

---

---

# Masterplan für das Brücke-Museum in 2027, inklusive Betriebskonzept und Vergleich der Optionen für eine optimierte Organisationsform

---

---



**Inhaltsverzeichnis**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Zusammenfassung des Masterplans.....                               | 3  |
| 0. Einführung .....                                                | 4  |
| 1. Das Brücke-Museum im Jahr 2027 (Vision) .....                   | 5  |
| 2. Das Brücke-Museum im Jahr 2020 (Status Quo).....                | 7  |
| a. Standort .....                                                  | 7  |
| b. Raumsituation .....                                             | 7  |
| c. Personalstruktur und -ausstattung.....                          | 11 |
| 3. Zusammenfassung der Vision .....                                | 13 |
| 4. Bewertung der aktuellen Organisationsform.....                  | 14 |
| 5. Vergleich der Optionen für die optimale Organisationsform ..... | 15 |
| d. Eigenbetrieb nach §26 LHO .....                                 | 16 |
| e. Stiftung öffentlichen Rechts .....                              | 18 |
| 6. Bewertung und Empfehlung.....                                   | 19 |
| 7. Grober Zeitplan .....                                           | 20 |
| 8. Eckdaten des geplanten Museumsbetriebs in 2027 .....            | 21 |
| a. Gebäude und Flächennutzung .....                                | 22 |
| b. Öffnungszeiten und Eintrittspreise.....                         | 22 |
| 9. Organisation und Personalmanagement.....                        | 23 |
| a. Organisation und Aufgabenverteilung .....                       | 23 |
| b. Personalstruktur und -ausstattung.....                          | 23 |
| c. Rechnungslegung und Steuern.....                                | 24 |
| 10. Geschäftsbetrieb .....                                         | 24 |
| a. Vorbereitung des Geschäftsbetriebs und Baumaßnahmen .....       | 24 |
| b. Vollbetrieb des neuen Brücke-Museums .....                      | 25 |
| 11. Anhang .....                                                   | 28 |

**Zusammenfassung des Masterplans**

Das Brücke-Museum möchte im Jahr 2027 ein nachhaltiger Ort der vielfältigen Auseinandersetzung mit der Kunst der Brücke sein, ein Ort der Kooperation, der Teilhabe, des Lernens und des Diskurses, aber auch der Entspannung und Kontemplation. Als Ort, der Interesse und Neugierde weckt und zugleich Freude bereitet, lädt das Museum die Nachbarschaft und alle Besucher\*innen, vom Kindergartenkind bis zur Senior\*in zur aktiven Teilhabe ein. Als Gestaltungsraum der Kollaboration und Produktion möchte das Brücke-Museum über das vermitteln und präsentieren von Kunst hinaus, Wissen produzieren. Als Ort der Ästhetik Kreativität zulassen und ausbilden. Als Debattenraum aktuelle Diskurse reflektieren und kritische Perspektiven auf die Sammlung zu Themen wie Museumspraxis, Gender, Kolonialismus und Rassismus einladen. Als grünes Museum bewusst umweltfreundlich agieren. Als öffentliche Einrichtung ist es schwellenarm, barrierefrei, gastfreundlich und versteht sich als ästhetischen, veränderbaren und sozialen Raum für ein möglichst diverses Publikum.

Für die Realisierung eines Museumsbetriebs, der die oben beschriebene Vision 2027 mit Leben erfüllen kann, braucht es eine Organisationsform mit hoher finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Eigenständigkeit sowie die Möglichkeit einer flexiblen Betriebsführung. In der aktuellen Organisationsform sind all diese Dinge nahezu ausgeschlossen.

**Organisationsform**

- Die Organisationsform Eigenbetrieb nach §26 LHO ermöglicht dem Brücke-Museum eine wirtschaftliche und organisatorische Unternehmensführung in Eigenverantwortung und sie bietet einen hohen Grad an Flexibilität in der operativen Betriebsführung. Gleichzeitig sind eine weitgehende Kontrolle und Einflussnahme durch die Senatsverwaltung für Kultur und Europa gewährleistet.
- Der Gründungsakt ist verwaltungsintensiv, jedoch deutlich unkomplizierter und weniger aufwendig als die Gründung einer Stiftung öffentlichen Rechts.
- Die finanzielle Eigenständigkeit ist gegeben, da ein Eigenbetrieb als Zuschussempfänger unterjährig kaufmännisch steuern und langfristig Rücklagen bilden kann.
- Der von der Senatsverwaltung unabhängige Personalplanungs- und -gewinnungsprozess ermöglicht dem Museum adäquaten Handlungsspielraum sowie zeitnahe Anpassungen.

**Eckdaten des Betriebs ab 2027**

- Das Brücke-Museum soll laut aktueller Planung um rund 450 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche und rund 1.000 m<sup>2</sup> andere Nutzfläche (u.a. Studiensaal, Depotflächen, Büros, etc.) auf insgesamt 2.400 m<sup>2</sup> erweitert werden >> die verfügbare Nutzfläche wird sich mehr als verdoppeln.

- Es soll von Mittwoch bis Montag zwischen 11-18 Uhr und am Donnerstag bis 20 Uhr geöffnet haben >> die Öffnungszeiten werden signifikant verlängert und zudem Besucher\*innen freundlich gestaltet (z.B. Abendöffnung).
- Es wird von 80.000 Besucher\*innen pro Jahr – davon 40.000 Zahlende – ausgegangen (angelehnt an das Eintrittskonzept „Sozial-Modell“ der Stiftung Stadtmuseum für die Berlin Ausstellung im Humboldt Forum: freier Eintritt für Schüler\*innen bis 18 Jahre, Studierende bis 28 Jahre sowie alle SGB-Sachverhalte plus ein freier Sonntag pro Monat für Alle) >> das Besucher\*innenaufkommen wird sich mehr als verdoppeln.
- Bei einem Zuschuss pro Besucher\*in von rund 34 Euro und einem Kostendeckungsgrad von knapp 20 % durch eigene Erlöse wird das Museum sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus kulturpolitischer Sicht gut aufgestellt sein.

## **0. Einführung**

Das Brücke-Museum Berlin besitzt eine der größten und bedeutendsten Sammlungen zum deutschen Expressionismus weltweit. Es möchte mit der historischen Kunst der *Brücke* zeitgemäß, lebendig, transparent und diskursiv unter Einbezug verschiedener Perspektiven arbeiten.

Unter der Leitung von Lisa Marei Schmidt werden seit Oktober 2017 wichtige Erneuerungen und Umstrukturierungen vorgenommen. Darüber hinaus bedarf es substanzieller, langfristiger Lösungen. Denn seit seiner Eröffnung vor 50 Jahren wurde das Museumsgebäude nie grundlegend saniert und den wandelnden Erfordernissen und wachsenden Ansprüchen an eine professionelle Museumsarbeit angepasst.

Das Brücke-Museum hat durch seine großartige Sammlung und den reizvollen naturnahen Standort ein besonderes Potenzial, das bisher nicht voll ausgeschöpft ist. Planungen für die Sanierung der Bestandsgebäude sowie der Errichtung eines Erweiterungsneubaus sind bereits angelaufen. Ziel ist die Eröffnung des neuen Brücke-Museums in 2026 – spätestens zum 60. Jubiläum im Jahr 2027.

Auch die Rechtsform als nachgeordnete Einrichtung muss im Zuge dieser Pläne überprüft werden. Durch den Rückfluss der Einnahmen in den Landeshaushalt bietet diese wenig Anreiz, eigene Einnahmen zu erzielen, die für museumseigene Projekte genutzt werden können, daher ist ein § 26 LHO Betrieb oder eine Stiftung öffentlichen Rechts möglicherweise eine bessere Lösung, um den erforderlichen Gestaltungsspielraum für das Museum zu realisieren.

**1. Das Brücke-Museum im Jahr 2027 (Vision)**

Am Beispiel eines Donnerstags im Juni 2027 soll das Potenzial des Brücke-Museums vorgestellt werden.

Der Frühsommer 2027 ist warm, das Zentrum Berlins hoch frequentiert, überlaufen und hektisch. Am Rande des Grunewalds umgeben von Natur liegt das erweiterte Brücke-Museum. Ein Ort der kulturellen Erfahrung, aber auch der Erholung und Regeneration.

9 Uhr: Vor den regulären Öffnungszeiten von 11 bis 18 Uhr (donnerstags bis 20 Uhr) hat das Brücke-Museum bereits für eine 3. Klasse aus der Nachbarschaft geöffnet, die zum dritten Mal die Sammlungspräsentation im Altbau besucht. Es handelt sich um eine Schulkooperation, die sich mit dem Thema „Natur“ auseinandersetzt und von einer freien Kunstvermittlerin des Museums begleitet wird.

9:30 Uhr: Die Verwaltungsleitung tauscht sich mit ihrem Team im Besprechungsraum über die aktuellen Aufgaben aus, insbesondere die anstehende Drittmittelabrechnung sowie Abstimmung der Weiterbildungen und Einarbeitung eines Bundesfreiwilligen werden thematisiert.

9:45 Uhr: Im Museumsshop werden die neuen Ausstellungskataloge und begleitenden Verkaufsobjekte (Postkarten, Taschen, etc.) ausgepackt, etikettiert und ausgelegt.

10 Uhr: Auf der Plattform der Künstlergruppe atelier le balto im Garten findet der wöchentliche Yoga-Kurs für die Nachbarschaft und Museumsmitarbeitenden statt.

10:30 Uhr: Eine Gruppe von Jugendlichen flechtet im Museumswald als Teil eines Schulworkshops Objekte aus Waldmaterialien, die den Naturlehrpfad rund um das Museum dauerhaft ergänzen werden. Neben dem künstlerischen Arbeiten thematisieren sie Aspekte des Umweltschutzes.

11 Uhr: Das Haus öffnet, erste Besucher\*innen warten unter den Birken im Vorhof auf den Einlass. Viele sind mit Elektrofahrrädern angereist, die sie an einer öffentlichen Ladestation vor dem Museum aufladen. Im Wechselausstellungsbereich ist eine Ausstellung zur Rezeption der *Brücke* in der DDR zu sehen, die von externen Wissenschaftler\*innen im Rahmen eines Forschungskollegs kuratiert wurde. Eine Studierendengruppe nutzt die Präsentation zur Diskussion über kuratorische Praxis und überlegt, wie sie eine ausstellungsbegleitende Programmreihe zur nächsten Ausstellung konzipieren können.

11:30 Uhr: Gleich beginnt die Führung in Deutscher Gebärdensprache zum Spätwerk von Karl Schmidt-Rottluff. Das Café ist gut besucht, auch durch die morgendlichen Hundespazierführer\*innen aus dem Grunewald. Es regnet nicht, sodass alle im Garten sitzen können.

12 Uhr: Die Sammlungskuratorin trifft sich mit lokalen Expert\*innen und einer Gruppe internationaler Kurator\*innen, die digital zugeschaltet sind, zum Thema „Kolonialismus“ im

Besprechungsraum und plant eine Ausstellungskooperation zu postkolonialen Perspektiven auf die Sammlung.

