

ÜBERLEGUNGEN UND VORSCHLÄGE ZUR WEITEREN ARBEIT DES KARL ERNST OSTHAUS-MUSEUMS DER STADT HAGEN

Motto: Wer sich nicht in Gefahr begibt, kommt darin um.

(1994)

Zusammenfassung dieses Papiers:

1. Die ab 1988 eingeleitete "Neuorientierung" des Karl Ernst Osthaus-Museums kann jetzt als gelungen eingeschätzt werden und ist mittlerweile soweit vorangetrieben, daß das neue Profil des Museums auch für ein breites Publikum erkennbar wird. Allerdings bedarf es weiterhin erheblicher Anstrengungen, die erreichte Position zu halten und auszubauen.
2. Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Museum operiert, haben sich im gleichen Zeitraum deutlich verschlechtert und müssen durch geeignete Maßnahmen kompensiert werden. Die wichtigsten Faktoren, die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden müssen, sind:
 - die allgemeine Sinnkrise im Bereich der zeitgenössischen Kunst, und, damit zusammenhängend, die Krise der (Kunst)Museen;
 - die Finanznot der öffentlichen Hand, hier insbesondere der Stadt Hagen: die Konsolidierungsmaßnahmen haben die personelle und sächliche Ausstattung des Museums auf ein Minimum reduziert und schränken im Veranstaltungsbereich seine Handlungsfähigkeit stark ein.
 - Standortnachteile des Museums im Vergleich zu anderen Häusern
 - fehlende Infrastruktureinrichtungen, um ein größeres Publikum angemessen bedienen und auswärtige Besucher in größeren Zahlen anzuziehen
3. Es wird vorgeschlagen, diese Problempunkte gezielt anzugehen und durch folgende Maßnahmen zu verbessern:
 - Volle Ressourcenverantwortung für das Museum
 - Qualifizierung des verbliebenen Mitarbeiterstabes
 - Verbesserungen im technischen Bereich
 - Überdachung des "Skulpturenhofs" mit Einrichtung eines Cafés
 - Verbesserung der Serviceeinrichtungen für die Besucher
 - Ausbau des Hohenhofs zum einem Museum des "Hagener Impulses"
 - Verbesserung des städtebaulichen Umfeldes um das Museumsgebäude
4. Als Lösungsvorschläge werden vorgestellt:
 - Organisatorische Maßnahmen (kostenneutral)
 - weitere inhaltliche Profilierung durch Stärkung der wissenschaftlichen Funktionen
 - Finanzierung größerer Maßnahmen durch Verkäufe aus dem Sammlungsbestand
 - Aufbau einer privatrechtlichen Stiftung zur langfristigen Absicherung des Museums (Zielsetzung: Reduktion des Zuschußbedarfs)

Einschätzung der Situation

Image

Das Karl Ernst Osthaus-Museum hat als Ort, als Sammlung, durch sein Ausstellungsprogramm und über seine Publikationen in den letzten Jahren ein deutliches, mittlerweile national wahrgenommenes Profil gewonnen und wird, wenn sich das erreichte Niveau halten läßt, auch im internationalen Feld bestehen können. Dies läßt sich eindeutig am Interesse der Fachwelt (Künstler, Besucher mit Fachinteressen, Übernahmen von Ausstellungen durch andere Häuser etc.), am allgemeinen Besucherverhalten und an der breiten und positiven Resonanz in den Medien ablesen. Zwei pointierte, an prominenter Stelle veröffentlichte Einschätzungen lassen beispielhaft erkennen, daß die Wahrnehmung des Museums in geradezu dramatischer Weise zum Besseren gewandelt werden konnte.

