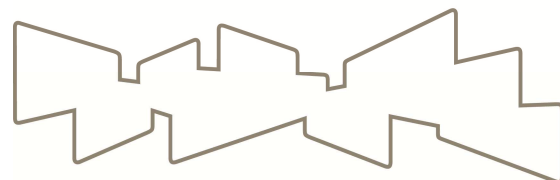
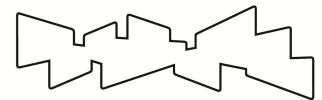


die LÜBECKER MUSEEN

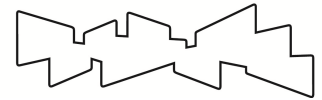


# MUSEUMSENTWICKLUNGSPLAN 2020 - 2030



## INHALT

<b>1. Zum Selbstverständnis des Museumsverbundes .....</b>	<b>2</b>
Das Leitbild der LÜBECKER MUSEEN	
Die Werte der LÜBECKER MUSEEN	
<b>2. Zentrale Themen der Museumsentwicklung 2020 - 2030 .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Sammlungsarbeit .....</b>	<b>5</b>
Optimierung der Depotsituation	
Digitalisierung in der Sammlungsarbeit	
Erweiterung der Bestände	
Pflege der Objekte	
<b>2.2 Forschungsarbeit .....</b>	<b>7</b>
Kooperation mit dem ZKFL	
Provenienzforschung	
<b>2.3 Vermittlungsarbeit .....</b>	<b>9</b>
Strategische Ziele der Ausstellungsplanung	
Strategische Ziele der Bildungsarbeit	
Digitalisierung in der Vermittlungsarbeit	
<b>2.4 Marketing und Vertrieb, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit .....</b>	<b>12</b>
Strategische Ziele im Marketing und im Vertrieb	
Strategische Ziele der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	
<b>2.5 Museumsshops   Ticketing .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Die Entwicklung der einzelnen Museen .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Museumsquartier St. Annen: Kunsthalle .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Museumsquartier St. Annen: St. Annen-Museum .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Katharinenkirche .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Museum Holstentor .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Völkerkundesammlung .....</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Museum Behnhaus Drägerhaus .....</b>	<b>25</b>
<b>3.7 Museum für Natur und Umwelt .....</b>	<b>27</b>
<b>3.8 Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk .....</b>	<b>30</b>
<b>3.9 Buddenbrookhaus .....</b>	<b>31</b>
<b>3.10 Günter Grass-Haus .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Umsetzung der strategischen Ziele und Projektpläne .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Zeitplan der wichtigsten Maßnahmen 2020-2025ff. ....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Strukturelle Voraussetzungen   Organisationsentwicklung .....</b>	<b>36</b>
Herausforderungen und notwendige Entwicklungen	



*»Ein Museum ist eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien- und Bildungszwecken, zu Freude, Spaß und Genuss materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.«*

ICOM-Definition des Begriffs »Museum« aus dem *Code of Ethics for Museums* 2003

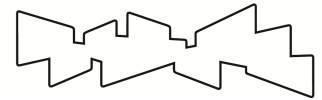
## **1. Zum Selbstverständnis des Museumsverbundes**

Der Mensch ist ein kulturelles Wesen. Es gibt kein menschliches Sprechen, Handeln, Denken außerhalb von kulturellen Kontexten. Unsere kulturellen Werte und Einstellungen prägen die politische, wirtschaftliche und soziale Entwicklung unserer Gesellschaft, bestimmen deren Stabilität und formen ihre Identität. Das Wissen um unsere Herkunft, das Verständnis für die eigene Kultur und andere Kulturen ist Voraussetzung für unser verantwortliches Handeln in der Gegenwart und Zukunft.

Zugleich wird es durch die Globalisierung unserer Gesellschaft immer schwieriger, ein solches Bewusstsein der eigenen Identität zu entwickeln. Obwohl wir eigentlich darauf ausgelegt sind, unser Dasein innerhalb überschaubarer, räumlich begrenzter Sozialgemeinschaften zu definieren, erweitert sich unser Bezugsrahmen fortlaufend, müssen wir auch in globaleren Gemeinschaften unseren Platz finden. Die LÜBECKER MUSEEN verstehen sich in diesem Prozess als Schlüsselorte der kulturellen Identität: Indem sie die materiellen und immateriellen Zeugnisse einer gemeinsamen Erinnerungs-, Erfahrungs- und Wertegemeinschaft bewahren, darstellen und mithilfe aktueller Diskurse erläutern, geben sie Antwort auf die elementaren Fragen: Woher kommen wir? Wer sind wir? Inwiefern ist unsere Gegenwart von unserer Vergangenheit geprägt? Wie verorten wir uns selbst in dieser Gegenwart? Und wohin führt unser Weg? Auf diese Weise geben die Museen den Menschen Orientierung in einer immer komplexer werdenden Umwelt.

Dabei können die Museen mit ihren Sammlungen auch deutlich machen, dass diese Erfahrungs- und Wertegemeinschaft von jeher nicht auf den städtischen Raum begrenzt war, sondern sich schon immer durch vielfältige Verbindungen in die ganze Welt ausgezeichnet hat. Indem sie diese Weltoffenheit der Gemeinschaft zur Schau stellen, warnen die Museen zugleich vor zu starren Festschreibungen in der Gegenwart. Denn keine der Wertegemeinschaften, in denen wir leben – weder die regionale, noch die nationale oder die europäische und vor allem nicht die virtuelle – ist ein statisches, homogenes Gebilde. Sie befinden sich vielmehr im stetigen Wandel. Es ist eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe der Museen, diesen Wandel zu dokumentieren, zu begleiten – und auch mitzugestalten.

Vor diesem Hintergrund verstehen die LÜBECKER MUSEEN sich als Bindeglieder zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft unserer Lebenswelt: Dem verantwortungsvollen Umgang mit den Zeugnissen vergangener Lebenswelten und den Leistungen früherer Generationen sehen wir uns ebenso verpflichtet wie der Aufgabe, die gewachsenen Bestände und Traditionen für unser gegenwärtiges Leben nutzbar zu machen und verantwortungsbewusst in die Zukunft fortzuentwickeln. Dabei sind wir uns bewusst, dass dies nur in einer demokratisch verfassten Gesellschaft möglich ist, der sich die Museen in allem Handeln verpflichtet fühlen und zu deren Erhalt sie als kulturelle Institutionen mit ihren Mitteln aktiv beitragen wollen.



## Das Leitbild der LÜBECKER MUSEEN

Die LÜBECKER MUSEEN sind ein Verbund von zurzeit neun Museen und der Völkerkundesammlung. Damit sind sie neben den Landesmuseen die bedeutendste Einrichtung in der Museumslandschaft Schleswig-Holsteins.

Durch ihren Zusammenschluss in einem Verbund pflegen die Museen ein konstruktives Miteinander und ein an der Gemeinschaft orientiertes Füreinander, bei dem sich die individuellen Stärken zu einer Einheit verbinden, die sich als vielseitige, attraktive und besucherorientierte Museumslandschaft der Stadt präsentiert.

Als Bewahrer des materiellen und immateriellen Kultur- und Naturerbes der Hansestadt Lübeck und ihres Umlandes sind die Museen das Gedächtnis der Stadt und wahren, vermitteln und entwickeln deren Identität.

Im Mittelpunkt der musealen Arbeit steht das gezielte Sammeln, die aktive und gewissenhafte Pflege, das wissenschaftliche Erforschen, das besucherbezogene Präsentieren und zielgruppenorientierte Vermitteln von Zeugnissen des Kultur- und Naturerbes Lübecks.

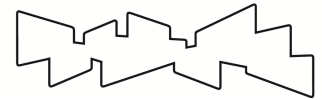
Die LÜBECKER MUSEEN bewahren diese Zeugnisse, die Bestände ihrer Sammlungen, in angemessenen sicherheitstechnischen, klimatischen und lichttechnischen Verhältnissen und führen zu deren Erhaltung und Wertsicherung notwendige restauratorische oder präparatorische Maßnahmen an den Objekten durch.

Mit ihren Sammlungen fungieren die LÜBECKER MUSEEN als eine wichtige Quelle für das Wissen über uns und unsere Lebenswelten. Dieses Wissen vermitteln sie anschaulich und sinnlich erfahrbar mithilfe abwechslungsreicher und qualitätsvoller Vermittlungsangebote: Mit ihren Ausstellungen kommunizieren die Museen das in den Sammlungen enthaltene Wissen nach außen, mit vielfältigen Bildungsangeboten (u.a. Lesungen, Konzerte, Events, wissenschaftliche Vorträge, Tagungen, Führungen, Workshops, Fortbildungen, digitale Anwendungen) sprechen die Museen unterschiedliche Zielgruppen an und gestalten deren Dialog mit den Objekten und Inhalten der Ausstellung, indem sie die Zusammenhänge von Vergangenen und Gegenwärtigem verdeutlichen und eigene Zugänge der Menschen zu den Themen fördern.

Grundlage einer solchen Vermittlungsarbeit ist die Erforschung dieser Zusammenhänge, d.h. die wissenschaftliche Arbeit mit den Sammlungen, mit der die LÜBECKER MUSEEN Forschungslücken schließen und neue Erkenntnisse gewinnen und publizieren, Fragestellungen von aktueller gesellschaftlicher Relevanz aufgreifen und zukünftige Herausforderungen aufzeigen.

Die wissenschaftliche Grundlage ihrer Arbeit unterscheidet die Museen von anderen Freizeiteinrichtungen. Als solche arbeiten die LÜBECKER MUSEEN beständig an ihrem Erlebnis- und Freizeitwert, der sich an den wandelnden Bedürfnissen, Ansprüchen, Interessen und Wünschen der Besucher:innen bemisst.

Der Museumsverbund »die LÜBECKER MUSEEN« versteht sich folglich als ein Kompetenzkomplex, an dem Wissenschaft, Forschung, Bildung, Unterhaltung und gesellschaftliche Entwicklungen eng miteinander verknüpft sind und der mit seinen Angeboten auf einer breiten Basis einen wichtigen Beitrag zum Verständnis von historischen und aktuellen Lebenswelten Lübecks und der Region und damit zur Wahrung, Stärkung und Entwicklung der städtischen und regionalen Identität leistet.



## Die Werte der LÜBECKER MUSEEN

Die Arbeit des Museumsverbundes orientiert sich an folgenden Werten und Handlungsweisen:

**Die LÜBECKER MUSEEN sind besucherorientiert und integrativ:** Unsere Häuser sollen offen sein für alle Menschen - unabhängig von ihrer Nationalität, ihrer sozialen Herkunft oder ihren körperlichen Voraussetzungen. Mit unseren Angeboten möchten wir die Interessen möglichst vieler unterschiedlicher Besucher:innen ansprechen, zu denen wir den Dialog suchen. Um eventuelle Hemmschwellen abzubauen, pflegen wir eine einladende Willkommenskultur - von der persönlichen Begrüßung über eine verständliche, lebendige Museumssprache und mehrsprachige Texte bis hin zu speziellen barrierefreien Angeboten.

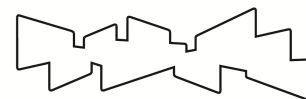
**Die LÜBECKER MUSEEN arbeiten zukunftsorientiert und partizipativ:** Mit unserer Arbeit möchten wir uns aktiv in die Gesellschaft einbringen - und deren Mitwirkung an der Museumsarbeit ermöglichen. Digitale Zugänge gewinnen für eine niedrigschwellige und barrierefreie Teilhabe dabei zunehmend an Bedeutung. Die Digitalisierung aller musealen Bereiche - von der Erfassung und Präsentation der Sammlungen über Anwendungen und Partizipationsangebote in den Ausstellungen bis hin zur Vermarktung - ist daher ein zentrales Anliegen der Museen in den kommenden Jahren. Inhaltlich greifen wir neue (auch kontroverse) Themen auf, wenden innovative Methoden der Vermittlung an und bieten uns als analoge und digitale Orte des Austausches an.

**Die LÜBECKER MUSEEN arbeiten nachhaltig:** Im Sinne einer ganzheitlichen Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes erfüllen die Museen mit ihren Kernaufgaben des Sammelns und Bewahrens per se eine nachhaltige Aufgabe. Auch in der Vermittlungsarbeit verfolgen wir nachhaltige Ziele: Über ein bloßes Präsentieren von Ergebnissen hinaus möchten wir mit unseren Angeboten für Themen und Problematiken sensibilisieren und zum Nachdenken anregen. Schließlich achten die Museen im Sinne einer ökologischen Nachhaltigkeit u.a. auf den umweltschonenden Transport von Exponaten im Leihverkehr, auf die Langlebigkeit und Wiederverwendbarkeit von Produkten (z.B. Ausstellungsinventar) sowie auf den energiesparenden Betrieb der Museen.

**Die LÜBECKER MUSEEN sind kooperativ und vernetzt:** Die Zusammenarbeit und der Austausch mit anderen Museen, mit Wissenschaftler:innen und Künstler:innen ist uns ein wichtiges Anliegen. Deshalb sind die LÜBECKER MUSEEN Mitglied im »Deutschen Museumsbund e.V.« sowie im »Museumsverband Schleswig-Holstein e.V.« und Gründungsmitglied des Zentrums für Kulturwissenschaftliche Forschung (ZKFL). Wir sind vernetzt mit verschiedenen Partnern aus Wissenschaft, Bildung, Kultur, Tourismus, Wirtschaft, Medien und Politik, mit denen wir beständig in einigen Aufgabenfeldern bzw. regelmäßig bei der Projektarbeit kooperieren.

**Die LÜBECKER MUSEEN arbeiten professionell und wirtschaftlich:** Die Museen orientieren sich mit ihrer Arbeit an dem vom Deutschen Museumsbund gemeinsam mit ICOM Deutschland verabschiedeten »Standards für Museen« und den vom Internationalen Museumsrat ICOM verfassten und weltweit anerkannten ethischen Richtlinien (»Code of Ethics«). Durch die Nutzung von Synergien, den effizienten Umgang mit Ressourcen, eine angemessene Preispolitik sowie mit besucherorientierten Leistungen führen wir die Museen wirtschaftlich so erfolgreich, wie es für nicht gewinnorientierte Einrichtungen und unter den bestehenden Bedingungen möglich ist.

**Die LÜBECKER MUSEEN sind mitarbeiterorientiert und respektvoll:** Unsere Arbeit steht im Dienst eines respektvollen und toleranten Miteinanders. Die Mitarbeiter:innen sind mit ihrer Kreativität, ihren Fachkompetenzen, Fähigkeiten und ihrer Motivation wichtigste Ressource. Menschen jeden Geschlechts, jeder Herkunft und jeden Alters arbeiten ungeachtet ihrer Lebensweisen gleichberechtigt miteinander.



## 2. Zentrale Themen der Museumsentwicklung 2020 - 2030

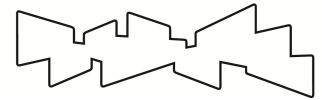
Einige der vorrangigen Aufgaben des Museumsverbundes in den nächsten zehn Jahren wie etwa die Umsetzung der digitalen Strategie der Hansestadt Lübeck in den Museen oder die Verbesserung der Depotsituation sind gesamtstrategische Themen, die mehrere Arbeitsbereiche bzw. fast alle Häuser betreffen. Sie werden in Bezug auf die Aufgabenschwerpunkte der Museen im Folgenden zunächst allgemein näher erläutert und in Kapitel 3 (Entwicklung der einzelnen Museen) häuserspezifisch konkretisiert.

### 2.1 Sammlungsarbeit

Die überwiegend von Lübecker Bürger:innen über Jahrhunderte zusammengetragenen Sammlungsobjekte sind das Herz der LÜBECKER MUSEEN und die Basis aller Museumsarbeit. Die Erweiterung, Erhaltung und Bearbeitung der Sammlungsbestände gehört gleichwertig neben der Ausstellungs- und Bildungsarbeit zu den musealen Kernaufgaben. Wie in fast allen Museen in Deutschland sieht die Realität in den LÜBECKER MUSEEN jedoch anders aus. Mit den vorhandenen personellen und finanziellen Mitteln können nicht alle Aufgaben gleichrangig erfüllt werden. Die Sammlungspflege in den Museen ist bereits auf ein vertretbares Minimum reduziert und dennoch haben die für die Öffentlichkeit »verborgenen« musealen Arbeiten gegenüber der stärker nach außen wirkenden Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit häufig das Nachsehen. Dies ist auch dem Legitimationsdruck geschuldet, dem sich die Museen in Lübeck in den vergangenen Jahren zeitweise ausgesetzt sahen. Hier sind in den nächsten Jahren an einigen Stellen Kurskorrekturen notwendig, um eine Gefährdung der Bestände zu vermeiden. Wichtigste Maßnahme ist dabei zunächst die Verbesserung der Lagerbedingungen einiger Sammlungen.

#### Optimierung der Depotsituation

Die Depotsituation einiger Museen ist sowohl im Hinblick auf die räumlichen Kapazitäten als auch auf die Bedingungen der aktuell genutzten Räume sehr schwierig. Insbesondere die in den Depots der Kunstsammlungen herrschenden Voraussetzungen sind unter logistischen, konservatorischen und sicherheitstechnischen Gesichtspunkten nicht mehr geeignet, um wertvolles Kulturgut für die Zukunft zu bewahren. Hier besteht dringender Handlungsbedarf. Bereits vor zehn Jahren haben die Museen daher die Idee eines »Wissensspeichers« mit entwickelt - eine Magazinerweiterung an einem neuen Standort, in dem Teile des Stadtarchiv-, Bibliotheks- und Museumsguts der Hansestadt effizient, wirtschaftlich und vor allem dauerhaft sicher an einem Ort untergebracht werden. Hierfür wurden in den vergangenen Jahren unterschiedliche Standorte untersucht. Dabei ist deutlich geworden, dass Einzellösungen für die Institutionen eine schnellere und effizientere Abhilfe schaffen werden. Für die Bibliothek konnten inzwischen Räume gefunden werden. Die Suche nach geeigneten Depotflächen für die Museen wird vom FB 5 weiter vorangetrieben. Hier ist Eile geboten, da notwendige Sanierungsmaßnahmen die Auslagerung einiger Sammlungsbestände erforderlich machen. Unabhängig von der Frage des zusätzlichen Raumes müssen parallel auch die Lagerbedingungen in den bereits vorhandenen Depots optimiert werden. Hierbei handelt es sich zumeist um bauliche und technische Modernisierungsmaßnahmen (Klima, Brand- und Katastrophenschutz), die in Abstimmung mit und in der Zuständigkeit des FB 5 umgesetzt werden müssen. Da noch kein Ersatz-Depot gefunden ist, mussten während solcher Sanierungsarbeiten bereits Ausstellungsräume für die Öffentlichkeit geschlossen werden, um diese als Zwischenlager zu nutzen.



### Digitalisierung

Durch die Entwicklungen unserer Informationsgesellschaft stehen Museen und ihre Sammlungen in den letzten Jahrzehnten vor neuen Herausforderungen. Information und Wissen werden heute vorwiegend in digitaler Form bereitgestellt und Museen müssen ihre Vermittlungsstrategien entsprechend überdenken. Es genügt nicht mehr nur, die Sammlungen der Öffentlichkeit vor Ort in Ausstellungen zugänglich zu machen. Um Wissen über Sammlungsobjekte zeitgemäß sowohl für Museumsbesucher:innen als auch für forschende Wissenschaftler:innen verfügbar zu machen, müssen Museen sich auch in der virtuellen Welt positionieren. Als wesentliche Voraussetzung hierfür bleibt die *digitale Erschließung und Präsentation von Beständen* daher auch in den kommenden Jahren eine der vorrangigen Aufgaben des Museumsverbundes im Umgang mit den Sammlungen der Häuser.