13 Uhr: Senior\*innen aus der Nachbarschaft treffen sich zum zweimonatlichen „Art Lunch“ im Café – nach einer kurzen Führung wird gemeinsam gegessen und über die Kunst diskutiert.

13:30 Uhr: Eine Leihgabe aus München kommt in einer Klimakiste ins Haus und wird im großen Lastenaufzug unter Aufsicht der Registar\*in direkt ins Depot gebracht, wo sie am nächsten Tag durch die Restaurator\*in ausgepackt und protokolliert wird.

14 Uhr: Eine externe Provenienzforscherin recherchiert im Studiensaal, ihr werden originale Zeichnungen vorgelegt, im anschließenden Gespräch mit der Sammlungskuratorin präzisieren sich Ideen über die Herkunft des Werkes, die Rückschlüsse für die eigene Sammlung zulassen und in der Sammlung Online aktualisiert werden.

15 Uhr: Zwei Studierende recherchieren für ihre Hausarbeit in Kunstgeschichte in der Bibliothek des Studiensaals sowie in der Sammlung Online.

15:30 Uhr: Verwaltungsleitung und Ausbildungsbeauftragte\*r führen Feedbackgespräche mit den beiden Auszubildenden durch.

17 Uhr: Zwei Vermittler\*innen machen sich auf den Weg zu einem benachbarten Jugendzentrum und packen Material für künstlerische Interventionen im urbanen Raum ein.

17:30 Uhr: Die Direktorin bietet einen Ausstellungsrundgang für den Museumsjugendclub an, einer Gruppe von Jugendlichen die als „Berater\*innen“ des Museums zu monatlichen Treffen eingeladen werden und selbst eigene Veranstaltungen für andere Jugendliche organisieren.

18 Uhr: Ein Öffentlicher Rundgang mit einer zeitgenössischen Künstlerin beginnt, die in der Sammlungspräsentation über die Bedeutung der *Brücke* für ihr eigenes Schaffen berichtet. Der englischsprachige Ausstellungsrundgang wird live im Internet gestreamt. Gleichzeitig hat sich eine Gruppe von Eltern zusammengefunden, die nach Feierabend gemeinsam das Museum besichtigen. Ihre Kinder haben sie mitgenommen, sie erkunden, unter Aufsicht, den Erlebnisspielplatz im Garten.

19 Uhr: Eine temporäre Bar wird im Garten geöffnet, Musik beginnt zu spielen. Studierende laden zu einem Abend von Studierenden für Studierende ein, unterstützt werden sie von den Volontär\*innen des Museums. In hochschulübergreifenden Seminaren wurden mit der Kuratorin für Outreach des Museums Formate der Begegnung gestaltet.

## **2. Das Brücke-Museum im Jahr 2020 (Status Quo)**

### **a. Standort**

Das Brücke-Museum ist eine zutiefst Berliner Institution, da alle Künstler der *Brücke* in dieser Stadt gelebt, gewirkt und durch ihre künstlerischen Impulse Berlin zur Hauptstadt des Expressionismus gemacht haben. Die Kunst des Expressionismus ist bei Tourist\*innen, ebenso wie Berliner\*innen sehr beliebt und nachgefragt und heute Teil der Schulausbildung.

Das denkmalgeschützte Museumsgebäude von Werner Düttmann liegt auf einem weitläufigen 10.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück, am Rande des Grunewalds im Bezirk Steglitz-Zehlendorf. Direkter Nachbar ist das Kunsthaus Dahlem, das 2015 in dem durch die Nationalsozialisten erbauten ehemaligen Staatsatelier Arno Brekers eröffnet wurde. Weitere etablierte Institutionen, wie das Haus am Waldsee, die Liebermann Villa oder das Kolbe Museum sind im äußeren Westen der Stadt verortet. Es zeichnet Berlin aus, dass es auch an den Stadträndern Museen von internationaler Reputation gibt. Seit 2018 wurden Kooperationen zwischen dem Brücke-Museum und diesen Nachbarn aber auch anderen Kunstinstitutionen begonnen bzw. intensiviert. Daneben baut das Brücke-Museum seit 2018 auch seine nationalen und internationalen Partnerschaften aus.

Die Erreichbarkeit des Brücke-Museums mit öffentlichen Verkehrsmitteln wurde 2019 durch einen Stopp des X-10 Schnellbusses und die Umbenennung der Bushaltestelle „Finkenstraße“ in „Brücke-Museum / Kunsthaus Dahlem“, grundlegend verbessert. Jedoch fehlen noch ausgewiesene Besucher\*innenparkplätze und der Zugang zum Museum muss klarer und einladender sowie barrierefrei gestaltet werden.

### **b. Raumsituation**

Ein grundsätzlicher Raummangel wurde schon 1971, das heißt nur vier Jahre nach der Eröffnung des Hauses, diagnostiziert. Dies verdeutlichen zwei Entwürfe für einen Erweiterungsbau von Werner Düttmann selbst, der fast doppelt so viel Ausstellungsfläche (von +395 m<sup>2</sup>) und Büroräume von 120 m<sup>2</sup> enthält, sowie einen nutzungsoffenen Raum von 195 m<sup>2</sup>. Das darunterliegende Kellergeschoss hätte weitere 825 m<sup>2</sup> Nutzfläche für Depots und Lager, Technik und Klima vorgesehen. Der Erweiterungsbau hätte somit insgesamt 1.535 m<sup>2</sup> zusätzliche Nutzfläche geschaffen. Realisiert wurde Mitte der 1980er-Jahre nur ein kleiner Anbau von insgesamt rund 200 m<sup>2</sup>, der im Erdgeschoss zwei Büroräume und im Untergeschoss ein Gemäldedepot mit 61 m<sup>2</sup> mit davorliegendem Archivraum von 19 m<sup>2</sup> schuf.

Die Planungen der Sanierung der Bestandsgebäude sowie der Errichtung eines Erweiterungsneubaus sind bereits angelaufen. Laut aktueller Planung soll das Museum um rund 450 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche und rund 1.500 m<sup>2</sup> andere Nutzfläche (u.a. Depotflächen, Büros, Studiensaal, etc.) erweitert werden. Die verfügbare Nutzfläche würde sich, wie in dem Entwurf von 1971, verdoppeln. Der Bau soll dezidiert nachhaltig gedacht werden. Im

Folgenden werden die verschiedenen Bereiche des Hauses und die jeweilige Situation mit ihrem akuten Raummangel vorgestellt.

### Depot

Die Schenkung von 75 Werken durch Karl Schmidt-Rottluff führte im Jahr 1964 zur Gründung des Brücke-Museums. Bis zur Fertigstellung der Museumsplanung war die Sammlung bereits auf 100 Werke gewachsen. Zu diesem Zeitpunkt wurde noch nicht mit der großzügigen Schenkung Erich Heckels gerechnet, die 1966 erfolgte, sodass zur Eröffnung am 15. September 1967 die Museumssammlung schon mehr als 1.000 Kunstwerke umfasste. Durch Ankäufe und Schenkungen der letzten Jahrzehnte hat sich der Bestand stetig vergrößert. Die Sammlung ist von den ursprünglichen 100 Werken auf zurzeit rund 5.000 Kunstwerke angewachsen. Dies entspricht einer Vergrößerung des Bestandes um fast 5.000 %. Damit konnte die Depotsituation in keiner Weise Schritt halten. Der ursprünglich angedachte Depotraum umfasste lediglich 34 m<sup>2</sup>. Dazu kamen in den 1980er-Jahren weitere rund 80 m<sup>2</sup> des Anbaus. Alle Depoträume sind sehr beengt und haben einen direkten Zugriff von draußen (Fenster, Tür), was trotz Sicherheitsanlage einen konstanten Risikofaktor darstellt. Auch ist der sogenannte Archivraum von verschiedenen Wasserleitungen durchzogen, sodass sich der Raum grundsätzlich nicht als Depotraum für Kunst eignet. Das Gemäldedepot ist von diesem nur mit einer Gittertür abgegrenzt. In einem ersten Schritt wurden 2019 die risikoreichsten Leitungen, wie Frischwasser und Heizungsleitungen, demontiert. Es befinden sich jedoch weiterhin Abwasserrohre im Archivraum, sodass hier keine Kunst mehr gelagert wird. Zudem ist keiner der Räume klimatisiert, was durch nicht fachgerecht abgedichtete und unzureichend isolierte Außenwände eine Gefährdung des dort aufbewahrten Sammlungsbestandes nach sich zieht. So musste 2019 der gesamte Gemäldebestand wegen Schimmelbefalls restauratorisch betreut werden, Heizkörper und Klimamesser wurden in diesem Zuge angebracht. Aufgrund dieser problematischen (klimatischen und zu engen) Raumsituation wurde ein Teil des Bestandes 2019 ausgelagert, was konstant zu großen logistischen Problemen, personellem Mehraufwand und enormen finanziellen Mehrkosten führt.

Eine den professionellen Museumsbedingungen entsprechende Lagerung der Sammlung (Klima, Sicherheit, Handling) ist aufgrund der beschriebenen räumlichen Situation zurzeit nur sehr eingeschränkt möglich. Da eine Museumssammlung – wenn auch bedacht – wachsen können muss (neben Erwerbungen sind Schenkungen wichtige Möglichkeiten zur gezielten Sammlungserweiterung), benötigt das Brücke-Museum ein ausreichend großes und nach professionellem Standard angemessenes Kunstdepot.

### Restaurierungswerkstatt

Durch die Größe, Bekanntheit und Bedeutung der Sammlung hat der Leihverkehr in den letzten drei Jahrzehnten stetig zugenommen. Die Sammlung ist gefragt und bestückt wichtige Ausstellungen weltweit. Derzeit sind keine Räume vorhanden, welche die fachgerechte Vorbereitung, Konservierung/Restaurierung, Verpackung und Bereitstellung der Leihgaben ermöglichen. Dies gilt auch für externe Leihgaben, hier sind die Anforderungen von insbesondere internationalen Leihgaben in den letzten Jahren stark

gestiegen, was zu einer Schwierigkeit für die Ausleihe von wichtigen Werken führt. Um eine sichere und heutigen Anforderungen entsprechende Handhabung der Objekte zu gewährleisten, muss in den oberen Ausstellungsräumen ein-, um- und ausgepackt werden, was jedoch nur außerhalb der Öffnungszeiten möglich ist, sodass es zu Schließzeiten – jenseits des Ausstellungsumbaus – kommt.