(1989)

"Hagen trauert noch heute der abgewanderten Sammlung von Karl Ernst Osthaus nach, der das Museum von dem Jugendstil-Architekten Henry van de Velde hatte bauen lassen und damals hoffte, "das kunstverlassene Ruhrgebiet für das neue schöpferische Gestalten seiner Zeit zu gewinnen" (August Hoff). Doch außer dem Namen des Mäzens und einer mit 250 Arbeiten sehr stattlichen Werkgruppe von Christian Rohlf's ist Hagen nicht viel geblieben. Noch steht dessen Museum am Rande von Entwicklungen, die andere im Revier bereits hinter sich gelassen haben."

Karl Richter, Museen und Ausstellungsinstitute in NRW, in: Zeitzeichen - Stationen Bildender Kunst in Nordrhein-Westfalen, Bonn, Leipzig, Duisburg 1989, S. 217

(1994)

"Eine Konsequente Marktlückenstrategie hat sich an Rhein und Ruhr kaum jemand erlaubt. Allein in Hagen ist es Michael Fehr gelungen, mit wenigen Mitteln - ohne die Tradition des Hauses von Karl Ernst Osthaus zu leugnen - aus dem gewohnten Trott linearer Präsentation auszubrechen. Die dort gezeigten Installationen beschäftigen sich mit der Institution Museum selbst. Das 1991 von Johan van Geluwe eingerichtete "Kabinett des Konservators" reflektiert lakonisch-ironisch die deprimierende Situation: Leere und Stillstand. Und dazu das Menetekel an der Wand: A Junk of Art is a Joy for Never."

Ira Mazzoni, Das multiplizierte Museum - Ehrgeiz und Wirklichkeit: Impressionen von der Kunstlandschaft zwischen Rhein und Ruhr., in: Süddeutsche Zeitung vom 29./30.10.1994

Die neue Position des Museums verdankt sich zum einen der konsequenten Durchsetzung der ab 1988 entwickelten inhaltlichen Konzeption, die 1992 vom Kulturausschuß des Rates der Stadt Hagen bestätigt wurde, und ist zum anderen das Ergebnis einer systematischen PR-Arbeit, die im Zusammenhang mit der van de Velde-Ausstellung (1992) professionalisiert werden konnte und vor allem auf eine Überwindung der bestehenden Vorurteile (siehe oben) sowie auf die strukturelle Verankerung des neuen Museums-Images in der Medienlandschaft abzielte (siehe Anlagen).

Finanzen

Grundlage für die Entwicklung war der Umstand, daß es trotz der bescheidenen finanziellen Ausstattung des Museums und seiner begrenzten Ressourcen im personellen und technischen Bereich immer wieder gelang, im erheblichen Umfang Einnahmen zu erwirtschaften bzw. Drittmittel

einzuwerben oder für das Haus zu aktivieren. So konnten aus die veranschlagten Mittel für Ausstellungen und Veranstaltungen

1988	von DM 85.000	auf DM ca. 130.000
1989	von DM 148.000	auf DM ca. 355.000
1990	von DM 120.000	auf DM ca. 311.000
1991	von DM 175.000	auf DM ca. 385.000
1992	von DM 540.000	auf DM ca. 990.000
1993	von DM 140.000	auf DM ca. 470.000
1994	von DM 140.000	auf DM ca. 500.000

aus eigener Kraft verbessert werden, während der generelle Zuschußbedarf des Museums ab 1991 kontinuierlich sank.

Im Vermögenshaushalt konnten die jeweils zur Verfügung stehenden DM 40.000 für Kunstankäufe in allen Jahren durch Landeszuschüsse verdoppelt werden. Zusätzlich waren über Schenkungen und Spenden Wertzugänge in der Größenordnung von ca. DM 30 Mio. zu verzeichnen.

Besucherzahlen/ Besucherstruktur/Umsätze

Die Besucherzahlen des Hauses entsprechen denen vergleichbarer Institutionen; in Relation zu den oben genannten Bedingungen können sie als zufriedenstellend und mit Rücksicht auf den allgemeinen Besucherschwund in Museen für Zeitgenössische Kunst seit Beginn der 90er Jahre sogar als noch erfreulich bezeichnet werden.