2012 wurde mit der digitalen Inventarisierung der Völkerkundesammlung ein langfristig angelegtes Digitalisierungsprojekt gestartet, dessen Ziel es ist, die Bestände des gesamten Museumsverbundes mit Hilfe professioneller Software (u.a. MuseumPlus) sukzessive digital zu erfassen, um die wissenschaftliche Nutzung, die interne Kommunikation und auch den Leihverkehr zu erleichtern. Nachdem die Digitalisierung der Völkerkundesammlung 2018 abgeschlossen wurde, sollen in einem nächsten Schritt nun die Kunstsammlungen digital erfasst werden.

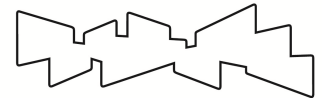
Sämtliche Maßnahmen in diesem Bereich werden im Rahmen der *Digitalen Strategie der Hansestadt Lübeck* durchgeführt. Die LÜBECKER MUSEEN verpflichten sich daher auch der *Open-Data-Strategie* der Hansestadt und verfolgen einen transparenten Umgang mit ihren Daten: Parallel zu der Erfassung werden zurzeit die Möglichkeiten einer Online-Veröffentlichung der bereits erfassten Daten eruiert, etwa über Web-Module der jeweiligen Software oder über die Einrichtung einer Schnittstelle zum Content-Management-System des Museumsverbundes (z.B. »Hundert Meisterwerke« des Museums Behnhaus Drägerhaus). Die spätere Kompatibilität mit den von der Stadt angestrebten einheitlichen Standards (Digitales Kulturwerk Lübeck, Open Data-Portal) wird bei der Umsetzung der Pilotprojekte berücksichtigt.

Die Herstellung von (Online-)Transparenz über die Sammlungsbestände ist zum einen von zentraler Bedeutung für die komplexen Themen der Provenienz und Restitution (s.u.), zum anderen wird durch die Sichtbarkeit der Objekte im Netz deren Relevanz im nationalen und internationalen Kontext erhöht. Denkbar ist daher auch die ergänzende Nutzung von Marketing-Instrumenten wie Google Arts & Culture, über die eine Auswahl von Objekten online präsentiert wird. Für die LÜBECKER MUSEEN gilt dabei als unverrückbare Grundlage: Erst eine kluge Verknüpfung von digitalem und analogem Umgang mit den Objekten stellt einen Mehrwert für die Nutzer:innen dar.

Die sehr kosten- und personalintensiven Digitalisierungsmaßnahmen werden bislang komplett über Drittmittel finanziert. Für die Fortsetzung des Großprojektes »Digitalisierung der musealen Sammlungen« in den kommenden Jahren ist der Museumsverbund auch weiterhin auf Fördermittel angewiesen. Um möglichst viele der geplanten Projekte zeitnah auf den Weg zu bringen und zügig umzusetzen, ist der zusätzliche Einsatz städtischer Mittel notwendig.

### Erweiterung der Bestände

Ihrer Kernaufgabe des Sammelns können die LÜBECKER MUSEEN nur in eingeschränktem Maße nachkommen, da sie nicht mehr über einen eigenen Ankaufetat verfügen. Bei allen Neuzugängen handelt es sich folglich um Schenkungen, Dauerleihgaben oder um drittmittelfinanzierte Erwerbungen. Der Kontakt zu privaten Sammler:innen obliegt vornehmlich den jeweiligen Museumsleitungen und wird von diesen sehr aufmerksam und



sorgfältig gepflegt, um die Kontinuität und Entwicklung der jeweiligen Sammlung sicherzustellen. Dabei erfolgen die Erweiterungen entsprechend dem Profil des Hauses zielgerichtet und nach einem strategischen Sammlungskonzept (s. Kapitel 3).

### Pflege der Objekte

Eine zentrale Aufgabe bei der Betreuung der Objekte ist die sachgerechte Lagerung - auch unter den geschilderten zum Teil sehr schwierigen Bedingungen. Um Schäden zu vermeiden und den langfristigen Erhalt der Objekte sicherzustellen, werden regelmäßig Messungen zur Kontrolle der klimatischen Bedingungen durchgeführt und vorbeugende Maßnahmen, wie z.B. Schädlingsmonitoring getroffen.

Im Zuge von Ausstellungsprojekten sowie im Rahmen des Leihverkehrs werden regelmäßig Restaurierungsmaßnahmen an einzelnen Objekten durchgeführt. Ebenso wurde die Digitalisierung der Völkerkundesammlung genutzt, um eine Begutachtung der Objekte und besonders dringliche Restaurierungen vorzunehmen. Auch bei der Digitalisierung der Kunstsammlungen soll entsprechend verfahren werden.

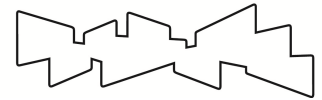
Zudem soll mit der Einrichtung neuer Depoträume (s.o.) die Gelegenheit genutzt werden, für große Teile der Sammlungsbestände eine umfangreichere Bestandsaufnahme zu den Objekten durchzuführen und eine Priorisierung der notwendigen Restaurierungsmaßnahmen vorzunehmen.

## 2.2 Forschungsarbeit

Die wissenschaftliche Arbeit mit den Sammlungen, die Erforschung der Objekte unter spezifischen Fragestellungen ist grundlegend für die Vermittlungsarbeit der Museen. Sie resultiert in Ausstellungen, Publikationen, Tagungen und Vorträgen. Als öffentliche Einrichtungen erweitern die LÜBECKER MUSEEN dabei den Begriff der Forschung durch aktuelle Fragestellungen öffentlicher Diskurse. Sie verstehen sich als Mittler zwischen wissenschaftlich erschließbaren Objekten einerseits und einer im gesellschaftlichen Wandel stehenden Öffentlichkeit andererseits. An dieser *Strategie einer sammlungs- und publikumsbezogenen Wissenschaft* sollen sich die Forschungsprojekte in den kommenden Jahren orientieren.

Forschungsarbeit ist zeitaufwändig. Die Museumsleitungen kommen in ihrer täglichen Arbeit nur noch selten dazu, selbst zu forschen, obwohl dies die Grundlage auch für die Vermittlungs-, insbesondere die Ausstellungsarbeit ist. Forschungsvorhaben werden daher häufig von externen Wissenschaftler:innen über Drittmittelprojekte realisiert, deren Antragsstellungen ebenfalls sehr arbeitsintensiv sind, da es sich meist um Förderprogramme öffentlicher Geldgeber handelt. Bei der Einwerbung von Drittmitteln sind die LÜBECKER MUSEEN in der Vergangenheit sehr erfolgreich gewesen. Es gilt aber, diesen Bereich in Zukunft noch weiter auszubauen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Dafür sind die notwendigen Ressourcen an zentraler Stelle bereitzustellen.

Neben den eigenen Drittmittelprojekten hat die Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen - insbesondere mit dem ZKFL - zunehmend an Bedeutung gewonnen und wird auch in den nächsten Jahren für die museale Forschung unverzichtbar sein. Dennoch wird es weiterhin Forschungsvorhaben geben (sehr eng haus- bzw. sammlungsbezogene Projekte), die in den Museen und von deren Verantwortlichen bearbeitet werden sollten.



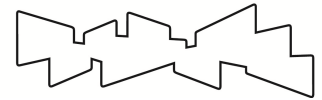
### Kooperation mit dem ZKFL

Ein Großteil der Forschungsprojekte der LÜBECKER MUSEEN wird in enger Kooperation mit der Universität zu Lübeck betrieben. Gemeinsam mit weiteren Instituten der Hochschule und der Stadt haben die Museen 2011 das Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung (ZKFL) gegründet, das die in Lübeck vorhandenen kulturwissenschaftlichen Ressourcen bündelt, laufende Forschungen vernetzt und neue Projekte initiiert, für deren Realisierung engagierte Wissenschaftler:innen gewonnen werden. Auch die Projekte des ZKFL werden über Fördermittel finanziert. In der aktuellen, dritten Förderphase des ZKFL (2018-2020) werden vier Forschungsprojekte in den Museen durchgeführt. Die vierte Förderrunde startet - vorbehaltlich der weiteren Drittmittelfinanzierung - ab 2021 und wird erneut museale Forschungen ermöglichen. Neben den haus- und sammlungsspezifischen Forschungsdesideraten (s. Kapitel 3) ist die Provenienzforschung ein wichtiges Thema, das mehrere Sammlungsbestände betrifft.

### Provenienzforschung

Die Untersuchung der Herkunftsgeschichte von Sammlungsobjekten ist eine besonders wichtige Aufgabe im Bereich der Forschungsarbeit von Museen. Um ihrer Verantwortung hinsichtlich der Umsetzung der »Grundsätze der Washingtoner Konferenz« sowie der »Erklärung der Bundesregierung, der Länder und der kommunalen Spitzenverbände zur Auffindung und zur Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturgutes« nachzukommen, haben die LÜBECKER MUSEEN seit 2016 diejenigen Bestände ihrer Sammlung einer systematischen Prüfung unterzogen, bei denen ein Zusammenhang mit nationalsozialistischen Unrechtsmaßnahmen nicht ausgeschlossen werden konnte. Das Forschungsprojekt wurde ebenfalls über das ZKFL durchgeführt und mit Fördermitteln des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste finanziert. Ziel des Projektes war es, für möglichst alle Objekte, die in den Jahren 1933-1945 in die Sammlung eingegangen sind und deren Provenienz nicht zweifelsfrei unbedenklich ist, die Erwerbsumstände lückenlos zu rekonstruieren, um die tatsächlich als NS-verfolgungsbedingt entzogenen Objekte öffentlich zu dokumentieren und eine Rückgabe bzw. Restitution an die Eigentümer oder deren Rechtsnachfolger in die Wege leiten zu können. Die Ergebnisse des Projektes wurden im Sommer 2019 in einer Ausstellung präsentiert und werden auch in der Dauerausstellung nachhaltig präsent bleiben. An diese Ergebnisse anknüpfend werden in einem nächsten Schritt die Sammlungszugänge des Museums Behnhaus Drägerhaus von 1946 bis 1969 hinsichtlich NS-verfolgungsbedingt entzogener Kulturgüter systematisch untersucht. Ein Antrag zur Finanzierung des Projektes beim Deutschen Zentrum für Kulturgutverluste wurde für zunächst ein Jahr positiv beschieden, für die Fortsetzung des Projektes soll im Anschluss erneut eine Förderung beantragt werden.

Ein weiteres wichtiges Rechercheprojekt und vorrangige Forschungsaufgabe in den kommenden Jahren wird die Erforschung der Objekte aus kolonialen Kontexten in der Völkerkundesammlung, zum Teil auch in Kooperation mit dem Museum für Natur und Umwelt. Ein erstes einjähriges Projekt (»Erforschung von Objekten der Herero und Fang in der Lübecker Völkerkundesammlung«) wird ebenfalls durch eine Förderung des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste finanziert, das im Januar 2019 mit einem neuen Förderprogramm die Voraussetzungen für eine finanzielle Unterstützung von Projekten der Provenienzforschung zu Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten geschaffen hat. Mithilfe dieses Programms soll die Erforschung der Völkerkundesammlung auch nach Abschluss des aktuellen Projektes weiter fortgesetzt werden.



Die in 2019 gegründete Kulturministerkonferenz (Kultur-MK) der Länder hat sich vorgenommen, mit dem Bund zu einer gemeinsamen Positionierung zu kommen und einen internationalen Rahmen – analog zu den Washingtoner Prinzipien – zu erarbeiten, der die Restitution von Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten strukturiert und erleichtert. Die LÜBECKER MUSEEN werden sich hinsichtlich des Umgangs mit den Ergebnissen ihrer Forschungen an diesem Rahmen sowie an den bereits veröffentlichten »Ersten Eckpunkten im Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten« (13.3.2019) orientieren.

## 2.3 Vermittlungsarbeit

Vermittlungsarbeit im Museum gestaltet den Dialog zwischen den Besucher:innen und den musealen Themen, d.h. den Inhalten und Objekten der Ausstellungen. Die Vermittlungsarbeit der LÜBECKER MUSEEN richtet sich dabei – mit projektbezogenen Schwerpunktsetzungen – an *alle* Besucher:innen und unterstützt deren selbständige und individuelle Nutzung des Museums als Wissenswelt und Erlebnisort ebenso wie eine gemeinschaftliche Erschließung von Themen und die Teilhabe an entsprechenden Diskursen. Vermittlungsarbeit ist integraler Bestandteil der Museen und realisiert maßgeblich deren Bildungsauftrag.

Dabei stehen die Museen bei keiner anderen Aufgabe vor so großen neuen Herausforderungen wie bei der Vermittlung. Sie muss der in Lebensstil, kulturellen Prägungen, Generationsunterschieden, Religiosität und Nationalität zunehmend *pluralistischen Gesellschaft* ebenso gerecht werden wie der sich *stetig wandelnden Lebenswirklichkeit der Menschen*, die heute vor allem von der *medialen Vernetzung* mit Gleichgesinnten, von *selbstbestimmter Teilhabe* und *gleichberechtigter Mitwirkung* geprägt ist. Die hierarchische Beziehung zwischen »Museumsprofis« und Besucher:innen löst sich zunehmend auf, folglich spielt die Mitwirkung des Publikums an der Museumsarbeit – ebenso wie die Differenzierung und Digitalisierung von Angeboten – eine immer größere Rolle. Der partizipative Ansatz soll in der Vermittlungsarbeit in den nächsten Jahren weiter ausgebaut werden. Hier gilt es auch, Freiräume für entsprechende Experimente zu schaffen und die personellen Ressourcen zu erweitern.

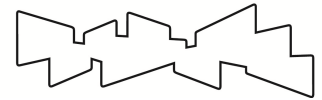
### Strategische Ziele der Ausstellungsplanung

Ausstellungen sind für Museen das wichtigste Mittel zur Interaktion mit dem Publikum. Mit ihnen kommunizieren die Museen das in ihren Sammlungen enthaltene Wissen nach außen, vermitteln den Besucher:innen die Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeit.

Den ständigen Ausstellungen, die vor allem Basiswissen vermitteln und die als »Visitenkarten« der Museen einen wesentlichen Beitrag zu dem Profil des Hauses leisten, kommt dabei eine ebenso große Bedeutung zu wie den Wechsausstellungen, die bestimmte Fragestellungen vertiefen, aktuelle Themen aufgreifen, mit neuen Formen der Vermittlung und der Partizipation experimentieren und neue Forschungsstände präsentieren können.

Nachdem ab 2006 in fast allen Häusern des Museumsverbundes in einem ersten Entwicklungsprozess Dauerausstellungen erneuert und Modernisierungsmaßnahmen in den Häusern durchgeführt wurden, steht nach nunmehr 14 Jahren ein neuer umfassender Transformationsprozess in den LÜBECKER MUSEEN an, bei dem notwendige bauliche Maßnahmen mit inhaltlichen Neukonzeptionen Hand in Hand gehen und der eine erneute Attraktivierung und Profilierung der Häuser zum Ziel hat (siehe im einzelnen Kapitel 3).

Eine besondere Herausforderung bei der Konzeption der neuen Dauerausstellungen besteht darin, diese über einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren inhaltlich aktuell und auch in ihrer Gestaltung attraktiv zu halten – und das für ein zunehmend pluralistisches Publikum, dessen Rezeptions- und Erwartungshaltung sich immer schneller wandelt.

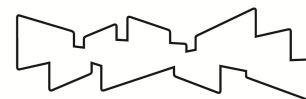


Da sich die Halbwertszeit konventioneller Dauerausstellungen aus diesem Grund weiter verkürzen wird, setzen die LÜBECKER MUSEEN in dem bevorstehenden Transformationsprozess auf eine Strategie, die den Begriff der »Dauer«-Ausstellung weniger starr begreift: Die neuen ständigen Ausstellungen sollen mit offeneren narrativen Strukturen und flexibel erweiter- bzw. ersetzbaren Ausstellungsmodulen arbeiten, die eine kurzfristigere Teilerneuerung bzw. Anpassung an aktuelle Anforderungen ermöglichen. Eine stärkere Partizipation der Besucher:innen soll über interaktive Elemente und über »Laborräume« realisiert werden. Ausgestattet mit modularen Möbel- und Ausstellungsbaukästen sollen diese Räume als Diskurs- und Begegnungsstätten den Besucher:innen die Möglichkeit bieten, zu recherchieren, zu experimentieren, zu hinterfragen und zu kommentieren. Verstärkt werden soll zudem der Einsatz digitaler Vermittlungsformen, die ebenfalls kurzfristig inhaltliche Aktualisierungen ermöglichen (s.u. »Digitalisierung«). Dabei gilt es, die digitalen Angebote stets mit Bezug zu den analogen Angeboten zu entwickeln, d.h. das Digitale muss einen Mehrwert schaffen, der das Analoge ergänzt, nicht aber ersetzt. Mehrsprachigkeit wird in den neuen Dauerausstellungen zum Standard.

Als »Vorschau« auf die ständigen Ausstellungen sollen bei den zentralen Bauvorhaben (Buddenbrookhaus, Museum Behnhaus Drägerhaus, Holstentor und Museumsquartier St. Annen) zudem *hybride Räume* geschaffen werden, die eine Verbindung herstellen zwischen den öffentlichen und kostenfrei zugänglichen Räumen des Museums (Shop, Eingangsbereich, Café) und den eigentlichen Ausstellungsräumen: Die hybriden Räume können ebenfalls kostenfrei besucht werden, vermitteln aber inhaltlich bereits einen ersten Eindruck von der Ausstellung und den dort zu sehenden Exponaten.

Auf den Ausbau der Partizipation und einen verstärkten Einsatz digitaler Medien setzen auch die Wechsausstellungen der LÜBECKER MUSEEN, die über noch mehr Möglichkeiten des Experimentierens und des Spielens mit den Konventionen von Publikumserwartung und Rezeptionsverhalten verfügen. Mit seinem jährlichen Programm an Sonderausstellungen versucht der Museumsverbund stets, ein thematisch differenziertes Angebot aufzustellen, das viele unterschiedliche Interessensgruppen anspricht. Aufgrund der zeitweise stärker begrenzten personellen Ressourcen (Wiederbesetzungssperre freier Stellen) wurde in den vergangenen Jahren die Anzahl der Ausstellungen stark reduziert - mit dem Ziel, ein Effizienzoptimum zu erreichen, d.h. trotz Programmkürzungen die Besucherzahlen konstant zu halten.

Gleichwohl inzwischen alle Leitungsstellen wieder besetzt werden konnten, hat sich die Strategie zur Erreichung eines solchen Effizienzoptimums bewährt und soll in den kommenden Jahren fortgesetzt werden: Das Jahresprogramm soll sich demnach aus zwei bis drei besucherstärkeren Ausstellungen und (kleineren) Sammlungsausstellungen zusammensetzen, etwa alle zwei Jahre soll ein größeres publikumswirksames Projekt in einem der Häuser realisiert werden. Dabei kommt auch bei der Programmarbeit das »Verbundprinzip« zum Tragen: Realisiert ein Haus in einem Jahr eher kleinere Ausstellungen und generiert weniger Besucher:innen, so wird es von dem gesamten Verbund »getragen« - und trägt seinerseits in einem anderen Jahr mit größeren Projekten andere Häuser des Verbundes mit. Auch hier ist weiterhin auf eine ausgewogene »Konjunktur der Beiträge« unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Potenziale zu achten. Die bewährte Programmstrategie soll in den kommenden Jahren ebenso fortgesetzt werden wie die regelmäßige Durchführung von häuserübergreifenden Ausstellungen sowie von Projekten, die gemeinsam mit anderen Museen und Kultureinrichtungen der Hansestadt realisiert werden. Insbesondere zu dem Willy-Brandt-Haus Lübeck, dem Theater Lübeck, dem Theaterfigurenmuseum sowie dem Europäischen



Hansemuseum bestehen enge Kontakte, die einen konstruktiven Austausch gewährleisten und regelmäßig zu Kooperationen bei Ausstellungsprojekten bzw. Veranstaltungen führen. Aufgrund der räumlichen Voraussetzungen können Dauer- und Sonderausstellungen in den LÜBECKER MUSEEN bislang nicht getrennt voneinander besucht werden. Die Möglichkeiten einer solchen Trennung sollen bei den anstehenden baulichen Maßnahmen (s. Kapitel 3) mitgedacht werden, um das Angebot für Besucher:innen inhaltlich und preislich noch attraktiver gestalten und Evaluierungen differenzierter und damit nutzbringender durchführen zu können. Durch die bauliche Gegebenheit der denkmalgeschützten Gebäude wird dies jedoch nicht überall möglich sein.