#### Ausstellungsfläche

Die gegenwärtige Ausstellungsfläche beträgt 460 m<sup>2</sup>. Aktuell werden jährlich drei bis vier wechselnde thematische Präsentationen erarbeitet, die unterschiedliche Perspektiven auf die Sammlung zeigen. Lediglich 3 % der Sammlung des Brücke-Museums können präsentiert werden. Eine dauerhafte Präsentation wichtiger Hauptwerke, die publiziert, öffentlich bekannt und sehr beliebt sind, ist so nicht möglich. Dies führt häufig zu Enttäuschungen und Missverständnissen seitens des Publikums, insbesondere auch von auswärtigen Besucher\*innen. Außerdem kommt es wegen Umbauarbeiten zu mehreren Wochen Schließzeit im Jahr. Es werden weitere Ausstellungsräumlichkeiten benötigt, die eine publikumswirksame Sammlungspräsentation neben einer Wechselausstellung ermöglichen. Trotz dessen konnte das Brücke-Museum in den letzten Jahren Besucher\*innenzahlen jährlich von 30.000 bis 50.000 verzeichnen. Für das erweiterte Brücke-Museum wird von 80.000 Besucher\*innen pro Jahr – davon 40.000 Zahlende – ausgegangen (angelehnt an das Eintrittskonzept „Sozial-Modell“ der Stiftung Stadtmuseum für die Berlin Ausstellung im Humboldt Forum: freier Eintritt für Schüler\*innen bis 18 Jahre, Studierende bis 28 Jahre sowie alle SGB-Sachverhalte plus ein freier Sonntag pro Monat für Alle). Das Besucher\*innen-Aufkommen würde sich mehr als verdoppeln.

#### Publikumsräume

Der Bereich der Vermittlung war bei der Gründung des Museums 1967 nicht mitgedacht, so gibt es keine öffentlichen Räumlichkeiten neben der Ausstellungsfläche. Dies bedeutet, dass es im Brücke-Museum keine Möglichkeiten für Gruppenarbeit mit Kitas, Schulen, Hochschulen, aber auch Erwachsenengruppen etc. gibt. Aktuell kann das Brücke-Museum nur 1,5% seiner Besucher\*innenschaft in Gruppen empfangen und nur 4,4% in Schulklassen (KulMonbefragung 2018/19) – der Durchschnitt der Berliner Museen liegt bei knapp 4% für Gruppenbesuche und bei 6% für Schulgruppen. Diese Zahlen liegen weit unter jenen eines Kunstmuseums für Klassische Moderne. Für Schulklassen öffnet das Museum seit 2018 auf Anfrage vor den regulären Öffnungszeiten, da es im Ausstellungsraum mit seinen 460 m<sup>2</sup> und anderen Einzelbesucher\*innen schnell zu eng oder zu laut wird. Um ein gesellschaftlich relevanter und von Besucher\*innen belebter Ort zu werden, benötigt es neue klar bestimmte Räumlichkeiten. Die Publikumsarbeit wird heute als eine der Kernaufgaben der Institution Museum verstanden; Museen sollen als öffentliche Bildungseinrichtung allen Altersgruppen und gesellschaftlichen Schichten zugänglich sein. Aufgrund des Platzmangels ist der öffentliche Auftrag der Museumsarbeit im Bereich Bildung und Vermittlung / Outreach im Brücke-Museum zurzeit nur sehr eingeschränkt realisierbar. Dabei gibt es einen großen Bedarf und viele Nachfragen, vor allem für

Kooperationen mit sozialen und Bildungseinrichtungen. Für die Vermittlungsarbeit werden verschiedene Räume benötigt: (a) ein Seminar- und Veranstaltungsraum für die Arbeit mit Erwachsenengruppen (z.B. Studierende, Auszubildende, Fachgruppen, Expert\*innen) aber auch für Filmvorführungen, Diskussionen und Vorträge, (b) ein Studio zur künstlerischen Arbeit mit einem vorwiegend jüngeren Publikum für Schulangebote, Jugendarbeit oder Ferienangebote sowie (c) ein offener Kreativraum für ein junges Publikum. Denn auch Kinder, die mit ihren Familien ins Museum kommen, sind mit 2,8% unterrepräsentiert. Der Durchschnitt in den Berliner Museen liegt bei 4%. Aufgrund der naturnahen Lage am Grunewald könnte das Brücke-Museum verstärkt Familien mit jüngeren Kindern ansprechen.

In einem ersten Schritt wird im Winter 2020/2021 ein temporäres, künstlerisches Gewächshaus im Garten errichtet, das kleineren Gruppen Platz bietet. Diese Aushilfslösung wird mittelfristig die Arbeit der Bildung und Vermittlung ermöglichen, jedoch nur in sehr rudimentärer Form und nur bedingt wetterunabhängig.

#### **Besucherinfrastruktur und Barrierefreiheit**

Das Haus benötigt dringend eine angemessene und behindertengerechte Besucher\*innen-Infrastruktur mit Shop und Cafeteria. Dies fehlt bislang weitgehend und gibt Anlass zu zahlreichen Beschwerden. Mitte 2019 wurde im Kunsthaus Dahlem ein Café eröffnet, das auch von den Besucher\*innen des Brücke-Museums genutzt wird. Jedoch ist bei Regen, Dunkelheit oder Witterung der Weg ins Café eine große Hürde. Ein neuer Pfad wurde zwischen den Häusern im Sommer 2020 gebaut, jedoch ist dieser witterungsbedingt weiterhin schwierig. Eine ansprechende Shopfläche könnte höhere Einnahmen generieren, da das Brücke-Museum ein zahlungskräftiges Publikum hat. Auch ist das jetzige Foyer extrem beengt, was bei großem Publikumsaufkommen, ebenso wie bei schlechtem Wetter zu Problemen führt.

Das bisherige Publikum des Brücke-Museums ist zu 60 % über 60 Jahre alt (20 % sogar über 70). Das bedeutet, dass die Barrierefreiheit eine wichtige Rolle spielt. Heute ist der Ausstellungsraum lediglich über eine Behelfsrampe zugänglich, ein barrierefreies WC ist nicht vorhanden. Dem Bau fehlt ein professionelles und zeitgemäßes Konzept zur Barrierefreiheit – nicht nur für mobilitätseingeschränkte Personen, sondern auch für seh- und hörbeeinträchtigte Besucher\*innen muss das Museum langfristig ein bauliches, infrastrukturelles Konzept mit Expert\*innen erarbeiten.

#### **Räume für Forschung**

Aufgrund des Platzmangels gibt es weder eine Bibliothek noch einen Studienraum zur Vorlegung der Kunst, dies erschwert eine professionelle Museumsarbeit und macht Forschung schwierig. Gerade ein Spezialmuseum wie das Brücke-Museum kann hierdurch seinem Auftrag als Forschungseinrichtung nicht nachkommen und vielen Anfragen von Wissenschaftler\*innen, Student\*innen und interessierten Laien nicht gerecht werden.

## Büroräume

Es gibt im Museum nicht genug Arbeitsplätze, keinen Besprechungsraum, keinen Aufenthaltsraum für die Mitarbeitenden und nur eine kleine Teeküche, auch haben die Aufsichten keinen Umkleideraum zum Wechseln in die bzw. aus der Arbeitskleidung und Aufbewahrung der Garderobe.

Das Museum hatte bei seiner Eröffnung nur zwei Büroräume, mit dem Anbau Mitte der 1980er-Jahre wurde ein weiteres Büro für die Verwaltungsleiterin geschaffen, ebenso ein Arbeitsraum, in dem ehemals Grafiken gelagert waren (nicht klimatisiert und mit großflächigen Fenstern) und die wissenschaftlichen Volontärinnen ihre Arbeitsplätze hatten. Um die Kunst sachgerechter zu lagern wurde im Jahr 2019 im Untergeschoss die Werkstatt in ein Grafikdepot umgebaut und das Büro mit Arbeitsplätzen für die wissenschaftlichen Volontärinnen und Projektstellen eingerichtet. Aufgrund des Platzmangels und weiterer durch Drittmittel finanzierter Stellen im Bereich Provenienzforschung, Digitalisierung und lab.Bode (wiss. Volontärin im Bereich Bildung und Vermittlung) wurden auch im ehemaligen Hausmeisterhaus 2018 Büros eingerichtet. Hier arbeitet die Kuratorin of Outreach in der ehemaligen Küche (6 m<sup>2</sup>), ein Büro für die Karl und Emy Schmidt-Rottluff-Stiftung findet sich im ehemaligen Schlafzimmer (14 m<sup>2</sup>) und eine durch die Ferdinand-Möller-Stiftung finanzierte Sammlungskurator\*in arbeitet seit August 2020 im Kinderzimmer (11 m<sup>2</sup>). Jedoch fehlt es dringend an den arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen entsprechenden Büroarbeitsplätzen für zwei Mitarbeiter\*innen, aber auch für freie Mitarbeiter\*innen im Bereich Provenienzforschung und Digitalisierung. Mit Eröffnung des Erweiterungsbaus werden Arbeitsplätze für mindestens 22 Mitarbeiter\*innen mit 11 Einzelbüros, 6 Doppelbüros und einer Werkstatt für den Haustechniker mit kleinem Büroarbeitsplatz benötigt.

### **c. Personalstruktur und -ausstattung**

Zur Eröffnung des Hauses am 15. September 1967 gab es zwei Beschäftigte: einen Direktor und eine Verwaltungsleiterin. Bis 2018 wurde dieser Personalstand um eine weitere Verwaltungsstelle (E6) erweitert. Zudem gibt es neun (ab 2021 eine mehr = 10) 0,5 VZÄ Aufsichten, entspricht 5,0 E3-Stellen ab 2021 und zwei wissenschaftliche Volontär\*innen. Im April 2018 wurde durch das Engagement der jetzigen Landesregierung eine erste wissenschaftliche Stelle im Brücke-Museum für Bildung und Vermittlung / Outreach eingerichtet. Diese Stelle ist zentral für das heutige Verständnis der Institution Museum als inklusive, öffentliche Einrichtung.

Um die Sammlung wissenschaftlich aufzuarbeiten, zu pflegen und zu erweitern, und um ein attraktives Programm zu konzipieren, das organisiert und kommuniziert werden muss, fehlt das Personal. Für die wissenschaftliche Aufarbeitung der Sammlung benötigt es dringend eine/n Sammlungskurator\*in, die auch die wichtigen Bereiche Provenienzforschung, Restaurierung und Leihverkehr überwacht und organisiert. Bisher werden diese Bereiche mit externen Auftragnehmer\*innen gefüllt, was zu einem enormen Wissensverlust und Qualitätseinbußen führt. Bei der Sammlung handelt es sich um das

Herzstück des Brücke-Museums, deren wissenschaftliche Bearbeitung und Bewahrung eine Daueraufgabe ist, die von museumseigenem Personal sichergestellt sein muss.

In den letzten 15 Jahren ist die wissenschaftliche Sammlungsarbeit von einer externen Wissenschaftlerin geleistet worden, die mit wechselnden Werkverträgen bei der Karl und Emy Schmidt-Rottluff Stiftung angestellt war. Die Karl und Emy Schmidt-Rottluff Stiftung unterstützt das Museum auf vielfältige Weise und ist mit der Institution eng verbunden. Es soll in Zukunft eine klarere Trennung zwischen Museumsbestand und Stiftungsbestand geschaffen werden, da es sich um zwei verschiedene Träger und Rechtsformen handelt. Für die Wissenschaftlerin, die seit 15 Jahren frei am Haus war, wurde 2019 eine Stelle bei der Karl und Emy Schmidt-Rottluff Stiftung eingerichtet, dort betreut sie den Nachlass, der sich im Museum befindet und kümmert sich um wissenschaftliche Anfragen und die Rechtswahrnehmung des Künstlers. Durch das auf vier Jahre begrenzte Engagement der Ferdinand-Möller-Stiftung konnte ab August 2020 zudem eine Sammlungskuratorin für den Museumsbestand, angestellt bei der Karl und Emy Schmidt-Rottluff Stiftung beschäftigt werden. Diese mittelfristige Unterstützung ist ein wichtiger weiterer Schritt auf dem Weg der Professionalisierung des Brücke-Museums.