1984	30.995	1990	30.470
1985	25.313	1991	22.966
1986	26.818	1992	35.798
1987	36.493	1993	20.455
1988	52.134	1994	35.466
1989	29.680		

(1992 und 1993 war das Museum jeweils mehrere Monate wegen Umbaus geschlossen)

Dagegen zeigt die Entwicklung der Kassenumsätze (erst 1989 wurde im Museum eine Kasse installiert), daß die Akzeptanz der "Produkte" des Museums ganz erheblich gestiegen ist:

1988	60.457,--DM
1989	unbekannt
1990	46.132,--DM
1991	35.761,--DM
1992	333.056,--DM
1993	89.842,--DM
1994	278.029,--DM

Diese Entwicklung bestätigt eine Analyse der Besucherstruktur, die 1993/94 anlässlich der Ausstellungen "Stromlinienform" und "Aids" in einer repräsentativen Umfrage vorgenommen wurde. Dabei zeigten sich als wichtigste Ergebnisse:

- rund zwei Drittel der Besucher gehörten der Altersgruppe 20 - 39 Jahre an. Drei Viertel der Besucher verfügten über Hochschulabschluß oder strebten ihn an. Mehr als die Hälfte der Besucher waren erwerbstätig, etwa zwei Drittel ledig.
- zwei Drittel der Besucher kamen von außerhalb (Einzugsgebiet NRW und weiter), waren zum ersten Mal im Karl Ernst Osthaus-Museum und zum überwiegenden Teil extra für den Museumsbesuch angereist.
- der überwiegende Teil der Besucher (ca. 60 %) hatte den Museumsbesuch schon seit längerem geplant und hielt sich eine Stunde oder länger im Museum auf.
- die Sammlung - darunter insbesondere auch einige umstrittene Neuanschaffungen - wurde von einer deutlichen Mehrheit der Besucher (über 80 %) als "interessant" oder "gelungen" bewertet.
- mehr als drei Viertel der Besucher (ca. 80%) sahen ihre Erwartungen in den Museumsbesuch erfüllt, weitere 15% gaben sogar an, ihre Erwartungen seien übertroffen worden.

(Einzelheiten siehe Umfrage)

Zusammenfassung

Die "Neuorientierung" des Karl Ernst Osthaus-Museum kann soweit als gelungen bezeichnet werden und ist trotz der schwierigen Umstände soweit vorangetrieben, daß sie nunmehr auch für ein allgemeines Publikum erkennbar wird. Allerdings hat das Museum diese neue Position in der Museumslandschaft bislang nur erreicht und ist darauf noch nicht konsolidiert, sondern bedarf weiterhin großer Investitionen, um den behaupteten Platz zu halten. Da seitens der Stadt Hagen keine höheren Zuschüsse und weiteren Investitionen zu erwarten sind, muß das Haus sich selbst zu stabilisieren und die benötigten Mittel selbst zu erwirtschaften versuchen.

Konsequenzen

Die oben umrissenen Trends führen mich zu folgenden Überlegungen:

1. Vermutlich wird sich das lokale Besucheraufkommen nur mittelfristig entscheidend verändern lassen, wobei hier die wichtigste Zielgruppe die Jugendlichen sind. Allerdings wird auch aus einem größeren Besucheraufkommen aus Hagen keine wesentlich günstigere Einnahmesituation resultieren, da das Besucherpotential in Hagen relativ klein ist: Geht man, wie allgemein üblich, von einem Anteil von 5% an der Gesamtbevölkerung aus, der sich überhaupt für "Kultur" interessiert, und nimmt man an, daß sich allenfalls 10 % von diesen 5% für ein bestimmtes Kulturangebot interessieren lassen, so errechnet sich daraus für die Stadt Hagen ein Potential von ca. 1000 Besuchern

pro Ausstellung, also bestenfalls 5.000 Besuche p.A., die, unterstellt man, daß alle Besucher Eintritt bezahlen würden (Hagener Schulklassen haben freien Eintritt), bei z.Z. DM 5 Eintritt zu Ausstellungen rund 25. 000 in die Museumskasse bringen würden. *Im Umkehrschluß resultiert aus dieser Überlegung, daß das Museum grundsätzlich auf Besucher von außerhalb angewiesen ist.*