#### Strategische Ziele der Bildungsarbeit

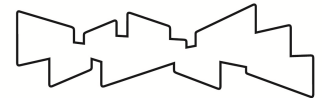
Auch bei der Bildungsarbeit setzen die LÜBECKER MUSEEN auf differenzierte Angebote, die möglichst vielen unterschiedlichen Besuchergruppen Zugang zur kulturellen Bildung ermöglichen. Wesentliche Leitlinien bei der Entwicklung von Formaten sind folglich die Zielgruppenorientierung, der Gegenwartsbezug und die Handlungsorientierung, d.h. die Angebote sind im Hinblick auf Alter, Bildung und Interessen auf die Lebenswirklichkeit der Besucher:innen ausgerichtet und ermöglichen eine aktive Erschließung der Inhalte. Immer wieder werden neue Formate entwickelt und getestet, so etwa Angebote für Menschen mit einer frühen bis mittleren Demenz oder fremdsprachige Vermittlungsangebote für Menschen mit Migrationshintergrund.

Die Evaluierung der Angebote - insbesondere der regelmäßigen Formate (Führungen u. Ä.) - erfolgt bislang zu unregelmäßig. Hier soll in den nächsten Jahren ein beständigeres Controlling etabliert werden, das die Nachfrage und Wirksamkeit der Angebote stetig überprüft sowie deren Qualität sichert.

Ein Schwerpunkt der kulturellen Bildungs- und Vermittlungsarbeit der LÜBECKER MUSEEN soll in den nächsten Jahren weiterhin auf der *Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen* liegen, die über verschiedene öffentliche oder individuell buchbare Angebotsformate sowie über langfristige Programme an die Sammlungen und Themen der Museen herangeführt werden. Letztere werden in enger Kooperation mit Schulen durchgeführt, so etwa das von den Museen initiierte Projekt »Jugend ins Museum«, das inzwischen von der Michael Haukohl-Stiftung geleitet wird. Mithilfe des Projektes konnte in den vergangenen zehn Jahren eine dauerhafte, erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lübecker Schulen etabliert werden. Ebenso gute Erfahrungen wurden mit dem partizipativen Bildungsprojekt »Literatur als Ereignis« des Buddenbrookhauses gemacht, das Lübecker Oberstufenschüler an der Konzeption von experimentellen »Laborausstellungen« beteiligt. Auch die Zusammenarbeit mit der in 2019 von der Landesregierung bestellten Kulturfachbeauftragten (Schnittstelle zwischen Schulen und Museen) verläuft sehr konstruktiv.

Neben der Fortsetzung der etablierten Programme und der steten Entwicklung flexibler und projektbezogener Angebote soll in den kommenden Jahren die Zusammenarbeit der Museen mit externen Partnern - anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen, Stiftungen, Betriebe, Touristik- und Freizeiteinrichtungen, Verbänden und Vereinen - weiter ausgebaut werden, um einerseits fachliche Unterstützung zu erhalten und andererseits Zielgruppen direkt anzusprechen und die museale Bildungs- und Vermittlungsarbeit auch in Netzwerke außerhalb der Museen einzubringen (z.B. Jugendhaus Röhre, Bücherpiraten, VHS, Landschaftspflegeverein Dummersdorfer Ufer e.V., Jugend-Naturschutz-Hof Ringstedtenhof usw...).

Ein weiterer Fokus der Bildungs- und Vermittlungsarbeit soll in den kommenden Jahren auf niedrigschwellige Angebote gelegt werden, die Interessierten sowohl im Hinblick auf die



Kostenlos als auch auf die Formate (Kreativ-Workshops, Kurzführungen) den Zugang zur musealen Welt erleichtern. Hier bieten vor allem museumsspezifische Aktionstage im Grenzbereich zu Veranstaltungen (z.B. Internationaler Museumstag, Kinderfest im Günter Grass-Haus, Museumsnacht, Aktionstage Artenvielfalt im Museum für Natur und Umwelt) aber auch Aktionstage zu saisonalen Anlässen (Halloween, Mittsommer) gute Anlässe, die Besucher:innen zunächst in die Häuser zu lenken, um sie dort für die Inhalte der Ausstellungen zu begeistern und ihnen zu zeigen, dass Museen auch Orte aktiver Freizeitgestaltung sind und Spaß machen.

#### Digitalisierung in der Vermittlungsarbeit

Dem Lebensalltag der Besucher:innen entsprechend spielt sowohl bei der Konzeption von Ausstellungen als auch bei der Entwicklung von Bildungsangeboten die digitale Vermittlung eine immer wichtigere Rolle. Interaktivität, Mobilität und Individualität verbunden mit technischer »Standard«-Ausstattung wie Smartphones und Tablets erlauben in Verbindung mit Technologien wie Augmented und Virtual Reality (Verschneidung von physischer Realität und digitaler Information) und mobilen Technologien (ortsfreie Apps auf Tablets, Smartphones, Smartwatches und Datenbrillen) neue Formen der erlebnisreichen Auseinandersetzung mit den musealen Sammlungsbeständen.

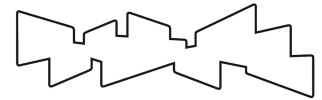
Das Ziel, digitale Medien in die klassische personale und verbale Vermittlungsarbeit einzubinden sowie eigenständige digitale Vermittlungsangebote zu entwickeln, soll in den kommenden Jahren daher ebenso konsequent weiterverfolgt werden wie der Ausbau von Teilhabe und Mitwirkung über digitale Kanäle (z.B. Forcierung öffentlicher Diskurse über museale Inhalte im Social Web, s.a. Kapitel 2.4). Dabei soll das Digitale jedoch stets im Dialog mit dem Analogen stehen, digitale Angebote immer als Ergänzung und mit Bezug zum analogen Museumserlebnis und nicht als virtuelle Parallelwelten entwickelt werden.

In einigen Häusern des Museumsverbundes werden digitale Informationen bereits mithilfe moderner Medientechnik aktivierend und partizipationsfördernd zur Verfügung gestellt (Virtual Reality-Anwendungen, Multitouch-Tische, Timeline-Projektionen, Apps). In Zusammenarbeit mit dem Institut für Multimediale und Interaktive Systeme (IMIS) der Universität zu Lübeck wurden im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschungsprojektes »Ambient Learning Spaces« (2010–2019) für das Günter Grass-Haus und das Museum für Natur und Umwelt einige mobile digitale Anwendungen entwickelt, die als Prototypen in den Häusern getestet wurden bzw. werden. Für das Museum Behnhaus Drägerhaus wurde Ende 2019 ein eGuide entwickelt, der die bereits vorhandenen digitalen Sammlungsdaten für den Besucher des Museums mittels Smartphone oder Tablet mit einem Mehrwert nutzbar macht. Die Software wird in das CMS (Content Management System) der Museen integriert, sodass die digitalen Daten und damit die Inhalte des eGuide von den Mitarbeiter:innen selbst gepflegt und angepasst werden können. Die Basisentwicklung des eGuides kann zukünftig als Grundlage für weitere Häuser des Verbundes genutzt werden.

Voraussetzung für die Nutzung webbasierter digitaler Angebote ist eine stabile digitale Infrastruktur. In den Museen ist jedoch noch kein W-LAN verfügbar. Im Zuge der Umsetzung ihrer Digitalen Strategie wird die Hansestadt Lübeck den Aufbau einer solchen Infrastruktur als »Daseinsvorsorge« sicherstellen.

## **2.4 Marketing und Vertrieb, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

In den ersten Jahren seines Bestehens hat der Museumsverbund die Grundlagen für ein gemeinsames Marketing und eine gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geschaffen: Es



wurden zentrale Stellen für die beiden Bereiche eingerichtet, das Corporate Design wurde entworfen und gemeinsame Werbemedien wurden entwickelt, mit denen der Verbund sich nach außen präsentiert. Die Kooperation mit Medien- und Vertriebspartnern sowie touristischen Dienstleistern (NDRKultur, TASH, LTM, Hotels) wurde ebenso intensiviert wie die Zusammenarbeit mit anderen Kultur- und Bildungsinstitutionen der Stadt. Insbesondere die Beziehungen zu den anderen Museen der Stadt sind auch im Marketing durch ein kollegiales Mit- und Füreinander geprägt, das sich beispielsweise in einer gegenseitigen Bewerbung in den jeweiligen Infomedien der Einrichtungen und in den Sozialen Medien ausdrückt und das weiterhin gepflegt werden soll.

Die digitale Vermarktung und Zugänglichkeit der LÜBECKER MUSEEN wurde mittels einer gemeinsamen Website des Museumsverbundes mit Unterseiten für die einzelnen Häuser sowie durch den Einstieg in die sozialen Medien (Facebook, Instagram, Twitter) gestartet. Letztere sind wichtiges Medium zur Beteiligung von Interessierten an der musealen Arbeit: Sie bieten nicht nur einen technisch wie inhaltlich niedrigschwelligen und barrierefreien Zugang zu den musealen Inhalten, sondern ermöglichen auch öffentliche Diskurse, durch die sich die Museen in den kommenden Jahren weiter demokratisieren werden.

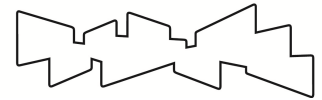
#### Strategische Ziele im Marketing und im Vertrieb

Die strategischen Ziele im Marketing und Vertrieb konzentrieren sich in den kommenden Jahren auf drei Handlungsfelder: Die Museen als wichtiger Partner im Kulturreisemarkt und im Tourismusedwicklungskonzept, die Museen im digitalen Transformationsprozess sowie die Einführung eines Key Account-Managements im Vertrieb.

Der Städtetourismus stellt derzeit den größten Trend im Kulturreisemarkt dar. Für das Marketing heißt das: Lübeck als Kunst- und Kulturstadt und als Kulturmarke entwickeln. Die LÜBECKER MUSEEN leisten in vier wichtigen Entwicklungsfeldern für eine nachhaltige Stadt- und Tourismusedwicklung bereits einen wichtigen Beitrag: Zielgruppenmarketing, Markenentwicklung, Vertriebs- und Produktentwicklung sowie Zielgebietenmarketing.

So prägen die Museen beispielsweise maßgeblich die Marke »Lübeck als Kunststandort« mit Ausstellungen zu internationalen Künstlern wie Doris Salcedo oder Jonathan Meese. Das deutschlandweit positive Echo auf diese Schauen ist ein wichtiger Impuls für die weitere Ausrichtung des Marketings der Museen. Um im Wettbewerb mit anderen attraktiven Kunststandorten in der Nachbarschaft wie Hamburg, Bremen und Rostock sichtbar zu werden, ist es hilfreich, in der Vermarktung Bezüge zum Alltag der Museumsbesucher:innen sowie die zeitgenössische Relevanz der Ausstellung zu betonen. Zielgruppenansprache und Kommunikation in Fachmagazinen, Print und Online unterstützen diesen Prozess der Markenbildung Lübecks als Kunststandort.

Ebenso können die Museen mit ihrem kulturellen Angebot einen sich immer weiter spezialisierenden Nachfragemarkt (Special Interest Communities) bedienen. Um solche Zielgruppen mit klar definierten Vorstellungen und Wünschen auch zukünftig zu erreichen, sind in der Vermarktung ein stärkeres Engagement in Produktgestaltung und Kundenansprache notwendig. Die drei Nobelpreisträger der Stadt - Brandt, Grass und Mann - sind dafür ein gutes Beispiel. In einem gemeinsam mit dem Willy-Brandt-Haus geplanten »Nobelpreisträger-projekt« sollen Leben und Wirken dieser drei herausragenden Persönlichkeiten in Lübeck in einer Vermarktungskampagne künftig überregional und zielgruppengerecht beworben werden. Dabei geht es nicht um eine Generalbewerbung, sondern um die Betonung einzelner Aspekte (Politik, Literatur, Trivia), die ein Special Interest Publikum erreichen.



Damit die Museen von den Entwicklungen im Kulturtourismus zukünftig noch stärker profitieren, gilt es, diese Leistungen stärker in den strategischen Kontext des TEK 2030 einzubeziehen und die Zusammenarbeit auf den Feldern Vertrieb und Vermarktung mit der LTM zu verzahnen. Mehr Präsenz in touristischen Publikumsmagazinen (z.B. LH-Magazin, DB-Magazin) und Fachmagazinen (z.B. FVW-Medien, BusBlickpunkt), in den sozialen Medien und in der digitalen Vermarktung (Holiday Check, HRS, Airbnb) sind dafür die nächsten erforderlichen Schritte. Dies gilt insbesondere für die ikonischen Baudenkmäler Holstentor, St. Annen-Museum und Buddenbrookhaus.

In der digitalen Marketingstrategie der LÜBECKER MUSEEN sind insbesondere Markenkommunikation, Performance und User Experience sowie Evaluation von Bedeutung. Webseitenmanagement und Social Media Monitoring erleichtern eine gute vertriebsorientierte Steuerung der Inhalte. Insbesondere mithilfe von Social Media Monitoring Werkzeugen zur Analyse des Nutzerverhaltens im Umgang mit dem Social Media Marketing der Museen können die Referenzen der Museen in den verschiedenen Kanälen ausgewertet und Ergebnisse in Handlungsoptionen umgesetzt werden. Dies ist wichtig, da die Kommunikation über die sozialen Netzwerke sich von der des klassischen Marketings in Printmedien grundlegend unterscheidet. Weil die sozialen Medien ein bidirektionaler Kommunikations- und Vertriebsweg sind, versenden die Museen nicht nur Nachrichten und Botschaften, sondern erhalten auch Nachrichten und Feedback von Interessierten. In der Kommunikation über die sozialen Netzwerke sind daher viel feinere Abstimmungen in der Definition von Zielgruppen und Botschaften notwendig: Wen erreichen wir wann und mit welchen Botschaften auf welchem Kanal, und wie und worüber wollen wir miteinander kommunizieren? Entsprechende Kommunikationsstrategien und Guidelines für alle im Prozess Beteiligten zu entwickeln, wird eine der großen Aufgaben der nächsten Jahre sein.

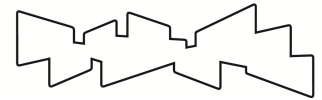
Für das digitale Marketing gewinnt zudem der Online-Ticket-Verkauf immer mehr an Bedeutung. Zur besseren und verstärkten Steuerung von Absatz und Vertrieb wäre es daher wünschenswert, wenn der Museumsverbund ein entsprechendes Angebot bereitstellen könnte. Aktuell sind jedoch vonseiten der Hansestadt Lübeck die Voraussetzungen für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs nicht gegeben (s.a. Kapitel 2.5).

Im Bereich des Vertriebs der LÜBECKER MUSEEN soll über die Einführung eines Key Account-Managements, das heißt der bevorzugten Behandlung von Abnehmern, die eine Schlüsselposition für den vertrieblichen Erfolg der Museen darstellen, neue Zielgruppen erreicht und neue Absatzwege gefunden werden. Die Zusammenarbeit erstreckt sich dabei auf alle Multiplikatoren/Key Accounts, deren Inhalte sich mit denen der LÜBECKER MUSEEN decken, sodass die Markenbotschaft der Museen bei erhöhter Marktabdeckung erhalten bleibt. Key Accounts der LÜBECKER MUSEEN sind vor allem Tourismusunternehmen (Hotels und andere Dienstleister), Einzelhandel (Shopping Center und Warenhäuser) und Verbände (z.B. Deutsches Jugendherbergswerk).

Die Vorteile für die Key Accounts sind exklusive Mehrwerte und Leistungen: Bestimmte Abnehmer erhalten einen exklusiven Zugang zu bestimmten Museumsangeboten (Previews, exklusive Führungen sowie andere Zusatzangebote). Diese Besserstellung und Differenz zu anderen Marktteilnehmern ist wesentlicher Bestandteil der Zusammenarbeit und ist erforderlich, um zusätzlichen Absatz über diesen Vertriebsweg zu generieren.

#### Strategische Ziele in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Im Hinblick auf die Zielgruppe der LÜBECKER MUSEEN spielen in der Pressearbeit neben den immer stärker werdenden Onlinemedien die Printmedien weiterhin eine wichtige Rolle. Des-



halb muss es auch in den kommenden Jahren Aufgabe des Museumsverbundes sein, das bestehende Netzwerk aus Journalisten mit aktuellen, fundierten Informationen zu versorgen, zu pflegen und regelmäßig zu aktualisieren und zu erweitern. Eine Erweiterung des Presseverteilers soll verstärkt auch auf überregionaler Ebene stattfinden, um die Kontakte in der D-A-CH Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) auszubauen. Die Pressearbeit soll dabei über das bloße Versenden von Pressemitteilungen hinausgehen; es sollen spannende Geschichten kreiert werden, die je nach Medium individuell gespielt und gegebenenfalls mit einzelnen PR-Aktionen (Foto-Terminen, etc.) unterfüttert werden.

Gleichzeitig gilt es, die rasante Entwicklung der Medienlandschaft im Auge zu behalten, um die Pressearbeit der LÜBECKER MUSEEN kontinuierlich ins Zeitalter der Digitalisierung zu führen. Mithilfe einer drittmittelfinanzierten personellen Unterstützung wird zurzeit die Präsenz der Museen in den Sozialen Netzwerken, aktuell: auf den Kanälen Facebook, Instagram und Twitter, gewährleistet und so neue Zielgruppen erschlossen. Diesen Prozess gilt es, in den nächsten Jahren fortzusetzen und voranzutreiben, wobei immer wieder flexibel auf neue Strömungen und Trends in der Welt der Social Media einzugehen ist. Eine personelle Verstärkung für diese wichtige Zukunftsaufgabe im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird daher notwendig sein. Der Prozess erfordert zudem eine gründliche Medienbeobachtung, die der Verbund seit einigen Monaten mit der Hilfe eines international agierenden Unternehmens betreibt und die das Social Media Monitoring (s.o.) mit einschließt. So soll es künftig für die Öffentlichkeitsarbeit der LÜBECKER MUSEEN einfacher werden, Strömungen und Tendenzen in der Berichterstattung über den Museumsverbund, egal auf welchen Kanälen, zu erkennen und gegebenenfalls mit gezieltem Issue Management rechtzeitig auf kontrovers debattierte Themen einwirken zu können.

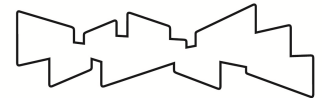
## 2.5 Museumsshops | Ticketing

Museumsshops sind wesentlicher Bestandteil eines zeitgemäßen, besucherorientierten Museumskonzeptes. Ihre Bedeutung insbesondere für die Bewertung des Museums durch die Besucher:innen und für deren Bindungen an das Haus, aber auch für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit, ist nicht zu unterschätzen.

