsmöglichkeiten von der Pressemitteilung über Pressegespräche und -führungen bis zu regelmäßigen elektronischen „Presse-Newsletters“ an die Redaktionen ausgewählter regionaler und überregionaler Tageszeitungen, Fachzeitschriften und Magazine im Print- wie Onlinebereich. Hinsichtlich der personalen Ressourcen gilt es zu beachten, dass für Medien und Besucherinnen und Besucher während der Öffnungszeiten ein auskunftskompetente(r) Ansprechpartner/in im Haus erreichbar sein sollte.

Die Möglichkeiten moderner Medien wären in die Öffentlichkeitsarbeit des Hauses einzubeziehen. Eine eigene, direkt und über Kulturportale erreichbare **Internetpräsentation** wäre sinnvoll, da diese über die gedruckten Programminformationen hinaus kostengünstig, aktuell und umfangreicher informieren, Rückkopplungsmöglichkeiten für das Publikum bieten und den Aufbau eines Archivs der Ausstellungen und Veranstaltungen ermöglichen kann, was besonders in Fachkreisen von großer Bedeutung wäre.

Ob das Schleswig-Holstein-Haus ein eigenes **Profil in den sog. „sozialen Netzwerken“** (Facebook, MySpace, Schüler-VZ, Studi-VZ usw.) anlegen und pflegen sollte, wäre nach Abwägung der Vor- und Nachteile bzw. des Aufwands zu überlegen. Dafür spräche, dass die Internetpräsenz größer wäre und auf diese Weise neue potenzielle Besucherkreise angesprochen und für das Haus gewonnen werden könnten. Über den Kurznachrichtendienst Twitter könnten beispielsweise Kurzinformationen zu Ausstellungen und Veranstaltungen zu Verfügung gestellt werden. Zudem könnten relativ kostengünstig Programmapplikationen („Apps“) für Mobiltelefone oder Tablet-Personalcomputer, QR-Codes im öffentlichen Raum auf Plakaten, auf Briefen,

Faltblättern usw. dazu dienen, überall einen direkten Zugang zur Internetseite des Schleswig-Holstein-Hauses und damit zu allen Informationen, die einen Besuchsentschluss erleichtern könnten, herzustellen.

Die Nutzung des eMail-Verkehrs ermöglicht (nach Einverständnis der Empfänger) den regelmäßigen Versand von Einladungen und Programminformationen über einen bzw. mehrere Verteiler, die Sponsoren, Besucherinnen und Besucher, andere Veranstalter und Einrichtungen, Verwaltung und Parlamente usw. aufnehmen sollten. Die Kategorisierung von Empfängern nach Interessengebieten ist schon mit einfachen Adressverwaltungs- bzw. eMail-Programmen möglich, so dass gezieltes **Direktmarketing per eMail** kostenfrei einen ungleich größeren Interessentenkreis erreichen kann als der Postversand. Letzterer sollte nur dort beibehalten werden, wo die Empfänger keinen eMail-Zugang haben, um nicht ganze Interessentengruppen, bei denen es sich vor allem um ältere Menschen handeln dürfte, von den Informationen auszuschließen.

2.2.5 Personalorganisation

Zur Umsetzung dieses Programms wird es erforderlich sein, die Personalstruktur anzupassen. So setzt jegliche Weiterführung des Schleswig-Holstein-Hauses immer eine einzig für das Haus zuständige, hauptamtliche **Leitung/Geschäftsführung** mit kunst- bzw. kulturwissenschaftlicher, kulturhistorischer und/oder Kulturmanagementqualifikation voraus.

Die Geschäftsführung ist im Rahmen der organisatorischen Einbindung in die Stadtverwaltung Schwerin für die

- innere Organisation,
- die Programmgestaltung,
- die Einbindung externer Veranstalter, Nutzer und Unterstützer,
- die auf Projekte und Programme bezogene Öffentlichkeitsarbeit,
- die Pflege von Kontakten und Kooperationsbeziehungen,
- die Erstellung und Kontrolle von Finanz- und Haushaltsplänen für das Haus und einzelne Projekte,
- die Akquirierung von Spenden- und Sponsorengeldern für Projekte einschließlich der Pflege der Beziehungen zu Spendern und Sponsoren,
- vertragliche Angelegenheiten, wie beispielsweise Ausstellungs- und Nutzungsverträge,
- die Personalführung im Haus sowie
- die Außenbeziehungen des Hauses und Repräsentation

verantwortlich.

Die Geschäftsführung wird von **einer Assistentin/einem Assistenten** in der Abwicklung und Organisation der alltäglichen Geschäftsabläufe unterstützt (Projekt- bzw. Programmkoordination, Programmerstellung, Pflege des Internetauftritts, Sekretariats- und Verwaltungsaufgaben, Berichtswesen, Besuchsbetreuung, Veranstaltungsplanung usw.).

Um eine optimale Nutzerbetreuung und professionelle Ausstellungs- und Veranstaltungsabläufe gewährleisten zu können, wird eine Stelle für eine/n **Ausstellungs- und**

Veranstaltungstechniker/in eingerichtet. Ihr/Ihm obliegt

- die Pflege, Kontrolle, Reparatur bzw. Instandhaltung der technischen Ausstattung des Hauses, des Mobiliars usw.

- die Mitarbeit beim Auf- und Abbau von Ausstellungen (Rahmung von Bildern, Bilderhängung, Exponataufstellung, Ent-/Verpackung von Kunstwerken aus/für Transporte usw.)
- die Einrichtung und Kontrolle des Betriebs technischer Anlagen wie Ausstellungsbeleuchtung, Medien, Klimatisierung usw., darunter die Bedienung und Pflege der entsprechenden Geräte und Einrichtungen,
- die Verantwortung für die Veranstaltungstechnik einschließlich der technischen und praktischen Betreuung von Veranstaltungen.

Um eine Ausweitung der Stellen im Schleswig-Holstein-Haus zu vermeiden, soll die Stelle als Ausbildungsplatz eingerichtet bzw. ein bestehender Ausbildungsplatz umgewandelt werden. Nach Abschluss der Ausbildung wird auf Grundlage einer neuen Vorlage darüber zu entscheiden sein, ob die Stelle dem Schleswig-Holstein-Haus zugelegt und durch Aufgabe einer anderen Stelle im Kulturbereich kompensiert werden soll. Da auch in anderen Bereichen des Kulturbüros ausstellungs- und veranstaltungstechnische Aufgaben anfallen, soll die Stelle allen Bereichen und Einrichtungen im Kulturbüro zur Verfügung stehen.

Die technischen Arbeiten sollten derart an die Stelle gebunden werden, dass auch für Veranstaltungen der Mieter und Externer nur hauseigene Technik genutzt werden darf und eine Berechnung des Gebrauchs über die Entgeltordnung im Rahmen der Vermietung erfolgt. Die zunehmend höhere Bedeutung der Medien und Ausstellungstechnik setzt einerseits eine im Haus angesiedelte, fachlich qualifizierte Stelle voraus, andererseits würde sie sich einnahmeseitig niederschlagen und zur Refinanzierung der erforderlichen Ausstellungs- und Veranstaltungstechnik beitragen.

Damit könnten die Ausgaben für die Vergabe solcher Aufgaben eingespart werden. Durch die Bindung der Stelle an das Haus würden zudem eine fundierte Kenntnis der Geräte und ihres Gebrauchs und ihrer Risiken sowie eine kontinuierliche kompetente Kontrolle und Pflege gewährleistet. Zudem kann nur so die erforderliche Flexibilität hinsichtlich der Anpassung der Arbeitszeiten an den Bedarf der Öffnungszeiten, der Veranstaltungs- und Ausstellungstermine gewährleistet werden.

Die spezifischen Bedingungen eines Kulturforums, in dem immer wieder andere, im Umgang mit Medientechnik unterschiedlich geübte Veranstalter hauseigene Geräte nutzen, sowie der wachsende Druck von Sammlern und Leihgebern, für Ausstellungen hochwertige und damit attraktive Exponate nur dann bereitzustellen, wenn auch die Ausstellungstechnik zur Schaffung der erforderlichen konservatorischen Raumbedingungen garantiert werden kann, erfordern über kurz oder lang zwingend eine qualifizierte Stelle für alle ausstellungs- und veranstaltungstechnischen Arbeiten.

Hinsichtlich des **Personals im Besucherdienst** (Aufsichten) sollte wie bislang üblich verfahren werden. Soweit nicht städtisches Personal dafür abgestellt werden kann, sollten die Stunden auf Basis geringfügiger Beschäftigung, ehrenamtlich oder im Rahmen von Freiwilligenarbeit geleistet werden. Dabei wird wohl bei einer intendierten höheren Auslastung des Hauses mit Ausstellungen und vor allem Veranstaltungen davon auszugehen sein, dass zeitgleich immer zwei Mitarbeiter/innen anwesend sein müssen, um unter anderem den Sicherheitsverpflichtung gegenüber Leihgebern oder Ausstellungsveranstaltern nachkommen zu können. Sinnvoll und in den Personalkosten nur wenig abweichend von der Übertragung der Aufsicht ausschließlich an geringfügig Beschäftigte wäre die Einrichtung einer festen Stelle „Aufsicht“, unter anderem um die

Anbindung der stundenweise tätigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Besucherdienstes an das Haus zu gewährleisten und gewisse Verantwortungen im Verkaufs- und Kassenbereich übernehmen zu können (Dienstpläne, Sortimentspflege, Kontrollaufgaben usw.).

Bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Bereitschaft zur Arbeit in den Abendstunden und an Wochenenden unabdingbar sein. Insofern ist eine angemessene, sich an den Anforderungen und Motivationserfordernissen orientierende Vergütung der Stellen eine wesentliche Voraussetzung neben der Schaffung einer den Anforderungen förderlichen Arbeitsatmosphäre.

2.2.6 Beirat

Der Leitung des Schleswig-Holstein-Haus wird zukünftig ein **Beirat** an die Seite gestellt, der insbesondere hinsichtlich der **Programmerstellung** eine beratende Funktion hat. Im Beirat sollten außer der Leitung des Hauses, der Künstlerbund Mecklenburg-Vorpommern und die Stiftung Mecklenburg als ständige Nutzer sowie ein möglicher Förderverein vertreten sein. Hinzu kämen Vertreter von Kunstvereinen, Galerien oder unabhängige Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen der Bildenden Kunst (Malerei, Bildhauerei, Kunstgeschichte, Fotografie, Geschichte/Landeskunde usw.) und Vertreter langfristiger Nutzerinnen und Nutzer des Hauses. Ein solcher Beirat kann die Fachkompetenz bündeln und letztlich zu einer Steigerung der Ausstellungs- und Veranstaltungsqualität und damit zur Erhöhung der Attraktivität des Schleswig-Holstein-Hauses beitragen. Die Arbeit im Beirat ist ehrenamtlich.

2.2.7 Förderverein

Es wäre zweifellos sinnvoll, einen **Förderverein für das Schleswig-Holstein-Haus** zu gründen, der personale Unterstützung beispielsweise bei eigenen Veranstaltungen leisten könnte, aber auch auf die finanzielle bzw. materielle Förderung des Hauses ausgerichtet sein sollte. Eine formale Anbindung des Vereins an das Haus ist aus Gründen der Koordination der Aktivitäten sinnvoll und könnte über einen Sitz der Hausleitung qua Amt im Vorstand des Fördervereins organisiert werden. Umgekehrt sollte der Förderverein durch ein Vorstandsmitglied oder ein von diesem delegiertes Vereinsmitglied im Beirat des Schleswig-Holstein-Hauses mitarbeiten.

Zu den Aufgaben des Vereins wird beispielsweise der Aufbau von Sponsorenbeziehungen einschließlich der Organisation diesem Zweck dienender Veranstaltungen bis zur praktischen Hilfestellung bei haus- bzw. vereinsorganisierten Veranstaltungen gehören. Auch pädagogische Veranstaltungen zu Ausstellungen wie Führungen, Schulklassenarbeit etc. könnten von Vereinsmitgliedern organisiert und wahrgenommen werden, womit ein breiteres Angebot geschaffen werden und der ehrenamtliche Anteil an den Tätigkeiten vor allem im Ausstellungsbereich erhöht werden können.

2.2.8 Gastronomie

Das Schleswig-Holstein-Haus erhält wieder eine **gastronomische Einrichtung** (im Folgenden der Einfachheit halber als **Bistro** bezeichnet), die vorrangig Besucherinnen und Besucher zu betreuen hat, weshalb die Öffnungszeiten den Öffnungszeiten des Schleswig-Holstein-Hauses angepasst sein müssen. Das Bistro soll ein Angebot an Getränken und kleineren Speisen auf einem gehobenen Niveau oder origineller, ungewöhnlicher Art bereithalten und vor oder nach dem Ausstellungsbesuch bzw. bei Veranstaltungen zur Verfügung stehen. Allerdings sollten auch Gäste, die eine Ausstellung nicht besuchen möchten, das Bistro, ohne Eintritt zahlen zu müssen,

besuchen können, was den Standort für einen Gastronomen attraktiver machen und Bistrobesucherinnen und -besucher zu einem Ausstellungsbesuch veranlassen könnte.



Abb. 1: Gastronomisch nutzbare Bereiche im Erdgeschoss des Schleswig-Holstein-Hauses

Bei Veranstaltungen des Hauses selbst, der Stiftung Mecklenburg und des Künstlerbunds übernimmt das Bistro die Versorgung der Gäste bei Bezahlung durch die Besucherinnen und Besucher, das Haus oder den Veranstalter.

Auch bei Veranstaltungen Dritter und bei privaten Feiern sollte die gastronomische Versorgung möglichst über das Bistro erfolgen. Inwieweit dies für private Feiern gelten kann oder ob in Fällen, in denen Nutzerinnen und Nutzer eine andere Bewirtung wünschen, also externe Versorger oder Selbstversorgung zugelassen werden können, wäre im Einzelfall zu prüfen und in erster Linie mit dem Gastronomen abzustimmen.

Als gastronomischer Bereich böten sich die Räume im Erdgeschoss hinter der Verbindungstür neben der Treppe ins Obergeschoss, jetzt Flur und Büro, sowie der Gartensalon an (s. Abb. 1). Auch eine zumindest zeitweise Bewirtschaftung eines Teilbereichs des Gartens, besonders aber des straßenseitigen Vorplatzes sollte ermöglicht werden. Zu jedem neuen, qualitativ verbesserten gastronomischen Angebot sind allerdings von der Stadt zu leistende Umbauten erforderlich.

Der bislang der Hausgastronomie dienende Raum war und ist aufgrund seiner geringen Größe nur wenig geeignet. Eine Weiternutzung dieses Raums bedingte das Ausweichen mit Sitzplätzen ins Foyer und auf den Vorplatz, um eine für einen rentablen Betrieb erforderliche Platzzahl erreichen zu können. Eine solche Lösung könnte zu Konflikten mit anderen Nutzungen führen, etwa wenn bei Vernissagen, Veranstaltungen oder Transporten von Ausstellungen Tische und Stühle beiseite geräumt werden müssten und Bistrogäste gestört würden.

Hinsichtlich der gastronomischen Nutzung des Gartensalons sollte vereinbart werden, dass der Raum bei Bedarf auch weiterhin dem Schleswig-Holstein-Haus als Veranstaltungsraum zur Verfügung steht, beispielsweise als Trauzimmer. Andernfalls ginge ein attraktiver und beliebter

Veranstaltungsraum verloren. In solchen Fällen bliebe - der vorgeschlagenen Einrichtung folgend - dem Bistro neben der Außenbewirtschaftung noch das jetzige Büro als Gastraum.

Die Gastronomie kann auf keinen Fall vom Haus selbst betrieben werden, sondern sollte an einen externen Gastronomiebetrieb vergeben werden, wobei die Konditionen, beispielsweise ständige Öffnung oder nur Versorgung bei Veranstaltungen und Ausstellungen ausgehandelt werden müssten. Die Variante des Angebots einer Gastronomie während der Öffnungszeiten des Schleswig-Holstein-Hauses wäre im Sinne der Erhöhung der Anziehungskraft des Hauses zu favorisieren. Für die gastronomische Nutzung der Räume, insgesamt ca. 135 m² im Erdgeschoss zuzüglich der noch festzulegenden Außenbereiche, wäre die Vermietung trotz der größeren Verpflichtungen als Vermieter vorzuziehen, denn die Leitung des Schleswig-Holstein-Hauses sollte sich Einfluss auf die Gastronomie wahren. Dies bezieht in erster Linie auf die Möglichkeit der Einwirkung auf eine gastronomische Betreuung bestimmter Veranstaltungen (z. B. Kulturnacht, Kulturfeste oder Adventsbasar), was in der Regel aber schon an sich im Interesse eines Gastronomiebetreibers liegen dürfte.

Als problematisch könnte sich die intendierte gemeinsame Nutzung des Gartensalons erweisen, weil hier die Nutzungszeiten nicht langfristig planbar sind, sondern von hausseitig gewünschten Veranstaltungsterminen abhängen. Für solche nur zeitweise gastronomisch nutzbaren Flächen (ca. 66 m²) müsste eine gesonderte Mietregelung getroffen werden.

2.2.9 Gebäude und Gelände

Außenbereich

Das Schleswig-Holstein-Haus ist aufgrund seiner zurückgesetzten Lage **von Passanten nur schlecht und spät wahrnehmbar**. Als öffentliches Kulturforum bzw. Ausstellungshaus erschließt es sich erst auf den zweiten Blick, in der Regel über die auf dem Grundstück stehenden Schaukästen. Das Schild an der Straße fällt, da es parallel zum Gehweg und inmitten der Beetbepflanzung steht, einem Passanten kaum ins Auge; das Schild am Haus ist von der Straße aus nicht lesbar. Um an die Schaukästen zu gelangen oder die Schilder am Haus lesen zu können, muss das Grundstück betreten werden, was durchaus eine Hemmschwelle sein kann, wird doch nicht ersichtlich, ob es ein öffentliches oder privates Grundstück ist; die Poller in der Einfahrt schotten es zusätzlich ab.

Öffnungszeiten, die jedem Passanten zumindest signalisieren könnten, dass es sich um ein Haus mit einem öffentlichen Angebot handelt, werden vom Fußweg aus sichtbar nicht angezeigt. Einzig die Fahne gibt einen Hinweis auf die Ausstellungen, die aber eigentlich nur von der Körnerstraße aus gut zu erkennen ist.

Das Schleswig-Holstein-Haus konkurriert in der Wahrnehmung von Passanten mit dem Neustädtischen Palais (Justizministerium); für aus Richtung Altstadt kommende Passanten auch mit dem Brandensteinschen Palais (Kulturbüro) als herausragenden und weithin sichtbaren Prachtgebäuden. Auf der Seite des Schleswig-Holstein-Hauses dominieren das den Buchladen beherbergende und bis in die Flucht der anderen Häuser der Puschkinstraße vorgezogene Eckhaus Schliemannstraße 2 sowie die nach dem Schleswig-Holstein-Haus wieder in die Fluchtlinie der Häuser vorspringende, geschlossene Bebauung bis zur Lindenstraße das Bild (Konservatorium, Sparkassengebäude).

Zur Verbesserung der Wahrnehmbarkeit des Hauses und seiner Funktion als öffentliche Kultureinrichtung wird eine **Umgestaltung der Platzsituation** vor dem Gebäude empfohlen.

Die **Vermittlung von Informationen** über das Haus, die dort ansässigen Institutionen und das aktuelle Programm sollte an die Passanten heranrücken und deutlich sichtbar am Rand des Fußwegs präsentiert werden. Dazu könnte die „klassische“ Form der Schaukästen, die den Blick auf das Haus verstellen würden, durch moderne mediale Formen der Angebotspräsentation abgelöst werden, etwa pultförmige Displays am Beetrand oder in Form von Pfeilern eines offenen Tores oder wegleitender Stelen, die als „Medientürme“ gestaltet elektronische Informationsmedien aufnehmen könnten.