2. Museumsbesuche von Auswärtigen sind, wie alle einschlägigen Untersuchungen zeigen, fast immer Teil eines Besuchsprogramms, das meistens mehrere Punkte umfaßt, also z.B. Einkaufsbummel, Besuch anderer Veranstaltungen oder kulturtouristischer Ziele und von Szene-Lokalen. Ausnahmen sind nur im Zusammenhang mit absolut einmaligen Veranstaltungen (z.B. van Gogh- oder Cézanne-Ausstellung) zu verzeichnen. Hagen hat allerdings weder als Einkaufsstadt noch als Vergnügungsort einen Ruf und bietet darüber hinaus außer der Anlage um den Hohenhof und dem Freilicht-Museum kaum kulturtouristischen Ziele von übergeordneter Bedeutung. *Dieser Standortnachteil ist allerdings gravierend und nicht ohne weiteres zu überspringen.*

3. Angesichts des geringen Budgets wird es in Hagen in der Regel nicht möglich sein, Ausstellungen zu veranstalten, die ein großes Publikum (mehr als 50.000 Personen) anziehen. Die Kosten für solche Projekte, die das Museum, theoretisch gesehen, durchaus veranstalten könnte, betragen ab DM 500.000 aufwärts. *Es bleibt daher nur der Weg zur Spezialisierung auf bestimmte Themata, die allerdings auf internationalem Niveau entwickelt werden müssen, wenn das Museum die Interessierten erreichen können soll.*

4. Die Spezialisierung auf bestimmte Schwerpunkte legt es nahe, auch die PR-Arbeit entsprechend zu konzentrieren und zu focussieren: Möglich scheint es, nicht nur wie bisher vor allem ein generelles Publikum in der Region anzusprechen, sondern auch - auf nationaler und internationaler Ebene - Zielgruppen für bestimmte Ausstellungen zu definieren, die den oben erwähnten Standortnachteil ignorieren, weil sie in Hagen Angebote finden, die sie einfach wahrnehmen "müssen".

Lösungsvorschläge

Für die weitere Arbeit des Museums lassen sich daher ohne Rangfolge drei Richtungen angeben:

1. Ausbau zu einem kulturtouristischen Ziel

- a) als Zentrum des "Hagener Impulses
- b) als neue Fassung der historischen "Kunst- und Wunderkammer"

2. Entwicklung zu einem Dienstleistungsunternehmen für bestimmte Zielgruppen und Märkte

3. Stärkung der wissenschaftlichen Funktion

zu 1a) Das Karl Ernst Osthaus-Museum ist, zumal nach der Rekonstruktion seiner Inneneinrichtung, zusammen mit dem Hohenhof-Komplex das interessanteste historische Gebäudeensemble in Hagen und der näheren Umgebung und als solches ein überregional bedeutsames Baudenkmal.

Dies ist bislang nur der Fachwelt bewußt. Ziel der Anstrengungen muß es sein, die Gebäude, eingebettet in die anderen Zeugnisse des 'Hagener Impulses, als Architekturen, die zu besichtigen ein Umweg lohnt, darzustellen.

Zur Stärkung dieses Aspekts trug das Museum durch die von ihm initiierten Rekonstruktionsmaßnahmen und durch Ausstellungen bei, die die historische Bedeutung des Hagener Impuls' herausstellen und damit den Namen 'Hagen' anreichern. Für die nächsten Jahre wird in diesem Zusammenhang vor allem die 'Hebung' des 1909 von Osthaus gegründeten Deutschen Museums für Kunst in Handel und Gewerbe bedeutsam sein, die ein Ereignis in der Größenordnung der van de Velde-Ausstellung zu werden verspricht und für eine strukturelle Verbesserung des Kulturangebots der Stadt Hagen genutzt werden sollte.