Durch die Qualität der Sammlung werden immer wieder Kooperationsanfragen international bedeutender Museen, wie dem Moderna Museet in Stockholm oder dem Stedelijk Museum in Amsterdam an das Haus herangetragen. Für das internationale Renommee des Brücke-Museums sind solche Kooperationen essentiell, durch die dürftige Personalbesetzung aber nur durch Drittmittelpersonal zu realisieren, was häufig einen enormen organisatorischen Aufwand und Wissensverlust bedeutet.

Der Stellenplan müsste zur Eröffnung des erweiterten Brücke-Museums in 2027 aus 14,5 Stellen (bei Ausgliederung von Shop, Besucherservice und Aufsichtspersonal z.B. in die Technik-Museum-GmbH) bestehen. In der folgenden Tabelle wird der Istzustand und der Plan 2027 dargestellt:

| <b>Stellenbezeichnung und Eingruppierung Plan 2027</b> | <b>IST VZÄ 2020</b> | <b>Plan VZÄ 2027</b> |
|--------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Direktor*in (E15)                                      | 1                   | 1                    |
| Referent*in Direktion/ Drittmittel (E13)               |                     | 1                    |
| Curator of Outreach (E13)                              | 1                   | 1                    |
| Sammlungskurator*in (E13)                              |                     | 1                    |
| Ausstellungskurator*in (E13)                           |                     | 1                    |
| Mitarbeiter*in Kommunikation /Social Media (E12)       |                     | 1                    |
| Restaurator*in (E12)                                   |                     | 0,75                 |
| Registar*in (E 9b)                                     |                     | 0,5                  |
| Kaufmännische Leitung (E13)                            | 1                   | 1                    |
| Verwaltungsangestellte (E 8/9b/10)                     | 1                   | 3                    |
| Teamassistenz (E8)                                     |                     | 1                    |
| Hausmeisterei / Gärtnerei (E6)                         |                     | 1,75                 |

|                                                                    |                 |                      |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
| Baureferent*in – temporäre Position bis Ende des Bauprojekts (E13) |                 | 0,5                  |
| Museumsaufsichten/Kassierer (E5)                                   | 5               |                      |
| <b>Summe</b>                                                       | <b>9</b>        | <b>14,5</b>          |
| <b>Temporäre, auf 2 Jahre befristete Ausbildungsstellen</b>        |                 |                      |
| Wissenschaftliche Volontär*innen (E13/50%)                         | 2               | 2                    |
| <b>Summe</b>                                                       | <b>2</b>        | <b>2</b>             |
| <b>Optional Ausgliederung in die Technik-Museum GmbH</b>           |                 |                      |
| Koordination Besucherdienst / Führungen (E7)                       |                 | 1,5                  |
| Koordination Kasse / Shop (E7)                                     |                 | 1,75                 |
| Museumsaufsichten (E5)**                                           |                 | 7,5                  |
| <b>Summe</b>                                                       |                 | <b>10,75</b>         |
| <b>außerhalb des Stellenplans durch Drittmittel finanziert</b>     | <b>IST 2020</b> | <b>Plan VZÄ 2027</b> |
| Wissenschaftliche Mitarbeiterin Schmidt-Rottluff-Stiftung (E13)    | 0,5             | 1                    |
| Sammlungskurator*in (E13)                                          | 1               |                      |
| Provenienzforscherin (E13)                                         | 1               |                      |
| Wissenschaftliche Volontärin (labBode o.ä.)                        | 1               | 1                    |
| <b>Summe</b>                                                       | <b>3,5</b>      | <b>2,0</b>           |

Die Mitarbeiter\*innen für die Museumsaufsicht, Besucherdienst und Museumshop können als feste Stellen (hier geplant mit 10,75 VZÄ) im Museum oder durch einen externen Partner, z.B. die Technik-Museum GmbH, bereitgestellt werden. Um eine hohe Identifikation mit dem Haus und eine gute inhaltliche Qualifikation für das Thema gewährleisten zu können, ist eine feste Belegschaft hierbei das Entscheidende. Aus diesem Grund spricht auch einiges für eine Verankerung dieser für das Museum wichtigen Aufgabe im Stellenplan. Mit der Einführung der tarifgerechten Bezahlung von Aufsichten (zumindest auf Basis des Berliner Mindestlohns) ist der monetäre Vorteil der externen Dienstleister zudem nicht mehr so groß wie noch in den 2000er-Jahren. Um aber eine Vergleichbarkeit der Stellen mit anderen Landesmuseen herzustellen wurde der Stellenanteil in der obigen Tabelle für dieses Aufgabengebiet gesondert dargestellt.

### 3. Zusammenfassung der Vision

Um diese Vision bis 2027 Wirklichkeit werden zu lassen, braucht es mehr Raum für die Kunst (u.a. Depot, Ausstellungsfläche), aber auch für die Menschen (u.a. für die Vermittlungsarbeit, Büros, Shop, etc.). Da das Brücke-Museum seit seiner Eröffnung 1967

nicht den sich stark verändernden Bedürfnissen eines modernen Museums angepasst wurde, besteht ein hoher Sanierungs- und Erweiterungsbedarf.

Auch benötigt das Brücke-Museum für die vorgestellte, professionelle Arbeit mit dem Bestand und dem Publikum mehr Personal. Gerade die anvisierte Öffnung der Institution Museum sowie die Zusammenarbeit mit dem Publikum, aber auch Kooperationen mit Schulen, Hochschulen, sozialen Einrichtungen und anderen Museen und Forschungseinrichtungen sollen ausgebaut werden.

Die Gesamtsituation wird von der Leitung des Hauses wie auch von externen Fachpersonen als bedenklich eingestuft und erfordert aktives Handeln, um den kulturhistorisch wertvollen Sammlungsbestand weiterhin und in verstärktem Maße für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen und diese aktiver einzubeziehen. Nur durch die hier vorgestellten Maßnahmen lässt sich das vorhandene Potenzial des Brücke-Museums in Zukunft voll ausschöpfen, damit das Museum in Zukunft ein gesellschaftlich relevantes Haus, ein einzigartiger Ausstellungs-, Vermittlungs- und Erfahrungsort für Berlin werden kann.

#### **4. Bewertung der aktuellen Organisationsform**

Als nachgeordnete Einrichtung der Senatsverwaltung für Kultur und Europa ist das Brücke-Museum seit seiner Gründung im Jahr 1967 keine rechtlich eigenständige Einheit, sondern Teil der Senatsverwaltung und damit Teil der Körperschaft öffentlichen Rechts Land Berlin. Rechtsgrundlage für das Bestehen einer nachgeordneten Einrichtung ist das Allgemeine Zuständigkeitsgesetz (AZG).

Verwaltungstechnisch ist das Museum mit einem eigenen Haushalts-Kapitel sowie eigenem Stellenplan im Einzelhaushaltsplan der zuständigen Verwaltung angesiedelt (derzeit EP 08 der Senatsverwaltung für Kultur und Europa).

Aufgrund dieser Konstellation kann das Museum aus wirtschaftlicher Perspektive nur eingeschränkt eigenständig agieren: eigenerwirtschaftete Erlöse (z.B. aus Kartenverkäufen oder aus dem Betrieb eines Museumsshops) fließen in den kameralen Gesamt-Haushalt des Landes Berlin ein und stehen nicht zur Kompensation von operativen Schwankungen im Museumsbetrieb zur Verfügung. Die Bildung von Rücklagen ist im Kontext der kameralen Haushaltsführung des Landes grundsätzlich nicht vorgesehen; es besteht somit wenig Anreiz zur wirtschaftlichen Steuerung des Hauses in Eigenverantwortung.

Auch aus organisatorischer und personalwirtschaftlicher Perspektive ist das Brücke-Museum ein unselbständiger Teil des Personalkörpers der Senatsverwaltung; der aktuelle Stellenplan 2021 umfasst 95 Planstellen; das Haus besitzt keine eigenen Mitarbeiter\*innen für administrative Aufgaben im Bereich Personal, Gebäudetechnik, Sicherheit und IT. Die strategische Personalplanung des Museums wird in die zentrale Dienstkräftenmeldung der großen Senatsverwaltung integriert und dadurch gelingt es dem Haus selten,

museumsspezifische Personalbedarfe zu realisieren. Aufgrund der Zeitzyklen dieser Art der Personalplanung und bedingt durch die langen Entscheidungswege in einer Ministerialverwaltung ist zudem ein für den Museumsbetrieb sehr wichtiger Aspekt des schnellen und flexiblen Reagierens auf unvorhergesehene Bedarfe im Prinzip nicht möglich.

Die inhaltliche und administrative Steuerung des Museums erfolgt ausschließlich über die Ausübung des Weisungsrechts des Dienstvorgesetzten gegenüber der Leitung. Somit fehlt dem Museum ein mit externen Expert\*innen besetzter (Verwaltungs-)Beirat auf der strategischen Entscheidungsebene.

### **Fazit**

Für die Realisierung eines Museumsbetriebs, der die vorher beschriebene Vision 2027 mit Leben erfüllen kann, braucht es eine Organisationsform mit hoher finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Eigenständigkeit sowie die Möglichkeit einer flexiblen Betriebsführung. In der aktuellen Organisationsform sind all diese Dinge – wie oben bereits ausgeführt – nahezu ausgeschlossen.

Abschließend ist festzustellen, dass das Brücke-Museum mittlerweile das einzige Berliner (Landes-)Museum mit dieser Organisationsform ist – alle anderen musealen Einrichtungen können ihren Betrieb in flexibleren Formen realisieren.

Andere Institutionen im Kulturbereich (wie z.B. die Gedenkstätte Deutscher Widerstand oder das Landesarchiv) sind noch als nachgeordnete Einrichtungen organisiert; sie benötigen den Raum für eine flexible Betriebsführung bezogen auf Personal (z.B. Anzahl von Aufsichten) und Wirtschaftlichkeit (z.B. Erlöse aus Sonderausstellungen) nicht in der Größenordnung, wie es das Brücke-Museum braucht.

## **5. Vergleich der Optionen für die optimale Organisationsform**

Eine optimale Organisationsform für das Brücke-Museum im Jahr 2027 wäre gekennzeichnet durch finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Eigenständigkeit sowie durch die Möglichkeit einer flexiblen Betriebsführung.

Im Zuge der vergleichenden Untersuchung der möglichen Organisationsformen für das Museum sind auch Rechtsformen wie die Stiftung bürgerlichen Rechts oder die gemeinnützige GmbH kursorisch geprüft worden. Details der Untersuchung sind einer tabellarischen Synopse zu entnehmen.