Wie schon Schaukästen das Bild des Hauses einschränken, so wirken die auf dem Vorplatz parkenden Autos noch störender. Deshalb wird das **Parken** auf dem Platz zu untersagen sein. Das Parken von Fahrzeugen für Besucher, Nutzer und die Anlieferung müssen anders organisiert werden, so dass nicht die parkenden Fahrzeuge den Anblick bestimmen, sondern das Haus selbst. Der von der Schliemannstraße erreichbare Hof böte eine Möglichkeiten zur Befahrung mit PKW zur Anlieferung, Besucher und Nutzer müsse öffentliche Parkplätze nutzen. Für Besucher mit Behinderungen sollte geprüft werden, ob die Einrichtung spezieller Parkplätze vor dem Haus an der Straße möglich ist. Im Zusammenhang mit den Trauungen im Haus kann für den Brautwagen das Parken auf dem Hof ermöglicht werden, die Gäste der Feier könnten den Parkplatz Lindenstraße nutzen. Für An- und Abtransporte, insbesondere für größere Fahrzeuge, müsste von der Puschkinstraße eine Vorfahrt nur zum Be- und Entladen weiterhin vorgehalten werden. Die Absicht, das Parken einzuschränken, könnte durch die Reduzierung der gepflasterten Fläche zugunsten von Grünanlagen und einer zum Hauseingang leitenden Wegeführung einschließlich Beleuchtung für Fußgänger unterstützt werden.

Auch die Nutzung eines Teils des Platzes für die Gastronomie des Hauses wird bei entsprechender Ausstattung insgesamt zu einem einladenden Charakter beitragen können.

Eingangssituation und Foyer

Die zumeist geschlossene, große Eingangstür wirkt eher abweisend, nicht einladend, zumal das Öffnen auch einen gewissen, bei modernen leichten Türen nicht mehr gewohnten Kraftaufwand erfordert. Unter der Voraussetzung der Schaffung einer Lösung bezüglich des Schutzes der Arbeitsplätze im Foyer vor Zugluft und Kälte (auch im Sinn eines ökonomischen Heizens), wäre ein ständiges **Offenstehen der Eingangstür** sicherlich hilfreich. Sie wirkt besonders dann einladend, wenn die Öffnung den Blick in ein **freundliches helles Foyer** freigibt. Zum Schutz des Personals im Kassenbereich und sich im Foyer aufhaltender Gäste wäre eine mit dem historischen Charakter des Hauses zu vereinbarende, zweckmäßige und unaufdringliche Windfanglösung im Eingangsbereich zu überlegen. Dagegen sollte vermieden werden, den Empfangs- bzw. Informationstresen als geschlossenen Raum, etwa als „Glaskasten“, im Foyer zu installieren.

Die **Anordnung von Ausstattungselementen** im Foyer (Tresen, Garderobe oder Informationsmedien) muss Besucherinnen und Besuchern eine rasche Orientierung ermöglichen und signalisieren, wohin sie sich wenden können. Dabei muss die Funktion jedes einzelnen Ausstattungsgegenstands unmittelbar erkennbar sein, dem Gast aber dennoch die Wahl lassen, sich entweder beim Personal oder anhand der Medien zu informieren.

Ein klares und übersichtliches, gut wahrnehmbares **Informations- und Wegeleitsystem**, das über Programmhinweise, Ausstellungs- und Veranstaltungsankündigungen hinaus Besucherinnen und Besucher zu den entsprechenden Räumen führen soll, gehört ebenfalls ins Foyer.

Da nur zwei straßenseitig angeordnete Fenster Licht in den Raum lassen, kann das Foyer durch Tageslicht kaum ausreichend erhellt werden, zumal vor dem einen Fenster Bäume den Lichteinfall reduzieren. Um eine warme, gleichmäßige Ausleuchtung zu erreichen, wird eine verdeckt angebrachte, indirekte Beleuchtung vorgeschlagen, mittels der eine Grundhelligkeit im Foyer geschaffen werden kann. Zur Ausleuchtung des Informations- und Verkaufstresens wird oberhalb desselben ein der Form des Tresens folgendes Lichtband installiert. Weitere Lichtakzente werden durch punktuelle Ausleuchtung der Informationsmedien und Sitzbereiche gesetzt.

Durch das Offenhalten der Tür zum Gartensalon – außer bei Veranstaltungen im Salon - wird durch den sich dem Blick des Eintretenden öffnenden Garten das Foyer optisch weiter und einladender. Würde der Gartensalon zudem von der Hausgastronomie genutzt, lüden Tische und Stühle zusätzlich zum Eintreten und Verweilen ein.

Information

Besucherorientierte Information muss einem didaktischen Prinzip folgend die Interessen und Fragen der Besucherinnen und Besucher aufnehmen und Antworten anbieten bzw. auf Möglichkeiten des Auffindens von Antworten verweisen. Den immer wieder geäußerten Erfahrungen folgend beziehen sich die häufigsten Fragen auf den Namen des Hauses, dessen Funktion und damit verbunden das Programm.

Diese Fragen zu beantworten dient zuerst das vor dem Haus beginnende und im Foyer sich mit vertiefenden Informationen zu Ausstellungen und Veranstaltungen fortsetzende System, das im Foyer die Wahl der Besuchsfolge und die Wegweisung zu den Räumen übernehmen soll.

Eine Antwort auf die Frage nach der Herkunft des Namens des Hauses wird unmittelbar im Foyer eine Kurzinformation auf einer separaten Informationstafel oder -stele geben, die zugleich auf die noch zu installierende ständige Ausstellung zur Geschichte des Hauses im Flur zum großen Saal hinweist. Zu diesem Thema wäre am Tresen zusätzlich eine kleine Broschüre beispielsweise als Dokumentation der Ausstellung zu erwerben.

Auf gleiche Art sollen auch die Stiftung Mecklenburg und der Künstlerbund Mecklenburg-Vorpommern im Foyer in Kurzform vorgestellt werden. Das **Wegeleitsystem** wird Besucherinnen und Besucher beispielsweise über den Bereichen zugeordnete Farben oder Logos in die Ausstellungen, zu den Veranstaltungen oder Einrichtungen im Haus führen.

Der Weg ins Bistro und die eintrittspflichtigen und eintrittsfreien Bereiche sollten ebenso deutlich erkennbar sein. Die Trennung beider Bereiche verlangt nach einem Platz für den Empfangstresen, von dem aus alle Wege einsehbar sein müssen, um zusätzliche Kontrollen oder Eintrittskartenlesegeräte an den eintrittspflichtigen Bereichen zu vermeiden. Über das Wegeleitsystem sollten diese Bereiche für Besucherinnen und Besucher deutlich sichtbar gekennzeichnet sein.

Empfang

Zentrum des Foyers und Arbeitsplatz einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters wird der **Empfangstresen** sein. Er müsste den Anforderungen an einen Arbeitsplatz genügen, sich aber zugleich eintretenden Besucherinnen und Besuchern zuwenden. Er sollte sich gestalterisch zurückhaltend ins Foyer einfügen, gleichzeitig aber markant und funktional deutlich wirken. Für jeden eintretenden Gast sollte er als erster Anlaufpunkt sofort erkennbar sein und signalisieren, dass er hier Informationen erhalten, Eintritt entrichten und Publikationen oder Erinnerungsstücke

kaufen kann. Das Sortiment sollte dem Ausstellungs- und Veranstaltungsangebot angepasst sein und das Qualitätsniveau einer vergleichbaren Galerie oder eines Museums besitzen.

Die hier tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen schon äußerlich als dem Haus zugehörig erkennbar sein und sich als Ansprechpartner sichtbar ausweisen. Die Möglichkeiten dazu reichen vom deutlich sichtbaren Namensschild (das jetzige ist zu klein) über eine **vereinheitlichte Kleidung** bis zur Uniformierung. Mit dem geringsten Aufwand und ohne größere Kosten wäre sicherlich eine einheitliche praktische, legere, aber dennoch angemessen seriös aussehende Kleidung, z. B. in schwarz und weiß (schwarzer Rock/Hose, weiße Bluse/Hemd/Shirt) rasch umsetzbar. Geeignete Kleidung dieser Art dürfte jeder in seiner privaten Garderobe haben, so dass wie bisher eigene Kleidung getragen werden könnte. Vom Haus wären lediglich Accessoires wie beispielsweise ein Halstuch, Krawatte, Kopfbedeckungen, je nach Wahl, zu stellen. Andernfalls wäre eine entsprechend entworfene Bekleidung beispielsweise in den Farben der Stadt, zu beschaffen.

Jede mögliche Form der einheitlichen Kleidung sollte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorher abgesprochen, dann aber auch verbindlich gemacht werden.

Wesentlich für die Ausstattung des Tresens wäre ein modernes **Kassensystem** über das der Eintrittskarten- und Artikelverkauf abgewickelt werden kann. Wenn unterschiedliche Eintritte für die Ausstellungen erhoben werden, das Eintrittsentgelt zur Ausstellung der Stiftung Mecklenburg hier kassiert wird und wenn durch die Einrichtung eines Ladens die Abrechnung und Bestandserfassung an Verkaufsartikeln zunehmend bedeutender wird, ist ein solches System unabdingbar und kann als PC-System zugleich auch für die Besuchserfassung, Raum- und Terminplanung sowie andere Zwecke genutzt werden.

Dazu werden die **Installation eines PC-Anschlusses** und dessen Vernetzung mit in den Büros der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehenden Computern erforderlich. Dies gilt auch für die mittels Displays oder Monitoren elektronisch vermittelten Informationen, deren Eingabe und Aktualisierung über einen zentralen Bürocomputer erfolgen muss.

Außerdem ist allein schon aus Sicherheitsgründen ein **Telefonanschluss** im Kassenbereich unabdingbar. Er würde auch ermöglichen, Besucherinnen und Besucher der im Haus ansässigen Einrichtungen und der Hausverwaltung anzumelden, damit diese dann am Empfang abgeholt werden können.

Das Personal an Empfang und Kasse bildet die Nahtstelle zwischen Schleswig-Holstein-Haus und Besucherinnen und Besuchern und repräsentiert letzteren gegenüber das Haus. Seitens des Hauses muss deshalb gewährleistet werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freundlich, kompetent und sachlich Auskunft geben oder an auskunftsfähige Personen vermitteln können. Zu diesem Zweck sind sie, selbst wenn sie auf Basis geringfügiger Beschäftigung oder auf Honorarbasis tätig sind, in die Geschäftsabläufe einzubinden, regelmäßig zu schulen und besonders vor Ausstellungseröffnungen über die Ausstellung und Künstler ausführlich zu informieren. Umgekehrt sind sie es, welche die Meinungen der Besucherinnen und Besuchern sowie die Erfahrungen mit ihnen durch Einbindung in den Geschäftsbetrieb und die Ausstellungsplanung einbringen können.

Alles in allem scheint die Entwicklung des Hauses zu lehren, dass eine Fortsetzung des Betriebs unter den Voraussetzungen, wie sie bis 2005 personell, finanziell und organisatorisch gegeben waren, auch in Zukunft gute Ergebnisse zeitigen und positiv zum Bild Schwerins als Kulturstadt beitragen kann. Ein höheres Maß an Besucherorientierung, thematische Schwerpunktsetzungen

und/oder die Wiederaufnahme der Sommerausstellungen als Jahreshöhepunkte im Ausstellungsprogramm, eine Ausweitung des Veranstaltungsangebots sowie die Aufnahme neuer Angebote unter Einbeziehung der Gastronomie (Hochzeiten, Sponsorenessen, Konferenzen u. kleinere Tagungen etc.) und die Nutzung moderner Informationsmedien und -technik wäre dem zweifellos förderlich.

Der Kern der Probleme der letzten Jahre, der von Besuchs- und Einnahmerückgängen gekennzeichnet war, lag neben den Kürzungen im Etat für die fachliche Arbeit vor allem in der fehlenden **hauptamtlichen Leitung des Hauses**, entstanden durch die Nichtwiederbesetzung der Stelle des im Januar 2006 ausgeschiedenen bisherigen Leiters. Die Entwicklung seitdem hat gezeigt, dass ein Kulturforum trotz allen Engagements nicht „nebenbei“ mit einer halben Stelle, nicht fachfremd und auch nicht mit halbiertem Etat für die Fachaufgaben geführt werden kann.

Durch eine hauptamtliche, qualifizierte entsprechend vergütete Leitung eine Lösung zu schaffen wird der erste und wichtigste Schritt zur Herstellung der Zukunftsfähigkeit des Schleswig-Holstein-Hauses und zur Verbesserung seiner wirtschaftlichen Situation sein. Nur unter dieser Voraussetzung wird es überhaupt möglich sein, das Schleswig-Holstein-Haus weiterhin erfolgreich zu betreiben.

Können oder sollen die Voraussetzungen dafür nicht geschaffen werden, bleibt als **Alternative** nur die **Schließung** des Hauses. Diese wird bei einer Fortsetzung des Betriebs unter den derzeitigen Bedingungen - mit allen negativen Folgen – unweigerlich kommen und sollte, um der Ehrlichkeit willen, dann besser gleich beschlossen werden.

Mit der Fortsetzung des Betriebs in der jetzigen Form oder der Schließung des Schleswig-Holstein-Hauses wird der schon entstandene Imageschaden für Schwerin als Kulturstadt sich noch vergrößern. Neben dem Abbruch, den das kulturelle bürgerschaftliche Engagement der Schwerinerinnen und Schweriner erleiden wird, wenn ihren Vereinen die bis dato einzige nichtkommerzielle Möglichkeit für Veranstaltungen an einem eigens dafür geschaffenen Ort genommen würde, wird auch ein touristischer Anziehungspunkt verschwinden.

Die Intention, Schwerin zum kulturellen Zentrum Mecklenburg-Vorpommerns zu entwickeln, würde durch die Schließung konterkariert werden und der Attraktivität der Landeshauptstadt im Bereich des (Kultur)Tourismus erheblichen Schaden zufügen.

3. Entwicklung des Schleswig-Holstein-Hauses zwischen 1996 und 2011

Dem Haushaltssicherungskonzept folgend soll der Kostendeckungsgrad des Schleswig-Holstein-Hauses bis 2020 erhöht werden⁷. Dies ist ansatzweise bereits durch Kürzung der Ausgaben erfolgt, in deren Konsequenz sich unter anderem aufgrund von Qualitätsverlusten die wirtschaftliche Situation eher verschlechterte, wie im Folgenden aufgezeigt wird. Eine gleiche Wirkung würde, vor allem vor dem Hintergrund gekürzter Mittel für die Facharbeit, eine Erhöhung der Eintrittsentgelte bewirken. Beide Maßnahmen sind, dem einfachen wirtschaftlichen Prinzip folgend, dass das Angebot die Nachfrage bestimmt, eher als kontraproduktiv anzusehen, weil ohne eine qualitative und quantitative Verbesserung des Angebots an Ausstellungen und Veranstaltungen im Ergebnis nur ein weiterer Rückgang der Besuche zu verzeichnen wäre. Die

⁷ Haushaltssicherungskonzept der Landeshauptstadt Schwerin 2008 bis 2020, 3. (2011) und 4. Fortschreibung (2012), Abschn. III. Fortgeltende Maßnahmen, hier: Maßnahme 41-16.

nachhaltige und ganzheitliche Angebotsverbesserung ist Ziel der im ersten Teil vorgeschlagenen Maßnahmen.

Im zweiten Teil soll nun anhand der Untersuchung der Besuchs- und Haushaltsentwicklung der vergangenen Jahre dieser Ansatz auch wirtschaftlich begründet werden. Nur ein professionell produziertes und präsentiertes Angebot an qualitätvollen Ausstellungen und Veranstaltungen, die Bindung weiterer Vereine, Bildungseinrichtungen, Unternehmungen usw. an das Haus kann letztendlich zu höheren Einnahmen führen, denn hierin stellen sich die Voraussetzungen für die Attraktivität des Hauses dar.

Das Konzept setzt darauf, nach Schaffung der Voraussetzungen bis 2020 an den Stand des Schleswig-Holstein-Hauses von 2005 anknüpfen und sich darüber hinaus entwickeln zu können. Es ist wohlweislich dieses Jahr und nicht 2006 als Ausgangsjahr gewählt worden, da letzteres mit der Ausstellung „Der Bildhauer Arno Breker“ eine sich deutlich heraushebende Ausnahmesituation darstellt. Die gegenüber den Vorjahren herausragenden Besuchszahlen sind durch eine politisch gewollte Ausstellung zustande gekommen, die mit der öffentlichen Inszenierung des Tabubruchs und dem Ruch des Skandalösen beworben, zwar zu Rekordeinnahmen führte, aber auch mehr als die dreifachen Kosten der bis dahin teuersten Ausstellung verursachte und den Rahmen des vorgesehen Jahresetats sprengte. Sie hat deutlich gemacht, dass das Schleswig-Holstein-Haus für solche Projekte und ihre kulturpolitischen Implikationen nicht über die erforderlichen Ressourcen finanzieller, personeller und auch räumlicher Art verfügt und insofern mit derartigen Ausstellungen überfordert ist.

3.1 Besuche

Betrachtet man die Zahl der Besuche im Schleswig-Holstein-Haus insgesamt (Abb. 2, grüne Linie), so zeigt sich im Trend (gepunktete Linien) ein kontinuierlicher Anstieg bis in die Gegenwart. Zu verdanken ist er in erster Linie den überdurchschnittlich gut besuchten Ausstellungen der Jahre 2004 bis 2006. Diese kompensieren über die Dauer der Erhebung betrachtet statistisch bislang noch den Besuchsrückgang der Jahre ab 2008. Bis 2006 ist trotz aller Schwankungen auch bei den absoluten Zahlen eine stetige Steigerung der Gesamtbesuchszahlen zu verzeichnen, erst ab 2008 gehen sie kontinuierlich zurück.

Über den gesamten Zeitraum betrachtet unterliegt die Zahl der Gesamtbesuche in den 16 Jahren der Existenz des Schleswig-Holstein-Hauses starken Schwankungen, sinkt jedoch nur zweimal unter 20.000 im Jahr. Allerdings steigt sie auch nur 2004, 2005 und 2006 signifikant über 30.000 Besuche, so dass sich über alle Jahre betrachtet eine Schwankungsbreite zwischen 20.000 und 30.000 Besuchen herausgebildet hat. Unter Berücksichtigung dieser Schwankungsbreite bleiben trotz Verlusten die Besuchszahlen auch nach 2008 noch im Rahmen früherer Jahre.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Ausstellungs- und Veranstaltungsbesuche separat, so offenbart sich der Rückgang der Gesamtbesuche seit 2008 als ein relativ starker Verlust an Ausstellungsbesuchen, wogegen die Zahl der Veranstaltungsbesuche im Trend (Abb. 2, blaue gepunktete Linie) bis 2011 sogar stetig zunimmt. Ein Grund dafür wird ersichtlich, wenn man die Zahl der Ausstellungen im Jahr in die Betrachtung einbezieht, denn diese liegt ab 2005 auf einem niedrigeren Niveau als zwischen 2000 und 2005 (vgl. Tab. 4, S. 31).

Ein ähnlicher Schwankungskorridor wie bei den Gesamtbesuchen lässt sich auch bei Veranstaltungsbesuchen erkennen, der hier zwischen 8.000 und 13.000 jährlichen Besuchen liegt. Im Verlauf der Jahre zeigt sich zunächst ein Anstieg der Veranstaltungsbesuche bis 2004.

Danach geht die Zahl leicht zurück, bricht aber 2006 um etwa ein Drittel regelrecht ein, ohne dass sich diese Entwicklung aus den Zahlen erklären ließe⁸.