Dieses Ausstellungsprojekt, das in besonderer Weise den 'Hagener Impuls' thematisiert, muß dazu genutzt werden, den Hohenhof instand zu setzen und ihn zu einem Museum des Hagener Impulses auszubauen. In diesen Zusammenhang ist auch eine Nutzungsänderung des T. Prikker-Hauses ins Auge zu fassen, das als Schlüsselgebäude der Lauweriks-Siedlung zu bedeutsam ist, um nur als Seminargebäude genutzt zu werden.

zu 1b) Das klassische, monographische Kunstmuseum steckt in einer tiefen Sinnkrise (siehe dazu Aufsatz in der Anlage). Dies ist insbesondere an Orten wie Hagen zu spüren, in denen das typische Bildungsbürgertum nur einen kleinen Teil der Bevölkerung ausmacht und der Kulturtourismus nur sehr schwach ausgebildet ist.

Mit der Entwicklung thematischer Schwerpunkte hat das Karl Ernst Osthaus-Museum bereits einen ersten Schritt aus dem Spartendenken heraus getan und war dabei erfolgreich. Diesen Ansatz gilt es weiterzuentwickeln. Orientierungspunkt ist dabei die historische "Schatz- und Wunderkammer", in der mit dem Ziel, ein universelles Weltbild zu konstituieren, Gegenstände aller Art, insbesondere die 'merkwürdigen', gesammelt wurden und Wissenschaftlern als Studienobjekte zur Verfügung standen. Wenn das Konzept dieser frühen Museen ("macrocosmos in microcosmo") als materielle Sammlung zu realisieren heute nicht mehr sinnvoll ist, so läßt es sich jedoch umdeuten und anwenden für ein *Museum der systematisch wie historisch verschiedenen Wahrnehmungsmöglichkeiten, Erkenntnisformen und Argumentationsweisen*, die an Gegenständen aus unterschiedlichen Wissensgebieten erprobt werden können. Mit der Anschaffung der Filiale des "Museum of Jurassic Technology" (1994), "Alignment" (1995), "natural relations" (1990) und nicht zuletzt der "Eingeweckten Welt" sind bereits einige wichtige Ansatzpunkte für eine Realisierung dieses Konzepts vorhanden.

zu 2) Das Museum zu einem Dienstleistungsunternehmen für bestimmte Zielgruppen zu entwickeln liegt in der Konsequenz des bereits eingeschlagenen Wegs, das Haus durch bestimmte inhaltliche Schwerpunkte im Rahmen der Museumslandschaft zu profilieren. Grundgedanke dabei ist, Ausstellungen und Veranstaltungen zu entwickeln, die wahrzunehmen für bestimmte Berufs- und Interessensgruppen ein "Muß" ist. Das bedeutet nicht, daß das Museum seine Repräsentationsfunktion für eine generelle Öffentlichkeit oder die Stadt Hagen verlöre, aber doch, daß es seinen wirtschaftlichen Schwerpunkt bei der Arbeit mit den Zielgruppen suchen sollte. In diesen Zusammenhang gehört, daß das Museum - wie bereits geschehen - ein Dienstleister für andere Museen und

Institutionen wird, also Einnahmen auch dadurch erzielt, daß Projekte in Hagen entwickelt und an Dritte verkauft oder sogar nur andernorts realisiert werden.