Es verbleiben schließlich zwei Optionen, die optimale Voraussetzungen für die Umsetzung der oben beschriebenen Museums-Vision 2027 bieten würden.

**d. Eigenbetrieb nach §26 LHO****Gründung und Rechtsgrundlage**

Die Gründung eines (Eigen-)Betriebs nach §26 der Landeshaushaltsordnung (LHO) erfolgt durch die für das Brücke-Museum zuständige Senatsverwaltung für Kultur und Europa per Verwaltungsakt. Über die Zulassung der Gründung als Eigenbetrieb (d.h.: Zuschussempfänger mit Wirtschaftsplan im Gegensatz zum Regiebetrieb mit kameralen Haushaltskapitel) entscheidet die Senatsverwaltung für Kultur und Europa, muss jedoch das Einvernehmen der Senatsverwaltung für Finanzen einholen. Anschließend ist der Rechnungshof unverzüglich zu unterrichten.

Sowohl im Senat als auch im Abgeordnetenhaus von Berlin erfolgt lediglich die Kenntnisnahme des Verwaltungsaktes zur Gründung des Eigenbetriebs Brücke-Museum.

Der Eigenbetrieb operiert rechtlich weiterhin als unselbständiger Teil der Körperschaft Land Berlin im uneingeschränkten Geltungsbereich des öffentlichen Rechts.

**Finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit**

Wie oben beschrieben ist ein Eigenbetrieb rechtlich weiterhin Teil der Verwaltung, der jedoch organisatorisch verselbständigt ist. Per Geschäftsanweisung kann der LHO-Betrieb mit eigenen Organen wie einem Verwaltungsrat und einer Geschäftsleitung ausgestattet werden und durch die Übertragung der laufenden Betriebsführung auf die Geschäftsleitung verkürzen sich Entscheidungswege im operativen Museumsbetrieb signifikant.

Als Eigenbetrieb mit Wirtschaftsplan erfolgt die Finanzierung über einen Zuschuss mit Festbetrag. Diese Konstruktion ermöglicht sowohl die wirtschaftliche Steuerung in Eigenverantwortung (denn eigenerwirtschaftete Erlöse fließen nicht mehr in den Haushalt des Landes zurück) als auch den Ausgleich der dem Museumsbetrieb innewohnenden natürlichen Schwankungen über die Rücklagenbildung.

Die strategische Personalplanung des Eigenbetriebs ist nicht mehr Teil der Dienstkräfteeinmeldung der großen Senatsverwaltung, sondern wird in Abstimmung mit dem zuständigen Fachreferat (wie bei allen anderen Zuwendungsempfängern auch) im Zuge der jeweiligen Haushaltsberatung separat vorbereitet, im Haushalt angemeldet als eigener Stellenplan und schließlich vom Parlament beschlossen. Auch die Personalgewinnung wird durch verkürzte Entscheidungswege ohne die Notwendigkeit der Involvierung der Zentralen Dienste der Ministerialverwaltung an Tempo gewinnen.

Bei einem Eigenbetrieb nach §26 LHO besteht die Nachschusspflicht des Gewährträgers Land Berlin; dies bedeutet maximale Absicherung des Museums im Krisenfall und impliziert somit keine Verschlechterung der allgemeinen Risikosituation zum Status quo.

**Einflussnahme und Steuerung**

Die Steuerung des Eigenbetriebs erfolgt maßgeblich über die Geschäftsanweisung – hier werden alle relevanten Aspekte wie die Existenz von Organen und Geschäftsordnungen sowie die entsprechenden Kompetenzen und Einflussnahmemöglichkeiten festgelegt. Es besteht weiterhin ein uneingeschränktes Weisungsrecht des Dienstvorgesetzten gegenüber der Museumsleitung; diese Position könnte jedoch (wie mittlerweile in fast allen anderen geförderten Kulturbetrieben üblich) auf Basis der Organstellung der Leitungsposition befristet besetzt werden.

Zur inhaltlichen Begleitung kann über die Geschäftsanweisung ein nationaler oder internationaler Fachbeirat eingesetzt werden, um der Leitung und der zuständigen Fachverwaltung in beratender Funktion bei der inhaltlichen Ausrichtung des Hauses behilflich zu sein.

**Publizitätspflichten**

Über alle Eigenbetriebe wird im Beteiligungsbericht des Landes berichtet; zudem werden die Wirtschaftspläne samt Stellenplan von Zuschussempfängern als Anlage zum jeweiligen Haushaltsgesetz veröffentlicht.

**Potenzielle Konflikte mit Leihgebern/ Probleme mit Auflagen aus Schenkungen und Erbschaften**

Bezüglich Leihgaben sowie bei Schenkungen und Erbschaften ändert sich der Status quo nicht, denn rechtlich gesehen bleibt das Brücke-Museum als Eigenbetrieb ein Teil der Körperschaft Land Berlin.

**Größenordnung finanzieller Mehrbedarf - durch die Organisationsform bedingt**

Der operative Personalbedarf für den zukünftigen Museumsbetrieb ist weitestgehend unabhängig von der Wahl der Organisationsform und eher eine Frage der kulturpolitischen Bewertung der Wichtigkeit des Brücke-Museums für den Kulturstandort Berlin. Die für die Realisierung der vorher beschriebenen Vision 2027 notwendigen Ressourcen sind unter den Gliederungspunkten 10 und 11 und in den Anlagen detailliert beschrieben und dargelegt.

Einmaliger, durch die Organisationsform Eigenbetrieb bedingter Aufwand entsteht in der Kulturverwaltung als interner Ressourcenbedarf für die Vorbereitung und Umsetzung des Verwaltungsaktes inklusive der Aufsetzung einer Geschäftsanweisung samt Geschäftsordnungen für potentielle Organe. Die Kosten für die Beauftragung einer externen Unterstützung bei dieser Aufgabe werden auf rund 20 bis 30 T€ geschätzt.

Als Zuschussempfänger muss der Eigenbetrieb gemäß §94 LHO einen eigenen Jahresabschluss samt Lagebericht erstellen (lassen) und diesen durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft testieren lassen. Die jährlichen Kosten für beide Sachverhalte werden auf rund 10 bis 20 T€ geschätzt.

**e. Stiftung öffentlichen Rechts****Gründung und Rechtsgrundlage**

Die Errichtung einer Stiftung öffentlichen Rechts erfolgt per Gesetz. Auf der Grundlage des Museumsstiftungsgesetzes wäre dies möglich. Das von der Senatsverwaltung für Kultur und Europa initiierte Verfahren ist zustimmungspflichtig und muss von der Senatsverwaltung für Finanzen mitgetragen werden.

Zudem ist sowohl ein Senatsbeschluss als auch eine Befassung im Abgeordnetenhaus von Berlin (Fachausschuss und Hauptausschuss) samt Verabschiedung des Gesetzes notwendig.

Die Stiftung öffentlichen Rechts operiert als rechtlich selbständige Einheit im uneingeschränkten Geltungsbereich des öffentlichen Rechts.

**Finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit**

Eine Stiftung gehört sich selbst und hat die Aufgabe, mithilfe des der Stiftung gewidmeten Vermögens den Stiftungszweck dauerhaft zu verfolgen.

Per Gesetz und Satzung kann die Stiftung mit eigenen Organen wie einem Stiftungsrat und einer Geschäftsleitung ausgestattet werden und durch die Übertragung der laufenden Betriebsführung auf die Geschäftsleitung verkürzt sich Entscheidungswege im operativen Museumsbetrieb signifikant.

Alle weiteren Aspekte bezüglich der finanziellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Selbständigkeit sind identisch zur Organisationsform LHO-Eigenbetrieb.

Auch bei einer Stiftung öffentlichen Rechts besteht die Nachschusspflicht des Gewährträgers Land Berlin.

**Einflussnahme und Steuerung**

Die Steuerung der Stiftungsgeschäfte erfolgt maßgeblich über das Gesetz und die Satzung – hier werden alle relevanten Aspekte wie die Existenz von Organen und Geschäftsordnungen sowie die entsprechenden Kompetenzen und Einflussnahmemöglichkeiten festgelegt.

Das vorsitzende Mitglied des Stiftungsrates ist im Gesetz oder der Satzung festzulegen; dieses Amt liegt bei dem für die Angelegenheiten der Museen zuständigen Mitglied des Senats von Berlin oder bei einer von ihm beauftragten Vertretung. Der Stiftungsrat ist das höchste Kontrollgremium der Organisation; es stellt den Wirtschaftsplan fest und entlastet den Vorstand.

Zur inhaltlichen Begleitung kann zusätzlich ein nationaler oder internationaler Fachbeirat eingesetzt werden, um dem Vorstand und dem Stiftungsrat in beratender Funktion bei der inhaltlichen Ausrichtung des Hauses behilflich zu sein.

**Publizitätspflichten**

Eine Stiftung veröffentlicht in der Regel einen Tätigkeitsbericht; zudem werden die Wirtschaftspläne samt Stellenplan von Zuschussempfängern als Anlage zum jeweiligen Haushaltsgesetz veröffentlicht.

**Potentielle Konflikte mit Leihgebern/ Probleme mit Auflagen aus Schenkungen und Erbschaften**

Bezüglich Leihgaben sowie bei Schenkungen und Erbschaften ändert sich das Rechtsverhältnis, da eine Stiftung öffentlichen Rechts im Gegensatz zum LHO-Betrieb aus rechtlicher Perspektive nicht mehr Teil der Körperschaft Land Berlin ist. Aus der Praxis ist bekannt, dass durch die im Museumsbereich übliche Rechtsform SöR keine Probleme zu erwarten sind. Der eng ausgelegte Stiftungszweck und die fehlende Durchgriffsmöglichkeit des Landes auf das rechtlich eigenständige Stiftungsvermögen könnten sogar Vorteile in Bezug auf zukünftige Schenkungen und Erbschaften bringen.

Potentielle Auflagen aus bestehenden Leihverträge sind zu prüfen.

**Größenordnung finanzieller Mehrbedarf - durch die Organisationsform bedingt**

Der operative Personalbedarf für den zukünftigen Museumsbetrieb ist – wie schon ausgeführt – weitestgehend unabhängig von der Wahl der Organisationsform und eher eine Frage der kulturpolitischen Bewertung.

Einmaliger, durch die Organisationsform Stiftung öffentlichen Rechts bedingter Aufwand entsteht für die Kulturverwaltung als interner Ressourcenbedarf für die Vorbereitung und Umsetzung des Gesetzgebungsverfahrens inklusive der Aufsetzung einer Stiftungssatzung samt Geschäftsordnungen für potentielle Organe. Die Kosten für die Beauftragung einer externen Unterstützung bei dieser Aufgabe werden auf rund 30 bis 50 T€ geschätzt.

Als Zuschussempfänger muss auch die Stiftung gemäß §94 LHO einen eigenen Jahresabschluss samt Lagebericht erstellen (lassen) und diesen durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft testieren lassen. Die jährlichen Kosten für beide Sachverhalte werden auf rund 10 bis 20 T€ geschätzt.