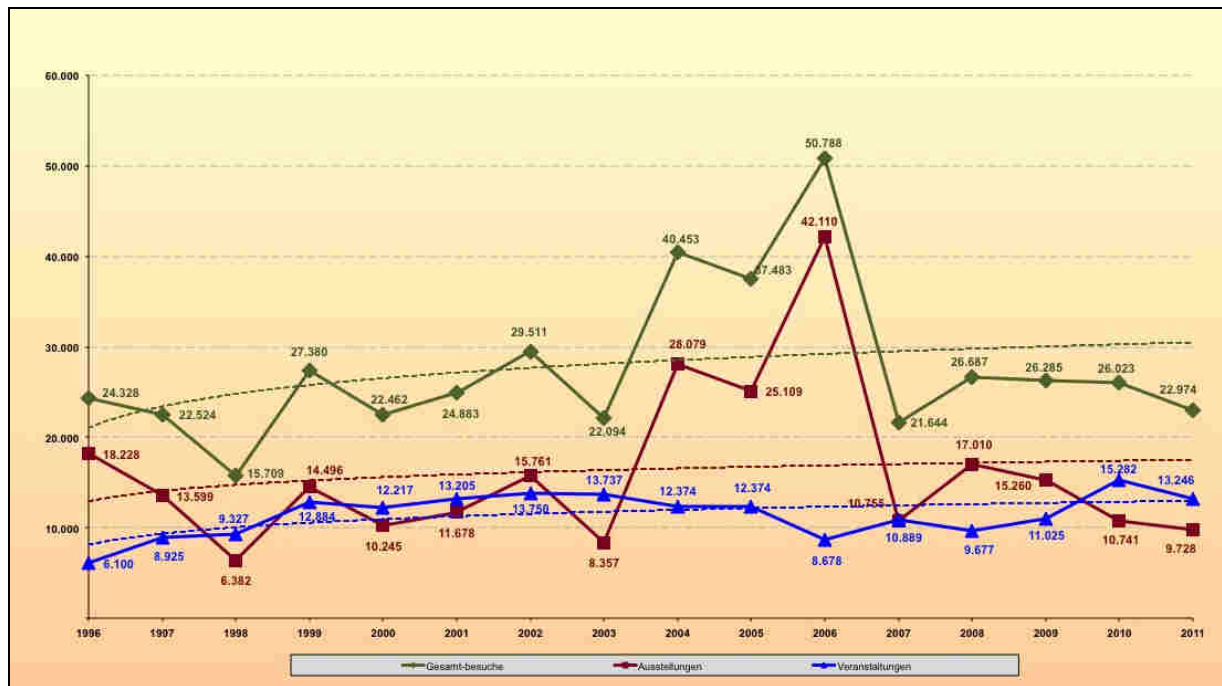


Abb. 2: Entwicklung der Besuchszahlen im Schleswig-Holstein-Haus, 1996 – 2011

In den Folgejahren steigt die Zahl der Veranstaltungsbesuche wieder bei relativ großen Schwankungen und erreicht 2010 sogar einen Höchstwert, um dann wieder auf „Normalmaß“ herunter zu gehen.

Diese hier als „Normalmaß“ bezeichneten Besuchszahlen im Ausstellungs- wie Veranstaltungssektor haben sich im Betrachtungszeitraum von 16 Jahren herausgebildet und signalisieren offenbar die Leistungsfähigkeit des Hauses unter den in diesen Jahren obwaltenden Rahmenbedingungen. Die Besuchsentwicklung der Jahre 2004 und 2005 zeigt, dass mit einer großen Ausstellung in der touristischen Hauptsaison, die durch bekannte Künstler (Salvatore Dali, Leonardo da Vinci) und anschauliche Gestaltung getragen wurden, ein größeres Publikum angesprochen werden konnte. Obwohl diese Präsentationen für sich betrachtet, höhere Ausgaben verlangten, blieben sie im Gegensatz zur Breker-Ausstellung im Rahmen des Haushaltsansatzes. Dies war unter anderem deshalb möglich, weil sie zu großen Teilen aus Spenden und Sponsoring finanziert werden konnten und zudem auch die Leihgeber bei der Leihgebühr dem Schleswig-Holstein-Haus entgegenkamen (vgl. Exkurs S. 41).

3.1.1 Ausstellungsbesuche

Abbildung 2 zeigt eine direkte Korrelation zwischen den Ausstellungsbesuchen und den Gesamtbesuchen, was letztlich nicht verwundert, denn die Ausstellungen bilden nicht nur ökonomisch das Hauptstandbein des Schleswig-Holstein-Hauses.

⁸ Es kann vermutet werden, dass im Kontext der „Breker“-Ausstellung die Grenze der personellen, besonders hinsichtlich des Aufsichtspersonal, organisatorischen und räumlichen Kapazitäten erreicht waren, so dass weniger Veranstaltungen ins Programm genommen werden konnten. Denkbar wäre auch ein Zusammenhang mit der Personalsituation im Haus nach dem offiziellen Ausscheiden des Leiters im Januar 2006 und des Beginns des Vorruhestands des langjährigen Mitarbeiters im Mai 2007.

Ausstellungsarten	Anzahl	v. H.	Besuche	v.H
Kunst	134	66,34%	215.682	83,75%
darunter humoristische Kunst	5		13.880	
Fotografie	23	11,39%	14.211	5,52%
Geschichte	31	15,35%	21.569	8,38%
Information, Länderkunde	7	3,47%	2.868	1,11%
Sonstiges	7	3,47%	3.208	1,25%
Summen	202	100%	257.538	100%

Tab. 1: Ausstellungen nach Art und Themenbereichen, 1996-2004

Im Gegensatz zu Veranstaltungen sprechen Ausstellungen generell größere Zielgruppen an, bieten durch ihre zeitliche Dauer mehr Besuchsmöglichkeiten und haben in der Öffentlichkeitsarbeit des Schleswig-Holstein-Hauses einen höheren Stellenwert als Veranstaltungen, die außerhalb der Programmankündigung zumeist von den Veranstaltern selbst beworben werden.

Seit der Eröffnung des Hauses sind einschließlich 2011 insgesamt 202 Ausstellungen mit 257.538 Besuchen gezeigt worden.⁹ Die weitaus meisten gehören dem Konzept des Hauses entsprechend in den Bereich der Bildenden Kunst (Tab. 1).

Dass die Relation der Besuche der Kunstaussstellungen zu denen aller Ausstellungen (Tab. 1, Sp. 5) höher ist als das Verhältnis der Zahl der Kunstaussstellungen zu den Ausstellungen insgesamt (Tab.1, Sp. 3) erklärt sich daraus, dass die in allen Jahren erfolgreichsten vier Ausstellungen mit mehr als 15.000 Besuchen zu den Kunstaussstellungen zählen: Friedensreich Hundertwasser (1996), Salvador Dali (2004), Leonardo da Vinci (2005) und Arno Breker (2006). Diese vier allein weisen mit über 91.000 Besuche etwas mehr als 35 Prozent der Gesamtbesuchszahl von 1996 bis 2011 (s. Tab 2).

Besuche	Anzahl Ausstellungen	Anteil an Ausstellungen	Gesamtbesuche	Anteil an Besuchen
über 15.000	4	1,98%	91.233	35,43%
5.000-14.999	3	1,49%	17.612	6,84%
4.000-4.999	1	0,50%	4.840	1,88%
3.000-3.999	11	5,45%	37.591	14,60%
2.000-2.999	12	5,94%	28.727	11,15%
1.000-1.999	24	11,88%	32.140	12,48%
unter 1.000	132	65,35%	45.395	17,63%
o. Angabe	15	7,43%		
Summen	202	1,0002	257.538	100%

Tab. 2: Besuche nach Größenklassen, 1996 bis 2011

⁹ Die Daten folgen der Gesamtstatistik des Schleswig-Holstein-Hauses. Anja Staroske (wie Anm. 3, S. 43-54) führt in ihrer Übersicht bis 2009 175 Ausstellungen an, nach der SHH-Gesamtstatistik wären es in diesem Zeitraum 199. Beide Statistiken führen jedoch für verschiedentlich zeitlich parallele Ausstellungen eine gemeinsame Besuchszahl an. Diese sind für die Ausstellungszählung separat gerechnet worden, so dass sich in der folgenden Auswertung gewisse Abweichungen hinsichtlich der Ausstellungszahl gegenüber der Jahresstatistik des Schleswig-Holstein-Hauses ergeben. Weitere Abweichungen gegenüber der auf das Kalenderjahr bezogenen Statistik bedingen die ausstellungsbezogen ausgewerteten Besuchszahlen bei über einen Jahreswechsel hinaus laufenden Ausstellungen.

Kategorie	Anzahl Ausstellungen unter 1.000 Besuche	Gesamtzahl an Ausstellungen	Anteil an den Ausstellungen unter 1.000 Besuche im Genre
Kunst	84	125 ¹⁰	67,20%
darunter humoristische Kunst	2	5	40,00%
Fotografie	16	21 ¹¹	76,20%
Geschichte	21	28 ¹²	75,00%
Information, Länderkunde	5	6 ¹³	83,33%
Sonstiges	6	7	85,71%
Summen	134	7	69,78%

Tab. 3: Ausstellungen unter 1.000 Besuchen (ausgenommen Ausstellungen ohne Angaben)

Die weitaus meisten Ausstellungen (ca. 65 Prozent) erreichten weniger als 1.000 Besuche (s. Tab 2), was mit relativ kurzen Laufzeiten mancher Ausstellungen¹⁴, in der Hauptsache aber mit dem Gegenstand der Ausstellung selbst zu tun haben dürfte. So finden sich in dieser Gruppe mit ca. 86 bzw. 83 Prozent alle den Kategorien „Sonstiges“¹⁵ und „Information, Länderkunde“¹⁶ zugeordnete Ausstellungen. Als Ursache wäre zu vermuten, dass hier spezielle Themen abgehandelt wurden, die relativ abgelegen vom Alltag und Interesse potentieller Besucherinnen und Besucher waren. Dass aber nicht das Thema der Ausstellung allein ausschlaggebend für den Besuch sein kann - obwohl es als Faktor zum Entschluss, eine Ausstellung zu besuchen, sicher große Bedeutung hat -, zeigt das Beispiel zweier themengleicher Ausstellungen: In der Gruppe unter 1.000 Besuchen ist die historische Ausstellung „Schlösser und Herrenhäuser im Norden Ostdeutschlands“ (16. Juli bis 19. September 1999) zu finden, als Sommerausstellung eigentlich zur „besten“ Zeit, aber mit lediglich 330 Besuchen eher enttäuschend besucht. Die zehn Jahre später präsentierte Schau „Herrenhäuser im Wandel der Zeit“ (02. März bis 13. April 2009)

¹⁰ Neun Ausstellungen ohne Angaben, einschl. „humoristische Kunst“.

¹¹ Zwei Ausstellungen ohne Angaben.

¹² Drei Ausstellungen ohne Angaben.

¹³ Eine Ausstellung ohne Angaben.

¹⁴ Beispielsweise Ausstellungen zu Tagungen, Jubiläen oder anderen Veranstaltungen (100 Jahre Handwerk, 2000; „Was bleibt“, eine Ausstellung zum Tag der Archive, 01./02.03.2008; „Finnische Prominente und ihr Verhältnis zum Wald“ 23.09.1-26.09.1999), die nur wenige Tage gezeigt wurden.

¹⁵ Sechs von sieben Ausstellungen wiesen unter 1.000 Besuche aus. Die Besuchszahl der siebten Ausstellung bezieht sich dabei auf zwei Ausstellungen, „Fritz Reuter“ der Stiftung Mecklenburg (eigtl. Kategorie Geschichte; laut Abrechnung der Besuche wurden hier 901 gezählt) und eine Fotoausstellung von Bernd Lasdin (Kategorie Fotografie, errechnet 532 Besuche). Da für beide offizielle nur eine gemeinsame Besuchszahl vorliegt, wird die Zählung hier beibehalten. Die weiteren Ausstellungen waren: „Finnische Prominente und ihr Verhältnis zum Wald“ (66), „Willy Brandt: Ein politisches Leben“ (102), „Widerstehet euch viel, gehorcht wenig“ Leben u. Werk des Schriftstellers Armin T. Wegner“ (201), „Woche für das Leben 2004“ (258), „Fritz Reuter und Bernd Lasdin (zusammen angegeben 1.433, Lasdin 532)“, „Kinder-Räume“ (108), „Jauchzet Frohlocket“ (584).

¹⁶ Sechs von 8 Ausstellungen, darunter „Litauen (26)“, Ausstellung zur Schwedischen Woche (92), „Schönes Wuppertal“ (152), „Kein bisschen Südsee“ (Image-Werbung für Mecklenburg-Vorpommern, 180), „Schlösser und Herrenhäuser im Norden Ostdeutschlands“ (330), „Tibet - Zerstörung einer Hochkultur“ (429).

erreichte mit 1.151 nahezu dreimal so viele Besucherinnen und Besucher, obwohl zu einer ungünstigeren Jahreszeit und mit kürzerer Laufzeit.

Gründe für dieses unterschiedliche Besuchsverhalten lassen sich aus den statistischen Angaben naturgemäß nicht herauslesen und müssen deshalb spekulativ bleiben. Sie mögen in der Werbung für die Ausstellung liegen, könnten aber auch auf ein im Lauf der Zeit verändertes Interesse und eine geänderte Einstellung des Publikums zum Thema zurückzuführen sein. Als weitere Erklärung könnte auch die in den zehn Jahren zwischen beiden Ausstellungen gestiegene Akzeptanz des Schleswig-Holstein-Hauses und die Herausbildung eines Stammpublikums dienen.

Von den als „historisch“ kategorisierten Ausstellungen¹⁷ zählen 75 Prozent zu denen mit weniger als 1.000 Besuchen. Daraus nun zu schließen, dass beim Publikum ein Interesse an Geschichte nicht oder nur in geringem Maß vorhanden sei, widerlegen andere, besser besuchte Ausstellungen¹⁸.

Es können also andere Gründe für den geringen Besuch angenommen werden, die in dem Ausstellungsthema, in der Gestaltung und damit der Anschaulichkeit liegen mögen. Das Schleswig-Holstein-Haus ist zudem nicht als „Haus der Geschichte“, sondern als Kulturforum mit überwiegend Kunstaussellungen etabliert.

Mit historischen Ausstellungen dürften Besucherinnen und Besucher im Allgemeinen Museumsausstellungen verbinden, in denen Geschichte durch Sachgüter vergangener Epochen vermittelt wird, darunter zwar auch Kunst, aber nicht primär und nicht als Kunst an sich, sondern als historische Quelle. Weil aber das Schleswig-Holstein-Haus kein Museum ist, wird es als Ort von Geschichtsausstellungen auch nur schwer zu etablieren sein. Diese Annahme stützt die Betrachtung historischer Ausstellungen, die mit höheren Besuchszahlen aufwarten konnten. Sie wirkten einerseits durch ihren Bezug zu Schwerin bzw. Mecklenburg anziehend und wiesen andererseits, weil sie von bzw. in Zusammenarbeit mit Museen geplant und durchgeführt wurden, einen primär musealen Charakter auf: „Mecklenburgs Humboldt: Friedrich Lisch“ (30.03. bis 01.07.2001, 1.927 Besuche) „Mecklenburg und der Erste Weltkrieg, (31.08.08-15.02.09, 3.195 Besuche), „Schweriner Wohnen“ (04.06.10-28.02.11), 3.199 Besuche) und „Mecklenburgisches Waldglas und moderne Glaskunst“ (24.06.-29.08.2010, 2.063 Besuche).

Mehr noch als das Thema einer Ausstellung dürfte das Bild der Ausstellung und des Ausstellungshauses in der Öffentlichkeit als Motivation für den Ausstellungsbesuch relevant sein. Dieses Bild entsteht durch die Berichterstattung in den Medien ebenso wie in den Köpfen der Besucherinnen und Besucher. Ein solches, in der Alltagskommunikation von ihnen privat oder öffentlich verbreitetes Bild trägt sicher weitaus entscheidender zum Besuchsentschluss bei oder hält davon ab. Im Wesentlichen dürfte dieses durch konkrete Anschauung gewonnene Bild von der inhaltlichen Qualität, der Anschaulichkeit in der Gestaltung, vom Grad der Einlassung der Kuratoren auf Besucherinnen und Besucher sowie vom Ambiente der Ausstellung – von Ausruhangeboten bis zum Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – geprägt werden. Insofern zeigt sich, dass qualitative Merkmale einer Ausstellung, sicher in unterschiedlich starkem

¹⁷ Dazu zählen Ausstellungen, die sich mit geschichtlichen Persönlichkeiten, Ereignissen oder Entwicklungen, also Geschichtsthemen, befassen, nicht aber Ausstellungen beispielsweise von Künstlern vergangener Epochen, auch wenn diese historisch eingeordnet präsentiert wurden.

¹⁸ Das vorhandene Interesse an Geschichte im Publikum des Hauses zeigen mehr noch die Veranstaltungen, denn beispielsweise Vorträge mit historischen, besonders zeitgeschichtlichen Themen weisen die höchsten Besuchszahlen aus.

Maß, einen Besuchsentschluss beeinflussen können. Auf soziale Aspekte, die gleichfalls hineinspielen, soll hier nicht weiter eingegangen werden¹⁹.

Generell sprechen Ausstellungen primär Interessen bestimmter, definierbarer Gruppen aus einem potentiell unbegrenzten Publikum an. Ein didaktisches Ausstellungskonzept und eine besucherorientierte Gestaltung werden darauf eingehen und schon deswegen eher ein positives Echo bewirken, als eine Zielgruppen ignorierende Schau. Zufriedene Besucherinnen und Besucher können die Ausstellung auch vom Thema nicht direkt angesprochenen Menschen erschließen. Intensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kann eine solche Wirkung zwar unterstützen, kann aber nur begrenzt einen über die unmittelbar Interessierten hinausgehenden Kreis ansprechen, weil Berichte über Ausstellungseröffnungen und –inhalte eben nur von einem interessierten Kreis beachtet werden; es sei denn, die Ausstellung rührt an Tabus und provoziert damit eine spektakuläre öffentliche Neugier.

Die Ausstellung „Über(k)lebt. Plakate aus der DDR“ (24.08. bis 21.10.2007, 3.132 Besuche) kann insofern als Beispiel dienen, als die Besuchserwartungen trotz Terminierung, Öffentlichkeitsarbeit und Medienpräsenz nicht erfüllt werden konnten. Ähnlich wie die Breker-Ausstellung im Vorjahr war sie kulturpolitisch als Ausstellungshöhepunkt des Jahres und Beitrag der Stadt zur Feier des Tags der Deutschen Einheit in Schwerin konzipiert worden. In der Öffentlichkeit war aber vor allem durch weitergetragene Erfahrungen von Besucherinnen und Besuchern ein Bild dieser Ausstellung entstanden, das sie als unattraktiv und überfordernd kritisierte. Besonders die unstrukturierte Hängung, eine nicht erkennbare Gliederung und die Fülle teilweise gleichförmiger Plakate trafen augenscheinlich auf eine andere Besuchererwartung. Die oft geäußerte Kritik kumulierte in dem Fehlen einer angesichts des Themas im Grunde unerlässlichen, hier aber nicht erfolgten historischen Einordnung der Plakate.

Eine weitere Kategorie erfolgreicher Ausstellungen ist die der humoristischen Kunst (Uli Stein, Wolf-Rüdiger Marunde, Wolfgang Sperzel usw.), wobei der Bekanntheitsgrad des Künstlers deutlich besuchsfördernd wirkte: So kamen mehr als 7.000 Besuche in eine Ausstellung mit Cartoons von Uli Stein, dessen Zeichnungen durch auflagenstarke Zeitschriften und weite Verbreitung seiner Figuren auf Handelsartikeln jeder Art bekannt und populär geworden sind. Wolf-Rüdiger Marundes Ausstellung, ebenfalls aus großen Publikumszeitschriften bekannt, besuchten immerhin noch 3.300; Wolfgang Sperzels Ausstellung „Komische Seiten“, der über einen weniger großen Bekanntheitsgrad verfügt, zählte lediglich knapp 800 Besuche, auch Rudi Hurzmeier blieb – trotz allgegenwärtiger Berichterstattung – mit 2.200 Besuchen eher hinter den Erwartungen zurück (Vgl. Tab. 9, S.52).

Da eine direkte Korrelation zwischen der Anzahl der Ausstellungen, ihren Kosten und den Besuchszahlen nicht feststellbar ist, bliebe als Fazit, dass mehr oder teure Ausstellungen keine Garantie für hohe Besuchszahlen geben. Auch vermeintlich populäre Themen lassen nur dann hohe Besuchszahlen erwarten, wenn sie über die Fachkreise oder Kunstfreunde hinaus Publikum ansprechen können oder über einen Skandal oder Tabubruch Neugier provozieren. Insofern kann der Weg, mit populären Ausstellungsthemen oder bekannten Künstlern die Besuchszahlen und damit die Einnahmen zu steigern, auch der falsche sein. Mit Sicherheit ist er dann der falsche

¹⁹ Beispielsweise, dass man eine Ausstellung unbedingt gesehen haben muss, um sich seiner Zugehörigkeit zu einem bestimmten sozialen Umfeld zu versichern (Milieubestätigung).

Weg, wenn er zu Lasten der dem Schleswig-Holstein-Haus als öffentlich finanziertem Ausstellungszentrum innewohnenden Funktion der regionalen Kunstförderung geht.

So wäre für das Konzept der Schluss zu ziehen, die jährliche Sommerausstellung mit bekannten und populären Künstlern oder ungewöhnlichen, die Neugier weckenden Themen, weiter zu verfolgen, darüber hinaus aber, vor allem in Kooperation mit dem Künstlerbund Mecklenburg-Vorpommern, der Präsentation regionaler Kunst weiterhin ausreichend Raum zu geben.