zu 3) Wer keine Werte hat, muß sie sich schaffen: Das Mittel, das dem Museum in diesem Zusammenhang vor allem zur Verfügung steht, ist die *Wissen-schaft*. D.h., durch die Definition neuer Arbeitsgebiete und Sammlungsgebiete, solcher, die bislang nicht oder nicht konsequent bearbeitet wurden, kann sich das Museum trotz geringer finanzieller Ausstattung weiterentwickeln und qualifizieren. Dabei ist denkbar, daß, ist ein bestimmtes Renommée gegeben, das Museum als wissenschaftliches Forschungsinstitut fungiert, dessen Projekte durch Drittmittel von entsprechenden Förderinstitutionen finanziert werden. Eine wichtige Referenz für diese Funktion wird die für 1997 geplante Ausstellung "Das Deutsche Museum für Kunst in Handel und Gewerbe" sein, die weitgehend auf eigenen wissenschaftlichen Recherchen in den Archiven des Museums aufbaut. Ein weiteres Projekt in Planung ist die Ausstellung *Aus den Augen - aus dem Sinn*, die von der These ausgeht, daß die ökologische Krise im Kern eine Wahrnehmungskrise ist und insoweit ein ästhetisches Problem (1998).

Eine Neuorientierung des Museums, wie hier skizziert, kann nicht durch einfaches Umsteuern, sondern nur durch eine systematische Entwicklung realisiert werden. Veranschlagt werden hierfür - vorausgesetzt der nachfolgende Maßnahmenkatalog kann in die Tat umgesetzt werden - drei bis fünf Jahre.

Maßnahmenkatalog

1. Die wichtigste Grundlage für die weitere Arbeit des Museums, insbesondere unter der Bedingung eines sehr knappen Budgets, ist eine mittelfristige **Planungssicherheit** (Zeitraum mindestens 3 Jahre). Ich schlage daher vor, dem Museum entsprechende Verpflichtungsermächtigungen zu erteilen.

2. Um die knappen Mittel optimal bewirtschaften zu können, schlage ich vor, das Museum zum nächsten HH-Jahr **voll zu budgetieren und die volle Verantwortung für die Bewirtschaftung der Ressourcen zu übertragen**.

3. Die weitere Arbeit des Museums hängt entscheidend davon ab, ob der jetzt sehr kleine Mitarbeiterstab qualifiziert werden kann. Ich schlage dazu vor:

a) Ersatz der Vorzimmerkraft durch eine(n) Sachbearbeiter(in) mit den Aufgaben "Dokumentation / Bibliothek / Ausstellungsorganisation (Registrar) als Pendant zur existierenden Verwaltungsstelle (A9/A10; IV b/IVa). Diese Stellenbeschreibung ergibt sich aus der Praxis: zahlreiche klassische Vorzimmerarbeiten sind durch den Einsatz von EDV und andere technische Hilfsmittel entfallen bzw. könnten entfallen (verbleibende Arbeiten können durch Teilzeitkräfte oder durch Abgabe an Dritte erledigt werden); steigender Bedarf ist dagegen in den genannten Aufgabengebieten zu verzeichnen und belasten das wissenschaftliche Personal.

b) Abbau des festbeschäftigten Aufsichtspersonals auf Null, Verwendung der freiwerdenden Mittel für qualifizierte Teilzeitkräfte (angehende Wissenschaftler), die als "Besucherberater" eingesetzt werden und in schwachen Besuchszeiten andere Aufgaben übernehmen können (z.B. wissenschaftliche Hilfsarbeiten, Betreuung der Bibliothek, Mitarbeit an der Vorbereitung von Ausstellungen etc.) Auf diese Weise könnte auch eine weitere Öffnung des Hohenhof ohne zusätzliche Kosten

ermöglicht werden. Die Kasse bleibt mit städtischen Mitarbeitern (Angestellte) bis auf weiteres besetzt.