Grundlage jeder weiteren Shop-Entwicklung der LÜBECKER MUSEEN bleibt das ökonomische Ziel einer Einnahmenerhöhung als wesentlicher Beitrag zur Verbesserung des Kostendeckungsgrads auf der Basis stringenter Shop-Profile. Hierfür gilt es, die Besucher:innen zunächst in die Shops zu leiten, ihnen dort eine angenehme Einkaufsatmosphäre zu bieten und ein gut sortiertes, qualitätsvolles Warensortiment vorzuhalten, das themen- und museumsbezogen ist und auch Alleinstellungsmerkmale aufweist.

Der Ausbau der Museumsshops wurde seit der Gründung des Museumsverbundes stetig verfolgt. Häuser, die bislang keinen Shop bzw. Verkaufsfläche hatten, wurden entsprechend ausgestattet, bereits bestehende Flächen wurden attraktiver gestaltet bzw. als Shop neu konzipiert und modernisiert. Bei den bevorstehenden baulichen Veränderungen in den Museen (s. Kapitel 3) wird – sofern möglich – eine noch stärkere Einbeziehung des Shops in den Museumsbesuch angestrebt, etwa durch eine entsprechende Besucher:innenführung (Ausstellungsrundgang endet im Museumsshop) oder durch eine Optimierung der Aufenthaltsqualität in den Shops bzw. in den neu einzurichtenden Kommunikationsräumen. Ziel ist es, einen größeren Anteil der Besucher:innen auch als Shop-Konsument:innen zu gewinnen.

Dafür wurde und wird auch das Warensortiment entsprechend der jeweiligen Shop-Profile kontinuierlich weiterentwickelt und insbesondere im Nonbook-Bereich ausgebaut. Mit der



Entwicklung eigener museumsbezogener Produkte erfüllen die Museen den Wunsch der Besucher:innen nach einem einzigartigen Andenken an ihren Museumsbesuch. Produkte, die nur in dem Museumsshop zu erwerben sind und die in unmittelbarem Zusammenhang zu dem emotionalen Erlebnis des Museumsbesuchs stehen, verhelfen dem Shop nicht nur zu einer Alleinstellung, sondern können zugleich als Werbemittel für das Marketing fungieren. Sowohl bei der Sortimentsgestaltung als auch bei der Produktentwicklung wird dabei das Kriterium der Nachhaltigkeit - wann immer möglich - berücksichtigt.

Seit der Einrichtung eines einheitlichen Warenwirtschaftssystems in allen Häusern (Beckerbillet), das zentrale Evaluierungen der Besucher sowie der Eintritts- und Verkaufserlöse ermöglicht, verfügt der Museumsverbund über ein Steuerungsinstrument zur weiteren Entwicklung von Preisstrukturen und kundenorientierten Warenangeboten. Die regelmäßige Postleitzahlenabfrage, die ebenfalls über die Software ausgewertet wird, ermöglicht eine zielgruppenspezifische Vermarktung der Häuser und soll weiterhin fortgesetzt werden.

In der weiteren Entwicklung der Shops ist der Aufbau und Eigenbetrieb von Online-Shops (inkl. Ticketing) ein wichtiges zukünftiges Ziel des Museumsverbundes. Hierfür müsste die Hansestadt Lübeck jedoch zunächst die strukturellen Voraussetzungen schaffen (Abwicklung des Zahlungsverkehrs).

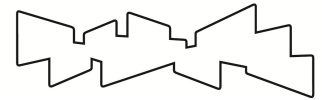
### **3. Die Entwicklung der einzelnen Museen**

Nach Gründung des Museumsverbundes im Jahr 2006 wurden in einem ersten Entwicklungsprozess sukzessive in fast allen Museen bauliche und inhaltliche Maßnahmen zur Modernisierung und Profilierung der jeweiligen Häuser umgesetzt (siehe Museumsentwicklungspläne bzw. -bilanzen von 2010 und 2013). Nach nunmehr 14 Jahren steht erneut ein *umfassenderer Transformationsprozess* an, der vor allem durch dringenden Handlungsbedarf in baulichen Angelegenheiten (Instandhaltung, Verkehrssicherheit, Brandschutz etc.), aber auch durch aktuelle Herausforderungen in der musealen Arbeit, insbesondere im Bereich der Vermittlung (z.B. Digitalisierung, Partizipation) und in der Erhaltung der Sammlungsbestände (Depotsituationen) bedingt ist.

Bei den erforderlichen Baumaßnahmen handelt es sich überwiegend um mehrjährige Projekte, die in Kooperation bzw. unter der Federführung des FB 5 umgesetzt werden und mithilfe von städtischen Mitteln und Drittmitteln finanziert werden. Es wird sich nicht vermeiden lassen, dass Häuser während der Bauphasen temporär für Besucher:innen geschlossen werden müssen. Zwar werden die Zeiträume einer Schließung möglichst kurz gehalten, dennoch muss mit einem Rückgang der Besucherzahlen und damit der Einnahmen gerechnet werden. Die Schließung des besucherstarken Buddenbrookhauses für etwa drei Jahre wird sich hier besonders gravierend auswirken.

Die notwendigen Baumaßnahmen bieten den Museen die Chance, zeitgleich auch ihre Pläne für konzeptionelle Erneuerungen umzusetzen, die den Museumsbesuch attraktiver und zeitgemäßer gestalten. Sämtliche Maßnahmen - sowohl die vom FB 5 durchgeführten Bauprojekte als auch die von den Museen entwickelten inhaltlichen Konzepte - orientieren sich dabei an den Werten der LÜBECKER MUSEEN: Besucherorientierung, Barrierefreiheit, Partizipation, Nachhaltigkeit, Sicherheit sind die Prämissen bei der Planung und Umsetzung aller Vorhaben.

Die geplanten Projekte stehen alle unter dem Vorbehalt der (Komplementär-)Finanzierung durch Drittmittel, die sowohl für die Sachkosten der Neugestaltung benötigt werden als auch für die personelle Unterstützung bei der Konzeptarbeit. Wünschenswert sind hier auch zeitlich befristete städtische Mittel speziell im personellen Bereich.



Die enge Verknüpfung von baulichen und inhaltlichen Maßnahmen bei der Entwicklung der Häuser trägt auch der Tatsache Rechnung, dass die hiesige Museumslandschaft sich durch ein besonderes Merkmal auszeichnet: Da fast alle Museen in eindrucksvollen historischen Häusern beheimatet sind, spielt auch das architektonische Erlebnis beim Museumsbesuch eine nicht zu unterschätzende Rolle. Hier gilt es, die Ausstellungseindrücke mit dem jeweiligen Raumerlebnis noch stärker in Einklang zu bringen und letzterem ggf. auch den Vorrang einzuräumen (z.B. Holstentor). Im Folgenden werden die zur weiteren Modernisierung und Profilierung der einzelnen Häuser geplanten Maßnahmen sowie die Entwicklung der jeweiligen Sammlungs-, Forschungs- und Vermittlungsarbeit beschrieben.

### 3.1 Museumsquartier St. Annen: Kunsthalle

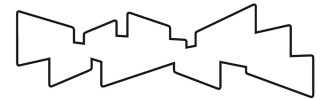
Die Kunsthalle St. Annen wurde 2003 auf den Grundmauern der ehemaligen Klosterkirche errichtet, deren Ruinenreste in den preisgekrönten Neubau integriert wurden. Die modernen Ausstellungsräume dienen der Präsentation der Kunst nach 1945 bis zur zeitgenössischen Kunst. Es handelt sich um ein Geschenk der Possehl-Stiftung an die Hansestadt Lübeck anlässlich des 100. Firmenjubiläums. Repräsentative Sammlungswerke von Künstlern wie Karel Appel, Horst Janssen, Per Kirkeby oder Andy Warhol werden in wechselnden Präsentationen gezeigt. Zwei bis drei Sonderausstellungen pro Jahr bieten im Dialog mit der Sammlung des Hauses immer neue Einblicke in das Verhältnis zwischen Kunst und Gesellschaft.

In den kommenden Jahren soll für die Kunsthalle die konzeptionelle Strategie fortgesetzt werden, die von der neuen Kuratorin in ersten Projekten bereits verfolgt wurde: Die Stärken und Schwerpunkte der Sammlung (z.B. Informel) sollen noch stärker herausgearbeitet werden, sowohl durch Sammlungserweiterungen als auch durch die Ausstellungsarbeit (s.u.), die mehr als zuvor auch die aktuelle zeitgenössische Kunst berücksichtigen wird. Wesentliche Zielsetzung ist es, das Haus durch Kooperationen noch stärker in der Stadt zu vernetzen, für aktuelle Diskurse zu öffnen und durch die Entwicklung neuer Formate eine spielerische Annäherung an die Kunst zu ermöglichen. Durch die Installation von Laborsituationen, in denen die Besucher:innen sich aktiv mit den Ausstellungen auseinandersetzen können, sowie durch ansprechende Vermittlungsformate soll eine offene, einladende Atmosphäre kreiert werden, die das Museum zu einem sozialen Raum für Begegnungen und Dialog werden lässt.

Dabei wird es in Zukunft darum gehen, bei der Präsentation der Kunst nach 1945 den Spagat zu schaffen zwischen einer Kunst, die sich auch in aktuelle gesellschaftspolitische Debatten einmischt, und einer eher auf das breite Publikum ausgerichteten Ausstellungspolitik.

Obwohl es sich bei der Kunsthalle um ein relativ »junges« Gebäude handelt, sind auch hier in den kommenden Jahren einige größere Baumaßnahmen notwendig. So sind in den vergangenen Jahren immer wieder Feuchtigkeitsschäden aufgetreten, deren Ursache im Rahmen der Bauunterhaltung von dem GMHL in den nächsten zwei bis fünf Jahren beseitigt werden müssen. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen hier die Sanierung der maroden Fassade sowie der undichten Dach- und Fassadenfenster und der undichten Dachluken im Eingangsbereich.

Darüber hinaus weist der Boden in der Kunsthalle großflächige, auffällige Flecken und Verfärbungen auf und muss abgeschliffen und neu versiegelt werden. Um im Ausstellungsbereich die notwendigen konservatorischen Bedingungen gewährleisten zu können, soll zudem die Klimaanlage überholt bzw. gewartet werden.



Für die Sammlung des Hauses ist dringend die Depotsituation zu verbessern. Hierfür sind ebenfalls bauliche Maßnahmen notwendig, da nur wenige der aktuellen Flächen die konservatorischen Bedingungen für eine fachgerechte Lagerung erfüllen (klimastabil, katastrophensicher). Aufgrund der anstehenden Sanierungsarbeiten in den Gebäudeteilen, die zurzeit als Depot genutzt werden (s. St. Annen-Museum), müssen daher dringend Ersatzflächen für die Einrichtung eines Bilderdepots gefunden werden, das eine zeitgemäße (z.B. flexible Rollregale) und vor allem sichere Unterbringung der Sammlungen gewährleistet.

Zur Bestandserweiterung der Sammlung werden derzeit Kontakte zu Künstler:innen, Sammler:innen und Galerien geknüpft und intensiviert, sodass in den kommenden Jahren einige Neuzugänge erwartet werden.

Im Hinblick auf die Sammlungspflege bedürfen zwei Gemälde (Emil Schumacher und Walter Stöhrer) dringend einer Restaurierung. Die notwendigen Maßnahmen wurden bereits ermittelt, die Bilder sollen nun von externen Kolleg:innen (Emil Schumacher-Museum) begutachtet werden, um ein weiteres Fachurteil und eine Restaurator:innen-Empfehlung zu erhalten.

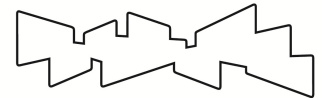
Zur Digitalisierung der Sammlung werden alle Objekte zunächst in einer Excel-Tabelle erfasst, zurzeit wird der Bestand der Handzeichnungen und Druckgraphik nach 1945 aufgenommen. Im Rahmen des Großprojektes »Digitalisierung der Sammlungen« ist zeitnah eine Übertragung und in die Fachsoftware MuseumPlus angestrebt.

Im Bereich der Forschung soll - auch im Zuge des Digitalisierungsprojektes - in den kommenden Jahren die Sammlungs- und Objektgeschichte der Kunsthalle aufgearbeitet werden. Weitere mögliche Forschungsprojekte könnten sich mit dem deutsch-deutschen Kulturtransfer und Kunstmarkt 1945-1989, mit dem Kulturtransfer und Kunstmarkt zwischen Ost- und Westdeutschland ab 1990 oder mit Andy Warhols Deutschlandreise beschäftigen.

Einige der Forschungsergebnisse sollen in den Ausstellungen der Kunsthalle präsentiert werden, sodass die eigene Sammlung im Ausstellungsprogramm zukünftig sichtbarer wird. Dabei sollen sich eher wissenschaftliche bzw. experimentelle Ausstellungen mit publikumswirksamen Sonderausstellungen (z.B. Porträt oder Mode) abwechseln. Im Fokus der nächsten Jahre steht die Lübecker Kunstgeschichte nach 1945, ein mögliches Projekt wäre »Andy Warhol und Horst Janssen in Lübeck: Holstentor Künstlerstreit«. Bei der Realisierung der Ausstellungen soll auch die Zusammenarbeit mit anderen Museen intensiviert werden. So soll etwa die Kooperation mit der Kunsthalle Rostock bei der in 2021 geplanten Sammlungsausstellung (»Perspektivwechsel: Sammlungen moderner Kunst in Rostock & Lübeck«) im Folgejahr zu einem anderen Thema fortgesetzt werden (»Informel und sozialistischer Realismus«).

Mit ihrer Vermittlungsstrategie setzt die Kunsthalle auf ein differenziertes, zielgruppenspezifisches Angebot. Das neu entwickelte niedrigschwellige Vermittlungsformat »Meet Art« richtet sich etwa auch an Personen, die bislang keine oder nur wenig Berührung mit Kunst oder Museen hatten. Es handelt sich um ein Format ohne feste Regeln, das spielerisch und auch experimentell sein darf. Bei den »Museologie-Talks« dagegen beschäftigen sich Experten (Kolleg:innen aus anderen Häusern bzw. aus den Fachdisziplinen der Universitäten) mit aktuellen Fragen der Museologie: Was ist / darf / macht ein Museum im 21. Jahrhundert? Was bedeutet es, mit einer Sammlung zu arbeiten?

Im digitalen Bereich liegt der Vermittlungsschwerpunkt des Hauses auf Instagram als geeigneter Kanal für eine experimentelle und visuelle Vermittlung. Facebook wird dagegen vor allem zur Bewerbung von Veranstaltungen genutzt. Für die aktive Anwendung medialer / digitaler Vermittlungsformate innerhalb der Ausstellungen wird WLAN benötigt.



### 3.2 Museumsquartier St. Annen: St. Annen-Museum

Das St. Annen-Museum verbindet hochkarätige mittelalterliche Kunst mit eindrucksvoller, mittelalterlicher Architektur in einer Fülle, wie sie nur selten seit dem Mittelalter innerhalb einer Stadt erhalten geblieben ist. Der international bedeutsame Schwerpunkt der Sammlung liegt auf spätmittelalterlicher Schnitzkunst und Malerei. Daneben ermöglicht sie einen guten Überblick über die Kulturgeschichte einer der wichtigsten Hansestädte vom Mittelalter bis zum 19. Jahrhundert. Durch die Erweiterung zum Museumsquartier in 2013 ist es dabei auch möglich, den Bogen zur modernen und zeitgenössischen Kunst zu schlagen.

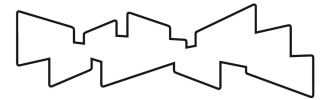
Der Wert und die Einzigartigkeit der Sammlung sollen durch eine neu fokussierte Marketing- und Pressearbeit sowie durch entsprechende Veranstaltungen regional und überregional stärker ins öffentliche Bewusstsein gerückt werden, das St. Annen-Museum soll ein »Must See« werden. Aufgrund der Vielschichtigkeit und Qualität der Sammlung ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, die große Bedeutung des Museums für die Stadt selbst, aber auch die Identifikation der Bürger:innen mit den Zeugnissen der Vergangenheit zu schärfen.

Die Ausstattung des Museums konnte in den vergangenen zwei Jahren an verschiedenen Stellen erheblich verbessert werden: So wurden neue Klimageräte und Vitrinen angeschafft, ein Rollregal für die Bibliothek, Schwerlastregale für das Möbeldepot, ein Stereomikroskop sowie eine Infrarotkamera für die Restaurierung. In den nächsten Jahren gilt es, auch die Verwaltungsräume technisch auf einen neueren Stand zu bringen. In den Ausstellungsräumen sollen in den kommenden Jahren zudem die Beleuchtung sowie das Beschriftungssystem optimiert bzw. überarbeitet werden. Ein stabiles WLAN-Netz in den Räumen ist eine wichtige Voraussetzung für eine zeitgemäße Vermittlungsarbeit.

Besorgniserregend ist der Zustand der Bausubstanz des St. Annen-Museums. Nach Jahrzehnten des Stillstands mussten in 2019 erste dringende Maßnahmen durchgeführt werden. Zurzeit wird ein Sanierungsplan erstellt, nach dem im Sommer 2020 die nötigen Bauabschnitte nach Dringlichkeit und Finanzierungsmöglichkeiten festgelegt werden. Es ist mit umfangreichen Maßnahmen von den Gewölbekellern bis zu den Dächern zu rechnen. Diese Generalsanierung wird einige Jahre in Anspruch nehmen, bietet aber auch die einmalige Chance, das Museumsquartier St. Annen konzeptionell weiter zu entwickeln.

Zentrale Themen einer solchen konzeptionellen Weiterentwicklung sind u.a. die räumliche und organisatorische Trennung von Dauer- und Sonderausstellungen sowie die Einrichtung von »hybriden« Räumen (s.a. Kapitel 2.3), d.h. öffentlich zugänglichen Räumen, die als Labore, Veranstaltungs- und Begegnungsbereiche genutzt werden können.

Im Umgang mit der Sammlung des Museums ist die Verbesserung der Depotsituation einer der dringlichsten Aufgaben der nächsten Jahre. Sie ist eng mit den baulichen Sanierungsmaßnahmen verbunden: Nur wenige der vorhandenen Depotflächen erfüllen zeitgemäße Bedingungen für die fachgerechte Aufbewahrung der Bestände, viele Räume haben keine Klimatisierung und können mit den vorhandenen personellen Ressourcen nicht ordentlich gepflegt werden. Da sich die Lagerräume zumeist in den Gebäudeteilen befinden, die dringend sanierungsbedürftig sind, sollen die Bestände in einem fachgerechten Außenlager zusammengeführt werden. Geeignete Räumlichkeiten für ein solches temporäres Ersatzquartier (mind. 10 Jahre) werden derzeit gemeinsam mit dem FB 5 gesucht. Die Auslagerung würde zum einen die Möglichkeit einer professionellen Pflege und Aufbewahrung schaffen und zum anderen gewährleisten, dass das GMHL jederzeit Zugriff auf die sanierungsbedürftigen Räume hat.



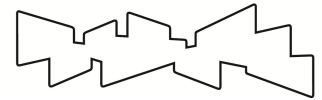
Bei der Erweiterung der Sammlung steht die Malereisammlung des 15. und 16. Jahrhunderts mit Malereien aus Norddeutschland und den Niederlanden im Fokus. Damit soll der internationale Rang der Mittelalterabteilung des St. Annen-Museums entscheidend gestärkt und das Haus mit der hervorragenden Schnitzaltarsammlung und dem Danziger Paramentenschatz noch stärker als internationale bedeutende Institution für spätmittelalterliche Kunst erlebbar werden. Grundsätzlich gilt, dass die Sammlung vor allem durch Spitzenstücke erweitert werden soll und durch solche, die eine sehr bedeutende Bereicherung der kulturgeschichtlichen Sammlung mit klarem Lübeck-Bezug darstellen.