**6. Bewertung und Empfehlung**

Die Organisationsform Eigenbetrieb nach §26 LHO ermöglicht dem Brücke-Museum eine wirtschaftliche und organisatorische Unternehmensführung in Eigenverantwortung und sie bietet einen hohen Grad an Flexibilität in der operativen Betriebsführung. Gleichzeitig ist die Kontrolle durch die Senatsverwaltung für Kultur und Europa gewährleistet.

Zur inhaltlichen Begleitung kann zusätzlich ein nationaler oder internationaler Fachbeirat eingesetzt werden, um der Museumsleitung und der Fachverwaltung in beratender Funktion bei der inhaltlichen Ausrichtung des Hauses behilflich zu sein.

Der Gründungsakt ist verwaltungsintensiv, jedoch deutlich unkomplizierter und weniger aufwendig als die Gründung einer Stiftung öffentlichen Rechts.

Die finanzielle Eigenständigkeit ist gegeben, da ein Eigenbetrieb als Zuschussempfänger unterjährig kaufmännisch steuern und langfristig Rücklagen bilden kann.

Bei einem Eigenbetrieb nach §26 LHO besteht die Nachschusspflicht des Gewährträgers Land Berlin; dies bedeutet maximale Absicherung des Museums im Krisenfall und impliziert somit keine Verschlechterung der allgemeinen Risikosituation zum Status quo.

Der von der Senatsverwaltung unabhängige Personalplanungs- und -gewinnungsprozess ermöglicht dem Museum adäquaten Handlungsspielraum sowie zeitnahe Anpassungen.

## 7. Grober Zeitplan

Der grobe Zeitplan bis zum Jahr 2027 sieht wie folgt aus:

### Phase 1: Status quo und Vorbereitung Gründung LHO-Eigenbetrieb

|                          | 2020                      | 2021                                  | 2022           | 2023             |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------|
| Haushalte Land Berlin    | HH 2020/21                |                                       | HH 2022/23     |                  |
| Anmeldung der HH-Bedarfe |                           | für HH 2022/23                        |                | für HH 2024/25   |
| Phasen                   |                           | <b>Entscheidung Organisationsform</b> | Personalaufbau | Vorber. Gründung |
| Organisationsform        | nachgeordnete Einrichtung |                                       |                |                  |
| Baumaßnahmen             | Planungsphase Bau         |                                       |                |                  |
| Museumsbetrieb in Dahlem | normaler Betrieb          |                                       |                |                  |
| Wander-Ausstellungen     |                           |                                       |                |                  |

### Phase 2: neue Organisationsform mit dem Haushalt 2024/25

|                          | 2024                                               | 2025                   | 2026                                | 2027           |
|--------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|----------------|
| Haushalte Land Berlin    | HH                                                 | 2024/25                | HH 2026/27                          |                |
| Anmeldung der HH-Bedarfe |                                                    | für HH 2026/27         |                                     | für HH 2028/29 |
| Phasen                   | Gründung zum 1.1.                                  | Etablierung            |                                     |                |
| Organisationsform        | Neue Organisationsform (Eigenbetrieb nach §26 LHO) |                        |                                     |                |
| Baumaßnahmen             | Beginn Baumaßnahme                                 | Umbau Bestandsbau      | Fertigstellung Neubau               |                |
| Museumsbetrieb in Dahlem | eingeschränkt wegen Baubeginn                      | Schließung Bestandsbau | EÖ Bestand Q1/Q4<br>EÖ Neubau in Q4 | Vollbetrieb    |
| Wander-Ausstellungen     | Brücke unterwegs                                   | Brücke unterwegs       | Brücke unterwegs                    |                |

**8. Eckdaten des geplanten Museumsbetriebs in 2027**

Der Ausstellungsbereich soll in Zukunft in eine Dauerausstellung (Highlights) und eine Wechselausstellung aufgeteilt werden, um den Besuchererwartungen zu entsprechen. Die permanente Sammlungspräsentation ist vor allem wichtig für nationale und internationale Tagestouristen. Das Berliner Publikum wird hingegen besser erreicht, wenn das Museum Wechselausstellungen zeigt und ein vielseitiges Begleitprogramm anbietet.

Bei steigenden Besuchszahlen von anvisierten 80.000 Besucher\*innen pro Jahr und veränderten Besucher\*innengewohnheiten muss die Kapazität der Besucher\*inneninfrastruktur angepasst werden. Dazu zählen Empfang, Garderobe und ein adäquater Verweilbereich, Café und Shop. Barrierefreiheit, Behindertengerechtigkeit und Familienfreundlichkeit sind zentrale Anliegen im Rahmen der Inklusionsbestrebungen des Hauses. Da das Brücke-Museum bisher rund 40% Touristen empfängt, ist hier zudem ein erhöhtes Aufkommen von Reisegepäck zu erwarten.

Für ein zeitgemäßes Besuchererlebnis ist durch die dezentrale Lage und die Ausrichtung als Ausflugsziel ein Café unabdingbar, was auch über einen Außenraum verfügen soll. Der ruhige Garten und die periphere Lage laden zu einem entspannten, stadtfernen Verweilen und vertiefenden Stöbern ein. Zudem gehört zu einem Museumserlebnis ein ansprechender Shop.

Die Bildungsarbeit ist zentral für die zukünftige Ausrichtung der Institution Museum. Dazu sind Räumlichkeiten für künstlerische Arbeit (Schulen, Gruppen), Austausch (Seminar), und Veranstaltungen (Vorführungen, Lesungen, Konzerte) bereitzustellen. Ebenso wäre ein Raum für Kinder zukunftsweisend, in dem sie frei agieren können, jenseits von einem geleiteten Bildungsangebot.

Größe und Bedeutung der Sammlung erfordern deren angemessene Aufbewahrung in geeigneten Räumlichkeiten und unter Verwendung geeigneter Lagertechnik. Dazu bedarf es eines Depotbereichs, der klimatisch, und sicherheitstechnisch heutigen Anforderungen entspricht.

Zudem braucht es für die Erschließung bzw. die Pflege, Vorbereitung, Verpackung und Bereitstellung der Werke geeignete Räume, eine klimatisierte Restaurierungswerkstatt und einen Raum für Begleitmaterial, wie Rahmen, Halterungen und Vitrinen.

Das Brücke-Museum ist ein Spezialmuseum und im Bereich des deutschen Expressionismus und der klassischen Moderne eine wichtige Forschungseinrichtung. Wichtig ist die Öffnung dieser Kompetenz für externe Fachleute, aber auch Laien. Derzeit fehlt dieses Angebot gänzlich: es fehlt eine Fachbibliothek und ein Studiensaal zur Recherche und zum Vorlegen von Kunstwerken, hier könnte auch ein Arbeitsplatz für externe Wissenschaftler\*innen eingerichtet werden, der durch die Stadtrandlage und mangelnde Alternativen in der Umgebung des Museums notwendig ist.

All diese Bedarfe sind in das Bedarfsprogramm für die bauliche Erweiterung am Standort in Dahlem eingegangen.

**a. Gebäude und Flächennutzung**

Das Ensemble aus Neubau und saniertem Gebäude wird rund 2.400 Quadratmeter an Nutzfläche bieten, die laut aktueller Planung wie folgt aufgeteilt ist:

|                                           |                    |
|-------------------------------------------|--------------------|
| • Ausstellungsfläche Bestands- und Neubau | 850 m <sup>2</sup> |
| • Vermittlung/ Bildung/ Bibliothek        | 300 m <sup>2</sup> |
| • Empfang/ Shop / Garderobe/ WC           | 250 m <sup>2</sup> |
| • Café                                    | 75 m <sup>2</sup>  |
| • Archiv / Depot / Werkstatt              | 300 m <sup>2</sup> |
| • Büro und Verwaltung                     | 250 m <sup>2</sup> |
| • Sonstiges                               | 120 m <sup>2</sup> |
| • Technikräume                            | 250 m <sup>2</sup> |

Die Immobilie befindet sich im Eigentum des Landes Berlins und wird als Teil des Sondervermögens Immobilien des Landes Berlin (SILB) durch die Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) betreut. Das Museum mietet das gesamte Gebäude als Hauptmieter und zahlt eine Kostenmiete plus Betriebskosten an die BIM.

Die Instandhaltung des Gebäudes samt Bauunterhaltung fällt nicht in die Verantwortung des Mieters, sondern wird durch den Eigentümerversorger BIM wahrgenommen.

**b. Öffnungszeiten und Eintrittspreise**

Die Öffnungszeiten sind mit 7 Stunden pro Tag (11 – 18 Uhr) geplant, an 6 Tagen pro Woche von mittwochs bis montags mit verlängerten Öffnungszeiten am Donnerstag bis 20 Uhr. Dies entspricht rund 2.200 Öffnungszeiten pro Jahr. Öffnungen an Feiertagen und zu Sonderveranstaltungen werden gesondert geregelt. Abzüglich der Schließzeiten an ausgewählten Feiertagen und einzelnen Umbautagen wird das Museum somit an rund 305 Tagen im Jahr für Besucher\*innen geöffnet sein.

Um ein angemessenes und behindertengerechtes Erlebnis für die Besucher\*innen bieten zu können, sollen die Flächen für den Shop optimiert und eine kleine gastronomische Einrichtung im Haus vorgehalten werden. Der Shop soll in Kombination mit dem Kassenbetrieb für die Ausstellung selbst betrieben werden und benötigt so kein zusätzliches Personal. Eine ansprechendere Shopfläche soll zudem helfen höhere Einnahmen zu generieren, da das Brücke-Museum ein zahlungskräftiges Publikum hat.

Das reguläre Eintrittsgeld im Jahr 2027 soll 10,00 € und 14,00 € bei zusätzlichen Sonderausstellungen im Neubau betragen; das ermäßigte Entgelt ist mit 7,00 €/ 10,00 € angesetzt. Das Eintrittskonzept ist angelehnt an das geplante „Sozial-Modell“ der Stiftung Stadtmuseum für die Berlin Ausstellung im Humboldt Forum: freier Eintritt für Schüler\*innen bis 18 Jahre, Studierende bis 28 Jahre sowie alle SGB-Sachverhalte plus ein freier Sonntag pro Monat für Alle).

Das Brücke-Museum strebt eine enge Kooperation mit dem Kunsthaus Dahlem an, um den Standort optimal und besucherorientiert bespielen zu können. Im Optimalfall wird davon

ausgegangen, dass ein gemeinsames Kombi-Ticket für den Besuch in beiden Häusern für 14,00 € regulär, d.h. ohne Sonderausstellungen, mit Sonderausstellung 18,00 € und 10,00 € (mit Sonderausstellung 13,00 €) ermäßigt angeboten werden kann.

Für das erweiterte Brücke-Museum wird bei eingeschwungenem Betrieb von 80.000 Besucher\*innen pro Jahr – davon 40.000 Zahlende – ausgegangen; das Besucher\*innen-Aufkommen würde sich somit mehr als verdoppeln.