4. Verbesserungen im technischen Bereich (Teil-Videoüberwachung, Verglasung wertvoller Bilder, Ausbau der Kommunikationsanlagen)

5. Um auswärtige Besucher verstärkt auf das Karl Ernst Osthaus-Museum aufmerksam zu machen und sie zu einem Besuch zu veranlassen, scheint es dringend geboten, das ständige Angebot des Museums zu erweitern. Denn aus der Ferne betrachtet wirkt das Museum auf viele potentielle Besucher zu klein, als daß sich eine Reise ohne besonderen Anlaß (z.B. Ausstellung) lohnte. Die wirksamste Lösung dieses Problems wäre natürlich, das Museum baulich zu erweitern. Ein erster, finanzierbarer Schritt in diese Richtung könnte die *Überdachung des in der bestehenden Form unbrauchbaren und häßlichen "Skulpturenhofs"* sein, in dem ein Künstler-Garten mit Café eingerichtet werden könnte. Als weitere Maßnahmen sind ins Auge zu fassen:

Wiederaufbau der Treppenanlage (alter Haupteingang)

Neufassung der Platzsituation um das Haus an der Hochstraße, insbesondere der Situation an der Hochstraße, Parkplatz Prenzelstraße

Ausführliche Dauerbewerbung der Objekte im Rahmen der allgemeinen Stadtwerbung, bessere Beschilderung im Straßenbereich sowie einzelner Gebäude

Die Finanzierung solcher Maßnahmen wie auch von Ankäufen für die Sammlung könnte prinzipiell durch gezielte Verkäufe aus dem Bestand erfolgen. Allerdings müßte zuvor ein präzises Verfahren entwickelt und eindeutig festgelegt werden, daß alle Erlöse aus solchen Verkäufen in voller Höhe dem Museum zugute kommen. Verkäufe aus dem Bestand, deren Erlös nicht in voller Höhe dem Museum zugute kommen, dürften sich im Hinblick auf die Unterstützung des Museums durch Sponsoren, Stifter und Mäzene grundsätzlich katastrophal auswirken; sie werden im übrigen nicht nur von der Fachöffentlichkeit, sondern auch von der Ständigen Konferenz der Kultusminister und anderen einschlägigen Gremien grundsätzlich abgelehnt. (In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, daß gerade die Stadt Hagen in dieser Hinsicht mit der Hingabe der Sammlungen des alten Museum Folkwang (1922) ein bis heute wirkendes, international bekanntes, negatives Beispiel gegeben hat. Verkäufe aus den Sammlungen des Museums zur Sanierung der städtischen Finanzen würden unweigerlich im Zusammenhang mit diesem im internationalen Maßstab einmaligen Vorgang wahrgenommen werden und mit Sicherheit den Ruf der Stadt Hagen als Kulturstadt nachhaltig beschädigen.

6. Unabhängig davon soll an einer Intensivierung der Schausammlung gearbeitet werden, die auf eine Verlängerung der durchschnittlichen Verweildauer der Besucher abzielt. Dazu soll in die Schausammlung eine zweite, "interaktive" Ebene eingezogen werden, die es den Besuchern ermöglicht, zusätzliche Informationen abzurufen. In diesem Zusammenhang ist auch die Funktion der "Besucherberater" zu sehen und wird eine bessere Ausstattung des Museums mit Sitzmöbeln angestrebt.

7. Weitere Maßnahmen: Bessere Verbindung des Hohenhofs mit dem Museum. Ausbau des Hohenhofs zu einer eigenständigen Abteilung "Hagener Impuls" (siehe oben); Ausbau des Hohenhofs zu einem Stützpunkt für einen postgraduate Studiengang "Museumswissenschaft", der in Verbindung mit der Universität Witten/Herdecke entwickelt werden soll. Inbetriebnahme der Präsenzbibliothek des Museums (Wiedereröffnung Anfang '96).

8. Das Ausstellungsprogramm soll in Zukunft auf vier bis fünf Termine im Jahr beschränkt werden und wird weiterhin die gesetzten Schwerpunkte vertiefen und weiterentwickeln. In der Sommerpause (Juli/August) wird nur die Schausammlung offen gehalten. Erstmals im Januar 1996 plant das Museum ein Fest zu veranstalten, das vor allem die Hagener Jugend ansprechen soll. Für den Sommer wird ein Gartenfest auf dem Hohenhof geplant. Weiterhin wird recherchiert, ob im Museum nicht weitere Veranstaltungen, z.B. kleinere Spezialmessen veranstaltet werden können.