Aus den Mitteln eines Nachlasses können zudem verschiedene größere Restaurierungen (z.B. Gavno-Altar) finanziert werden. Regelmäßig werden weitere Stücke des Danziger Paramentenschatzes restauriert und damit in einen präsentationsfähigen Zustand versetzt.

Wichtige Voraussetzung für ein zeitgemäßes und effizientes Arbeiten mit der Sammlung ist die Digitalisierung der Bestände mit MuseumPlus. Die Sammlung muss verstandortet werden, fehlende Inventarisierungen müssen durchgeführt und derzeit dezentrale Informationen, die nur schwierig zu orten sind, müssen zusammengeführt werden. Im Zuge eines solchen umfassenden Digitalisierungsprojektes ist auch die Entwicklung neuer Präsentationsformen für die Bestände (»Bestandskataloge«) eine dringende Aufgabe. Nach Möglichkeit sollten zunächst die Bestände der Möbelsammlung und der Glas-, Porzellan- und Keramiksammlung bearbeitet werden. Des Weiteren bedürfen die Textilbestände und die Varia (z.B. Uhren, Spielzeug, Hausgeräte, Schiffe) einer wissenschaftlichen Bearbeitung.

Im Bereich der Forschung arbeitet das St. Annen-Museum eng mit anderen Museen zusammen, zum Beispiel mit dem Westfälischen Landesmuseum Hannover, dem Dommuseum Hildesheim, dem Kulturhistorischen Museum Magdeburg, dem Kunstmuseum Basel und dem Victoria & Albert Museum, der Tate Modern und der National Gallery in London wie auch mit dem ZKFL und den Universitäten in Kiel, Hamburg, Wismar und Bern. Diese Kooperationen sollen im Rahmen der personellen Möglichkeiten vertieft und intensiviert werden.

Das Ausstellungsprogramm des St. Annen-Museums wird auch in Zukunft auf drei Beinen stehen: Neben der Präsentation der mittelalterlichen Schätze, die die Feinheit und Kostbarkeit jener Kunst spiegeln und neue Forschung berücksichtigen, werden kulturgeschichtliche Ausstellungen mit Bezug zur Stadt oder Region bis hin zum aktuellen Kunsthandwerk sowie Ausstellungen, die gattungs- und zeitübergreifend aktuelle Fragestellungen aufgreifen, realisiert werden. Besondere Kooperationsmöglichkeiten ergeben sich in dieser Hinsicht beispielsweise durch die Eröffnung der benachbarten Synagoge, in der eine kleine Präsentation zum Gebäude, zur Rabbinerfamilie Carlebach sowie zur Geschichte der jüdischen Gemeinde in Lübeck entstehen wird. Die Ausstellung wird von einer wissenschaftlichen Kuratorin und dem Leiter der Völkerkundesammlung gemeinsam mit der jüdischen Gemeinde erarbeitet und wird einige Objekte aus dem Bestand der Völkerkundesammlung dauerhaft präsentieren. Im St. Annen-Museum könnte eine vergleichende Ausstellung über das Christentum und das Judentum diese Präsentation ergänzen und durch begleitende Bildungsangebote einen Beitrag zur Bekämpfung des Antisemitismus in Lübeck leisten. Ein solches Projekt kann jedoch nur als extern kuratierte Sonderausstellung realisiert werden, da die Expertise zu diesem Thema im Museum nicht vorhanden ist. Die dauerhafte Bespielung des Themas erforderte die Einrichtung einer fachwissenschaftlichen Stelle. Aktuelle Themen sollen im St. Annen-Museum zudem mit kleineren Interventionen in den Ausstellungsräumen thematisiert bzw. in interaktiven »Laborräumen« mit dem Publikum diskutiert werden. Dies ist u.a. auch in Kooperation mit der Völkerkundesammlung angedacht.



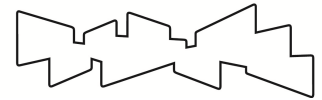
Zur Vermittlung der ausgestellten Inhalte sollen zeitgemäße Bildungsangebote kreiert werden, die vor allem die Möglichkeit zur Interaktion bieten. Die Kunst wird in dem Moment spannend, wo Geschichte(n) lebendig wird/werden. Hier ist u.a. an einen Guide gedacht, der auch Augmented und Virtual Reality-Elemente einbezieht und die einzelnen Objekte leicht erfassbar macht. Immer steht die Frage, »Warum die Dinge heute für uns noch wichtig sind«, als Leitmotiv über didaktischen Programmen, die in den kommenden Jahren im Einzelnen zu entwickeln sind. Bei der Entwicklung der Formate geht es grundsätzlich darum, die verschiedenen Künste miteinander in den Dialog zu bringen - die Kunst, die Architektur, die passende Musik oder Literatur, sodass die Besucher:innen auf eine sinnliche Art und Weise verstehen, worum es bei den gezeigten Themen geht: um stets neue Antworten auf immer die gleichen großen Fragen der Menschheit vom Mittelalter bis heute.

### 3.3 Katharinenkirche

St. Katharinen ist die einzige erhaltene der vier ehemaligen Klosterkirchen Lübecks. Sie beherbergt heute nicht nur ihre eigenen Ausstattungsstücke, sondern seit 1982 auch einige Objekte aus anderen Kirchen. Andererseits werden wichtige Werke aus der Kirche, so z.B. der Altar der Lukasbrüder von Hermann Rode, im St. Annen-Museum ausgestellt, womit die enge Verklammerung beider Häuser deutlich wird. Die Katharinenkirche ist ein einzigartiges Bauwerk der Backsteingotik von besonderer Schönheit und mit spannender Geschichte. Sie soll in ihrer großen Bedeutung für Lübeck und den Ostseeraum hervorgehoben und weiterhin als zunehmend beliebter Veranstaltungsort in Lübeck genutzt werden.

Als Voraussetzung hierfür wurden über mehrere Jahre vom FB 5 umfassende Sanierungsarbeiten vor allem zur statischen Sicherung des Gebäudes durchgeführt. Nach Abschluss der Arbeiten 2016 durfte die Kirche wieder für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Da die Kirche über keinen Etat verfügt, ist der Museumsbetrieb jedoch nur durch das ehrenamtliche Engagement von etwa 50 Freiwilligen möglich: Von Mitte April bis Mitte Oktober öffnen zwei Freiwillige die Kirche donnerstags bis sonntags für jeweils vier Stunden. Nach einem anfänglich erhöhten Betreuungs- und Koordinierungsaufwand des Freiwilligen-Teams hat sich die Zusammenarbeit inzwischen sehr gut eingespielt. Das Angebot soll daher bis auf weiteres fortgesetzt werden. Die regelmäßige Öffnung der Kirche ist damit jedoch vollkommen von freiwilligem Engagement abhängig, mittel- oder längerfristige Entwicklungsplanungen sind somit nur unter Vorbehalt möglich. Sie bedürften einer dauerhaften Gewährleistung des musealen Betriebs durch einen kommunalen Zuschuss. Aktuell werden laufende Kosten (Flyer, Beschilderungen u.Ä.) aus dem Etat des St. Annen-Museums finanziert.

Die Sammlung der Katharinenkirche besteht in erster Linie aus eingebauten und losen Ausstattungsstücken der Kirche: unterschiedlich gestaltete Grabplatten, Malereien, Gipsabdrücke mittelalterlicher Skulpturen, darunter die große St. Jürgen-Gruppe des Künstlers Bernt Notke (das Original befindet sich in Stockholm), und natürlich das Meisterwerk »Erweckung des Lazarus« von 1576 des venezianischen Malers Jacopo Tintoretto (1518-1594). Hier haben die Besucher:innen die Möglichkeit, die Kunstwerke in situ zu erleben, d.h. an dem Ort, für den sie geschaffen wurden. Dies ist in der mittelalterlichen und neuzeitlichen Kunst nur noch selten in diesem Maße möglich. In den kommenden Jahren stehen in der Katharinenkirche Reinigungs- und Restaurierungsarbeiten an, die im Zuge der Baumaßnahmen nicht mit umgesetzt werden konnten.



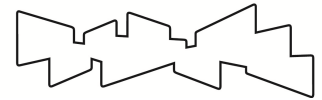
### 3.4 Museum Holstentor

Das Holstentor gehört zu den bedeutendsten Wahrzeichen Deutschlands und birgt zugleich das besucherstärkste Museum des Verbundes. Die aktuelle Präsentation ist jedoch stark veraltet und überschneidet sich zudem nicht unerheblich mit den Inhalten des Europäischen Hansemuseums. Derzeit wird an einer neuen Konzeption gearbeitet, die die Eigenart des einmaligen Bauwerks hervorhebt und diese zugleich in den Kontext unserer Zeit stellt. Da das Holstentor an erster Stelle mit der Stadt Lübeck assoziiert wird, soll es als weltweite Lübecker Marke gestärkt werden. Zugleich bietet es als ehemaliges Stadttor noch heute einen eindrucksvollen Zugang zur Altstadt und damit zum Weltkulturerbe. Das Museum wird vor allem von Touristen besucht, die nicht unbedingt speziell an Kunst oder Kultur interessiert sind, sondern sich vor dem berühmten Bauwerk fotografieren und es auch von innen erleben möchten. Für sie ist das Holstentor – auch durch die unmittelbare Nähe des Welcome Centers – der erste Schritt in die Stadt und die Geschichte Lübecks.

Bei der inhaltlichen Neukonzeption, die bis 2023 erfolgen soll, wird daher berücksichtigt, dass das Tor als stadthistorisches Monument wahrgenommen wird. Die neue Ausstellung soll den Erwartungen der Besucher:innen Rechnung tragen und in einem Dreiklang zu den Themen »das Tor – die Stadt – die Welt« jeweils den Bogen vom Mittelalter bis in die heutige Zeit schlagen. Die Themen werden anhand ausgewählter, konservatorisch robuster Objekte aus den LÜBECKER MUSEEN, vor allem der Völkerkundesammlung, vermittelt, sodass sich zahlreiche Querverweise auf andere Museen integrieren lassen. Da das Holstentor als Stadteingangstor wahrgenommen wird, soll damit auch die Chance genutzt werden, auf die kulturellen Möglichkeiten und Höhepunkte, die die Besucher:innen in der Stadt erwarten, aufmerksam zu machen. Und schließlich gilt das Holstentor als »Herz von Lübeck«: statt nur Daten und Fakten sollen auch emotionalere Zugänge gefunden werden. Das Tor soll wieder als Tor wahrgenommen werden und seine Geschichte(n) erzählen können. Dabei soll im Sinne der neuen Marketingstrategie von Lübeck eine emotionale Beziehung zum Tor, das »lebendig« wird, aufgebaut werden und den Lübecker:innen neue Identifikationsmöglichkeiten bieten.

Die Vermittlungsstrategie der neuen Präsentation wird auch neue Standards in der Gestaltung berücksichtigen (Partizipation, Interaktion, digitale Formate, interdisziplinäre Themen u.Ä.). Dabei geht es jedoch nicht um Inszenierung aller technischen Möglichkeiten, sondern um ein wohl überlegtes Konzept einer auch langfristig auf gutem Niveau zu erhaltenden Präsentation mit wenigen, aber eindrucksvollen Mitteln. Die Ausstellung soll überschaubar, gut in die Raum zu integrieren und leicht zu erschließen sein. Alle Ausstellungseinbauten nehmen sich dabei gegenüber dem Bauwerk und den Objekten zurück, um die Architektur des Holstentors wieder erlebbar zu machen. Die zahlreichen Geschichten rund um das Tor und die Geschichte der Hansestadt Lübeck sollen im Sinne des Microlearning vermittelt werden (Lernen mit kleinen und kleinsten Einheiten sowohl im Hinblick auf den Umfang des Inhalts als auch auf zeitliche Dimensionen). Dabei werden kurze informative Einheiten, z.B. originale Objekte, interaktive Medienstationen, Filme, Tonstationen oder kindergerechte Mitmachstationen, präsentiert und zu einer stimmigen und schlüssigen Erzählform verbunden. Die Didaktik wird mehrsprachig sein, da das Holstentor von vielen fremdsprachigen Gästen besucht wird.

Darüber hinaus ist eine App geplant, die Informationen rund um die Geschichte des weltberühmten Wahrzeichens und die Stadt bereitstellt. Besucher:innen können sich damit sowohl auf den Besuch vorbereiten als auch weiterführende Informationen zur Ausstellung abrufen.



Im Hinblick auf die bauliche Situation bringt das Holstentor als Ausstellungsort schwierige Bedingungen mit: Es ist nicht barrierefrei, nicht klimatisierbar, die Heizung ist veraltet und das Untergeschoss ist hochwassergefährdet. Zudem erfordern die runden Räume eine sensible Präsentation, um den Raumeindruck nicht zu konterkarieren. Gemeinsam mit dem FB 5 sollen die baulichen Instandsetzungen (Heizung und Elektrik) und die Einrichtung der neuen Ausstellung in einem abgestimmten kontinuierlichen Prozess bis 2023 umgesetzt werden.

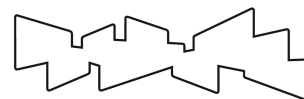
Als eine wichtige Voraussetzung für die Neukonzeption der Ausstellung muss der Sammlungsbestand des Holstentors als ein Teil der kulturgeschichtlichen Sammlung des St. Annen-Museums bearbeitet werden (s. St. Annen-Museum). Idealerweise sollen die Sammlungsbestände in den nächsten fünf Jahren digitalisiert werden. Auch hier sollen im Zuge des Digitalisierungsprojekts zeitgemäße Formen von »Bestandskatalogen« entwickelt werden.

Im Bereich der Forschung existiert eine enge wissenschaftliche und interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Museen (s. St. Annen-Museum). Außerdem gibt es eine enge Zusammenarbeit mit der Völkerkundesammlung, dem Archiv der Hansestadt Lübeck und verschiedenen Historikern. Diese Kooperationen sollen im Rahmen der personellen Möglichkeiten vertieft und intensiviert werden. Daneben wird auch mit dem Haus der Kulturen kooperiert. Im Sinne der oben geschilderten sammlungs- und publikumsbezogenen Wissenschaft wird erwogen, die wissenschaftlichen Fakten mit den zahlreichen Geschichten, die bei der Neupräsentation zur Geschichte der Hansestadt Lübeck und des Holstentors erzählt werden, in verschiedenen Bänden für den interessierten Laien ansprechend zu publizieren.

### 3.5 Völkerkundesammlung

Die Lübecker Völkerkundesammlung mit ihren heute mehr als 26.000 Objekten aus allen Kontinenten wurde in einem Zeitraum von dreihundert Jahren von Bürger:innen der Stadt zusammengetragen und ist überaus eng mit den Handelsbeziehungen der Stadt verflochten. Sie gehört als Zeugnis weltoffenen Bürgersinns zur Identität der Hansestadt Lübeck. Gegenwärtig ist die Sammlung für den Besucherverkehr geschlossen, es finden aber regelmäßig Ausstellungen in den anderen Häusern des Verbundes statt.

Im November 2018 hat die Bürgerschaft entschieden, ihren Beschluss von 2002 über die Schließung des musealen Betriebs aufzuheben und die Eröffnung eines Museums zu veranlassen, das die ethnologischen Bestände in Lübeck mit neuer Konzeption der Öffentlichkeit dauerhaft zugänglich macht. Zur Umsetzung dieses Beschlusses wurde eine interfraktionelle Arbeitsgruppe unter der Leitung des Kulturausschussvorsitzenden gebildet, die in 2019 ein Konzeptpapier zur zukünftigen inhaltlichen Ausrichtung des neuen Museums inklusive einer standortlosen Ausstellungskonzeption erarbeitet hat. Unter dem Leitmotiv »Lübeck und die Welt« soll die zukünftige Ausstellung sich in unterschiedlichen Modulen u.a. mit den Themen »Lübecker entdecken die Welt«, »Handel und Austausch«, »Kolonialismus«, »Zusammenleben und globale Zusammenarbeit« sowie »Fremdsein in Lübeck« befassen. Letztere Sektion würde u.a. die Kultur der Juden in Lübeck thematisieren und hierzu auch die bedeutende Carlebach-Sammlung wieder der Öffentlichkeit zugänglich machen. Aktuell wird die Standortfrage des neuen Museums geklärt, an deren Beantwortung die Umsetzung des Konzeptes sowie die zukünftige strukturelle Ausgestaltung und finanzielle Ausstattung des Museums geknüpft sind. Im Zeughaus sind aus den genannten Gründen vorerst keine baulichen Maßnahmen geplant.



Wichtige Aufgaben in den nächsten Jahren sind die digitale Erfassung des Fotoarchivs, die intensivere Pflege der Kontakte zu Unterstützer:innen der Sammlung und zur Migrantengemeinschaft der Stadt sowie ein stärkerer Austausch mit den Herkunftsgemeinschaften. Letzterer könnte durch Besuche von Gastwissenschaftler:innen aus Herkunftsländern realisiert werden, die jedoch einer entsprechenden (Drittmittel-)Finanzierung bedürften.

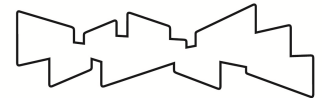
Die Sammlungsbestände lagern derzeit in stark überfüllten, aber sicherheitstechnisch und klimatisch akzeptabel geschützten Räumlichkeiten. Eine Verbesserung dieses Zustands durch die Erschließung neuer Räume ist unerlässlich, kann jedoch ebenfalls erst nach der Standortentscheidung sinnvoll angegangen werden.

Zu mehr als 75% setzt sich die Sammlung aus Objekten aus der Zeit vor 1945 zusammen. Dies erweist sich bei gegenwartsbezogenen Ausstellungen als Problem. Insbesondere hochwertige moderne Kunst aus Afrika (oder von anderen indigenen Gemeinschaften) wäre ein großer Gewinn für die Sammlung, ebenso alle Arten von Objekten, die ein zeitgemäßes Bild des Lebens in anderen Ländern vermitteln. Finanzielle und räumliche Kapazitäten lassen jedoch keine systematische Erweiterung der Sammlung zu. Es werden daher aktuell nur einzelne Objekte für konkrete Ausstellungen erworben oder von dem Sammlungsleiter im Rahmen privat finanzierter Reisen gesammelt. Die Völkerkundesammlung erhält zudem zahlreiche Schenkungsangebote von Privatpersonen - 2019 waren es mehr als 1000 Objekte - die aufgrund des Platzmangels sehr kritisch geprüft und ebenfalls nur bei einem deutlich erkennbaren Nutzen für konkrete Forschungs- und Ausstellungsarbeit angenommen wurden. Mittelfristig soll eine Erweiterung des digitalen Bildarchivs durch die Übernahme analoger und digitaler Bildbestände aus Privatbesitz erfolgen (z.B. durch einen Aufruf in der Presse). Im Rahmen einer solchen Erweiterung sollte - vorbehaltlich einer Finanzierung durch Drittmittel - auch die Digitalisierung des Fotoarchivs fortgesetzt werden, da wertvolle alte Fotobestände aus der Zeit vor 1945 bisher nur ausschnittsweise digitalisiert wurden.

Im Bereich der Forschung weist die Völkerkundesammlung mit ihren digitalisierten Objektbeständen ein deutschlandweites Alleinstellungsmerkmal auf: Die überwältigende Mehrheit der Sammlung ist zwischen 2012 und 2016 fotografiert und mit Einträgen in die Datenbank MuseumPlus eingepflegt worden. Derzeit werden die Möglichkeiten einer Onlinestellung dieses Datenbestands über die Software geprüft, um ihn allgemein zugänglich zu machen. Bisher konnten auf Grundlage des digitalen Datenmaterials Kooperationen mit Fachleuten in einem Dutzend Ländern und auf allen Kontinenten angestoßen werden.