## **9. Organisation und Personalmanagement**

Wie vorher beschrieben, ermöglicht die Organisationsform Eigenbetrieb nach §26 LHO dem Brücke-Museum eine wirtschaftliche und organisatorische Unternehmensführung in Eigenverantwortung und sie bietet einen hohen Grad an Flexibilität in der operativen Betriebsführung.

### **a. Organisation und Aufgabenverteilung**

Das Brücke-Museum soll von der Direktorin mit Organstellung geführt werden, die durch eine kaufmännische Leitung unterstützt wird, welche ihr direkt unterstellt ist.

Die Direktorin trägt somit die alleinige Gesamtverantwortung für den LHO-Betrieb und sie verantwortet auch die strategische Ausrichtung des Hauses. In den künstlerischen Verantwortungsbereich der Direktorin fallen neben der Programmplanung auch die inhaltliche und strategische Veranstaltungsplanung. Weiterhin sind Kooperationen mit anderen Institutionen der bildenden Kunst sowie die Betreuung des Fachbeirats primäre Aufgaben der Hausleitung.

Die kaufmännische Leitung übernimmt die Aufstellung des Wirtschaftsplans und die Erstellung des Jahresabschlusses sowie die Leitung des Bereichs Zentrale Dienste inklusive Rechnungswesen, Controlling, Beschaffung und Personalmanagement, Technik und Sicherheit.

Analog eines Stiftungsrates kann zudem optional ein Verwaltungsbeirat für den LHO-Betrieb eingerichtet werden. Zur inhaltlichen Begleitung der Museumsarbeit soll ein Fachbeirat eingesetzt werden, um der Direktorin und der Fachverwaltung in beratender Funktion bei der inhaltlichen Ausrichtung des Hauses behilflich zu sein.

### **b. Personalstruktur und -ausstattung**

Um eine professionelle Museumsarbeit gemäß der Vision 2027 gewährleisten zu können, muss der Personalstamm des Brücke-Museums signifikant und, wie bereits aufgeführt, aufgestockt werden:

Der aus diesem Stellenplan (hier mit Besucherservice, Shop und Aufsichtspersonal kalkulierten 27,25 VZÄ resultierende Personalaufwand wird im Jahr 2027 bei rund 1,85 Mio. € p.a. liegen. Die Kostenberechnung basiert auf der Entgelttabelle des TV-L von 2021 plus

einer erwarteten jährlichen Steigerung von 2%. Auch die gemäß Tarifvertrag vorgesehene zusätzliche Altersversorgung über die VBL ist berücksichtigt.

Die Stellen für die Koordination Besucherdienst / Führungen sowie für Koordination Kasse/ Shop sollen als feste Stellen im Hause angesiedelt sein. Die Museumsaufsichten sind im aktuellen Konzept als feste Mitarbeiter\*innen des Hauses gedacht. Denkbar ist jedoch auch die Realisierung dieser Aufgabe mit Hilfe eines externen Dienstleisters bzw. der Ausgliederung in die Technik-Museum GmbH, um auch in diesem Bereich vergleichbar mit anderen Landesmuseen zu agieren.

Die Dienstleitung für den IT-Support sowie die Leistungen des technischen Dienstes für Ausstellungen und Veranstaltungen inklusive Aufbauhilfe sollen ebenfalls extern eingekauft werden.

Da die Immobilie dem Land Berlin gehört, fällt die Tätigkeit des klassischen Facility Managements nicht in den Aufgabenbereich des Museums, sondern wird von der BIM als Eigentümerversprecherin wahrgenommen. Die Hausmeisterei/ Gärtnerei, die sich während der Öffnungszeiten um das Gebäude, den Garten sowie die Veranstaltungstechnik kümmert, soll unbedingt wieder durch eigenes Personal realisiert werden.

Der Funktionsbereich Lohnbuchhaltung soll an einen externen Dienstleister vergeben werden – hierfür sind rund 10 T€ p.a. angesetzt.

### **c. Rechnungslegung und Steuern**

Als LHO-Eigenbetrieb wird das Museum die Rechnungslegung nach Handelsgesetzbuch als kaufmännische Buchführung mit Wirtschaftsplanung und Controlling aufbauen.

Investitionen, die mit öffentlichen Mitteln finanziert sind, sollen als Sonderposten in der Bilanz dargestellt werden. Da in diesem Falle die Reinvestition nicht aus dem operativen Betrieb erwirtschaftet werden muss, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung die Abschreibung durch den Ertrag aus der Auflösung von Sonderposten neutralisiert.

Als gemeinnützige Einrichtung wird das Brücke-Museum von der Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit sein. Außerdem ist die Gemeinnützigkeit die formale Voraussetzung für die Akquise von Spenden.

## **10. Geschäftsbetrieb**

### **a. Vorbereitung des Geschäftsbetriebs und Baumaßnahmen**

Ziel ist die Eröffnung des neuen Brücke-Museums in 2026 – spätestens zum 60. Jubiläum im Jahr 2027. Die Jahre 2024 bis 2026 werden demnach geprägt sein von Baumaßnahmen und umfassender organisatorischer Umstrukturierungen.

Zum 1. Januar 2024 soll die Gründung des (Eigen-)Betriebs nach §26 der Landeshaushaltsordnung erfolgen und im Jahr 2025 ist nach aktueller Bauplanung von der

Schließung des Bestandsgebäudes wegen Umbaumaßnahmen auszugehen; unter der Überschrift „Brücke unterwegs“ könnten Brücke-Ausstellungen in anderen Häusern in Berlin oder anderswo präsentiert werden.

### b. Vollbetrieb des neuen Brücke-Museums

Ab 2027 ist von einem ganzjährigen Vollbetrieb des neuen Brücke-Museums auszugehen. Es wird ab dieser Zeit von rund 40.000 zahlenden Besuchern und 40.000 freien Eintritten pro Jahr ausgegangen, die sich wie folgt auf die unterschiedlichen Kategorien verteilen.

| Erlöse in €                                         | pro Kopf | Anzahl Besucher | Summe in €     |
|-----------------------------------------------------|----------|-----------------|----------------|
| Eintritt normal ( € )                               | 10,00    | 9.000           | 90.000         |
| Eintritt ermäßigt ( € )                             | 7,00     | 1.000           | 7.000          |
| Eintritt Sonder ( € )                               | 14,00    | 9.000           | 126.000        |
| Eintritt Sonder ermäßigt ( € )                      | 10,00    | 1.000           | 10.000         |
| Eintritt Kombi ( € )                                | 14,00    | 9.000           | 126.000        |
| Eintritt Kombi ermäßigt ( € )                       | 10,00    | 1.000           | 10.000         |
| Eintritt Kombi Sonder ( € )                         | 18,00    | 9.000           | 162.000        |
| Eintritt Kombi Sonder ermäßigt ( € )                | 13,00    | 1.000           | 13.000         |
| <i>Freier Eintritt (1 freier Sonntag pro Monat)</i> |          | 40.000          | -              |
| <i>Anteil KHD am Kombi</i>                          | 30%      |                 | 93.300         |
| Anzahl zahlende Besucher*innen voll                 | 90%      | 36.000          |                |
| Anzahl zahlende Besucher*innen erm.                 | 10%      | 4.000           |                |
| Summe zahlende Besucher*innen                       |          | 40.000          |                |
| Anzahl Besucher*innen                               |          | 80.000          |                |
| <b>Summe Kartenerlöse</b>                           |          |                 | <b>450.700</b> |
| Anzahl Öffnungstage                                 |          | 305             |                |
| Durchschnittl. Kartenerlös                          | 13,60 €  | 11,27 €         |                |
| Zahler-Quote                                        |          | 50%             |                |

|                                                         |                  |
|---------------------------------------------------------|------------------|
| Spenden                                                 | 5.000            |
| Verpachtung Veranstaltungen                             | 14.400           |
| Verpachtung Café (70 qm)                                | 12.600           |
| <b>Summe Sonstige betriebliche Erträge</b>              | <b>32.000</b>    |
| Erlöse aus Führungen (Erwachsene)                       | 15.600           |
| TN-Beiträge Workshops/Führungen Vermittlung             | 15.000           |
| Erlöse aus Publikationen                                | 30.000           |
| Erlöse aus Museumsshop                                  | 120.000          |
| <b>Summe Sonstige Erlöse</b>                            | <b>180.600</b>   |
| <b>Summe eigene Erlöse</b>                              | <b>663.300</b>   |
| <b>Summe Erträge aus der Auflösung von Sonderposten</b> | <b>10.000</b>    |
| Zuwendungen Land Berlin institutionell                  | 2.718.860        |
| Projektzuswendungen                                     |                  |
| <b>Summe öffentlicher Zuschüsse</b>                     | <b>2.718.860</b> |
|                                                         |                  |
| <b>Summe Erträge</b>                                    | <b>673.300</b>   |
| <b>Summe Aufwand</b>                                    | <b>3.392.160</b> |
|                                                         |                  |
| <b>GuV-Ergebnis</b>                                     | <b>-</b>         |

Bei zwei externen Veranstaltungen pro Monat und einer Pacht von 600 € resultieren rund 14 T€ Erlöse aus der Verpachtung p.a.. Für die Einnahmen aus der Verpachtung des Cafés ist ein Quadratmeterpreis von 15 € Miete inklusive warmer Betriebskosten veranschlagt.

Führungen für Erwachsene sind mit durchschnittlich 10 Personen und 15 € Kartenpreis angesetzt. Bei geschätzten zwei kostenpflichtigen Führungen pro Woche ergeben sich rund 15 T€ Erlöse. Für die Halbtages-Workshops mit Schulklassen ist eine Kostenbeteiligung von 100 € pro Veranstaltung kalkuliert, die zur Deckung der Honorarkosten von 100 € pro Workshop benötigt werden.

Die Erlöse aus Publikationen sowie die Shop-Erlöse basieren auf einer Hochrechnung des aktuellen Shop-Umsatzes mit Blick auf die gestiegenen Besuchszahlen.