Bei den Sommerausstellungen sollte die Auswahl der Exponate, das Konzept und die Gestaltung in Zusammenarbeit mit Künstlern, Sammlern, Museen und der Stiftung Mecklenburg vom Haus selbst vorgenommen bzw. bei externen Kuratoren beauftragt werden. Die Möglichkeiten, solche Ausstellungen auch erfolgreich durchzuführen, was nicht unbedingt heißt mit jeder Ausstellung 20.000 bis 30.000 Besuche zu locken, sind vielfältig und müssen nicht zur Überforderung der Ressourcen führen. Die reine Präsentation von Kunstgegenständen kann durch unkonventionelle oder moderne Methoden ausgeweitet werden; Ansätze fanden sich beispielsweise bei der teilweise in die Stadt gegangenen Ausstellung mit Skulpturen von Claire Ochsner (Träume in Farbe, 06.06.-09.08.2008). Die Einordnung der ausgestellten Kunst in die Entstehungszeit und -geschichte, die Einbeziehung der Arbeitsweisen des Künstlers und/oder die Rezeptionsgeschichte seiner Arbeiten könnte durch mediale Präsentationen oder Begleitveranstaltungen zum Bestandteil von Ausstellungen werden. Ausstellungen in „Eigenproduktion“ könnten so besucherorientiert gestaltet und eine besondere Qualität und Attraktivität gewinnen.

Sie bieten damit zugleich potentiellen Sponsoren und Förderern einen ganz anderen Anreiz zur Unterstützung des Schleswig-Holstein-Hauses, weil sie einen Bezug zum Haus, zur Stadt und zur Region bieten.

Die Sommerausstellungen der Jahre 2004/2005 belegen, dass dies auch im Rahmen des damals gegebenen Etatvolumens möglich war, folglich auch zukünftig möglich sein müsste. Die damaligen Ausstellungen kosteten jeweils ca. 30.000 Euro, von denen bis zu einem Drittel aus Spenden aufgebracht wurde. Wenn man dem die dem Schleswig-Holstein-Haus in den vergangenen Jahren für Ausstellungen und Veranstaltungen zur Verfügung stehenden Mittel gegenüberstellt, wird unmittelbar einsichtig, dass ohne eine Aufstockung erfolgreiche Ausstellungen nicht durchzuführen sein werden (2009: 27.000 Euro, darunter 11.000 aus Spenden; 2010 30.000 Euro, darunter 10.000 aus Spenden; 2011: 36.000 Euro, darunter 8.000 aus Spenden²⁰).

3.1.2 Veranstaltungsbesuche

Während bei Ausstellungen qualitative Aspekte einen großen Einfluss auf die Besuchszahlen haben, korreliert die Zahl der Teilnahme an Veranstaltungen vorrangig mit dem quantitativen Angebot. Bei einem Durchschnitt von ca. **224 Veranstaltungen pro Jahr** über die dargestellten 16 Jahre lässt sich **durchschnittlich 51 Besuche pro Veranstaltung** errechnen. Da diese aber von Vorträgen im Saal (max. 100 Personen) über Angebote im Gartensaal (40 Personen) bis zu Gartenfesten oder –konzerten mit nach oben offener Kapazität reichen, sind die Durchschnittswerte nur bedingt aussagekräftig.

Die absoluten Zahlen lassen im langjährigen Trend eine kontinuierliche Zunahme der Veranstaltungsbesuche bis etwa 2001 erkennen (Tab. 4), die sich bis 2005 auf dem Niveau von

²⁰ Zusammengefasst wurden die tatsächlichen Ausgaben aller Haushaltsstellen, aus denen für Ausstellungen und Veranstaltungen finanziert wurden: 57200, 57201, 57202, 57203, 57204, 63200, 65300, 65400, 65110, 66600.

12.200 bis 13.700 Veranstaltungsbesuchen pro Jahr stabilisiert. Die Anzahl der Veranstaltungen korreliert insofern damit, als sie in den ersten Jahren stark steigt, um sich dann über 200 pro Jahr einzupendeln. Eine Ausnahme stellt 2006 mit ca. einem Drittel weniger Veranstaltungen und entsprechend weniger Veranstaltungsbesuchen als im Vorjahr dar.

In den Folgejahren offenbaren die Zahlen starke Schwankungen, weisen aber gegenüber 2006 eine beständige Steigerung auf. Das Niveau von 2005 wird 2010 wieder erreicht und zugleich mit dem Höchstwert von mehr als 15.000 Teilnahmen an Veranstaltungen um fast ein Viertel überboten. Dies ist umso bemerkenswerter, als die Zahl der Veranstaltungen im Vergleichsjahr 2005 mit 236 sogar höher lag als 2010 mit 216 Veranstaltungen (vgl. Tab. 4).

Zahlreiche Veranstaltungsangebote bilden Reihen, wie die „Stunde der Musik“, „Plattdeutsche Abende“, die „Historischen Abende“ oder die Vortragsreihen verschiedener Stiftungen im Bereich politischer Bildung bzw. der Außenstelle Görslow des Bundesbeauftragten für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR (BStU). Sie stoßen durchweg auf großes Interesse und stellen ein ausbaufähiges Angebot dar, mit dem neue Publikumsgruppen dauerhaft ans Haus gebunden werden könnten.

Jahr	Veranstaltungen			Ausstellungen			Gesamtbesuche
	Anzahl	Besuche	v. H.	Anzahl	Besuche	v.H.	
1996	155	6.100	25,07%	8	18.228	74,93%	24.328
1997	235	8.925	39,62%	11	13.599	60,38%	22.524
1998	203	9.327	59,37%	7	6.382	40,63%	15.709
1999	254	12.884	47,06%	17	14.496	52,94%	27.380
2000	313	12.217	54,39%	17	10.245	45,61%	22.462
2001	271	13.205	53,07%	19	11.678	46,93%	24.883
2002	246	13.750	46,59%	21	15.761	53,41%	29.511
2003	255	13.737	62,18%	18	8.357	37,82%	22.094
2004	218	12.374	30,59%	15	28.079	69,41%	40.453
2005	236	12.374	33,01%	6	25.109	66,99%	37.483
2006	181	8.678	17,09%	10	42.110	82,91%	50.788
2007	219	10.889	50,31%	9	10.755	49,69%	21.644
2008	196	9.677	36,26%	8	17.010	63,74%	26.687
2009	196	11.025	41,94%	12	15.260	58,06%	26.285
2010	216	15.282	58,72%	10	10.741	41,28%	26.023
2011	196	13.246	57,66%	14	9.728	42,34%	22.974
Summen:	3.590	183.690	41,63%	202	257.538	58,37%	441.228

Tab. 4: Besuchsstruktur Schleswig-Holstein-Haus 1996 bis 2011²¹

Die öffentlichen Veranstaltungsangebote finden ihre Ergänzung in privaten Veranstaltungen, insbesondere Jubiläums- oder Hochzeitsfeiern bzw. Trauungen, deren Teilnehmer auch in die Besuchszahlen einfließen und über Nutzungsentgelte zu den Einnahmen beitragen.

Trotz aller Schwankungen blieben die Zahlen der Teilnahmen an Veranstaltungen von zwei Ausnahmen abgesehen seit 1999 immer im fünfstelligen Bereich, was die Akzeptanz des Schleswig-Holstein-Hauses als Veranstaltungsort im Kulturleben Schwerins unterstreicht.

²¹ Zahlen nach Gesamtstatistik SHH bis 2011.

Eine detaillierte Auswertung der Veranstaltungsangebote über den gesamten Untersuchungszeitraum würde den Rahmen der Konzepterstellung sprengen; sie soll deshalb exemplarisch für das Jahr 2011 vorgenommen werden.

Auf den ersten Blick fallen vor allem die Monate Mai, Juni, Juli, Oktober und November ins Auge, die mit fünfstelligen Besuchszahlen (Tab. 5, re. Spalte) außergewöhnlich hoch liegen. Die nähere Betrachtung zeigt, dass im Mai eine Vereinsveranstaltung mit hoher Aktualität (Wiedereinstieg von Frauen in die Berufstätigkeit, 350 Besuche) auf großes Interesse stieß und im gleichen Monat ein Firmenjubiläum (20 Jahre „Schweriner Kurier“, 161 Besuche) im Schleswig-Holstein-Haus begangen wurde.

Im Juni sorgten verschiedene Veranstaltungen mit relativ hohen Besuchszahlen für das Ergebnis, vor allem mehrere Trauungen mit 218 Gästen [!] sowie Kulturveranstaltungen („Schmalz und Marmelade“, ein literarisch-satirisches Programm, 138 Bes.; Kiwanis-Benefizkonzert, 140 Bes.). Herausragend gut besuchte Veranstaltungen, wie sie in anderen Monaten zu finden sind, lassen sich im Juni dagegen nicht ausmachen. Hier erklärt die zweithöchste Anzahl an monatlichen Veranstaltungen (23) und die Attraktivität vieler Veranstaltungen die hohe Zahl der Teilnahmen. Unter den öffentlichen Veranstaltungen lassen sich im Juni 2011 insgesamt vier mit mehr als 100 Teilnahmen feststellen, zwei weitere noch mit mehr als 80.

Monat	Kultur	Soz., pol. Bildung	Vereine, Institu- tionen	Privat, Firmen	Anzahl Veranst. i. Monat	Besuche/ Monat
Januar	304	127	145	0	10	576
Februar	140	191	61	0	13	392
März	362	63	243	0	15	668
April Mai	315	101	182	29	17	627
Mai	388	101	615	186	21	1.290
Juni	560	417	90	218	23	1.285
Juli	2.028	173	0	90	17	2.291
August	100	265	227	254	15	846
September	148	307	286	0	17	741
Oktober	750	179	105	52	19	1.086
November	2.826	165	101	161	25	3.253
Dezember	70	85	36	0	7	191
Gesamt	7.991	2.174	2.091	990	199	13.246

Tab. 5: Veranstaltungen und Veranstaltungsbesuche 2011

Im Juli resultieren die hohen Besuchszahlen eindeutig aus der Beteiligung des Schleswig-Holstein-Hauses als Spielstätte an der Veranstaltung „Puppen im Park - unterwegs“, die in jenem Jahr in der Schelfstadt stattfand (1.542 Bes.). Hinzu kam noch ein „Afrikanisches Sommerfest“ (210 Besuche), so dass beide zusammen mehr als drei Viertel aller Besuche von Veranstaltungen in diesem Monat ausmachten.

Im Oktober erwies sich die Teilnahme an der Schweriner Kulturnacht als Anziehungspunkt (500 Bes.), im November sorgte der vom Kulturbüro organisierte Kunsthandwerkermarkt „Advent im Hof“ (2.250 Bes.) für das herausragende Besuchsergebnis.

Damit sind die Kulturveranstaltungen mit nahezu 8.000 Besuchen (ca. 60 Prozent der jährlichen Veranstaltungsbesuche) bei insgesamt 73 Veranstaltungen (37 Prozent der Veranstaltungen im Jahr) die weitaus attraktivsten.

Angebote in den Bereichen sozialer und politischer Bildung folgen (16,4% der Besuche, 32,2% der Veranstaltungen) sowie von Vereinsveranstaltungen (15,8% der Besuche, 19,1% der Veranstaltungen). Den geringsten Umfang mit 24 Veranstaltungen machten 2011 die privaten bzw. Firmen-Einmietungen aus (7, 5% der Besuche, 12,1 Prozent der Veranstaltungen).

Allein die Zahlen aus 2011 belegen, dass im Veranstaltungssegment des Schleswig-Holstein-Hauses durchaus Entwicklungspotential gegeben ist.

Obwohl die Kapazität schon allein aus räumlichen Gründen beschränkt ist und viele öffentliche Veranstaltungen – sofern sie nicht ganztägig stattfinden – in den Abendstunden liegen, um einem größeren Publikum die Teilnahme zu ermöglichen, zeigen sich hier durchaus Möglichkeiten zu einer Ausweitung. Bei zwei Veranstaltungsräumen mit ca. 200 Veranstaltungen pro Jahr bedeutet dies, dass die Räume an 100 Tagen im Jahr belegt, also rein rechnerisch nur zu etwa einem Drittel ausgelastet sind.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Veranstaltungen besagt dieser rechnerische Wert allerdings wenig im Hinblick auf die Realität des Veranstaltungsangebots. Zum einen ist das Schleswig-Holstein-Haus von Kooperationspartnern abhängig, zum anderen stehen nur zwei Räume zur Verfügung, so dass lediglich zwei Veranstaltungen parallel stattfinden können; und das auch nur, wenn sie sich nicht gegenseitig stören. Eventuell könnte es sich als sinnvoll erweisen, einen der jetzigen Ausstellungsräume im Obergeschoss so herzurichten, dass dort kleinere Veranstaltungen stattfinden könnten; mit der Konsequenz, dass ein Teil einer Ausstellung dem allgemeinen Publikum nicht zugänglich wäre. In dem Fall müsste zum einen die Veranstaltungsnutzung mit der Sicherheit und dem konservatorischen Schutz der Exponate vereinbar sein, andererseits auch mit dem Leihgeber/Sammler bzw. der Versicherung abgestimmt werden.

Die Beteiligung an größeren Veranstaltungen („Puppen im Park“, Kunst- und Museumsnacht) hat sich 2010 und 2011 als attraktiv erwiesen und sollte fortgesetzt werden. Allerdings wird ein Besuch des Hauses beispielsweise in der Kunst- und Museumsnacht (seit 2010 Schweriner Kulturnacht) nur dann attraktiv sein, wenn außer der Öffnung der Ausstellung(en) ein eigenes Programmangebot vorgehalten wird, für dessen Organisation und Durchführung derzeit die personalen Voraussetzungen nicht gegeben sind. Des Weiteren fehlte in den vergangenen Jahren insbesondere bei Abend- und Nachtveranstaltungen, ein gastronomisches Angebot, das die Besucherinnen und Besucher auch dann im Haus verweilen lässt, wenn im Programm Pausen sind oder sie sich ein wenig Ruhe gönnen möchten. Durch die Möglichkeit der Getränkeversorgung entsteht auch eine andere Atmosphäre im Haus, was die Aufenthaltsqualität verbessert.

Eine mögliche Ausweitung von Privat- und Firmenveranstaltungen, letztere auch unter der Perspektive eines kontinuierlichen Sponsorings, ist stärker noch als vorstehende Angebote von einer funktionierenden Gastronomie im Schleswig-Holstein-Haus abhängig. Erst unter dieser Voraussetzung wäre es beispielsweise möglich, Paketangebote zum „Heiraten im Schleswig-Holstein-Haus“ zu entwickeln. Der Juni 2011 hat schon gezeigt, dass durch Trauungen die Besuchszahl der Veranstaltungen beeinflussbar ist. Wenn die Hochzeitsgesellschaften nach der standesamtlichen Trauung Haus und/oder Garten auch für ihre Feier nutzen könnten, würde dies nicht nur mehr Publikum, sondern vor allem höhere Einnahmen generieren können. Gleiches trifft

auf Firmenveranstaltungen zu, sofern das Schleswig-Holstein-Haus eine Bewirtung und Kulturangebote für Jubiläen, Sommerfeste, Weihnachts- oder Betriebsfeiern bereithielte.

Des Weiteren bietet sich eine Ausweitung der Veranstaltungen im Segment kleinerer Tagungen und Konferenzen von Unternehmen, Verbänden, Parteien, Kammern oder Vereinen zu wirtschaftlichen, sozialen, wissenschaftlichen usw. Themen an. Auch hier wird die Einrichtung einer funktionierenden Gastronomie eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz des Angebots sein.

Neben der Ausweitung solcher Handlungsfelder des Schleswig-Holstein-Hauses empfiehlt sich, zukünftig das eigene Veranstaltungsangebot im Rahmen der Ausstellungstätigkeit und der Beteiligungen an Stadt-/Stadtteilveranstaltungen, wie es beispielsweise 2013 zum 300jährigen Jubiläum der Kirchweihe der Schelfkirche in Kooperation mit der Kirchgemeinde der Fall sein wird, auszuweiten²².

3.2 Haushaltsanalyse

3.2.1 Vorbemerkungen

Von den zu einer ökonomischen Konsolidierung grundsätzlich möglichen zwei Wegen, Erhöhung der Einnahmen oder Reduzierung der Ausgaben, wird hier vor allem der erste als einzig realistisch angesehen, denn angesichts der aktuellen Situation des Hauses verbietet es sich – das zeigten schon die bisherigen Überlegungen – weitere Einsparungen zu propagieren; diese kämen einer Reduzierung der Leistungsfähigkeit, einer Ausdünnung der Angebotsmöglichkeiten und damit der schleichenden Schließung des Hauses gleich.

In Bezug auf die Erfassung der ausstellungsbezogenen Haushaltsdaten wurden soweit wie möglich die Buchungen unterschiedlicher Haushaltsstellen zusammengezogen. Wenn zeitgleich mehrere Ausstellungen stattfanden, aber nur eine oder keine in der Buchung benannt war, sind die Zahlen der Ausstellung/Veranstaltung zugeschrieben worden, für welche die meisten Besuche in der Besuchstatistik angeführt sind. Dies führt natürlich zu Verzerrungen, die aber das Gesamtbild nur marginal beeinflussen dürften. Die regelmäßig anfallenden Kosten beispielsweise für das Monatsprogramm einschließlich Entwurfskosten sind den einzelnen Ausstellungen nicht zugewiesen worden. Mit den pauschal für bestimmte Zeiträume berechneten Plakatierungsausgaben und einigen kleineren Posten wurde ebenso verfahren, wenn nicht deutlich wurde, dass sie zu einer bestimmten Ausstellung gehörten.

Seit der Auslagerung der Gebäudebewirtschaftung und der Bauunterhaltung an das Zentrale Gebäudemanagement der Landeshauptstadt Schwerin (ZGM) sind die in diesen Positionen anfallenden Ausgaben und Einnahmen nur noch als Pauschalbeträge verbucht, so dass einzelne Ausgabepositionen beispielsweise für Bewirtschaftungskosten, Heizkosten etc. nicht fassbar sind. Eine detaillierte Auswertung einzelner Ausgabestellen scheint insofern aber auch nicht nötig, als diese Kosten im Folgenden in die Gemeinkosten einfließen und somit summarisch erfasst werden. Einsparungen durch alternative Energieversorgungskonzepte oder Energiesparmaßnahmen, die in erster Linie baulicher Art sein müssten, können damit natürlich auch nicht ins Konzept einfließen,

²² Vgl. auch Kapitel 2.2.3.

bedingten aber auch Investitionen und Rentabilitätsberechnungen, die separat anzustellen und zu prüfen wären. Allerdings sollten solche Ansätze angesichts der augenscheinlich hohen Bewirtschaftungskosten durchaus in Kalkül gezogen werden.

Die im Folgenden als Gemeinkosten bezeichnete Position setzt sich aus allen, nicht mit den unmittelbaren fachlichen Aufgaben zusammenhängenden Kosten zusammen. Dazu gerechnet werden hier die Personal- und Gebäudeausgaben sowie die kalkulatorischen Kosten. All diese sind gekennzeichnet durch geringe oder gar keine Beeinflussbarkeit durch die Tätigkeit des Hauses. Es sind dies auch reine Ausgabepositionen, denen keine entsprechenden Einnahmestellen gegenüberstehen, d.h. sie tragen zur Beeinflussung der Einnahmen nicht bzw. allerhöchstens indirekt bei.

Um die Gemeinkosten einzelnen Ausstellungen zurechnen zu können, wurden sie anhand der Haushaltsergebnisse jährlich bestimmt, auf die Kosten pro Tag umgerechnet und dann der Ausstellungsdauer entsprechend einbezogen.

3.2.2 Haushaltsentwicklung Schleswig-Holstein-Haus 2004 bis 2011

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Entwicklung des Gesamthaushalts des Schleswig-Holstein-Hauses über einen längeren Zeitraum - ich werte im Folgenden die Daten seit 2004 aus - so zeigten sich langfristig abnehmende, allerdings unterschiedliche Entwicklungen sowohl bei den Einnahmen als auch den Ausgaben.