Auch mit dem ZKFL sind weitere Kooperationen in Vorbereitung. So ist etwa eine Tagung zum Thema Völkerschauen geplant. Darüber hinaus wird eine Einbindung von Doktoranden des ZKFL oder von Studierenden der Medizin etwa in einem Projekt zum Thema »Ethnomedizin« erwogen. Bereits 2019 wurde ein Seminar mit Studierenden der Universität Hamburg abgehalten, aus der u.a. ein Praktikum und ein Forschungsprojekt zu historischen Afrikafotografien hervorgingen. Der Erfolg dieses Seminars spricht für eine Wiederholung oder Erweiterung eines solchen Lehrangebotes, das nicht nur den Studierenden eine erste praktische Qualifikation für die Museumsarbeit bietet, sondern auch dem Museum selbst erlaubt, Objekte und Themen beforschen zu lassen, für die der Arbeitsalltag der Sammlungsleitung sonst keinen Raum lässt.

Schwerpunkte der museumseigenen Forschung bilden die Herkunft und Erwerbsumstände der Objekte, die in den meisten Fällen noch völlig unbekanntes Biografien ihrer Sammler:innen und die Rolle Lübecks in der Zeit des Kolonialismus. Es wurde eine Liste prüfungsbedürftiger Fälle erstellt, die - u.a. finanziert mit Bundesmitteln - in verschiedenen



regional gegliederten Projekten in den nächsten 10-15 Jahren intensiver erforscht werden sollen. Ein erstes vom Deutschen Zentrum Kulturgutverluste für zunächst ein Jahr finanziertes Projekt zu Objekten aus Zentral- und Südwestafrika wurde im Dezember 2019 aufgenommen. An ihm ist neben einem Lübecker Provenienzforscher auch eine Gastwissenschaftlerin aus Gabun tätig, die ein Stipendium des ZKFL erhalten hat.

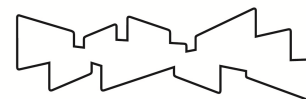
Im Bereich der Vermittlung wird mit den kommenden Ausstellungen bereits ein Prozess der inhaltlichen Neuausrichtung eingeleitet. Wurde bisher primär Wissen über uns fremde (historische) Kulturen vermittelt, sollen die Objekte zukünftig auch als Zeugnisse der Stadtgeschichte, als Belege für die Rolle Lübecks in den globalen Netzwerken und die multikulturellen Wurzeln ihrer Bürger:innen dienen und somit einen Beitrag zur Identität der Stadt leisten. Dies schließt durchaus auch eine kritische Auseinandersetzung mit der Rolle Lübecks im Deutschen Kolonialreich nicht aus. Als ein Ort der Vermittlung kulturellen Wissens sollen auch die Herkunftsgemeinschaften der Objekte zukünftig stärker in die Erforschung der Sammlung und die Gestaltung der Ausstellungen einbezogen werden. Gleiches gilt für die Lübecker Bürger:innen mit einem Migrationshintergrund aus diesen Ländern. Kulturvergleichende Themen, Gegenwartsbezüge und der Einsatz neuer Medien sollen ebenfalls gefördert werden. So könnten z.B. in Form von digitalen Anwendungen für Smartphones auch jenseits von Ausstellungen die Spuren sichtbar gemacht werden, die fremde Kulturen im Stadtbild hinterlassen haben.

### 3.6 Museum Behnhaus Drägerhaus

Das Museum Behnhaus Drägerhaus ist Lübecks Galerie des 19. Jahrhunderts und der klassischen Moderne: Die bedeutende Sammlung von Gemälden, Plastiken, Grafiken und Fotografien hat ihren Schwerpunkt in der Kunst der Romantik und der klassischen Moderne. »Von Caspar David Friedrich bis Edvard Munch« lautet der Titel der Sammlungspräsentation, in der sich regionale Ausrichtung und internationale Bedeutung verbinden. Zu Themen, die sich aus den verschiedenen Sammlungsschwerpunkten und der Museumsgeschichte ergeben, werden pro Jahr zwei bis drei Sonderausstellungen entwickelt. Das Museum befindet sich in zwei Stadtpalais des 18. Jahrhunderts: In den Räumen des Drägerhauses werden die Gemäldesammlung und Sonderausstellungen präsentiert, der Charakter privater Wohnräume bleibt dabei erkennbar; im Behnhaus sind zudem Wohnensembles des 19. Jahrhunderts zu sehen. Durch das Zusammenspiel von Gemäldegalerie und historischen Räumlichkeiten gilt das Haus als eines der schönsten Museen Norddeutschlands.

Seit einigen Jahren werden jedoch auch die Grenzen in der Infrastruktur immer deutlicher: Vor allem die technische Ausstattung des Hauses ist inzwischen komplett veraltet, größtenteils nicht mehr funktionsfähig und zudem ein großes Sicherheitsrisiko (Brandschutz). Damit auch zukünftig größere und publikumswirksame Sonderausstellungen mit namhaften Künstler:innen im Museum Behnhaus Drägerhaus stattfinden können, müssen die Gebäude dringend saniert werden.

Für die umfangreichen Sanierungs- und Modernisierungsarbeiten wurde im Sommer 2016 eine in mehrjähriger enger Abstimmung zwischen Museum, Architekt, Fachingenieuren, GMHL und Denkmalpflege erarbeitete Entwurfsunterlage Bau vorgelegt. Auf deren Grundlage haben Bau- und Hauptausschuss im Mai 2020 die Projektfreigabe erteilt (VO/2020/08858-01). Die geplanten Maßnahmen umfassen u.a. wichtige Brandschutzmaßnahmen, die Instandsetzung und Konservierung der Kellergewölbe, die Mauerwerkssanierung, Fensterreparaturen und



klimatische Optimierungen, die Erneuerung von Elektro-, Heizung- und Sanitäreanlagen, die Herstellung eines Präsenzdepots im Gewölbekeller, den Einbau eines Aufzugs für Besucher:innen und für den Transport von Ausstellungsstücken, die Erneuerung und Erweiterung der Klimaanlage, eine Umstellung auf LED-Beleuchtung sowie eine Fenstersanierung (Winterfenster).

Mit der denkmalgerechten Restaurierung und der technischen Modernisierung des Empfangszimmers im EG des Behnhauses wurde bereits eine erste Baumaßnahme umgesetzt. Aktuell wird die denkmalgerechte Sanierung der Gewölbekeller beider Häuser durchgeführt. Die übrigen Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen sollen in den kommenden Jahren bis 2024 umgesetzt werden. Sie sollen im laufenden Betrieb erfolgen, Teilschließungen (einzelne Häuser bzw. Etagen) werden allerdings nicht vermeidbar sein.

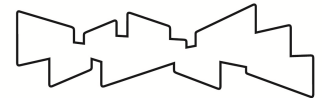
Die Arbeiten dienen nicht nur der Sicherheit und dem Erhalt der Bausubstanz, sondern auch konzeptionellen Anpassungen zur Attraktivierung des Museums: So soll das Empfangszimmer nach erfolgtem Umbau des Buddenbrookhauses als hybrider Raum die Entreesituation des Museums verbessern und einen Ort zum kommunikativen Verweilen bieten (Sitzgelegenheiten, Auslage von Katalogen und Zeitschriften, Kaffee-Angebot). Insgesamt soll die bauliche Ertüchtigung des Hauses in den nächsten Jahren auch zu einer konzeptionellen Schärfung des Hausprofils genutzt werden. Angestrebt ist auch hier, wie bei den anderen größeren Bauprojekten des Museumsverbundes (Buddenbrookhaus, Holstentor, Museumsquartier St. Annen), dass der Bereich der Dauerausstellung flexibler gestaltet wird, um schneller auf die sich wandelnden Bedürfnisse des Publikums reagieren zu können und damit auch den Besuch der ständigen Sammlung, die das Herzstück des Museums ist, attraktiver zu machen.

Für einen Teil der Sammlungen des Hauses - den Gemäldebestand, der für wechselnde Präsentationen im Museum Behnhaus Drägerhaus in Frage kommt - ist die beschriebene Depot-erweiterung (Keller) fest eingeplant. Der weitere Gemäldebestand lagert zurzeit in den Depoträumen des Museumsquartiers und soll gemeinsam mit den anderen Kunstsammlungen in einem neuen Außendepot untergebracht werden (s. St. Annen-Museum). Gleiches gilt für die Grafische Sammlung und die Fotografische Sammlung, deren Lagerungsbedingungen ebenfalls einer Verbesserung bedürfen (Metall- statt Holzschränke, neue Passepartourierungen, Klimatisierung).

Die Erweiterung der Sammlungsbestände erfolgt kontinuierlich durch drittmittelfinanzierte Ankäufe und Schenkungen. Vor allem Lübecker Künstler des frühen 20. Jahrhunderts, Werke von Gotthardt Kuehl und - sofern zu haben - von Friedrich Overbeck zählen weiterhin zu wünschenswerten Sammlungserweiterungen. Sammlungslücken gilt es im Bereich der klassischen Moderne (angelehnt an den Sammlungsaufbau Carl Georg Heises in den 1920er Jahren) und der Fotografie zu schließen.

Zur Digitalisierung der Sammlung ist die Überführung vorhandener Excel-Daten in die professionelle Datenbank MuseumPlus geplant. Die öffentliche digitale Präsentation der Sammlung (»Sammlung online«) startete im Sommer 2019 zunächst mit den Werken der Ausstellung »hundert Meisterwerke«. Über das CMS des Museumsverbundes ist hier eine Datenbank aufgebaut worden, über die sowohl die (interne) Sammlungspflege als auch die öffentliche Präsentation möglich ist. Dabei war es Zielsetzung, den digitalen Zugang zur Sammlung als Stütze und Ergänzung des klassischen Museumsbesuchs nutzbar zu machen.

Als besonderes Vermittlungsangebot soll daher der kürzlich entwickelte eGuide an das Projekt »Sammlung online« anknüpfen, über den nun zusätzliche Informationen, wie



Ansichten von Rückseiten der Gemälde, historische Lübeck-Ansichten, Infrarotaufnahmen, Bildvergleiche etc. zur Verfügung gestellt werden. Die Besucher können dazu Tablets leihen oder den eGuide als offlinefähige WebApp mit dem eigenen Smartphone nutzen. Der eGuide kann ganz individuell genutzt werden, bietet aber auch festgelegte Rundgänge durch die Ausstellung an (geplante Touren: »Audiotour«, »Familienbilder« und »Neu in Lübeck«).

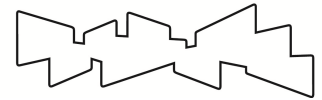
Im Bereich der Forschung wird das derzeit über das ZKFL realisierte Promotionsprojekt zum Thema »Der Künstler als Dichter - Edvard Munch und seine hinterlassenen Schriften« 2020 zum Abschluss kommen. Es könnte dann kurzfristig in ein Ausstellungsprojekt münden. Weitere mit der Sammlung und Historie des Museums Behnhaus Drägerhaus verbundene Forschungsprojekte wären über ZKFL-Stipendien in den kommenden Jahren wünschenswert. Hier wären auch Projekte an der Schnittstelle von Geistes- und Naturwissenschaft etwa zur Lübecker Künstlerin Anna Dräger-Mühlenpfordt denkbar.

In den Jahren 2021 und 2023 stehen zudem die Jubiläen des Museums an. 2021 jähren sich der Erwerb des Behnhauses durch die Stadt und die Eröffnung zu Ausstellungszwecken zum hundertsten Mal (Ausstellung zur nordischen Woche 1921). 2023 gilt es, die hundertste Wiederkehr der Eröffnung als Museum zu würdigen. Hierzu sind Programme, Publikationen und Ausstellungen in der Planung. Das Gründungsjahrzehnt des Museums - die 1920er Jahre - ist für das Profil des Museums bis heute prägend. Die damals zeitgenössische Kunst ist heute als Klassische Moderne grundlegend für Sammlung und Sonderausstellungen. In den kommenden Jahren soll daher die Geschichte des Museums, die Rolle Carl Georg Heises, die Lübecker Kulturgeschichte der 1920er Jahre sowie einzelne Künstlerinnen und Künstler (Albert Aereboe, Alfred Mahlau, Anna Dräger-Mühlenpfordt etc.) näher erforscht und in Publikationen und Ausstellungen veröffentlicht werden. Zudem ist eine Ausstellung zu Gotthardt Kuehl lohnenswert und vom Publikum gewünscht. Auch regionale Themen, wie die Künstlerkolonie Gothmund, ggf. in Gegenüberstellung mit der beginnenden Industrialisierung auf der anderen Traveseite, sollten das Ausstellungs- und Forschungsprogramm der kommenden Jahre prägen.

### 3.7 Museum für Natur und Umwelt

Das Museum für Natur und Umwelt zeigt Erd- und Naturgeschichte Schleswig-Holsteins und bietet naturwissenschaftliches Wissen zu komplexen Themen wie Evolution, Ökologie und Biodiversität. Der aktuelle Fokus liegt vor allem auf Lübeck und der Region im globalen Kontext, der konsequente Bezug auf uns Menschen und auf Bildung für Nachhaltigkeit. Das Museum für Natur und Umwelt wird überwiegend von Lübecker Bürger:innen und Menschen aus Schleswig-Holstein besucht.

Im Hinblick auf die weitere konzeptionelle Entwicklung des Hauses besteht ein Auftrag der Bürgerschaft (Beschluss vom 29.11.2012), das Museum für Natur und Umwelt als »Umweltbildungszentrum« zu etablieren. Hierzu wurde ein erstes inhaltliches Konzept vorgelegt, das die zu leistende Vermittlungsarbeit sowie die Aufgaben des Museums in seiner Funktion als ein solches städtisches Zentrum formuliert (VO/2017/05233). Zur Umsetzung des Vorhabens müssen jedoch weitere wichtige Fragen zur zukünftigen Struktur, zum Standort und zu den voraussichtlichen Kosten des Zentrums geklärt werden. Dies soll 2020/2021 durch eine Machbarkeitsstudie geschehen, die gemeinsam von der Landesregierung Schleswig-Holstein und der Hansestadt Lübeck finanziert und von einer Agentur mit entsprechenden Fachkenntnissen durchgeführt wird. Die Studie soll folgende Themenfelder untersuchen: Konzeptionelle Entwicklung eines Umweltbildungszentrums



(Überprüfung/Ergänzung des vorliegenden Konzeptes), Aufwertung bzw. Neupräsentation der »Wal-Ausstellung«, notwendige strukturelle Maßnahmen (Aufbauorganisation des UBZ unter Berücksichtigung fachbereichsübergreifenden Personaleinsatzes), Standortfrage inklusive notwendiger baulicher Maßnahmen, Kosten- und Finanzierungspläne für die unterschiedlichen Umsetzungsvarianten. Die Machbarkeitsstudie ist somit Grundlage für alle weiteren Schritte: Wie und wann welche Maßnahmen umgesetzt werden, kann erst geplant werden, wenn die Ergebnisse der Studie vorliegen und entsprechende politische Entscheidungen getroffen wurden.

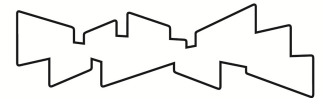
Am jetzigen Standort des Museums bedürfen die ständigen Ausstellungen des Hauses zum Teil umfassender Modernisierungen. Insbesondere die bereits 1993 eingerichtete Ausstellung »Steine erzählen«, die eine Zeitreise durch die Erdgeschichte der Region bietet und die international bedeutsame Sammlung von Fossilien aus einer Zeit von vor etwa 11 Millionen Jahren präsentiert (Funde aus der Kies- und Tongrube von Groß Pampau), ist in die Jahre gekommen. Erforderlich ist eine Neuplanung des gesamten Ausstellungsbereiches, bei der die »Pampau-Fossilien« einen eigenen Ausstellungsbereich erhalten.

Die Ausstellung »Von Flüssen und Meer«, die interaktiv über die Lübecker Lebensräume Wakenitz, Trave und Lübecker Bucht informiert, wird bereits durch LED-Licht, modernisierte Elektrik, Bewegungsmelder u.Ä. energiesparend betrieben, bedarf aber einer Überarbeitung, um die Funktionen und Attraktivität zu erhalten bzw. wiederherzustellen.

Die Ausstellung »Natur vor der Tür« umfasst u.a. Module zu heimischen Säugetieren, Vögeln, Pilzen und Insekten sowie einen »gläsernen« Bienenstock, der die Live-Beobachtung von Honigbienen ermöglicht. Der Bienengarten, Bienenwiese und Bepflanzungen im Domhof sollen weiter im Sinne des gewählten ökologischen und naturnahen Ansatzes gepflegt und unterhalten werden. Die Schaeinheiten der Ausstellung sind inhaltlich jedoch veraltet und zum Teil beschädigt. Ausgewählte Modelle und Dioramen sollen restauriert und erneuert werden, neue Stationen müssen angefertigt werden. Inhaltliche Schwerpunkte werden dann die Stadtökologie (Wildtiere in der Stadt etc.) und der Wald sein (Lübecker Waldmodell, Bioökonomie etc.). Bei der Umsetzung sollen je nach Thematik Partner beteiligt werden (z.B. Stadtwald, Umwelt-, Natur- und Verbraucherschutz).

Die wechselnden Sonderausstellungen des Museums für Natur und Umwelt beschäftigen sich mit aktuellen Themen wie Klimawandel und Klimaschutz, Neobiota, Wölfe u.Ä. Eine kleine zusätzliche Aktions- und Ausstellungsfläche (»Science aktuell«) informiert zudem über naturwissenschaftliche Forschungsprojekte Lübecker Hochschulen und Forschungsinstitute. Bei den Sonderausstellungen handelt es sich zurzeit vornehmlich um eingekaufte Wanderausstellungen, der Anteil an Eigenproduktionen soll hier zukünftig erhöht werden. Dabei sollen vor allem Kooperationsprojekte z.B. mit Partnern aus dem Verbund der Naturkundemuseen und Forschungssammlungen der Nord- und Ostseeregion (NORe) oder mit interdisziplinärem Ansatz (z.B. in Kooperation mit der Völkerkundesammlung) realisiert werden.

Der bauliche Zustand des 1963 errichteten Museumsgebäudes steht unter energetischen Gesichtspunkten in Widerspruch zu den vermittelten Inhalten des Museums und dessen Anspruch an Nachhaltigkeit. Zwar wurde vor wenigen Jahren eine effiziente Blockheizung im Keller des Museums installiert, die Museum, Stadtarchiv und die Gebäude der Bauverwaltung beheizt, aber das Museum hat keine Wärmedämmung, die Heizkörper sind veraltet, die Fenster teilweise nur einfach verglast und deren Rahmen marode. Das Besuchertreppenhaus wird nicht beheizt.



Sollte das Museum als Umweltbildungszentrum an seinem historischen Standort verbleiben, wäre eine entsprechende Sanierung notwendig, bei deren Planung auch der Ausbau der Barrierefreiheit berücksichtigt werden müsste (Ausstellungen und Veranstaltungsräume sind bislang nur über Stufen und Treppen zugänglich). Ebenso bedürfen die Toiletten für Besucher:innen dringend einer Modernisierung und das Alarmsystem des Hauses einer Erweiterung. Im Zuge größerer Umbauarbeiten würden auch die Erweiterung des Eingangsbereichs und die Vergrößerung der Shop-/Verkaufsfläche mit eingeplant.