9. Schließlich sieht das Museum die Notwendigkeit, sich verstärkt um die Vermittlung seiner Angebote an die Hagener Bevölkerung zu bemühen. Basis für diesen Versuch ist eine Zuwendung der Werner Richard - Dr. Carl Dörken-Stiftung, die dem Museum den Einsatz von zusätzlichen Kräften ermöglicht.

10. Änderung der Rechtsform. Um das Museum vom Druck der schwierigen Finanzlage der Stadt Hagen zu entlasten, wurde erwogen, das Museum in Form einer Stiftung **privaten Rechts** weiterzuführen. In diese Stiftung könnte der Kunstbesitz der Stadt Hagen - soweit beim Karl Ernst Osthaus-Museum einschließlich Hohenhof inventarisiert, ausgenommen also die im öffentlichen Raum aufgestellten Kunstwerke - eingebracht werden. Der Stiftungszweck wäre gemäß der bisherigen Aufgaben/Ziele des Hauses, erweitert um einen Bildungsauftrag zu definieren. Die Stiftung erhielte von der Stadt Hagen einen langfristig vereinbarten Zuschuß, dessen Höhe ausgehend vom bisherigen Budget des Museums über einen Zeitraum von 10 Jahren auf einen bestimmten Prozentsatz (z. B. 66 - 50%) zurückgeführt werden sollte. Im gleichen Zeitraum sollte die Stiftung entsprechend viel Kapital akkumulieren, aus dessen Verzinsung die Kosten für den Betrieb des Hauses bestritten werden könnten. Die Kapitalbildung könnte einerseits durch gezielte Verkäufe aus dem Bestand (der bei der Einbringung in die Stiftung entsprechend gelistet würde; ein denkbares Volumen sind DM 5-8 Millionen) und durch die Einwerbung privater Einlagen erfolgen. Dabei ließe sich der psychologische Effekt nutzen, daß Vermögen oder Sachwerte nicht der Stadt, sondern dem Museum direkt zur Verfügung gestellt würden. Bei wichtigen Geldgebern, Vermögensverwaltern und beim Kultusministerium bestehen keine grundsätzlichen Bedenken gegen eine solche Lösung.

Allerdings setzt diese Lösung die Beantwortung einiger wesentlicher Fragen voraus. Zu klären wäre zum Beispiel, wer für den Unterhalt der Gebäude aufzukommen hätte. Angesichts des hohen Sanierungsbedarfs vor allem beim Hohenhof (aber auch dem Museum: Dachkonstruktion) könnte die Stiftung die erforderlichen Summen sicherlich nicht aufbringen. Nicht weniger wichtig ist die Frage, ob das Museum mit dem vorhandenen, z.T. zu gering qualifizierten bzw. stark leistungsgeminderten Personal erfolgreich arbeiten könnte. Das heißt, auf eine Formel gebracht: nur wenn das Museum personell, technisch und baulich in einen guten Zustand versetzt würde, hätte es als privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen eine Überlebenschance.

Die Vorteile einer privaten Rechtsform sowohl für das Museum wie auch die Stadt Hagen liegen auf der Hand: Die Stadt Hagen behielte das Haus faktisch im bisherigen Umfang, könnte aber mit einer erheblichen Entlastung bei den Kosten für seinen Betrieb rechnen; das Museum erhielte dagegen bei größerer Planungssicherheit mehr Spielraum und die Möglichkeit, durch direktes Engagement von Privaten seine wirtschaftliche Situation zu stabilisieren.

Als eine Zwischenlösung wird ins Auge gefaßt, den Stifterverband in eine Stiftung umzuorganisieren, die als stützende Säule neben dem Museum in dem Maße, wie sie über Mittel verfügt, bestimmte Aufgaben übernimmt.