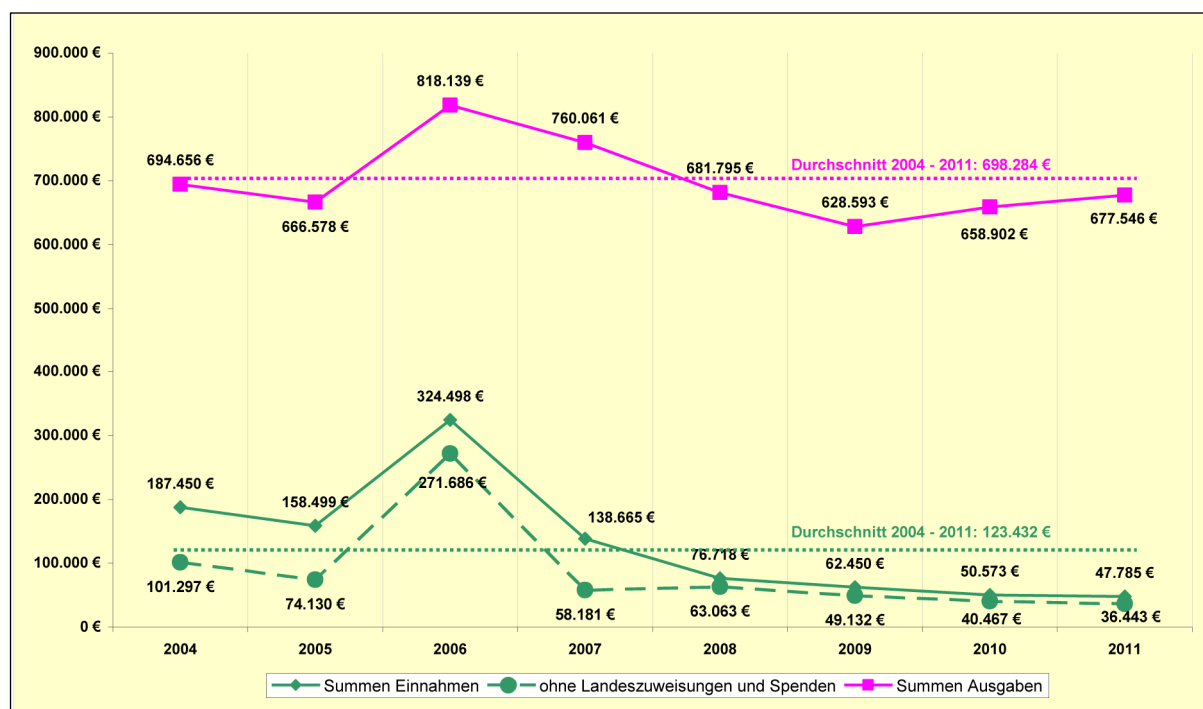


Abb. 3: Haushaltsentwicklung Schleswig-Holstein-Haus 2004 bis 2011 – Einnahmen und Ausgaben

Das gesamte Ausgabevolumen reduzierte sich um ca. 17.100 Euro im Jahr 2011 gegenüber 2004; allerdings mit erheblichen Schwankungen um den Durchschnittswert (Abb. 3). Die Einnahmen dagegen gingen im Vergleich beider Jahre um 139.665 Euro zurück, ebenfalls mit Schwankungen im Trend aber kontinuierlich. Hier offenbart sich der Kern des wirtschaftlichen Problems, das weniger in gestiegenen bzw. zu hohen Ausgaben als vielmehr in - im Verhältnis zu den Ausgaben früherer Jahre - zu geringen Einnahmen liegt.

Infolge dieser Entwicklung stieg der Zuschuss im Ist (Ausgaben minus Einnahmen) über den ganzen Zeitraum von 507.208 Euro 2004 auf 629.761 Euro im Jahr 2011, insgesamt also um 122.533 Euro. Die Schwankungen in der Entwicklung fallen beim Zuschuss allerdings wesentlich geringer aus. Bis 2006 einschließlich liegt er relativ konstant um 500.000 Euro jährlich, 2007 steigt er infolge des Einbruchs bei den Einnahmen im Vergleich zum Vorjahr, in dem allerdings ein Einnahmehöchststand durch die Breker-Ausstellung zu verzeichnen ist, auf ca. 620.000 Euro und bewegt sich trotz Ausgabenreduzierung wegen weiterer Einnahmeverluste relativ konstant um einen Wert um 600.000 Euro pro Jahr. Erklärungen für diese Entwicklung werden im Folgenden bei der näheren Betrachtung der einzelnen Einnahme- und Ausgabearten gegeben.

3.2.2.1 Einnahmen

Die Aufschlüsselung der Einnahmen belegt, dass die aus Eintritten, Verkauf und Nutzung der Räume zu Veranstaltungen – also aus dem eigentlichen Zweck eines Kulturforums - generierten Einkünfte mit Ausnahme von 2005 und 2007 einen Anteil von durchweg über 50 Prozent haben. Dabei zeigt sich im Lauf der Jahre insofern eine Verschiebung, als der Anteil der Einnahmen aus der Vergabe von Räumen für Veranstaltungen im Lauf der Jahre größer wird. Da die Zahl der Veranstaltungen aber relativ konstant bleibt, ist folglich die Zahl der Teilnehmer an Veranstaltungen gestiegen und hat in den letzten Jahren sogar die der Ausstellungsbesuche überstiegen (vgl. Tab. 4, S. 31).

Bei den Ausstellungen ist eine direkte Abhängigkeit der Einnahmen von den Besuchszahlen anzunehmen, insofern lassen – trotz unterschiedlicher Eintrittspreise und teilweise auch freier Eintritte – die erfolgreichsten Ausstellungen auch die höchsten Einnahmen erwarten.

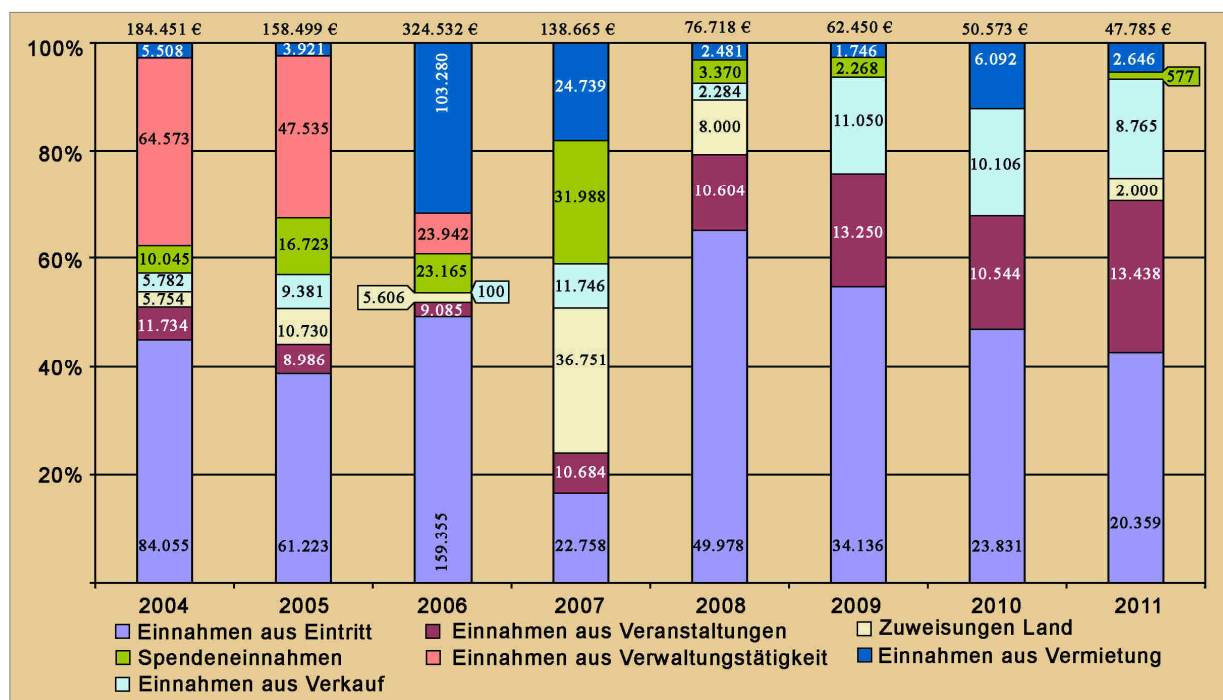


Abb. 4: Zusammensetzung der Einnahmen nach Einnahmearten, 2004 bis 2011 (Anteile an den Gesamteinnahmen des Jahres, abs. Werte in Euro)

Bei Veranstaltungen bestehen zwei Varianten der Einnahmeerzielung: Die Teilung der Eintrittsgelder zwischen dem Veranstalter und dem Schleswig-Holstein-Haus und die Vermietung von Räumen auf Grundlage der Entgelt- und Nutzungsordnung für Räume im Kulturbereich. In

der Entgeltgestaltung werden die unterschiedlichen Nutzerinnen und Nutzer entsprechend ihrer Organisationsform und ihrem Zweck in drei Gruppen eingeteilt:

- 1.) „förderungswürdige Nutzer“ (gemeinnützige Vereine),
- 2.) Parteien, Firmen und Institutionen sowie
- 3.) Privatpersonen.

Für die Dauer der Veranstaltung wird vom Haus eine Aufsicht gestellt.²³

Einnahmen aus der langfristigen festen Vermietung von Räumen (Gastronomie, Künstlerbund, Stiftung Mecklenburg, Wohnung Schliemannstraße 2) sind seit 2007 aus dem Haushalt des Schleswig-Holstein-Hauses herausgenommen und dem ZGM zugeordnet worden, das seitdem auch die Vermietungen übernimmt und die Miete vereinnahmt. Die Kosten für das Gebäude einschließlich der vermieteten Räume belasten aber weiterhin über die Pauschalzahlungen an das ZGM den Haushalt des Schleswig-Holstein-Hauses. Dadurch entsteht ein deutliches Ungleichgewicht zwischen Einnahmen und Ausgaben durch die Auslagerung von Funktionen. Die Einnahmen aus der Vermietung lagen in der Vergangenheit bei gut 15.000 Euro im Jahr, dürften bei Vermietung der Gastronomie und der Mieteinnahmen von der Stiftung Mecklenburg zukünftig bei rd. 45.000 Euro liegen, was in Relation zu den Gesamteinnahmen durchaus einen nennenswerten Betrag darstellt. Insgesamt sind einschließlich Flächen für Gastronomie ca. 50 Prozent der Flächen im Schleswig-Holstein-Haus vermietet bzw. sollen vermietet werden.

Da der Zweck der Vermietung unter anderem in der Unterstützung bzw. Begleitung der fachlichen Aufgaben des Schleswig-Holstein-Hauses liegt und immer eine Kooperationsbeziehung mit beinhaltet, wird damit zugleich die Anziehungskraft des Hauses verbessert. Auch dies spricht dafür, die Mieteinnahmen auf welche Art auch immer im Haushalt des Schleswig-Holstein-Hauses zumindest auszuweisen und der Einrichtung als Einnahme zuzuschreiben. Weil das Schleswig-Holstein-Haus auch ideeller Nutznießer der Vermietung ist, sollte seine Leitung wie bisher bei einer Entscheidung über Mieter mitreden können, zumal einige Vermietungen mit Kooperationsvereinbarungen verbunden worden sind.

Bei den Einnahmen aus Verwaltungstätigkeit handelt es sich vorwiegend um innere Verrechnungen bzw. budgetinterne Übertragungen von Haushaltsmitteln. 2004 schlugen hier zu 90 Prozent Rückzahlung des ZGM aus dem Vorjahr zu Buche, 2005 bis 2007 sind es vor allem Umschichtungen im Budget, die benötigt wurden, um die den Etat überschreitenden Kosten vor allem der „Breker“-Ausstellung zu decken. In den Folgejahren findet sich hier nur noch die Mehrwertsteuererstattung aus den Verkäufen.

Die Landesförderung durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur ist projektgebunden und deshalb von den Ausstellungsplanungen abhängig. Eine Erhöhung der Einnahmen in diesem Bereich ist nicht kalkulierbar, zumal kein Anspruch auf Förderung besteht. Eine solche wird zudem nur gewährt, wenn es sich um Ausstellungs- oder Veranstaltungsprojekte handelt, denen eine landesweite Bedeutung zugemessen wird.

²³ Vgl. dazu Anja Staroske, wie Anm. 3, S. 22f; Ihre Annahme, dass die Festlegung des Endes von Abendveranstaltungen auf 23.00 Uhr, private Mieter davon abhielten, beispielsweise für Feiern einen Raum anzumieten, ist sicher nicht abwegig. Möglicherweise kann hier eine Gastronomie ebenso Abhilfe schaffen, wie eine Trennung von Ausstellungs- und Veranstaltungsbereich auch hinsichtlich der Sicherheit, so dass bei solchen Abendveranstaltungen die Betreuung durch eine Aufsicht nicht mehr erforderlich wäre.

Der Anteil der Einnahmen aus Spenden ist in den vergangenen drei Jahren auf größere Zuwendungen der Stiftung der Sparkasse Mecklenburg-Schwerin für die kulturelle Arbeit des Hauses im Allgemeinen zurückzuführen, während in den Vorjahren Wirtschaftsunternehmen und Bildungseinrichtungen einzelne Ausstellungsprojekte förderten.

Der Rückgang des Sponsorings in den vergangenen sechs Jahren dürfte verschiedene Ursachen haben, das schon angesprochene Problem der fehlenden eigenständigen Leitung des Hauses gehört sicherlich dazu. Das Einwerben von Spenden und Sponsorengeldern wird nur dann auf Dauer Erfolg zeitigen, wenn eine mit dem Haus identifizierbare und fachlich kompetente Person dahinter steht. Zudem ist es eine zeitaufwendige Angelegenheit, die kontinuierliche Kontaktpflege und adäquate Gegenleistungen voraussetzt. Letztere zu bieten, war das Schleswig-Holstein-Haus seit 2006 personell kaum noch im Stande.

Eine für das Konzept interessante Art der Einnahmen stellen Verkäufe dar. Wie schon in Kapitel 1 angesprochen (vgl. S. 14), wird die Einrichtung eines ständigen Verkaufsbereichs für Kataloge, Bücher zu Ausstellungsthemen und von Eigenpublikationen sowie anderen Artikeln angeregt. Wie Abbildung 4 (S. 36) augenfällig vorführt, sind 2006, 2007 und noch 2010 erhebliche Verkaufseinnahmen erzielt worden, die eindeutig auf das Angebot von Katalogen zu den Ausstellungen „Der Bildhauer Arno Breker“²⁴, „Über(k)lebt – Plakate aus der DDR“ und den Verkauf von Büchern der Künstler anderer Ausstellungen zurückgehen. Allein zur Breker-Ausstellung sind 2006 mehr als 103.000 Euro aus dem Katalogverkauf Erlöst worden; im Folgejahr, als die Dokumentation der Breker-Ausstellung und der Katalog zur Ausstellung „Über(k)lebt – Plakate aus der DDR“ hinzukamen, finden sich gleichfalls signifikant hohe Einnahmen aus Verkäufen (24.800 €, darunter 7.750 € für den Katalog der Plakatausstellung, 11.400 € aus Verkäufen von Katalog und Dokumentation „Arno Breker“). Auch 2010, wenn auch in bescheidenerem Rahmen, sind relativ hohe Verkaufseinnahmen zu verzeichnen, die allerdings auf den Katalog- bzw. Buchverkauf der Ausstellungen von 2009 (vor allem Uli Stein: 2.347,66 Euro; Wolf-Rüdiger Marunde: 1.318,76 Euro; Claire Ochsner: 786,00 Euro) zurückzuführen sind, aber erst 2010 gebucht wurden.

Hält man die Kosten für die Katalogherstellung dagegen, zeigt sich, dass diese bei vernünftiger Kalkulation mehr einbringen als kosten. Die Herstellungskosten des Breker-Katalogs sowie der Dokumentation einschließlich Autorenhonorare, Gestaltung und Druck lagen bei insgesamt etwa 50.000 Euro. Die erste Auflage von 5.000 Exemplaren wurde vollständig verkauft, der Nachdruck und die Dokumentation dagegen nur teilweise, dennoch erzielte das Schleswig-Holstein-Haus durch den Verkauf Erlöse von über 100.000 Euro. 2007 erzielte der Katalog der Plakatausstellung Einnahmen in Höhe von 7.750 Euro und konnte damit die Herstellungskosten (7.723 Euro, Aufl. 1.000 Expl.) allein im Ausstellungsjahr einspielen. Da der Katalogverkauf im Ausstellungszeitraum zwar am besten laufen dürfte, aber zeitlich nicht an sie gebunden ist, werden auch in den Folgejahren Kataloge weiter nachgefragt.

Solche Zahlen lassen es geboten erscheinen, dass zu den wichtigsten Ausstellungen Kataloge oder informative Begleitmaterialien hergestellt werden, wenn sie nicht der Veranstalter liefert und in Kommission verkaufen lässt. Es ist offensichtlich, dass viele Besucherinnen und Besuchern gern die Ausstellung in Form eines Kataloges oder Begleitbandes in gedruckter – zukünftig vielleicht auch

²⁴ Zu dieser Ausstellung erschien zusätzlich eine Dokumentation, die vor allem in den folgenden Jahren verkauft wurde.

in Form elektronischer Medien – mit nach Hause nehmen möchten; in Fachkreisen stellen Kunstausstellungskataloge zudem eine wichtige Informationsquelle dar.

Ein regelmäßiger Verkauf setzt eine Art „Laden“ mit einem ständigen, auch ästhetisch präsentierten Angebot an Schriften zu aktuellen und vergangenen Ausstellungen, zu Künstlern und Kunstthemen voraus, das entsprechend gepflegt werden muss.

Im Endeffekt zeigt die Analyse, dass einnahmeseitige Verbesserungen der Haushaltssituation durch verschiedene Maßnahmen wie Einrichtung eines ständigen Verkaufs, attraktive Ausstellungen mit Katalogen bzw. Begleitschriften und Ausweitung im Veranstaltungssektor unterstützt werden können. Insbesondere die Betrachtung der Ausgaben und Einnahmen einzelner Ausstellungen hat gezeigt, dass höhere Einnahmen in der Regel immer auch mit höheren Ausgaben verbunden sein werden und es keine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit geben kann, ohne dass nicht auch ein verbessertes Angebot vorgehalten wird.

In den Jahren 2004 und 2005 konnten besuchsstarke Ausstellungen mit dem seinerzeitigen Etatansatz von rund 90.000 bis 100.000 Euro produziert werden. Dies muss auch zukünftig ermöglicht werden, wobei zu der finanziellen Absicherung der Ausstellungs- und Veranstaltungsaktivitäten auch eine den Aufgaben eines Kulturforums gerecht werdende Personalstruktur geschaffen werden muss.

Die sinkenden Einnahmen aus Eintrittten der letzten Jahre durch höhere Eintrittspreise kompensieren zu wollen, wäre wenig sinnvoll. Der Eintrittspreis sollte zwar die tatsächlichen Kosten berücksichtigen, darf sich aber nicht ausschließlich daran orientieren. Wäre dies der Fall, würden die Eintrittspreise zwischen 20 und 30 Euro liegen müssen, was sicherlich kein Besucher zu zahlen bereit wäre. Der Preis muss sich folglich in das Preisgefüge der Eintrittspreise in kulturellen Einrichtungen vergleichbarer Art vor Ort, vor allem der Museen bzw. Ausstellungshäuser, einfügen und der Leistungsfähigkeit der intendierten Besuchergruppen angepasst werden. Ohne Zweifel wäre es aber sinnvoll, bei mehreren, gleichzeitig stattfindenden Ausstellungen im Haus einen einheitlichen Eintrittspreis zu erheben.

3.2.2.2 Ausgaben

Die Ausgaben des Schleswig-Holstein-Hauses lassen sich in fünf Hauptbereiche aufgliedern: Ausgaben für Personal, für die Verwaltung des Hauses, für Bauunterhaltung und Gebäudebewirtschaftung, die kalkulatorischen Kosten und die Ausgaben für Ausstellungen und Veranstaltungen (Abb. 5).

Charakteristisch für Kultureinrichtungen kommunaler bzw. staatlicher Trägerschaft ist mittlerweile geworden, dass die für die eigentlichen Fachaufgaben bereitstehenden Mittel neben den Verwaltungskosten den geringsten Anteil am Haushalt haben.

Die augenfällige Dominanz der kalkulatorischen Kosten²⁵ wird in Abb. 5 besonders deutlich. Sie bestimmen weitestgehend den Ausgabenetat mit Werten zwischen 69 und fast 55 Prozent an den

²⁵ Darunter fallen die Haushaltsstellen: 67900: Innere Verrechnungen, 67901: Innere Verrechnungen, 67950: Verwaltungskostenerstattung, 68000: Abschreibungen, 68500: Verzinsung des Anlagekapitals. Mit der Einführung des doppischen Haushalts ab 2012 betragen die Abschreibungen auf Sachanlagen im Etat des Schleswig-Holstein-Hauses nur noch 135.100 Euro .