Die Sammlungen des Museums - Geologische/Paläontologische Sammlungen, Zoologische Sammlungen und ein umfangreiches Herbar - umfassen ca. 200.000 Objekte. Die Schwerpunkte liegen auf dem norddeutschen Raum und der Lübecker Region. Bewahrt werden auch historische naturwissenschaftliche Objekte aus früheren Jahrhunderten. Sie geben Auskunft über ökologische Veränderungen der Lebensräume oder über das Artensterben.

Die Depots der Teilsammlungen befinden sich an unterschiedlichen Orten im Haus. Die Flächen sind aktuell ausreichend, die Bedingungen entsprechen jedoch nicht an allen Orten den musealen Standards. Eine deutliche Verbesserung konnte 2018 für die Geologische Sammlung durch die Asbestsanierung und anschließende Renovierung der Sammlungsräume erreicht werden. Mittelfristig wird auch eine Renovierung des Magazinraumes unter dem Dach (Zoologische Sammlung) angestrebt.

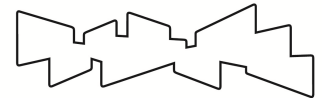
Insbesondere die Insektensammlungen und die Tierpräparate erfordern regelmäßiges Klima- und vor allem Schädlingsmonitoring. 2018 konnte die Stelle des Präparators nach zehn Jahren wieder besetzt werden. Um den in diesem Bereich entstandenen Arbeitsstau wieder abzubauen, wird der temporäre Einsatz zusätzlichen Fachpersonals notwendig sein.

Bei den Bestandserweiterungen liegt ein besonderer Schwerpunkt auf den Versteinerungen aus der Zeit des Miozäns. Die gesammelten Zeugnisse von Meerestieren der Ur-Nordsee sind international bedeutsam und bilden ein Alleinstellungsmerkmal für das Haus. Eine größere Zahl von Neufunden ist in den kommenden Jahren von der Grabungsstelle in Groß Pampau zu erwarten. Die Grabungen können noch bis 2027 durchgeführt werden, dann wird der Grubenaufschluss geschlossen und das Gebiet renaturiert. Die Forschungsgrabungen wurden bislang über Drittmittel, insbesondere mithilfe von Förderungen durch das Land Schleswig-Holstein, finanziert. Für die Grabungen in 2020 wurde beim Bundesministerium für Bildung und Forschung eine Kurzskeizze als erster Schritt für eine spätere Antragstellung im Rahmen des Programms »Citizen-Science-Projekte« eingereicht.

Mit der Digitalisierung seiner Sammlungen hat das Museum eine große Aufgabe vor sich: Bislang sind nur etwa 5-7 % der Bestände (Teilsammlungen) digital erfasst. Umfassende Inventarisierungsarbeiten inklusive einer Dokumentation im Bild stehen mittelfristig als Aufgabe an. Wie auch in den anderen Museen werden hierfür zusätzliche Drittmittel eingeworben werden müssen. Die Fachbibliothek des Museums ist vollständig digital inventarisiert und steht für Forschungsarbeiten zur Verfügung.

Wichtigster und größter Forschungsbereich des Museums sind in den kommenden Jahren die Fossilien-Funde aus Groß Pampau. Die wissenschaftliche Bearbeitung der Funde erfolgt in enger Kooperation mit dem Leibniz-Institut für Evolutions- und Biodiversitätsforschung Berlin sowie weiteren Forschungseinrichtungen. Über das ZKFL wird aktuell ein »Lübecker Modell« (Promotion in Verbindung mit einem Volontariat) zu der Sammlung an dem Museum durchgeführt. Die Funde aus Pampau bieten Material für weitere Promotionsvorhaben.

Das Museum gehört dem Zusammenschluss der »Naturkundemuseen und Naturwissenschaftlichen Sammlungen der Nord- und Ostsee-Region« (NORE) an, die gemeinsam Wissenschaft,



Forschung und Bildung befördern. So wurde etwa für ein gemeinsames Forschungs- und Ausstellungsprojekt zum Thema »Insektensterben« ein Antrag an die DFG und an das Bundesministerium für Bildung und Forschung gestellt.

Weitere Forschungsprojekte zu folgenden Themen sind in Planung oder als zukünftige Vorhaben avisiert: Tagung zur »Umweltgeschichte« (gemeinsam mit dem Stadtarchiv), Aufarbeitung der Museumsgeschichte (insbesondere zur Rolle des Museums während der NS-Zeit), Kooperation mit der Völkerkundesammlung zu Paul Range (Namibia) und H. Brehmer (Afrika), Aufarbeitung der Geschichte des Naturhistorischen Vereins zu dessen 150-jährigem Jubiläum.

Die Vermittlungsarbeit des Hauses ist eine wichtige Säule und steht in langer Tradition. Insbesondere mit seinen Bildungsangeboten für Kinder und Jugendliche leistet das Museum zur Heranführung von jüngeren Menschen an die Museumskultur einen wichtigen Beitrag. Die Zielgruppe soll auch bei der Entwicklung in ein Umweltbildungszentrum im Fokus bleiben.

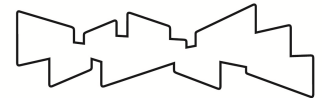
Das Haus ist Lernort und vom Land Schleswig-Holstein zertifizierte Bildungseinrichtung für Nachhaltigkeit. Es bietet vielfältige Veranstaltungsformate und zielgruppenspezifische Angebote. Ein wichtiges Leitziel ist die Implementierung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN (SDGs Sustainable Development Goals) und die Arbeit für die Zukunftsfähigkeit von Stadt und Gesellschaft. Mit der Entwicklung des Museums zu einem Umweltbildungszentrum gilt es, die Bildungsarbeit und Netzwerkarbeit neu zu strukturieren, zu erweitern und zu verstetigen. Der dazu vorgelegte Bericht (s.o.) erläutert die zu leistende Vermittlungsarbeit sowie die Serviceleistungen des Museums als städtisches Umweltbildungszentrum.

### 3.8 Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk

Das Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk befindet sich im ehemaligen Werkskaufhaus des Lübecker Hochofenwerkes. An authentischem Ort erzählt die Dauerausstellung die Geschichte des Werkes und stellt die Arbeits- und Lebensbedingungen seiner Arbeiter dar. Eine kleinere Dauerausstellung zeigt die Geschichte der Flenderwerft und ihrer Arbeiter. Eine weitere Dauerpräsentation befasst sich mit dem Schicksal der Zwangsarbeiter:innen und Kriegsgefangenen, die während des Zweiten Weltkrieges in der Lübecker Industrie unter schlimmen Bedingungen arbeiten und leben mussten. Daneben werden zwei bis drei Sonderausstellungen im Jahr gezeigt, die sich mit der Industrie- und Technikgeschichte, der Zeit- und Kulturgeschichte sowie mit Themen der Stadtteilgeschichte befassen.

Personell wurde das Haus in den letzten Jahren neu aufgestellt und damit strukturell wieder gestärkt: Die vakante Leitungsstelle wurde wiederbesetzt, neu geschaffen wurden zudem eine halbe Verwaltungsstelle und eine halbe Hausmeisterstelle.

Als dringend notwendige bauliche Maßnahme hat das GMHL 2019 das Dach des Nebengebäudes (Schmiede und Depot), neu decken lassen. In den kommenden Jahren sollen hier weitere Maßnahmen vorgenommen werden, die jedoch nicht in die Zuständigkeit des FB 5 fallen: Unter dem Nebengebäude befindet sich ein originaler Luftschuttkeller mit Original-Toiletten, Türen und Wandbeschriftungen sowie Lüftungsanlagen, der den Besucher:innen des Museums als Teil einer neuen Dauerausstellung zugänglich gemacht werden soll. Hierfür müssen die dort lagernden Gegenstände gesichtet und wertvolle Exponate gesichert und der Keller saniert werden. Die verkehrssicherheitsrelevanten Maßnahmen für eine öffentliche Zugänglichkeit, z.B. der Einbau eines Geländers an der Treppe zum Keller sowie Markierungen der Stufen, wurden bereits 2019 durch das GMHL durchgeführt.



Im Hinblick auf die konzeptionelle Profilierung des Hauses wird auf längere Sicht beabsichtigt, diesen Keller in einen Original-Teil und einen Ausstellungs-Teil herzurichten. In erstem soll das Gefühl vermittelt werden, unter welchen Bedingungen Menschen hier ausharrten, in zweitem soll die Geschichte des Bombardements und der Rüstungsindustrie vom Hochofenwerk und Flender erzählt werden. Mit der Sanierung des Luftschutzkellers schärft das Museum folglich weiter sein Profil als eine Institution, die die Geschichte des Hochofenwerkes nicht romantisch verklärt, sondern die Industriegeschichte der Rüstungsindustrien vom Hochofenwerk und Flender systematisch aufarbeitet. Dies ist Teil der Entwicklung einer neuen Dauerausstellung des Museums, die in den kommenden Jahren realisiert werden soll, da die Präsentation nicht mehr heutigen Ansprüchen entspricht und zukünftig auch jüngere Generationen wirksamer ansprechen soll. Darüber hinaus soll die neue Ausstellung auch die Funktion des Hauses als Stadtteilmuseum stärker betonen und Informationen über Kücknitz vermitteln.

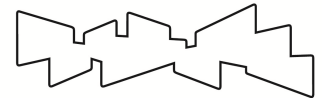
Ein großer Teil der umfangreichen Sammlungen des Museums wurde von der neuen Leitung in den vergangenen zwei Jahren intensiv begutachtet und neu bewertet. Wertvolle Akten des Zweigwerkes der Hütte Kraft aus Stettin wurden dabei archivarisches gesichert und sollen 2020 neu gelagert werden. Die Durchsicht und Neuordnung der Sammlungsbestände muss in den kommenden Jahren weiter fortgesetzt werden, um auch ein stringenteres Sammlungskonzept entwickeln zu können. Nachdem 2019 bereits Audio-Interviews von Zeitzeugen sowie die Sammlung der Luftbilder des Museums digitalisiert wurden, soll ab 2020 auch das Fotoarchiv des Hochofenwerkes digitalisiert werden.

Im Bereich der Forschung wird 2020 der Abschluss der Promotion eines ZKFL-Stipendiaten erwartet, der zum Thema »Arbeit am Beispiel des Hochofenwerkes« geforscht hat. Als ein neues Forschungsprojekt würde sich in den kommenden Jahren die Beschäftigung mit dem Zweigwerk der Hütte Kraft aus Stettin anbieten, deren Akten nun gesichert wurden und für Wissenschaftler zugänglich gemacht werden können.

Die für die kommenden Jahre geplanten Sonderausstellungen des Museums befassen sich weiterhin mit Arbeiter- und Industriekultur und kulturanthropologischen Fragestellungen. Hierbei spielen hauseigene Themen wie »Flender« (Sonderausstellung Mai-September 2020) ebenso eine Rolle wie z.B. das Leben und der Arbeitsalltag von Gastarbeitern in Deutschland (Sonderausstellung in Kooperation mit der Völkerkundesammlung ab April 2021). Ziel der Vermittlungsarbeit ist es dabei, vermehrt Schulen zu einem Besuch des Museums zu animieren. Dies ist bereits durch die Ausstellung über das Flüchtlingslager in Pöppendorf 2018/19 gelungen und scheint auch mit weiteren Ausstellungen wie »Not macht erfinderisch« über die Not in der jungen BRD (2020/21), der Ausstellung über Gastarbeiter/Arbeitsmigration (2021) bis hin zu einer angedachten Ausstellung über die Veränderungen der Arbeitswelt (2022 in Kooperation mit der IG Metall) realisierbar.

### 3.9 Buddenbrookhaus

Das Buddenbrookhaus gehört zu den erfolgreichsten Literaturmuseen in Deutschland. Allerdings haben die Besucherzahlen, die wachsende Sammlung und Bibliothek das Haus an den Rand seiner Kapazitäten geführt. Es fehlt zudem an museumspädagogischen Räumen, Bau und Ausstellung sind nicht ausreichend barrierefrei, auch ist die Ausstellung szenografisch und inhaltlich in die Jahre gekommen. Durch den von der Bundesregierung finanzierten Ankauf des Nachbargrundstücks hat das Buddenbrookhaus die Chance erhalten, seine Fläche zu



verdoppeln. Für die bauliche Erweiterung, die mindestens drei Jahre dauern und die von einer inhaltlichen Neuausrichtung flankiert wird, wurde das Haus am 29.12.2019 geschlossen.

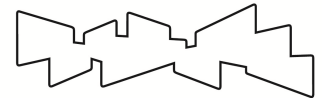
Das Buddenbrookhaus wird schon jetzt als eine wichtige Forschungsstelle zu den Manns, als Archiv und als Museum öffentlich stark wahrgenommen. Es hat sich in den letzten Jahren noch weiter vernetzt (u.a. im Internationalen Netzwerk der Mann-Häuser) und soll nach der Wiedereröffnung noch wesentlich stärker sichtbar sein. Ebenso soll die neue Ausstellung dazu beitragen, dass das Buddenbrookhaus deutschlandweit als eines der ersten Häuser im Bereich Literatúrausstellung wahrgenommen wird. Diese positive Entwicklung wird auf die Stadt zurückwirken: Als ein Aushängeschild Lübecks kann es den derzeit gewünschten höherklassigen Kulturtourismus bedienen.

Die Umbauplanungen sind bereits fortgeschritten: Der Siegerentwurf aus dem Architekturwettbewerb soll realisiert werden. Wesentliche Teile der Finanzierung sind gesichert. Die Neueröffnung ist für 2023/24 geplant. Der Neubau bringt wesentliche Verbesserungen der Infrastruktur mit sich: eine weitgehende Barrierefreiheit, die Verdopplung der Ausstellungsfläche und die Anlage eines Ausstellungsrundgangs, den dringend notwendigen Flächenzuwachs für Bibliothek und Archiv (inkl. Klimatisierung der Archivräume), die Einrichtung eines museumspädagogischen Raumes sowie die Vergrößerung des Eingangs- und Shopbereiches mit der Integration eines hybriden Raumes zur Vorschau auf die Ausstellungen.

Für die mit der baulichen Erweiterung einhergehende inhaltliche Neukonzeption wird eine Dauerausstellung kuratiert, die durch das größere Platzangebot den Fokus auf die gesamte Schriftstellerfamilie Mann legen kann – mit Schwerpunkten bei den Brüdern Heinrich und Thomas Mann. Sie wird politische Inhalte stärker betonen (die Manns als Träger von Werten und politischen Haltungen) und Leseanreize schaffen. Die Vermittlungsstrategie der neuen Ausstellung setzt auf einen narrativen Ausstellungscharakter, erlebnis- und diskussionsorientierte Elemente (Emotion, Interaktion, Partizipation), besondere Angebote für junge Besucher:innen, eine stärkere Vernetzung mit Schulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen.

Für die Sammlung und die Bibliothek des Hauses verbessert sich mit dem Umbau auch die Depotsituation deutlich. Der Tresorraum im Keller bleibt erhalten, wird aber von Wasserleitungen (Sicherheitsrisiko) befreit und mit einer konservatorisch notwendigen Klimatisierung ausgerüstet. Der Sammlungsschwerpunkt des Archivs liegt auf den Schriften der Brüder Mann und anderer Familienmitglieder. Da diese im Wert in den letzten Jahren enorm gestiegen sind und mit der Zeit in ihrer Substanz empfindlicher werden, sind die baulichen Verbesserungen dringend geboten. Auch die deutlich gewachsene Bibliothek wird räumlich vergrößert. Der Schwerpunkt liegt hier auf den Primärtexten der Manns sowie auf der Sekundärliteratur über die Familie und ihr Werk. Das Haus strebt den Ankauf aller Erstausgaben der Mann-Werke an, darüber hinaus sollen weiterhin Schriften mit Lübeck-Bezug sowie Schriften mit Relevanz für Ausstellungen und für den neuen politischen Schwerpunkt erworben werden.

Das Buddenbrookhaus arbeitet über Drittmittelprojekte seit einigen Jahren an der Digitalisierung der Sammlung (Erfassung der Metadaten, Digitalisierung der Objekte). Diese Arbeiten sind auch notwendig für das Vorhaben des Netzwerkes »Thomas Mann International«, die Sammlungsbestände der fünf Einrichtungen auf einem gemeinsamen Portal zusammenzuführen. Hier werden künftig die Mann-Häuser aus München, Zürich, Nidden, Pacific Palisades und Lübeck enger zusammenrücken. Die virtuelle Rekonstruktion der Mann-Bestände wird für Wissenschaft und Öffentlichkeit kostenlos zugänglich sein.



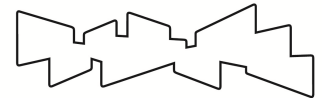
Um das Archiv des Hauses und die Arbeit mit der Sammlung in der breiten Öffentlichkeit sichtbar zu machen, soll gemeinsam mit dem Institut für Multimediale und Interaktive Systeme der Universität Lübeck eine virtuelle Präsentation realisiert werden, die sowohl auf einem Multitouchscreen, auf eigenen Endgeräten der Besucher:innen im Info-Zentrum am Markt als auch online abrufbar ist. Erste Inhalte werden 2020 kuratiert und dann in den Folgejahren sukzessive erweitert. In kleinen Filmen und anderen Formaten sollen die sonst verborgenen Stücke der Sammlung gezeigt, erläutert und kontextualisiert werden.

Die Forschungen des Buddenbrookhauses beziehen sich in den kommenden Jahren wesentlich auf die neue Dauerausstellung sowie auf die Forschungen zur eigenen Sammlung. Mit dem Netzwerk »Thomas Mann International« und den guten Kontakten zu mehreren Universitäten ist zudem die Basis für Kooperationsprojekte gelegt. Regelmäßige Tagungen in Kooperation mit den im Haus ansässigen literarischen Gesellschaften sowie anderer wissenschaftlicher Partner werden fortgesetzt. Im Zuge der Recherchen für die Dauerausstellung konnten bereits einige Forschungslücken in der eigenen Sammlung aufgearbeitet werden - eine Fortsetzung der Arbeiten ist notwendig, erfordert jedoch zusätzliche personelle Kapazitäten. Hier könnte wie schon bei vergangenen Projekten erneut über das ZKFL entsprechende Unterstützung generiert werden.

Mit seiner Vermittlungsstrategie strebt das Buddenbrookhaus an, Formen zu finden, die von allen Menschen ungeachtet ihres Bildungsgrades oder körperlicher Voraussetzungen zugänglich sind. Das museumspädagogische Programm zielt darauf ab, Besucher:innen zu aktiven Nutzer:innen zu machen: Sie sollen an Ausstellungen und Debatten partizipieren. Besondere Aufmerksamkeit legt das Haus in den kommenden Jahren dabei weiterhin auf die Angebote für jugendliche Nutzer:innen. Hier wurden in den vergangenen Jahren bereits Wege gefunden, um die Beteiligung Jugendlicher an der Konzeption von Ausstellungen und anderen Vermittlungsformaten (z.B. App, Wanderausstellung für Schulen) zu ermöglichen. Insbesondere das Projekt »Literatur als Ereignis. Die Manns und wir« mit Schüler:innen einer Lübecker Gesamtschule hat die Angebote des Hauses nachhaltig verbessert und zu sehr guten Kontakten mit Lübecker Schulen geführt. Das Projekt soll - vorbehaltlich der weiteren Finanzierung durch Drittmittel - in veränderter Form weitergeführt werden: Bei dem Projekt »Die MANNschaft. Schüler:innen machen Museum« werden Schüler:innen von vier Lübecker Schulen eingeladen, sich mit den Texten und Biografien der Manns auseinanderzusetzen - zu Themen, denen jeweils ein Projekt- bzw. Schuljahr gewidmet ist. Die Schüler:innen erwerben dabei grundlegende Fähigkeiten des Projektmanagements von Budget-, Personaleinsatz- und Zeitplanung bis hin zur praktischen Realisierung, und erfahren zugleich alle Facetten der Teamarbeit (gruppendynamische Prozesse, Kompromissbildung, Dialog).