Der feste Personalstamm umfasst wie schon vorher beschrieben 27,25 Stellen (inklusive 11,25 VZÄ für Besucherbetreuung, Shop und Aufsichtspersonal und 2 Ausbildungsstellen Wissenschaftliches Volontariat) und resultiert in 2027 in fixen Personalaufwendungen in Höhe von rund 1.855 T€ (TV-L von 2021 plus 2% p.a. und VBL). Auf eine gesonderte Darstellung der Auswirkungen bei Ausgliederung der o.g. 11,25 VZÄ wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

| Personal (TV-L 2021 inkl. VBL plus 2% p.a.) | VZÄ              | AN-Brutto | AG-Brutto | 1,265             |
|---------------------------------------------|------------------|-----------|-----------|-------------------|
| Direktor*in E15                             | 1,00             | 86.287    | 109.153   |                   |
| Referent*in Direktion/ Drittmittel E13      | 1,00             | 71.422    | 90.349    |                   |
| Sammlungskurator*in E14                     | 1,00             | 76.597    | 96.895    |                   |
| Restaurator*in E12                          | 0,75             | 69.823    | 66.244    |                   |
| Registrier*in E9b                           | 0,50             | 53.940    | 34.117    |                   |
| Ausstellungskurator*in E13                  | 1,00             | 71.422    | 90.349    |                   |
| Curator of Outreach/ Wiss. MA Pädagogik E13 | 1,00             | 71.422    | 90.349    |                   |
| Kommunikation/Soziale Medien E12            | 1,00             | 69.823    | 88.326    |                   |
| Volontariat E13                             | 2,00             | 35.711    | 90.349    |                   |
| Kaufm. Leitung (LHO-Betrieb) E13            | 1,00             | 71.422    | 90.349    |                   |
| Sachbearbeitung Controlling E11             | 1,00             | 63.049    | 79.757    |                   |
| Sachbearbeitung Verwaltung E10              | 1,00             | 59.191    | 74.877    |                   |
| Sachbearbeitung Verwaltung E9b              | 1,00             | 53.940    | 68.234    |                   |
| Koordination Besucherdienst / Führungen E7  | 1,50             | 45.012    | 85.409    |                   |
| Koordination Kasse/ Shop E7                 | 1,75             | 45.012    | 99.788    |                   |
| Mitarbeit Besucherdienst E5                 | 7,50             | 42.089    | 399.112   |                   |
| Hausmeisterei/ Gärtnerei E6                 | 1,75             | 43.716    | 96.776    |                   |
| Teamassistent E8                            | 1,00             | 46.826    | 59.235    |                   |
| Referent*in Bau (bis Mitte 2027) E13        | 0,50             | 71.422    | 45.174    | >> bis Mitte 2027 |
| Summe Stellen                               | 27,2             |           | 1.854.843 |                   |
| <b>Summe Personalaufwand</b>                | <b>1.854.800</b> |           |           |                   |

Bei vollem Museumsbetrieb steht auf Basis der erwarteten Kartenerlöse sowie der institutionellen Förderung ein Budget für den kulturfachlichen Sachaufwand in Höhe von 886 T€ zur Verfügung – davon rund 150 T€ für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie rund 42 T€ Wareneinsatz für den Shop.

|                                           |                |                           |
|-------------------------------------------|----------------|---------------------------|
| Honorare für Führungen Erwachsene         | 9.360          | 50,00 € Honorar pro F     |
| Honorare für WS Pädagogik                 | 30.000         | 100,00 € Honorar pro WS   |
| Bezogenen Leistungen                      |                |                           |
| Waren Shop                                | 42.000         | 35% Wareneinsatz          |
| Archive und Sammlung                      | 10.000         | >> Sachkosten Restaurator |
| Ankauf                                    | 100.000        |                           |
| Marketing und OÄ                          | 150.000        |                           |
| Publikationen                             | 45.000         |                           |
| Ausstellungen und Veranstaltungen         | 500.000        |                           |
| <b>Summe Kulturfachlicher Sachaufwand</b> | <b>886.360</b> |                           |

Der Gebäudeaufwand inklusive der Kostenmiete für die geplanten 2.500 m² Gesamtfläche beläuft sich nach aktueller Schätzung der auf rund 512 T€.

|                             |                |              |               |        |
|-----------------------------|----------------|--------------|---------------|--------|
| Betriebs- und Nebenkosten   | 131.800        | siehe BK BIM |               |        |
| Gebäudereinigung            | 35.500         | siehe BK BIM |               |        |
| Strom                       | 93.900         | siehe BK BIM |               |        |
| Betriebskosten Außengelände | 9.800          | siehe BK BIM |               |        |
| Sonstiges                   | 1.000          |              |               |        |
| Kostenmiete Gebäude         | 240.000        | 2.500        | 8,00 € pro qm | 8,00 € |
| <b>Summe Gebäudeaufwand</b> | <b>512.000</b> |              |               |        |

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von rund 129 T€ enthalten alle weiteren administrativen Aufwendungen inklusive der extern eingekauften Dienstleistungen IT-Support und Lohnbuchhaltung sowie der Rechts- und Steuerberatung und der Kosten für den Jahresabschluss.

|                                                    |                  |
|----------------------------------------------------|------------------|
| <b>Summe Gebäudeaufwand</b>                        | <b>512.000</b>   |
| IT-Support                                         | 30.000           |
| Versicherungen                                     | 5.000            |
| Rechts- und Steuerberatung inkl. Jahresabschluss   | 25.000           |
| Sonstige Fremdleistungen (Datenschutz, etc.)       | 5.000            |
| Lohnbuchhaltung                                    | 10.000           |
| Reisekosten                                        | 4.000            |
| Repräsentation und Bewirtung                       | 5.000            |
| Fortbildung                                        | 15.000           |
| Reparaturen/ Wartung / Instandhaltung              | 5.000            |
| Büromaterial und Geschäftsbedarf                   | 25.000           |
| <b>Summe Sonstiger betrieblicher Aufwand (SBA)</b> | <b>129.000</b>   |
| AfA für Geschäftsausstattung                       | 10.000           |
| <b>Summe AfA</b>                                   | <b>10.000</b>    |
| <b>Summe Aufwand</b>                               | <b>3.392.160</b> |

Der Gesamtaufwand für das Jahr 2027 liegt somit bei rund 3.392 T€. Abzüglich der prognostizierten eigenerwirtschafteten Erlöse in Höhe von rund 663 T€ resultiert ein institutioneller Zuschussbedarf von rund 2.719 T€ in 2027.

Mit einem Zuschuss pro Besucher von rund 34 € und einem Kostendeckungsgrad von knapp 20% durch eigenerwirtschaftete Erlöse wird das Brücke-Museum im Vergleich zu anderen institutionell geförderten Ausstellungshäusern und Museen in Berlin sowohl aus betriebswirtschaftlicher Sicht als auch aus einer Kulturförderungs-Perspektive des Landes Berlins gut aufgestellt sein.

## 11. Anhang

## Finanzplanung

## Brücke-Museum 2.0

|                                                    |                                                     | Planung in Phasen |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                    |                                                     | 2022              | 2023             | 2024             | 2025             | 2026             | ab 2027          |
|                                                    |                                                     | Aufbau Personal   |                  | LHO-Betrieb      | BAUSTELLE        | EÖ in Q2/Q4      | Vollbetrieb      |
|                                                    |                                                     | Haushalt 22/23    |                  | Haushalt 24/25   |                  | Haushalt 26/27   |                  |
| <b>Leistungsbezogene Daten</b>                     |                                                     |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 1                                                  | Anzahl Öffnungstage im Berichtsjahr                 | 280               | 280              | 250              |                  | 230              | 305              |
| 2                                                  | Anzahl Besuche                                      | 40.000            | 40.000           | 30.000           | 10.000           | 40.000           | 80.000           |
| 3                                                  | Anzahl zahlende Besuche                             | 30.000            | 30.000           | 20.000           | 5.000            | 20.000           | 40.000           |
| 4                                                  | Anzahl Besucher pro Öffnungstag                     | 143               | 143              | 120              |                  | 174              | 262              |
| 5                                                  | Öffnungsstunden pro Jahr                            |                   |                  |                  |                  |                  | 2.239            |
| 6                                                  | Zahlerquote                                         | 75%               | 75%              | 67%              | 50%              | 50%              | 50%              |
| 7                                                  | Ø Kartenerlös in €                                  | 4,78              | 4,78             | 4,78             |                  | 11,27            | 11,27            |
| 8                                                  | Anzahl Stellen laut Stellenplan                     | 13,0              | 14,5             | 15,3             | 17,8             | 23,3             | 27,2             |
| 9                                                  | Ausstellungsfläche in qm                            |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 10                                                 | Nettoraumfläche (NRF) in qm                         |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Erfolgswirtschaftliche Daten (Angaben in €)</b> |                                                     |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 11                                                 | <b>Summe eigenerwirtschaftete Erlöse</b>            | <b>254.120</b>    | <b>254.120</b>   | <b>206.320</b>   | <b>5.000</b>     | <b>318.750</b>   | <b>663.300</b>   |
| 12                                                 | davon Kartenverkauf, Eintrittsgelder, ...           | 143.400           | 143.400          | 95.600           |                  | 225.350          | 450.700          |
| 13                                                 | davon andere Erlöse                                 | 105.720           | 105.720          | 105.720          |                  | 85.250           | 180.600          |
| 14                                                 | davon sonstige betriebliche Erträge (ohne Zuschuss) | 5.000             | 5.000            | 5.000            | 5.000            | 8.150            | 32.000           |
| 14                                                 | <b>Erträge aus der Auflösung von Sonderposten</b>   | <b>10.000</b>     | <b>10.000</b>    | <b>10.000</b>    | <b>10.000</b>    | <b>10.000</b>    | <b>10.000</b>    |
| 15                                                 | <b>Summe Aufwand</b>                                | <b>1.933.219</b>  | <b>2.099.579</b> | <b>2.269.840</b> | <b>2.037.660</b> | <b>3.221.650</b> | <b>3.392.160</b> |
| 16                                                 | davon kulturfachl. Sachaufwand                      | 761.232           | 761.232          | 761.232          | 410.000          | 932.650          | 886.360          |
| 17                                                 | davon Personalaufwand                               | 767.200           | 903.700          | 1.048.600        | 1.262.500        | 1.678.900        | 1.854.800        |
| 18                                                 | davon Abschreibungen                                | 10.000            | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           |
| 19                                                 | davon sonst. Betriegl. Aufwendungen inkl. Gebäude   | 394.787           | 424.647          | 450.008          | 355.160          | 600.100          | 641.000          |
| 20                                                 | davon BIM inkl. NK                                  | 249.967           | 256.267          | 262.568          | 199.260          | 371.800          | 371.800          |
| 21                                                 | <b>Summe öffentliche Zuschüsse</b>                  | <b>1.669.099</b>  | <b>1.835.459</b> | <b>2.053.520</b> | <b>2.022.660</b> | <b>2.892.900</b> | <b>2.718.860</b> |
| 22                                                 | Zuschüsse Kulturressort insgesamt                   | 1.669.099         | 1.835.459        | 2.053.520        | 2.022.660        | 2.892.900        | 2.718.860        |
| 23                                                 | davon institutionelle Förderung (konsumtiv)         | 1.669.099         | 1.835.459        | 2.053.520        | 2.022.660        | 2.892.900        | 2.718.860        |
| 24                                                 | davon Projektmittel                                 |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 25                                                 | Zuschüsse Lotto - Projekte                          |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 26                                                 | Zuschüsse Land Berlin                               |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 27                                                 | Zuschüsse Anderer                                   |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 28                                                 | davon Bund                                          |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 29                                                 | <b>Ergebnis in €</b>                                | <b>0</b>          | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Kennzahlen</b>                                  |                                                     |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 30                                                 | Kostendeckung durch eigenerwirtschaftete Erlöse     | 13%               | 12%              | 9%               |                  | 10%              | 19%              |
| 31                                                 | Zuschuss pro Besuch                                 | 41,73 €           | 45,89 €          | 68,45 €          |                  | 72,32 €          | 33,99 €          |
| 32                                                 | Zuschuss pro zahlendem Besuch                       | 55,64 €           | 61,18 €          | 102,68 €         |                  | 144,65 €         | 67,97 €          |