Gesamtausgaben im untersuchten Zeitraum (durchschnittlich 61,3 Prozent), gefolgt von den Personalkosten mit durchschnittlich 14,9 Prozent.²⁶

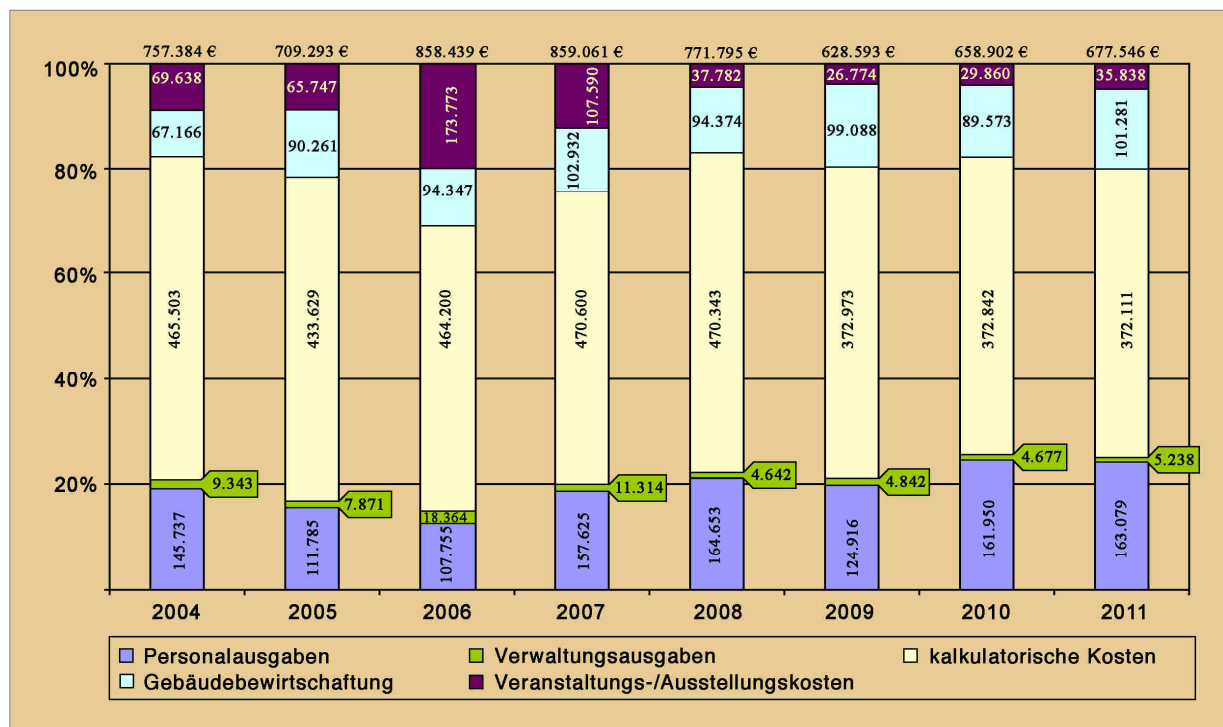


Abb. 5: Zusammensetzung der Ausgaben nach Ausgabearten, 2004 bis 2011 (Anteile an den Gesamtausgaben des Jahres, abs. Werte in Euro)

Ausgaben für Ausstellungen und Veranstaltungen

Auf den ersten Blick fällt bei Betrachtung der absoluten Zahlen (Tab. 6) auf, dass die Ausgaben 2006 und 2007 exorbitant höher sind als in den Vorjahren; während in den Jahre danach eine Halbierung bzw. mehr als eine Halbierung gegenüber 2004/2005 zu bemerken ist.

Die überdurchschnittlichen Ausgaben 2006 sind auf die Ausstellung „Der Bildhauer Arno Breker“ zurückzuführen, 2007 schlugen vor allem zwei Ausstellungen ausgabenseitig durch: „Skulpture – Jerry R. Barrish“ (ca. 15.300 Euro) und „Über(k)lebt – Plakate aus der DDR“ (ca. 31.600 Euro); womit zwei von 16 Ausstellungen nahezu 45 Prozent der Mittel aufzeherten, mit zusammen ca. 46.200 Euro Einnahmen aus beiden Ausstellungen – ohne Berücksichtigung der Gemeinkosten – die Ausgaben aber wieder wett machten (entsprechend 34 Prozent der Jahreseinnahmen). Die Ausgaben beider Jahre heben den Acht-Jahres-Durchschnitt deutlich an. Rechnet man allein die Kosten der Breker-Ausstellung heraus (ca. 155.000 Euro ohne Gemeinkosten), lägen die Gesamtausgaben für 2006 bei ca. 665.000 Euro und entsprächen damit den Ausgaben der Vergleichsjahre.

²⁶ Die Ausweisung kalkulatorischer Kosten (Abschreibungen, Kreditverzinsung usw.) im Haushaltsplan verzerrt die Einnahme-Ausgabe-Relationen, weil sie als Ausgaben dargestellt sind, aber real nicht getätigt werden; es müssen dafür keine liquiden Mittel bereitgestellt werden, so dass ihre Darstellung letztlich nur für ein tatsächlich gar nicht vorhandenes Ungleichgewicht in der Haushaltsrechnung sorgen.

Jahr	Ausgaben f. Ausstellg./Veranst.	Anteil an Gesamtausgaben
2004	69.638 €	11,9
2005	65.747 €	10,4
2006	173.773 €	8,2
2007	107.590 €	8,9
2008	37.782 €	10,9
2009	26.774 €	19,9
2010	29.860 €	24,6
2011	35.838 €	24,1
Durchschnitt 04-11	68.375 €	14,9

Tab. 6: Ausgaben für Ausstellungen und Veranstaltungen 2004 bis 2011

Obwohl 2004 die erste große Ausstellung „100 Jahre Dali - Das goldene Zeitalter. Illustrationen 1930–1980“ mit nahezu 20.000 Besuchen weit überdurchschnittlich abschließen konnte, lagen die Ausgaben im Gesamtetat in diesem Jahr nicht wesentlich höher als im Vorjahr (2003: 666.500 Euro, 2004: 694.656 Euro); die Einnahmen dagegen mit 187.450 Euro 2004 (gegenüber 123.000 Euro in 2003) deutlich höher (vgl. Tab. 9, S. 52).

Es belegen sowohl diese Ausstellung als auch die des Jahres 2005, „Leonardo da Vinci – Genialer Erfinder und Konstrukteur“, die ebenso wie „Dali“ um 20.000 Besuche aufwies, dass die Ausgaben für erfolgreiche Ausstellungen nicht über den Rahmen des Haushalts hinausgehen müssen und dass solche Ausstellungen sich auch durch Einnahmesteigerungen infolge des besseren Besuchs auszeichnen. Dazu beigetragen hat zweifellos, dass beide Ausstellungen im Sommer stattfanden und damit das touristische Angebot Schwerins deutlich bereichert haben.

Exkurs: Einzelne Ausstellungen im Vergleich

Zur näheren Betrachtung ausgewählter Ausstellungen unter dem Aspekt der Relation von Besuchen, Einnahmen und Ausgaben sollen zunächst die bereits kurz erwähnten Ausstellungen der Jahre 2004 bis 2006 herangezogen werden, die sowohl durch die Besuchszahlen als auch die Haushaltsergebnisse signifikant aus dem üblichen Rahmen herausragen.

Während die „Dali“- und die „da Vinci“-Ausstellung bei den Besuchszahlen nahezu gleich liegen, sticht die „Breker“-Ausstellung durch ca. 86 Prozent bzw. 85 Prozent mehr Besuche gegenüber „Dali“ bzw. „da Vinci“ hervor.

Ausstellung	Besuche	Ausgaben	Einnahmen (im Jahr der Ausstellung)	Gemein- kosten	Gesamt- kosten
100 Jahre Dali - Das Goldene Zeitalter (03.07.-31.08.2004)	19.205	32.815,00 €	78.634,24 €	112.911,25 €	191.545,49 €
Leonardo da Vinci- Genialer Erfinder und Konstrukteur (02.07.-30.09.2005)	19.245	28.687,49 €	54.212,00 €	154.331,10 €	208.543,10 €
Der Bildhauer Arno Breker (22.07.-22.10.2006)	35.683	151.504,41 €	284.476,00 €	175.323,48 €	459.799,48 €

Tab. 7: Besuchszahlen, Ausgaben und Einnahmen der besuchsstärksten Ausstellungen 2004-2006

Ausgabeseitig lassen sich für die „Breker“-Ausstellung ca. 362 Prozent oder 118.689 Euro Mehrausgaben gegenüber „Dali“ und 427 Prozent oder 122.817 Euro gegenüber „da Vinci“ konstatieren; anders ausgedrückt: Dem etwas mehr als 3,5-fachen bzw. 4,3-fachen an Ausgaben

bei „Breker“ stehen etwa das 1,8-fache an Besuchen gegenüber. Auch diese Zahlen unterstreichen die anfangs benannte Ausnahmestellung dieser Schau. Bemerkenswert ist dabei, dass sowohl die „Dali“-Ausstellung mit fast 5.000 Euro wie auch die „Da Vinci“-Ausstellung mit jeweils ca. 10.000 Euro mit einem relativ hohen Anteil an Spenden bzw. Sponsoring finanziert werden konnten, Privat- bzw. Unternehmensspenden zur „Breker“-Ausstellung hingegen gar nicht eingingen und die Fördermittel des Landes in Höhe von etwas mehr als 18.000 Euro in 2007 zurückgezahlt werden mussten. Ursache dafür waren die hohen Einnahmen aufgrund des starken Besuchs: Die „Breker“-Ausstellung erzielte gegenüber „Dali“ ca. 262 Prozent oder 205.842 Euro Mehreinnahmen, gegenüber „da Vinci“ ca. 425 Prozent oder 230.264 Euro.

Die Einnahmen der „Breker“-Ausstellung teilen sich in solche aus dem Katalogverkauf mit ca. 41 Prozent der Einnahmen aus Eintritt und Verkauf in 2006²⁷ bzw. 32 Prozent der Gesamteinnahmen des Jahres. Während bei „da Vinci“ keine Details zu den Verkäufen zu eruieren sind²⁸, sind bei „Dali“ aus dem Buchverkauf insgesamt rd. 4.253 Euro Erlöst worden, ca. sechs Prozent der Einnahmen aus Eintritt und Verkauf.

Die unterschiedlichen Einnahmen aus Eintritten bei ähnlichen Besuchszahlen erklären sich aus den unterschiedlichen Eintrittspreisen zu den einzelnen Ausstellungen, ebenso die gegenüber den Verhältnissen der Besuche zueinander nicht proportionalen Einnahmen bei der „Breker“-Ausstellung.

Als Fazit des Vergleichs der drei Ausstellungen bliebe festzuhalten, dass bei allen die Einnahme-Ausgabe-Rechnung (ohne Gemeinkosten) eine positive Bilanz ausweist: umgerechnet auf Besuche ergibt sich (Tab. 10, S. 52, Sp. 8 u. 10) bei der „Dali“-Ausstellung, dass Ausgaben von 1,71 € pro Besuch Einnahmen in Höhe von 4,09 € gegenüberstehen, bei „da Vinci“ 1,49 € Ausgaben und 2,82 € Einnahmen, bei „Breker“ 4,25 € Ausgaben und 7,97 € Einnahmen.

Allerdings basieren diese Berechnungen auf den reinen Ausstellungskosten. Unter Einbeziehung der für den Betrieb des Hauses anfallenden Gemeinkosten ergibt sich ein anderes Bild, weil dann die Ausgaben pro Besuch (Tab. 10, S. 52, Sp. 9) durchweg höher sind als die Einnahmen, so dass alle Besuche bezuschusst werden mussten: „Dali“ mit 3,49 €, „da Vinci“ mit 7,16 € und auch die „Breker“-Ausstellung immerhin noch mit 2,02 € pro Besuch (Tab. 10, S. 52, Sp. 12).

Dass hohe Ausgaben für eine Ausstellung nicht automatisch auch einen großen Besuchserfolg zeitigen, ist bereits am Beispiel der Ausstellung „Über(k)lebt – Plakate aus der DDR“ (24.08.-21.10.2007) aufgezeigt worden²⁹. Im Gegensatz zu den früheren Sommerausstellungen ist die „Plakat“-Ausstellung mit Kuratorin und Gestalter extern eingekauft worden. Genau dadurch gewinnt der Vergleich eine weitere Dimension, denn die Ausstellungen der Jahre 2004/2005 und auch die „Breker“-Ausstellung sind in Kooperation mit Sammlern weitestgehend vom Haus kuratiert und gestaltet, damit auf Publikumsbedürfnisse ausgerichtet worden.

Die Ausstellungen „Dali“ und „da Vinci“ lagen mit Ausgaben um 30.000 Euro im gleichen Rahmen wie die Plakatausstellung. Bei letzterer konnten aber mit 3.123 Besuchen lediglich etwa 16 Prozent der Besuche der Vergleichsausstellungen gezählt werden. Entsprechend geringer

²⁷ Aus Gründen der Vergleichbarkeit werden hier nur die Zahlen des Jahres 2006 herangezogen, obwohl auch in den Folgejahren bis heute Breker-Kataloge und –Dokumentationen verkauft wurden und werden.

²⁸ Hier sind im Jahresergebnis insgesamt 3.129 Euro zu verzeichnen gewesen; m. W. hat zur Leonardo Ausstellung auch kein besonderer Buchverkauf stattgefunden.

²⁹ Vgl. Kap. 2.1.1, S. 28.

schlugen die Einnahmen zu Buche. Obwohl zur Plakatausstellung ein eigens angefertigter Katalog angeboten wurde, lagen die Einnahmen insgesamt mit ca. 34.000 Euro signifikant unter denen der Ausstellungen „da Vinci“ (ca. 54.00 Euro) und „Dali“ (ca. 78.600 Euro). So blieb in der Gesamtbilanz der Ausstellung pro Besuch ein geringfügiger Ertrag von 0,80 Euro (s. Tab. 10, S. 52, Sp. 11).

In Tabelle 9 sind für 22 exemplarisch ausgewählte Ausstellungen die Bilanzen zusammengestellt worden, um einen Vergleich der Einnahme-Ausgabe-Relationen zu ermöglichen. Trotz der anfangs bereits angesprochenen methodischen Vorbehalte und Ungenauigkeiten aufgrund unklarer Zuordnungen oder fehlender Angaben bei den Einzelbuchungen, ist eine Vergleichbarkeit der angeführten Ausstellungen gegeben.

Insgesamt zeigt die Tabelle, dass - unter Zugrundelegung der reinen Ausstellungskosten ohne Gemeinkosten - die Mehrzahl der Ausstellungen (13 von 20, oder 65 Prozent) ohne Zuschuss pro Besuch veranstaltet werden konnten, trotzdem aber im Durchschnitt aller ausgewählter Ausstellungen noch ein Zuschuss von 0,10 Euro pro Besuch zu Buche schlägt. Sie zeigt aber auch, dass die Einbeziehung dieser Gemeinkosten die Bilanz sofort in ihr Gegenteil verkehrt; selbst dann, wenn kalkulatorische Kosten herausgerechnet sind und lediglich die Bewirtschaftungs- und Personalkosten bleiben. Außerdem handelt es sich in der Übersicht nur um etwa ein Fünftel der gesamten zwischen 2004 bis 2011 gezeigten Ausstellungen, dann auch nur solche mit mehr als 1.000 Besuchen. Rückschlüsse auf den Gesamtbetrieb des Hauses sind aus diesen Zahlen nur unter Vorbehalt möglich. Es lässt sich beispielsweise in der Einnahme-Ausgabe-Relation auch kein Grenzwert bestimmen, von dem gesagt werden könnte, dass darüber eine Ausstellung nicht mehr bezuschusst werden müsste. Dazu sind die Ausstellungen und ihre Kosten zu unterschiedlich und die Besuche einer Ausstellung und damit auch das Finanzergebnis nicht oder nur stark eingeschränkt kalkulierbar, weil Besuchsentschlüsse von zahlreichen, vorwiegend subjektiven und nur begrenzt manipulierbaren Faktoren potentieller Besucherinnen und Besucher abhängen.

Ausgaben für Bauunterhaltung und Gebäudebewirtschaftung

Eine weitere, sich in einer Größenordnung von 13 bis 15 Prozent in der Ausgabenstruktur niederschlagende Position ist die der Ausgaben für die Bauunterhaltung und Gebäudebewirtschaftung. Zieht man die absoluten Zahlen zu Rate, ergab sich ab 2005 mit der Auslagerung der Bewirtschaftung des Hauses, der Bauunterhaltung sowie der Hausmeisterstelle und damit der bis dahin vom Hausmeister wahrgenommenen Aufgaben in das Zentrale Gebäudemanagement (ZGM) eine nicht unerhebliche Kostensteigerung um ca. 28 Prozent gegenüber 2004 (2004: 67.166 Euro, 2005: 85.700 Euro an ZGM, 4.567 Euro beim Haus verbliebene Ausgaben). Da das Haus 1995 vollständig saniert übernommen wurde und auch keine größeren Umbaumaßnahmen in den hier in Betracht stehenden Jahren vorgenommen worden sind, dürfte die Kostensteigerung zum größten Teil aus den anteilig mit zu tragenden Verwaltungskosten des ZGM und den Bewirtschaftungskosten des Schleswig-Holstein-Hauses resultieren. Letztere wiederum sind aber seit der Auslagerung an das ZGM vom Haus nur noch bedingt kontrollier- bzw. steuerbar.

Die Auslagerung der Hausmeisterstelle zum ZGM ist ein Beispiel dafür, wie solche Maßnahmen sich im Haushalt durch Kostensteigerungen in anderen Bereichen widerspiegeln. So hat der Hausmeister vorher neben den eigentlichen Hausmeistertätigkeiten vor allem auch Aufgaben im Bereich der fachlichen Arbeit wahrgenommen, unter anderem beim Aufbau von Ausstellungen oder bei Reparaturen/Herstellung von Rahmen oder Sockeln und anderem Präsentationsmobiliar

mitgewirkt. Da diese Aufgaben seit 2005 nach Übergang an das ZGM nicht zu den Hausmeistertätigkeiten gehörten.

Aus diesen Erfahrungen heraus ist der in einem Ausstellungshaus naturgemäß erforderliche Bereich veranstaltungs- und ausstellungstechnischer Tätigkeiten³⁰ nicht mehr personell abgedeckt gewesen, so dass externes Personal mit zusätzlicher Bezahlung herangezogen werden muss (2011 ca. 12.000 Euro im Bereich des Kulturbüros).

Die Aufgaben eines Ausstellungs- und Veranstaltungstechnikers erfordern eine Koordination der Arbeitszeit mit den Öffnungs- bzw. Veranstaltungszeiten des Hauses und ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit und Anwesenheit während der Veranstaltungen im Haus, um bei Ausfällen von Technik oder Pannen eingreifen zu können. Sie setzt zudem Kenntnisse von Arbeitsabläufen im Haus, Mitsprache bei planerischen und gestalterischen Fragen beispielsweise von Ausstellungsprojekten voraus, um effiziente Arbeitsabläufe organisieren zu können.

Personalausgaben

Hinsichtlich der Personalausgaben ist im Schleswig-Holstein-Haus zwischen den Ausgaben für Angestellte und der früher auf Honorarbasis, nunmehr im Rahmen geringfügiger Beschäftigung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Besucherdienst zu unterscheiden.

Seit der Eröffnung 1996 gehörten drei Stellen zum Schleswig-Holstein-Haus: Leiter/in, Mitarbeiter/in und ein Hausmeister, dessen Stelle zunächst dem Bereich „Allgemeine Kulturangelegenheiten“, ab 2005 dann dem ZGM zugeordnet war. Bis dahin war der Hausmeister faktisch ausschließlich für das Schleswig-Holstein-Haus tätig, da alle anderen Kultureinrichtungen bis 2005 über eigene Hausmeister bzw. Haustechnikerstellen verfügten. In den folgenden Berechnungen der Personalausgaben ist diese Stelle folglich ab 2005 nicht mehr berücksichtigt, da sie über die Pauschalzahlungen an das ZGM abgegolten wurde und nicht mehr über Personalausgaben zu Buche schlug.