Das Museum beabsichtigt zudem, über Drittmittel weiterhin eine Stelle im Freiwilligendienst anzubieten und die jeweils eingestellte Person besonders als Expert:in für die eigene Zielgruppe in die Planungen des Hauses einzubeziehen.

Im Bereich der Sonderausstellungen ist aufgrund des Umbaus die Interimsausstellung »Buddenbrookhaus im Behnhaus« das wesentliche Projekt der nächsten drei Jahre. Sie soll ggf. über die lange Laufzeit hinweg Aktualisierungen erfahren und auf Ausstellungsprojekte des Museums Behnhaus Drägerhaus thematisch reagieren. Kleinere Präsentationen und virtuelle Formate sind für das Info-Center am Rathausinnenhof geplant. Für den Zeitraum nach der Wiedereröffnung liegt eine erste Planung vor: »Die Manns - die Homestory« wird sich als erste Sonderausstellung mit der Außendarstellung der Manns beschäftigen.



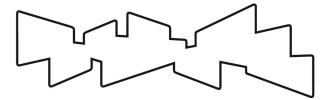
### 3.10 Günter Grass-Haus

Lübeck ist die einzige Stadt in Deutschland, die Forschungs- und Gedenkstätten für zwei Literaturnobelpreisträger betreibt. Durch diese besondere Konstellation lässt sich zugleich ein Überblick über die deutsche Literaturgeschichte anhand zweier ihrer bedeutendsten Vertreter veranschaulichen. Das Günter Grass-Haus versteht sich jedoch nicht primär als Personen- oder Literaturmuseum, sondern als ein Forum für Literatur und bildende Kunst, das dem Publikum das vielschichtige Œuvre des Grafikers, Bildhauers und Schriftstellers Günter Grass vorstellt und erläutert. Zugleich ist das Haus eine Ausstellungs- und Forschungsstätte für andere künstlerische Mehrfachbegabungen. In der Vergangenheit konnten Ausstellungen über die Wechselbeziehungen zwischen Wort und Bild im Schaffen von Johann Wolfgang von Goethe bis hin zu Cornelia Funke gezeigt werden. Auch internationale Künstler wie George Bernard Shaw konnten präsentiert werden. Die Kooperation mit anderen Grass-Sammlungsstandorten in Berlin, Künzelsau, Wewelsfleth, Göttingen, Bremen und Gdansk ist fester Bestandteil der Arbeit des Hauses.

Die Sammlung des Günter Grass-Hauses umfasst den bildkünstlerischen Nachlass des Künstlers Grass. Ca. 1.300 Grafiken befinden sich im Bestand, darunter Zeichnungen, Radierungen und Lithographien sowie Aquarelle aus sechs Jahrzehnten. In enger Abstimmung mit dem Archiv der Akademie der Künste konnten darüber hinaus einige Manuskripte angekauft werden, die seit Mitte der 1990er Jahre, also nach der Verlegung seines Sekretariats von Berlin nach Lübeck, entstanden. Dazu gehören u. a. »Novemberland« (1993), »Fundsachen für Nichtleser« (1997), »Mein Jahrhundert« (1999) oder »Im Krebsgang« (2002). Anhand dieser Dokumente wird die Entstehung einzelner Erzählwerke oder Gedichte von der ersten handgeschriebenen Fassung bis zur letzten Korrekturfahne nachvollziehbar. Forscher aus aller Welt besuchen das Archiv, um die genannten Werke und ihre Entstehung sowie die engen Zusammenhänge zwischen dem bildkünstlerischen und literarischen Werk von Günter Grass zu untersuchen. Die Forschungsbibliothek enthält zahlreiche Titel über Grass und andere Mehrfachbegabungen. Das Museum veröffentlicht regelmäßig eigene wissenschaftliche Publikationen zu Sonderausstellungen oder Kolloquien.

Durch wichtige Bestandserweiterungen soll der Bereich Forschung / Archiv in den kommenden Jahren als dritte Säule des Hauses neben den Bereichen Ausstellungen und Veranstaltungen weiter ausgebaut werden. Hier hat Lübeck, neben der Akademie der Künste in Berlin, ein großes Zukunftspotential, da die weltweite Bedeutung des Hauses auf diese Weise gesteigert werden kann. Wie dies über die Wissenschaft hinaus auch auf Besucher:innen wirkt, zeigt beispielhaft das Buddenbrookhaus, das überregional nicht nur eine Marke in der Wissenschaft, sondern auch im Tourismus darstellt. Geplant ist daher der Ankauf der noch nicht im Besitz des Hauses befindlichen letzten Manuskripte von Günter Grass mit Mitteln des Bundes, Landes und von Stiftungen.

Die Kapazitäten des Archivs und der Bibliothek sind jedoch an ihren Grenzen angelangt. Zwar konnte 2011 ein kleiner Archivraum im Willy-Brandt-Haus hinzugewonnen werden, aber auch dieser ist inzwischen vollkommen ausgelastet. Für größere Neuankäufe (Manuskripte, bildkünstlerische Arbeiten, Skulpturen o.Ä.), fehlt aktuell der Platz. Zudem musste die stetige Pflege der Sammlung aufgrund mangelnder personeller Kapazitäten vernachlässigt werden. So sind Zeitungsartikel, Fotos, CD-Roms, DVDs, Audio- und Filmdateien, Akten, Briefe und andere Dokumente noch nicht inventarisiert. Hier gilt es, in Zukunft Abhilfe zu schaffen.



Die Digitalisierung des Großteils der Sammlung (d.h. der bildkünstlerischen Arbeiten und Manuskripte) konnte mithilfe von Drittmitteln 2016 erfolgen. Die gescannten Bilddaten befinden sich allerdings noch auf einer externen Festplatte, die aufgrund der restriktiven IT-Bestimmungen nicht mit den Rechnern im Museum verbunden ist.

Im Bereich der Ausstellungen präsentiert sich das Günter Grass-Haus mit seiner ständigen Ausstellung als modernes und innovatives Museum. Multimediale Angebote wie Multitouch-Tische oder einer Virtual-Reality-Anwendung sind schon umgesetzt worden. Die Stärkung der ständigen Ausstellung erfolgte vor allem vor dem Hintergrund, dass nicht mehr drei bis vier Sonderausstellungen und eine Vielzahl von Veranstaltungen pro Jahr durchgeführt werden können. In den nächsten Jahren soll die ständige Ausstellung in eine Mixed-Reality-Schau umgewandelt werden, in der weniger, aber noch bessere digitale Technik eingesetzt wird, um die auratischen Originalexponate von Günter Grass in den Vordergrund zu rücken.

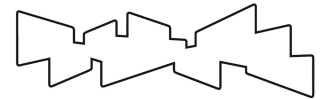
Die Ausstellungsfläche des Günter Grass-Hauses ist für die geplanten Ausstellungsprojekte zu klein. Aufgrund der begrenzten räumlichen Kapazitäten können etwa Gruppen die Ausstellungen nicht parallel besuchen. Zudem ist das Günter Grass-Haus nicht barrierefrei. Rollstuhlfahrende können den hinteren Ausstellungsbereich, den Museumsgarten und das Obergeschoss nicht besichtigen. Eine Machbarkeitsstudie sollte daher die Möglichkeit einer räumlichen Erweiterung eruieren, die anlässlich des 100. Geburtstags von Günter Grass 2027 realisiert werden könnte. Im Zuge dieses Jubiläums könnte das Günter Grass-Haus (Wander-) Ausstellungen, Veranstaltungen, Publikationen, Symposien, Filmreihen etc. organisieren, um der Rezeption des Leben und Werks von Günter Grass einen Schub zu verleihen.

Ein weiteres Standbein in der Vermittlungsstrategie des Grass-Hauses sind hochkarätige Veranstaltungen und Kooperationen, die auch in den kommen Jahren fortgesetzt werden sollen. So konnten Lesungen, Diskussionen, Ausstellungseröffnungen etwa mit Cornelia Funke, John Irving, Frank-Walter Steinmeier, Salman Rushdie, Mario Adorf, Markus Lüpertz oder der Literaturnobelpreisträgerin Swetlana Alexijewitsch realisiert werden. Zu den festen Terminen im Jahr gehört das Lübecker Literaturtreffen, das 2020 zum 15. Mal stattfand. Alle zwei Jahre wird im Rahmen dieses Treffens der Günter Grass-Preis »Von Autoren für Autoren« verliehen. Das große Kinderfest im Günter Grass- und Willy-Brandt-Haus erreicht über 2.000 Gäste an einem Wochenende. Zudem bietet das Forum zahlreiche Vermittlungsangebote für Kinder wie Workshops oder Lesungen an.

#### **4. Umsetzung der strategischen Ziele und Projektpläne**

##### **4.1 Zeitplan der wichtigsten Maßnahmen 2020-2025 ff.**

Die Umsetzung der in Kapitel 3 beschriebenen längerfristigen bzw. außerregulären Maßnahmen, die zusätzlich zu dem Tagesgeschäft anfallen, wird durch städtische Mittel und Drittmittel ermöglicht. Letztere wurden bzw. werden von der Kulturstiftung und/oder dem FB 5 beantragt - vornehmlich aus Förderprogrammen der Bundesregierung. Die Priorisierung der Projekte innerhalb des Handlungsplans ergibt sich daher im Wesentlichen aus der Verfügbarkeit der finanziellen Mittel. Bei Projekten, für die bei anderen Geldgebern (z.B. Lübecker Stiftungen) Förderanträge gestellt werden müssen, berücksichtigt die Zeitplanung die personellen Ressourcen bzw. Auslastungen der LÜBECKER MUSEEN.



Soweit es möglich ist, werden die Maßnahmen im laufenden Betrieb umgesetzt, notwendige Schließungen von Museen oder Teilbereichen der Häuser werden so kurz wie möglich gehalten (in der folgenden Tabelle markiert durch schraffierte Flächen).

Grundsätzlich steht die Umsetzung aller geschilderten Pläne und Vorhaben unter dem Vorbehalt der Finanzierung durch zusätzliche kommunale Mittel und durch Drittmittel, die sowohl für die Sachkosten als auch für die personelle Unterstützung zur Umsetzung der Projekte benötigt werden.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025ff.
Museum für Natur und Umwelt: Machbarkeitsstudie Umweltbildungszentrum						
Museum für Natur und Umwelt: Politische Entscheidung zum UBZ und Umsetzung						
Buddenbrookhaus: Bauliche Erweiterung						
Behnhaus Drägerhaus: Sanierungsmaßnahmen *						
Digitalisierung der Kunstsammlungen mit MuseumPlus						
St. Annen: Sanierungsmaßnahmen						
Kunsthalle: Sanierungsmaßnahmen						
Geschichtswerkstatt: Neukonzeption Dauerausstellung (inkl. Luftschutzbunker)						
Holstentor: Bauliche Instandsetzung und Einbau der neuen Dauerausstellung						
Völkerkunde: Einrichtung ethnologisches Museum						

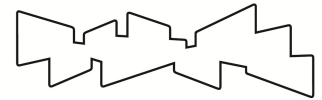
\* Teilschließung des Museums in 2023 (Drägerhaus) und 2024 (Behnhaus)

## 4.2 Strukturelle Voraussetzungen | Organisationsentwicklung

Neben einer stärkeren inhaltlichen Zusammenarbeit zwischen den Museen, die vor allem durch eine kontinuierliche Abstimmung des Ausstellungsprogramms, durch häuserübergreifende Projekte sowie durch die gemeinsame Vermarktung der musealen Angebote entstanden ist und die durch die digitale Zusammenführung der Sammlungsbestände zukünftig noch weiter forciert wird, bestand ein wesentliches Ziel der Gründung des Museumsverbundes in einem effektiveren Ressourceneinsatz und der Entlastung der wissenschaftlichen Fachkräfte in den Museen durch die Zentralisierung der administrativen Aufgaben und des Marketings.

Mit der Einrichtung entsprechender zentraler Dienste konnte der Verbund dieses Ziel in der ersten Zeit seines Bestehens erfolgreich erreichen. So wurden die Museen und ihre Leitungen von folgenden zuvor in den Häusern angesiedelten Aufgaben entbunden:

- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Marketing und Vertrieb
- Bildung und Vermittlung
- Finanzen
- Personal
- Shops



Unterstützung erhalten die Museen außerdem bei der Organisation und Durchführung größerer oder häuserübergreifender Veranstaltungen.

Die zentralen Dienste sind unmittelbar der Geschäftsführung des Verbundes unterstellt. Die Geschäftsführung repräsentiert die LÜBECKER MUSEEN und übernimmt für die Häuser die Abstimmung über die museale Arbeit mit den Organen des Verbundes (Vorstand, Stiftungsrat), den beratenden Gremien (Beirat der Kulturstiftung, Beirat der Museen) und der Stadtverwaltung (Fachbereich) und verantwortet diese gegenüber den politischen Gremien (Ausschüsse, Bürgerschaft). Darüber hinaus beantragt die Geschäftsführung die Fördermittel für die Museen bei den großen Lübecker Stiftungen sowie bei den öffentlichen Geldgebern (Bundesregierung, Landesregierung, staatliche Einrichtungen) und koordiniert häuser- oder fachbereichsübergreifende Projekte und investive Maßnahmen (z.B. Bauvorhaben, IT-Angelegenheiten).

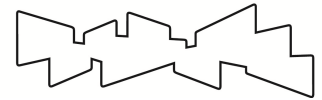
### Herausforderungen und notwendige Entwicklungen

In den letzten Jahren sind jedoch die Arbeitsanforderungen sowohl an die Museumsleitungen als auch an die zentralen Bereiche durch unterschiedliche Entwicklungen weiter gewachsen: Investive Projekte, die zusätzlich zum musealen Tagesgeschäft realisiert werden müssen, haben in Zahl und Umfang zugenommen, zugleich sind die Herausforderungen in der musealen Arbeit vielschichtiger geworden. So wird etwa die Digitalisierung tiefgreifende Änderungsprozesse auslösen, die frühzeitig und aktiv gestaltet werden müssen, um den Anschluss an wissenschaftliche Standards und an die Lebenswirklichkeit der Besucher:innen nicht zu verlieren.

Ebenso hat die Komplexität administrativer Regelungen und Abläufe innerhalb des »Konzerns Hansestadt Lübeck« und vor allem in der Zusammenarbeit mit Drittmittelgebern in den vergangenen Jahren zugenommen. Im Bereich des Fördermittelmanagements müssen Abläufe weiter optimiert werden, um eine effiziente interne Kontrolle zu gewährleisten und den Anforderungen der Drittmittelgeber gerecht zu werden. Da die Museen ihr kontinuierliches Programm ebenso wie außerreguläre Projekte fast ausschließlich mit Fördermitteln finanzieren, gilt es auch hier, den Museumsverbund so aufzustellen, dass die Arbeit der Museen in den kommenden Jahren auf dem bisherigen Niveau fortgesetzt werden kann.

Der wachsenden Komplexität sowohl der individuellen als auch der gemeinschaftlichen Aufgaben können die Museen dabei weiterhin nur als eine starke Einheit im Verbund erfolgreich begegnen. Zur Bewältigung dieser Aufgaben sind in einigen Handlungsfeldern aufgrund der genannten Entwicklungen strukturelle Verstärkungen notwendig. So ist für die koordinatorische *Begleitung des umfassenden digitalen Transformationsprozesses* zusätzliche Unterstützung notwendig. Darüber hinaus bedarf es auf der Ebene des *Projekt- und Drittmittelmanagements* einer Stärkung der Schnittstelle zwischen Museumsleitungen und Geschäftsführung, durch die zum einen die zentralen Dienstleistungen als Unterstützung für die Museumsleitungen weiter ausgebaut wird, und zum anderen die Geschäftsführung bei strategischen und operativen Entscheidungen sowie im Controlling unterstützt wird. Ebenso wird eine *personelle Verstärkung im Bereich der Vermittlung* aufgrund der besonders umfangreichen Herausforderungen in diesem Aufgabenfeld (s. Kapitel 2.3) immer notwendiger.

Den wachsenden Anforderungen an die Arbeit in den Museen wurde durch das teilweise »Outsourcing« der musealen Forschungsarbeit sowie durch Maßnahmen in der Personalplanung in ersten Schritten Rechnung getragen: Nach Aufhebung der Wiederbesetzungssperre konnten alle unbesetzten Leitungsstellen wieder besetzt und in einem Fall aufgestockt wer-



den, in fast allen Museen wurden Volontariate zur wissenschaftlichen Unterstützung der Museumsleitungen eingerichtet. Stellen in der Museumslogistik sowie in der Werkstatt/ Restaurierung wurden wieder bzw. neu besetzt.

Für größere außerreguläre Projekte konnte die im wissenschaftlichen bzw. konzeptionellen Bereich erforderliche zusätzliche personelle Unterstützung der Museumsleitungen bislang projektbezogen über Drittmittel organisiert werden. Für die Umsetzung der in Kapitel 3 genannten Vorhaben wird jedoch auch die Hansestadt Lübeck ihren Beitrag leisten müssen.

Die weitere Entwicklung einiger Häuser wird darüber hinaus auch langfristig personelle und finanzielle Mehrbedarfe auslösen, die im Zuge der jeweiligen Entwicklungsprozesse ermittelt und definiert werden müssen (z.B. Einrichtung eines ethnologischen Museums, Weiterentwicklung des Museum für Natur und Umwelt in ein Umweltbildungszentrum).

Dies gälte in noch größerem Umfang bei einem Ausbau des Museumsverbundes. Der Verbund versteht sich nicht als ein starres Konstrukt. Seiner Konzeption gemäß ist er grundsätzlich offen für thematische Erweiterungen, die einen relevanten Beitrag zur Bewahrung und Vermittlung des Kultur- und Naturerbes der Hansestadt leisten. Die Relevanz etwa der archäologischen Sammlung der Stadt, für die der Bereich »Archäologie und Denkmalpflege« fachlich zuständig ist und über die zurzeit öffentlich diskutiert wird, ist unbestritten. Zugleich muss jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass der Verbund mit seinen jetzigen personellen und finanziellen Kapazitäten an seiner Leistungsgrenze arbeitet. Die Integration neuer bzw. noch nicht dem Verbund angehöriger Einrichtungen löst einen personellen und finanziellen Mehrbedarf sowohl im wissenschaftlichen Bereich (fachliche Leitung) als auch bei den dann zu verstärkenden zentralen Diensten aus.

Unabhängig von seiner potentiellen Erweiterung ist der Museumverbund »die LÜBECKER MUSEEN« stets an einer konstruktiven Zusammenarbeit mit weiteren, in anderer Trägerschaft befindlichen Museen der Stadt interessiert, wie z.B. dem Europäischen Hansemuseum Lübeck, dem Willy-Brandt-Haus, der Grenzdokumentationsstätte Schlutup, dem Seebadmuseum Travemünde, dem Museum Haus Danzig oder dem Museum des Brahms-Instituts an der Musikhochschule Lübeck. Im Rahmen der Museumsnacht kooperiert der Verbund als zentrales Element der Lübecker Museumslandschaft regelmäßig mit vielen anderen Einrichtungen. Denkbar und wünschenswert sind weitere Kooperationen bei stadtweiten, häuserübergreifenden Ausstellungs- und Veranstaltungsprojekten, wie sie z.B. zum 875. Stadtjubiläum realisiert wurden oder im Rahmen des Touristischen Entwicklungskonzeptes 2030 geplant sind.