Mit dem Ausscheiden des Leiters des Hauses zum 31. Januar 2006 entfiel auch dessen Stelle. Die Leitung des Hauses oblag kommissarisch bis 2011 der Leiterin der Stadtbibliothek. Im Haus selbst wurde eine Ersatzstelle „Sachbearbeiter/in“ geschaffen, der formal zwar nicht die Leitung des Hauses zugeschrieben wurde, die aber faktisch Leitungsaufgaben mit übernahm. Im Stellenplan blieb die Stelle „Mitarbeiter/in“, die im Blockmodell Altersteilzeit bis Mai 2007 besetzt war. Nach Ablauf der Alterszeit wurde eine Ersatzstelle geschaffen, die seit 2012 eine übernommene Auszubildende bekleidet.

2007 sind erstmals Ausgaben für eine Stelle „Mitarbeiter/in für Aufsicht“ im Haushalt des Schleswig-Holstein-Hauses zu finden. Dabei handelte es sich um zwei Mitarbeiterinnen, die mit je 120 Stunden monatlich beschäftigt waren.

Alle darüber hinausgehenden Arbeitsstunden im Besucherdienst wurden 2007 von der Schweriner Verkehrsdienstleistungen GmbH (SVD) geleistet und bezahlt. 2008 ging der Besucherdienst ganz an die SVD über, wodurch der Etat des Schleswig-Holstein-Hauses mit

³⁰ Dazu gehören unter anderem: Rahmung und Passepartout-Herstellung, Bilderhängung, Lichteinrichtung, Herstellung und Überwachung der für die Exponate erforderlichen konservatorischen Bedingungen, Ausstellungseinrichtung, Entpacken/Verpacken von Kunstgegenständen und Kulturgut für Transporte, Pflege dazu erforderlicher und vorhandener technischer Einrichtungen der Klima-, Ausstellungs- und Veranstaltungstechnik, technische Veranstaltungsbetreuung einschl. Pflege der Geräte.

insgesamt 90.000 Euro, statt der rd. 50.000 im Durchschnitt der Jahre 2004 bis 2006, jährlich belastet wurde. Mit Abwicklung der SVD 2009 ist eine Stelle aus dem Stellenpool der Stadtverwaltung ins Schleswig-Holstein-Haus für den Besucherdienst verlagert worden; seit 2011 wird diese Stelle im Stellenplan Schleswig-Holstein-Haus geführt.

Jahr	PA Angestellte ³¹ (HH-Ist, Euro)	PA geringf. Beschäftigte (HH-Ist, Euro) ³²	Summe (in Euro)	berechnete Stellen ³³
2004	114.425	62.731	177.156	3 ³⁴
2005	71.644	42.715	114.359	2 ³⁵
2006	70.472	40.300	110.772	2 ³⁶
2007	72.628	90.000 ³⁷	162.628	2 ³⁸
2008	74.445	90.000	164.445	2 ³⁹
2009	87.849	38.907	126.756	3 ³⁹
2010	105.316	50.525	155.841	3 ⁴⁰
2011	109.367	30.891	140.258	3 ⁴⁰
(2012			107.500 (lt. Plan) ⁴⁰	3
Durchschnitt 04-11	88.268,25	55.758,63	157.469	

Tab. 8: Übersicht über die Personalausgaben (PA) für die tatsächlich 2004-2011 im Schleswig-Holstein-Haus tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschl. Beiträge zur Sozialversicherung sowie Leistungsentgelte (ab 2010)

Gerade die Entwicklung im Besucherdienst offenbart deutlich den Bedarf an einer solchen Stelle im Schleswig-Holstein-Haus. Ein/e zum Stammpersonal gehörende Mitarbeiter/in könnte Aufgaben als Bindeglied zu den auf Basis geringfügiger Beschäftigung arbeitenden und damit häufig wechselnden Kolleginnen und Kollegen wahrnehmen. Die Koordination der Dienste und Aufstellung der Dienstpläne im Besucherdienst sowie eine gewisse Verantwortlichkeit hinsichtlich der Verkaufs- und Kassentätigkeit sollten der Stelle zugewiesen werden. Sinn und Zweck wäre eine bessere Anbindung des Besucherdienstes an die fachliche Arbeit im Haus, was sich zweifellos positiv auf die Einstellung zum Haus und das Verhalten aller dort Tätigen auswirken dürfte.

³¹ Nach Auskunft der Personalverwaltung, 6.9.2012.

³² Nach Auskunft der Kämmerei, 5.09.2012.

³³ Die Angaben folgen der Aufstellung der Personalverwaltung und weichen teilweise von den Stellenplänen ab, u. a. weil Umsetzungen teilweise erst im Folgejahr eingearbeitet wurden, andere im Stellenpool geführt wurden.

³⁴ Leiter/in; Mitarbeiter; Hausmeister.

³⁵ Leiter/in; Mitarbeiter/in (Altersteilzeit, ATZ); Hausmeister zum ZGM.

³⁶ Leiter Ende Januar ausgeschieden; Sachbearbeiter/in als Ersatzstelle; Mitarbeiter in ATZ.

³⁷ Diese Werte sind vermutlich Planzahlen, aufgrund derer die Zahlungen geleistet wurden. Die Beschäftigung der Aufsichtskräfte erfolgte beide Jahre über die inzwischen aufgelöste SVD (Schweriner Verkehrsdienstleistungs-GmbH) und mit Pauschalzahlungen beglichen. Eine Abrechnung der tatsächlich geleisteten Stunden fand gegenüber dem Schleswig-Holstein-Haus bzw. der Hauptverwaltung nicht statt.

³⁸ Sachbearbeiter/in, Mitarbeiter (Altersteilzeit, Freistellung ab Mai), Mitarbeiter/in Aufsicht mit begrenzten Stunden, nicht als Stelle im Stellenplan; Aufsichten über SVD.

³⁹ Sachbearbeiter/in; Ersatzstelle für ATZ-Stelle; Aufsichten über SVD.

⁴⁰ Inkl. Geringfügig Beschäftigte, Sachbearbeiter/in (E9) wegen Ausscheiden der Stelleninhaberin nur 1 Monat; Sachbearbeiter/in; Mitarbeiter/in Aufsicht.

Aus den wechselnden, nicht realisierten Konzeptüberlegungen zum Schleswig-Holstein-Haus nach 2006 resultierte unter anderem die 2010 vollzogene Verlagerung der Stelle des wissenschaftlichen Mitarbeiters Stadtgeschichte aus dem Mecklenburgischen Volkskundemuseum ins Schleswig-Holstein-Haus (2012 korrigiert). Da dies nicht mit einer realen Personalumsetzung verbunden war, ist der Stelleninhaber auch nicht für und im Schleswig-Holstein-Haus tätig geworden, so dass die Stelle hier nicht in die Berechnung der Personalausgaben eingeht. Die Stellenverlagerung gründete sich auf die damals intendierte Unterbringung einer stadtgeschichtlichen Ausstellung im Schleswig-Holstein-Haus, die aber ebenso wenig umgesetzt werden konnte, wie die noch im Kulturentwicklungskonzept 2005 bis 2010 vorgesehene Etablierung eines historischen Museum für Mecklenburg-Schwerin⁴¹.

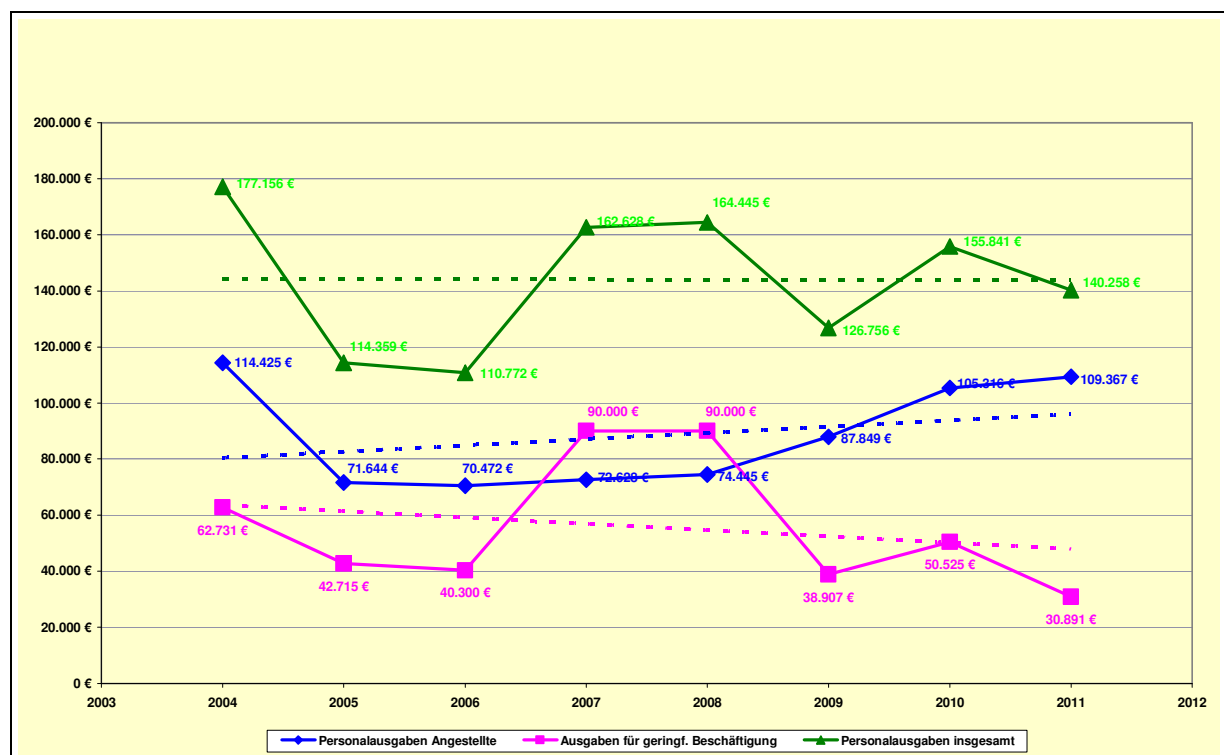


Abb. 6: Personalausgaben für das Schleswig-Holstein-Haus 2004 bis 2011

Über den gesamten Untersuchungszeitraum gesehen reduzierten sich die **Personalausgaben** kontinuierlich, was vorrangig auf Umstrukturierungen im Stellenplan, geänderte Tätigkeitsmerkmale und tarifliche Neueinstufungen zurückzuführen ist. Mit ca. 140.000 Euro einschließlich der Ausgaben für geringfügig Beschäftigte lagen sie 2011 bei drei im Haus angesiedelten Stellen trotz zwischenzeitlicher Tarifierhöhungen um gut 37.000 Euro unter denen von 2004 (ebenfalls drei Stellen).

Nimmt man bei den Ausgaben für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Besucherdienst (Aufsichten) die Jahre 2007 und 2008 mit den unrealistischen Pauschalzahlungen an die SVD heraus und setzt stattdessen einen dem Durchschnitt der anderen Jahre entsprechenden Betrag an, so läge der Durchschnitt der Ausgaben für den Besucherdienst zwischen 2004 und 2011 bei ca. 45.000 Euro pro Jahr.

⁴¹ Kulturentwicklungskonzept der Landeshauptstadt Schwerin für die Jahre 2005–2010, Abschn. III, Pkt. 4, S. 4.

Unter Zugrundelegung dieser Zahlen lässt sich 2009 mit der Schaffung einer festen Stelle im Besucherdienst eine Reduzierung der Ausgaben für geringfügig Beschäftigte konstatieren, sowohl gegenüber den angenommenen 45.000 Euro der beiden Vorjahre als auch gegenüber den Ausgaben der Jahre 2004 bis 2006, obwohl die Zahl der Ausstellungen höher lag als 2007 und 2008, die Zahl der Veranstaltungen dagegen konstant geblieben war (vgl. Tab. 4, S. 31). In den Personalausgaben für Angestellte schlägt sich die Stelle dagegen nur marginal nieder; deren Entwicklung (blaue Linie im Diagramm Abb. 6) zeigt trotz aller Veränderungen in der Stellenstruktur einen kontinuierlichen Aufwärtstrend, der die jährlichen Tarifierungen, die eingeführten Leistungsentgelte und die Steigerungen der Sozialabgaben widerzuspiegeln scheint. Insofern bestätigen auch die Zahlen, dass die Beibehaltung der einen festen Stelle im Besucherdienst nicht zu einer signifikanten Ausgabensteigerung führt, sondern durch die Einsparungen für die Ausgaben bei den geringfügig Beschäftigten weitgehend kompensiert werden kann.

3.3 Haushaltsplanung

3.3.1 Ertragsplanung

Bei der Haushaltsplanung der kommenden Jahre ist wesentlich, dass von den einnahmesteigernden Aspekten des Konzepts in 2013 zunächst nur wenige zum Tragen kommen werden, da zum einen die Jahresplanung an Veranstaltungen und Ausstellungen bereits abgeschlossen ist, zum anderen Personalentscheidungen nicht mehr rechtzeitig getroffen werden können, um für das ganze Jahr haushaltswirksam werden zu können. Andere Maßnahmen der Neuaufstellung des Besucherservices, Gastronomievergabe und bauliche Veränderungen sollten so zügig wie möglich umgesetzt werden, damit sie noch in möglichst großem Umfang wirksam werden können.

Insofern ist insbesondere die Einnahmekalkulation für 2013 sehr vorsichtig erfolgt. Es wird davon ausgegangen, dass - vorbehaltlich der Wiederbesetzung der Ende Januar 2013 vakant werdenden Stelle „Sachbearbeiter/in“ - nur einige Aspekte des Konzepts umgesetzt werden können, so dass eine vorsichtige Steigerung der Besuchszahlen um 3.000 eingeplant wird. Bei einem durchschnittlichen Eintrittspreis von 2,00 bis 3,00 Euro wäre hier die Mehreinnahmen zwischen ca. 6.000 bis 9.000 Euro zu kalkulieren. Die Nutzung des Gartensalons und des Gartens im Schleswig-Holstein-Haus für Trauungen, denen die bereits beim Standesamt vorliegenden Anmeldungen zugrunde liegen, werden zunächst Einnahmen im Bereich kurzfristiger Vermietungen von 4.000 bis 5.000 Euro kalkuliert, was etwa 40 bis 50 Trauungen im Jahr entspricht. Diese Zahl ist realistisch, weil die Zahl der Trauungen im Schloss stark reduziert ist (Oktober bis Juni an maximal einem Tag im Monat) und die Orangerie als Ort für Trauungen bis auf weiteres ganz ausfällt.

Grundlage für des Angebots standesamtlicher Trauungen im Schleswig-Holstein-Haus ist eine Kooperationsvereinbarung mit dem Standesamt, derzufolge zukünftig freitags und sonnabends der Gartensalon ganztägig für Trauungen zur Verfügung stehen wird. Darin ist zugleich die Anpassung der zu entrichtenden Entgelte an die gängigen Entgelte anderer Anbieter geregelt (100 Euro im Gartensalon, 200 Euro im Garten), so dass bei entsprechender Resonanz ab 2015 mit ca. 10.000 bis 12.000 Euro jährlichen Einkünften aus standesamtlicher Tätigkeit im Schleswig-Holstein-Haus zu rechnen sein wird⁴².

⁴² Berechnungsgrundlage 70–80 Trauungen im Jahr.

Vorbehaltlich des Beschlusses des Entwicklungskonzepts können durch die Vermietung von Räumen an die Stiftung Mecklenburg, einen Gastronomiebetreiber und andere Mieter ab 01.01.2015 Mieteinnahmen von ca. 45.000 Euro generiert werden. Diese Einnahmen werden zur Zeit als städtische Einnahmen über das ZGM verbucht, sie werden in der folgenden Planung aber im Haushalt des Schleswig-Holstein-Hauses dargestellt, da auch die Ausgaben für das Gebäude vom Schleswig-Holstein-Haus über Pauschalzahlungen an das ZGM getragen werden.

So ergäbe sich folgende Mietentwicklung:

2012	16.420 Euro (Künstlerbund, Wohnung, Buchhandlung)
2013	16.420 Euro + 5.000 Euro (Gastronomie f. 6 Monate)
2014	16.420 Euro + 10.000 Euro (Gastronomie)
2015	16.420 Euro + 10.000 Euro (Gastronomie) + 17.500 Euro (Stiftung Mecklenburg).

Noch keine nennenswerten Verbesserungen können in der Position „sonstige laufende Erträge“ erwartet werden. Hierbei handelt es sich vor allem um Erlöse aus Verkäufen zu Ausstellungen, deren Steigerung erst nach Umsetzung gestalterischer und baulicher Vorschläge des Konzepts (Umgestaltung Foyer, Einbau Verkaufstresen) und in Abhängigkeit von den geplanten Ausstellungen kalkulierbar wird; insofern werden hier - wie auch bei den Zuweisungen vom Land bzw. den Einnahmen aus Spenden - die Daten der vergangenen Jahre fortgeschrieben.

Mit der Rückkehr zu weitgehend eigenkuratierten Sommerausstellungen soll die Qualität des Ausstellungsangebots für Schweriner und Touristen gesteigert und an die Erfolge der Jahre 2004 und 2005 angeknüpft werden, ohne die originäre Aufgabe der regionalen Kunst- und Kulturförderung zu vernachlässigen. Die daraus resultierende erhöhte Anziehungskraft des Hauses wird auch mehr Anreize zur Wiederbelebung der finanziellen Unterstützung durch Dritte (Landesförderung, Stiftungen, Sponsoren) bieten.

Auch wenn dies von vielen, vom Haus nicht direkt beeinflussbaren Faktoren abhängig ist, soll auch unter den dargestellten Voraussetzungen in den Folgejahren eine jährliche Zunahme der Besuche zwischen 3.000 und 5.000 Besuche geplant und eine jährliche Besuchszahl von etwa 30.000 wie vor 2006 wieder erreicht werden. Die Eintrittspreise würden dabei weiterhin wie bisher nach den Kosten der Ausstellungen kalkuliert werden müssen. Allerdings soll bei mehreren zeitgleichen Ausstellungen im Haus ein einheitliches Eintrittsentgelt erhoben werden.

Die sich daraus ergebende Entwicklung der Erträge gibt die Tabelle 9 (S. 50) wieder.

3.3.2 Aufwendungsplanung

Nach dem **aktuellen Stellenplan** sind im Schleswig-Holstein-Haus drei Stellen angesiedelt:

Sachbearbeiter/in	E9
Sachbearbeiter/in	E5
Mitarbeiter/in Aufsicht	E5

Hinzu kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich des Besucherdienstes auf Basis geringfügiger Beschäftigung, so dass 2012 an Aufwendungen für Personal insgesamt

170.500 Euro,

im Haushalt veranschlagt sind.

Durch die Gestaltung der Stelle für Ausstellungs- und Veranstaltungstechnik als Ausbildungsplatz wird eine Ausweitung der Stellenzahl des Hauses nicht erforderlich. Insofern ergäben sich auch keine Mehraufwendungen für diesen Ausbildungsplatz im Plan des Schleswig-Holstein-Hauses. Vorausgesetzt es wird ein neuer Ausbildungsplatz eingerichtet und nicht ein bestehender

umgewandelt, was als Alternative denkbar wäre, schlugen sich die Aufwendungen mit ca. 30.000 Euro im Gesamtetat der Stadt nieder. Die Ausbildung selbst soll in Kooperation mit anderen kommunalen Kultureinrichtungen, namentlich mit dem Theater und dem Speicher, erfolgen.

Nach Abschluss der Ausbildung wird eine Entscheidung zur Übernahme der Stelle bei Kompensation durch Streichung einer anderen Stelle im Kulturbereich vorgelegt werden können.

Die Stelle „Sachbearbeiter/in“, deren Stelleninhaberin Ende Januar 2013 ausscheidet, soll wiederbesetzt und fortgeführt werden. In den Personalausgaben der Haushaltsplanung für 2013 ist diese Stelle nur noch mit einem Monat vorgesehen. Weil aber anders als mit einer Wiederbesetzung und Qualifizierung der Stelle als Leiter/in das Schleswig-Holstein-Hauses nicht weitergeführt werden kann, sind im Konzept die für 2013 und die Folgejahre berechneten Aufwendungen für Personal an der Wiederbesetzung ausgerichtet worden. Da die Nachbesetzung intern erfolgen wird, ergäbe sich bei den Gesamtpersonalaufwendungen der Stadt keine Veränderung; die Ausgaben würden lediglich vom jetzigen Fachamt auf das Schleswig-Holstein-Haus übertragen.

Unter Voraussetzung der Nachbesetzung der Ende Januar 2013 vakant werdenden Stelle ergäben sich auf Grundlage des geltenden Stellenplans für 2013 folgende Personalstruktur und Personalausgaben⁴³:

Leitung, Geschäftsführung	ca. 50.000 Euro
Assistenz/Sachbearbeiter/in	ca. 35.000 Euro
Mitarbeiter/in Besucherdienst	ca. 30.000 Euro
geringfügig Beschäftigte	ca. 60.000 Euro,

so dass 2013 für drei Stellen im Schleswig-Holstein-Haus an Dienstbezügen (115.000 Euro), für die geringfügig Beschäftigten (60.000 Euro), für weitere Nebenkosten wie Leistungsentgelte, Zusatzversicherung und Umlagen für die Tätigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anderer Ämter für das Schleswig-Holstein-Haus insgesamt ca. 180.000 Euro veranschlagt werden. **Die Personalkosten bewegen sich damit im Rahmen der der tariflichen Anpassung und sind nicht mit einer Stellenausweitung verbunden.**

Die Aufwendungen für geringfügig Beschäftigte lagen in den letzten Jahren zwischen 55.000 und 58.000 Euro. Es ist folglich davon auszugehen, dass auch in 2013 und 2014 diese Werte wieder erreicht werden. Im Haushaltsentwurf sind aus diesem Grund 60.000 Euro einkalkuliert worden, die aber bei Erhalt der Stelle „Mitarbeiter/in Aufsicht“ nicht ausgeschöpft werden müssen, insbesondere aus deswegen nicht, weil im Bereich der geringfügigen Beschäftigung die Ausgaben insbesondere über die Stundenverteilung vom Haus steuerbar sind.

Die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen setzen sich im Wesentlichen zusammen aus den Ausgaben für Veranstaltungen und Ausstellungen, also den für die eigentliche Facharbeit zur Verfügung stehenden Mitteln, einschließlich der an Einnahmen gebundenen Ausgabepositionen aus Zuwendungen, sowie den Zahlungen an das ZGM für die Gebäudebewirtschaftung.

Infolge erwartbarer Kostensteigerungen wird eine Erhöhung der derzeit 22.100 Euro für Ausstellungen und Veranstaltungen mittelfristig unumgebar sein, wenn qualitativ ansprechende Ausstellungen angeboten und die Anziehungskraft erhöht werden sollen (zu den Kosten von Ausstellungen vgl. Kap. 3.2.2.2 ,S. 39 f.). Hier eine geringfügige Erhöhung von 22.100 Euro auf

⁴³ Die Berechnung bzw. Prognose erfolgt auf Grundlage der von der Hauptverwaltung und der Kämmerei genannten Zahlen.

25.000 Euro vorzunehmen scheint gerechtfertigt, weil damit eine direkte Wirkung auf die Besuchszahlen und damit die Einnahmen aus Eintritten ausgeübt wird.

Bei der Ausgabestelle „Sonstige laufende Aufwendungen“, in der die Ausgaben für die Verwaltung des Hauses erfasst werden ist lediglich eine Anpassung des Bedarfs an die allgemeine Preisentwicklung ab 2014 vorgesehen.

Vorbehaltlich einer Umsetzung der im Konzept erarbeiteten Handlungsempfehlungen lässt sich eine Haushaltsentwicklung prognostizieren, die selbst bei tarifmäßig steigenden Personalausgaben und erwartbar steigenden Ausgaben für die Bewirtschaftung (Energiekosten) eine Reduzierung des Zuschusses aufgrund der Verbesserung der Einnahmen zeitigen wird.

Aus allem ergäbe sich folgende Haushaltsentwicklung für die Jahre bis 2016:

Ertragsarten	2012	2013	2014	2015	2016
privatrechtl. Leistungsentgelte	38.100 €	49.000 €	55.000 €	59.000 €	59.000 €
Sonstige laufende Erträge	9.100 €	9.100 €	9.100 €	10.000 €	12.000 €
Mieteinnahmen über das ZGM		16.500 €	21.500 €	45.000 €	45.000 €
Zuwendungen, allg. Umlagen u. sonst. Transfererträge	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Summe der laufenden Erträge	57.200 €	84.600 €	95.600 €	124.000 €	126.000 €

Aufwandsarten

Personalaufwendungen ⁴⁴	170.500 €	180.300 €	182.000 €	184.500 €	186.900 €
Aufwendungen f. Sach- u. Dienstleistungen	146.100 €	154.600 €	154.600 €	159.600 €	159.600 €
Sonstige laufende Aufwendungen	13.100 €	13.700 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €
Abschreibungen auf Sachanlagen	135.100 €	135.100 €	135.100 €	135.100 €	135.100 €
Summe der laufenden Aufwendungen	464.800 €	483.700 €	485.700 €	493.200 €	495.600 €
Laufendes Ergebnis aus Verwaltungstätigkeit (Zuschussbedarf)	-407.600 €	-399.100 €	-390.100 €	-369.200 €	-369.600 €
Prozentuale Entwicklung des Zuschussbedarfs (2011=100%, entspr. 629.761 €)	64,7%	63,4%	61,9%	58,6%	58,7%

Tab. 9: Prognostizierte Haushaltsentwicklung 2012 bis 2016

Aus Vorstehendem wird zugleich ersichtlich, dass Ausgabenreduzierungen vor allem in der fachlichen Arbeit nicht mehr vertretbar sind, da sie die Bemühungen zur Verbesserung der Einnahmesituation infolge ihrer direkten Auswirkungen auf Angebot, Qualität und Anziehungskraft konterkarieren. Allein der Vergleich der Mittel, die dem Schleswig-Holstein-Haus vor 2006 für Ausstellungen und Veranstaltungen zur Verfügung standen (69.638 Euro) mit den nahezu halbierten Ansätzen der Jahre 2008 bis 2011 (zwischen 26.774 Euro (2009) und 37.782 Euro in 2008, vgl. Abb. 5, S. 40) dürfte klar aufzeigen, dass attraktive Ausstellungen nicht mehr gezeigt werden können. Allein die Leihgebühren für die Sommerausstellungen 2004 und 2005 betrugen mehr als 10.000 Euro. Die Gesamtkosten einer Ausstellung lassen sich exemplarisch in Tabelle 10 (S. 52) erkennen.

Insofern lägen Möglichkeiten zu Einsparungen im Ausgabesektor vorwiegend im Bereich einer effizienteren Bewirtschaftung des Gebäudes, insbesondere hinsichtlich der Strom- und

⁴⁴ Ohne Ausgaben für Ausbildungsplatz.

Heizkosten. Die Prüfung dessen kann hier nur angeregt werden, würde aber – abhängig vom Ergebnis - in jedem Fall zunächst Investitionen in Technik und Gebäude erfordern.

Um die Zukunft des Schleswig-Holstein-Hauses zu sichern, reicht es jedoch nicht aus, die finanzielle Seite allein zu betrachten. Die Entwicklung seit 2006 hat durchaus vielschichtige Gründe, die nicht allein auf finanzielle Ursachen zurückzuführen sind und deswegen auch nicht allein über finanzielle Maßnahmen zu beheben sind.

So entstand beispielsweise aus den immer wieder in die Öffentlichkeit getragenen Überlegungen zu einer Neuprofilierung des Hauses, mal als Literaturhaus, mal als Geschichtsmuseum, im Verbund mit den Spar- und Konsolidierungsbeschlüssen und die über Wirtschaftsgutachten in die öffentliche politische Diskussion eingebrachte Möglichkeit einer Schließung eine gewisse Verunsicherung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch bei Mietern und Veranstaltern, die sich, im Verbund mit der Stellensituation und Personalfuktuation, auf die alltägliche Tätigkeit auswirkte.

Diese Verunsicherung aufzuheben und zukünftig solche Situationen zu vermeiden wird einen wesentlichen Beitrag zur Konsolidierung des Hauses leisten, setzt aber die Besetzung einer Leiter bzw. Leiterinnenstelle voraus. Denn gerade dies hat die Entwicklung der vergangenen Jahre gelehrt: Ein Kulturforum von der Bedeutung des Schleswig-Holstein-Hauses benötigt eine mit der Einrichtung identifizierbare, das Haus in der Öffentlichkeit repräsentierende Leitung. Die erforderlichen Kontakte zu Künstlern, Sammlern und Sponsoren können nur so aufgebaut und gepflegt werden. Ein solches, im Grundsatz der Entscheidung zur nebenamtlichen Leitung angelegtes Manko war und ist auch durch hohen Einsatz und außerordentliches Engagement nicht ausgleichbar.

In der Konsequenz der Analyse und aus den Erfahrungen der Jahre der Existenz des Kulturforum im Schleswig-Holstein-Haus ist eine den Aufgaben angemessene Personalausstattung eine unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Betrieb, ohne die alle anderen vorgeschlagenen Maßnahmen auch ihr Ziel verfehlen würden.

Das Schleswig-Holstein-Haus ist für das kulturelle Leben in Schwerin ebenso wie für das touristische Angebot besonders im wachsenden Segment der Städte- und Kulturreisen in den vergangenen 16 Jahren zu einer festen Größe geworden. Es ist das einzige Angebot in Schwerin, das in seinem breitem Programmspektrum und als allen Bürgern offen stehendes Haus die Vielfalt des kulturellen Lebens in der Stadt repräsentiert und gleichzeitig durch seine Ausstellungstätigkeit ein wesentliches touristisches Angebot darstellt. Der Erhalt des Schleswig-Holstein-Hauses ist schon allein aus dem Grund im gesamtstädtischen Interesse Schwerins, weil es den Bürgern ein Forum für kulturelle Aktivitäten, Bildungs- und Diskussionsangebote bietet und im Bereich des Kultur- und Städtetourismus Anreize zu einem Besuch der mecklenburgischen Landeshauptstadt innerhalb und außerhalb der Reisesaison zu geben vermag.

Gesamt- kosten	Gemein- kosten	Ausgaben Ausstellung	Einnahmen Ausstellung	Ausstellung	Besuche	Ausgaben pro Besuch (ohne Gemeinkosten)	Ausgaben pro Besuch (inkl. Ge- meinkosten)	Einnahmen pro Besuch	Zuschuss pro Besuch, (ohne Ge- meinkosten)	Zuschuss pro Besuch, (inkl. Ge- meinkosten)
1	2	3	4	5	6	7 Sp.3+Sp.6	8 Sp.1+Sp.6	9 Sp.4+Sp.6	10 Sp.4+Sp.6 - Sp.3+Sp.6	11 Sp.4+Sp.6 Sp.1+Sp.6
120.722,50 €	118.652,50 €	2.070,00 €	2.394,50 €	Leben und Lieben in allen Farben - Schwule, Lesben (14.01.-18.03.2004)	1.004	2,06 €	120,24 €	2,38 €	0,32 €	-117,86 €
120.431,62 €	110.997,50 €	9.434,12 €	3.185,50 €	Marilyn Monroe - The last sitting - Fotografien (07.05.-04.07.2004)	1.389	6,79 €	86,70 €	2,29 €	-4,50 €	-84,41 €
145.726,25 €	112.911,25 €	32.815,00 €	78.634,00 €	100 Jahre Dali - Das Goldene Zeitalter (03.07.-31.08.2004)	19.205	1,71 €	7,59 €	4,09 €	2,39 €	-3,49 €
118.872,80 €	112.911,25 €	5.961,55 €	8.621,00 €	Otto Niemeyer-Holstein (01.10.-28.11.2004)	1.460	4,08 €	81,42 €	5,90 €	1,82 €	-75,51 €
119.767,59 €	96.028,24 €	23.739,35 €	29.412,55 €	Goya - Die graphische Zyklen (02.03.-27.04.2005)	3.294	7,21 €	36,36 €	8,93 €	1,72 €	-27,43 €
183.018,59 €	154.331,10 €	28.687,49 €	54.212,00 €	Leonardo da Vinci- Genialer Erfinder und Konstrukteur (02.07.-30.09.2005)	19.245	1,49 €	9,51 €	2,82 €	1,33 €	-6,69 €
121.459,15 €	116.605,72 €	4.853,43 €	3.941,50 €	Georg Adolph Demmler (10.12.04-20.02.2005)	2.085	2,33 €	58,25 €	1,89 €	-0,44 €	-56,36 €
111.100,11 €	99.095,88 €	12.004,23 €	7.250,00 €	Gegenwelten - Phantastische Kunst (31.03.-21.05.2006)	2.554	4,70 €	43,50 €	2,84 €	-1,86 €	-40,66 €
326.827,89 €	175.323,48 €	151.504,41 €	284.476,00 €	Der Bildhauer Arno Breker (22.07.-22.10.2006)	35.683	4,25 €	9,16 €	7,97 €	3,73 €	-1,19 €
126.385,44 €	120.058,47 €	6.326,97 €	1.222,00 €	Wolfgang Sperzel - Komische Seiten (2.11.06-7.01.2007)	767	8,25 €	164,78 €	1,59 €	-6,66 €	-163,19 €
90.590,91 €	84.781,84 €	5.809,07 €	7.391,28 €	Felix Nadar (19.01.-04.03.2007)	1.419	4,09 €	63,84 €	5,21 €	1,12 €	-58,63 €
140.589,64 €	125.245,90 €	15.343,74 €	12.176,50 €	Skulpture - Jerry R. Barrish (08.06.-12.08.2007)	1.587	9,67 €	88,59 €	7,67 €	-2,00 €	-80,92 €
143.334,17 €	111.757,88 €	31.576,29 €	34.070,50 €	Über(k)lebt - Plakate aus der DDR (24.08.-21.10.2007)	3.132	10,08 €	45,76 €	10,88 €	0,80 €	-34,89 €
147.465,81 €	138.881,34 €	8.584,47 €	18.818,17 €	Uli Stein - Viel Spaß! (07.03.-25.05.2008)	7.308	1,17 €	20,18 €	2,58 €	1,40 €	-17,60 €
120.416,97 €	115.734,45 €	4.682,52 €	22.422,00 €	Hundertwasser & Hasegawa (15.08.-19.10.2008)	4.840	0,97 €	24,88 €	4,63 €	3,67 €	-20,25 €
119.111,11 €	107.214,72 €	11.896,39 €	9.693,50 €	Claire Ochsner - Träume in Farbe (06.06.-09.08.2009)	2.763	4,31 €	43,11 €	3,51 €	-0,80 €	-39,60 €
91.360,51 €	85.436,73 €	5.923,78 €	10.779,26 €	Marunde: Die Tiefe der ländlichen Räume (21.08.-11.10.2009)	3.334	1,78 €	27,40 €	3,23 €	1,46 €	-24,17 €
81.629,91 €	78.856,65 €	2.773,26 €	3.379,00 €	art+textil – Textilkunst aus Norddeutschland (12.03.-25.04.2010)	1.067	2,60 €	76,50 €	3,17 €	0,57 €	-73,34 €
60.265,98 €	54.323,47 €	5.942,51 €	1.273,00 €	10x85 – Kunstprojekt (14.05.-13.06.2010)	1.290	4,61 €	46,72 €	0,99 €	-3,62 €	-45,73 €
121.802,57 €	115.656,42 €	6.146,15 €	6.400,00 €	Mecklenburgisches Waldglas und moderne Glaskunst (24.06.-29.08.2010)	2.063	2,98 €	59,04 €	3,10 €	0,12 €	-55,94 €
96.837,24 €	89.640,00 €	7.197,24 €	7.295,50 €	Schwer in Form - Rudi Hurzlmeiers komische Kunst (22.01.-13.03.2011)	2.207	3,26 €	43,88 €	3,31 €	0,04 €	-40,57 €
76.000,03 €	69.919,20 €	6.080,83 €	3.801,00 €	The Art of John Lennon (17.03.-25.04.2011)	1.305	4,66 €	58,24 €	2,91 €	-1,75 €	-55,32 €

Tab. 10: Ausgaben, Einnahmen und Besuche ausgewählter Ausstellungen (chronologisch)

4. Fazit

Das Schleswig-Holstein-Haus hat sich in der Vergangenheit von einer lokalen, städtischen Galerie zu einem Ausstellungs- und Veranstaltungszentrum mit Ausstrahlung in die ganze Region Westmecklenburg- Hamburg-Lübeck entwickelt. Insbesondere in den Jahren ab 2000 sind in der Hauptreisezeit im Sommer in Zusammenarbeit mit Sammlern und Ausstellungsanbietern, teilweise unterstützt von externen Kuratoren, Ausstellungen angeboten worden, die aufgrund der Namen der Künstler, der Einbettung in das Tourismusmarketing und vor allem wegen einer hauseigenen Konzepterstellung und –umsetzung eine große Zahl von Besuchen anzogen. Eben diese Eigenerarbeitung der Ausstellungen, die bis in die Ausstellungsgestaltung und die Erstellung von Katalogen oder begleitenden Schriften bzw. Informationsblättern reicht, hat ihnen die Qualität gegeben, zu erfolgreichen Ausstellungen zu werden.

Aus diesem Grund und weil jede Form der Neuprofilierung im Hinblick auf eine Umsetzung angesichts der gegenwärtigen Struktur des kulturellen Angebots eher problematisch, denn Erfolg versprechend erscheint, wird empfohlen, an das frühere, bis 2005 erfolgreiche Konzept des Schleswig-Holstein-Hauses anzuknüpfen.

Dazu wird es in erster Linie erforderlich sein, die personelle Struktur dieser Jahre wieder herzustellen, also dem Haus eine fachkompetente Leitung zu geben und den Aufgaben adäquate, qualifizierte Stellen einzurichten und zu besetzen.

Sinnvoll wäre es, das Konzept mit großen Ausstellungen in der touristischen Hauptsaison weiter zu verfolgen. Dies stünde der Aufgabe der Kunstförderung nicht im Wege, kann aber, wie die vergangenen sechs Jahr gezeigt haben, nur geleistet werden, wenn die erforderlichen personellen und finanziellen Voraussetzungen gegeben sind. So zeigt die Analyse der Ausstellungskosten, dass mit den Mitteln, die seit 2007 jährlich zur Verfügung standen, erfolgreiche Sommerausstellungen nicht finanzierbar waren, weswegen auch die finanziellen Mittel mindestens in der Höhe wieder gewährt werden müssten, die dem Haus vor 2006 für die Kulturarbeit zur Verfügung standen. Damit würde das Schleswig-Holstein-Haus auch für Zuwendungen Dritter wieder interessanter werden und damit den städtischen Haushalt langfristig entlasten können.

Ergänzend sollten kurz- bis mittelfristig die vorgeschlagenen baulichen und organisatorischen Maßnahmen im Haus realisiert werden, um eine wesentliche Grundlage zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Erhöhung der Besuchszahlen und Einnahmen zu schaffen.

Ausbaumöglichkeiten werden darüber hinaus im Bereich der Veranstaltungen gesehen, sowohl im Angebot ausstellungsbegleitender kulturpädagogischer Bildungsveranstaltungen wie auch durch die Gewinnung weiterer externer Veranstalter der politischen, sozialen und historischen Bildung.

Auf diese Weise steht zu erwarten, dass den Ursachen der gegenwärtigen ökonomischen Situation mittelfristig entgegen gewirkt werden kann und das Schleswig-Holstein-Haus zukünftig wieder den Ruf und die Ausstrahlung erhalten kann, die es vor 2006 besaß.

Der Versuch, aus Kostengründen das Schleswig-Holstein-Haus auf dem Weg der Angliederung an eine andere Kultureinrichtung „nebenbei“ mitlaufen zu lassen, kann aufgrund der Erfahrungen der letzten fünf Jahre als gescheitert angesehen werden, weil die Leitung des Hauses einen vollen persönlichen Einsatz erfordert.

Für den Fall des Wechsels der Trägerschaft, durch den die Stadt aus ihren finanziellen Verpflichtungen gegenüber dem Schleswig-Holstein-Haus allerdings nicht entlassen, höchstens

entlastet werden könnte, sollte eine umfassende, das Schleswig-Holstein-Haus einbeziehende aber nicht es allein betreffende Lösung gefunden werden. Ohne die Umsetzung der im Konzept vorgeschlagenen Maßnahmen und eine engagierte Arbeit des Hauses selbst wird eine Fortsetzung des Betriebs aber kaum gelingen, was sicher dem Anspruch der Landeshauptstadt Schwerin als kulturellem Zentrum Mecklenburgs nicht förderlich wäre. Den Schwerinerinnen und Schwerinern, die in kulturell aktiven Vereinen mitarbeiten, Selbsthilfegruppen oder anderen lose organisierten Zusammenschlüssen von Bürgerinnen und Bürgern der Stadt oder den Bildungsvereinen und -institutionen würde mit dem Schleswig-Holstein-Haus eine für sie wichtige Möglichkeit, ihre Arbeit öffentlich auszuüben und zu präsentieren, genommen.