



# ZUKUNFTSKONZEPT STÄDTISCHE MUSEEN JENA 2030

Verfasst von:  
Erik Stephan und Friedrun Vollmer sowie  
Michael Kubach als externer Berater

unter Mitarbeit von Christiane Hühn, Max  
Pommer und Theresa Thieme

# Inhalt

1	Einleitung .....	5
2	Auftrag und Zielstellung .....	8
3	Entwicklungen im Museumswesen .....	10
3.1	Trends und Transformation im Museumswesen .....	10
3.1.1	Digitalisierung .....	10
3.1.2	Nachhaltigkeit.....	12
3.1.3	Inklusion und Diversität .....	13
3.1.4	Provenienzrecherche .....	14
3.2	Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene .....	15
3.3	Entwicklung auf städtischer und regionaler Ebene.....	19
4	Bestandsanalyse .....	23
4.1	Finanzielle und strukturelle Rahmenbedingungen .....	23
4.2	Räumliche Rahmenbedingungen .....	24
4.3	Personelle Rahmenbedingungen.....	29
4.4	Zielgruppen der Städtischen Museen.....	32
4.5	Öffentlichkeitsarbeit/PR.....	34
4.6	Service .....	35
4.7	Weitere Probleme und Herausforderungen des Stadtmuseums .....	35
4.8	Weitere Probleme und Herausforderungen Kunstsammlung .....	36
4.9	Weitere Probleme und Herausforderungen Romantikerhaus.....	37
5	Bewertung.....	40
5.1	Stadtmuseum .....	40
5.2	Kunstsammlung .....	43
5.3	Romantikerhaus .....	46
5.4	Zukunft der Satelliten Museum 1806, Pelzer-Werkstatt und Karmelitenkloster .....	48
6	Fazit und Maßnahmen .....	51
7	Tabelle Maßnahmen .....	53
7.1	Strategisch-inhaltliche Museumsentwicklung .....	53
7.2	Personal- und Organisationsentwicklung der Städtischen Museen.....	55
7.3	Räumlich-bauliche Entwicklungen der Städtischen Museen .....	56
7.4	Weitere (infra-)strukturelle Grundlagen für die Jenaer Museumsentwicklung	57
8	Anlagen.....	58



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Außenansicht alte Göhre. Quelle: JenaKultur, Foto: Christoph Worsch .....	13
Abbildung 2: Neuer Eingang D.O.M. Quelle: D.O.M., Foto: Studio Qwertz.....	21
Abbildung 3: Innenansicht Kunstsammlung. Quelle: JenaKultur, Foto: Andreas Hub.....	27
Abbildung 4: Organigramm Städtische Museen Jena .....	30
Abbildung 5: Außenansicht Museum 1806 in Cospeda. Quelle: JenaKultur, Foto: Sebastian Bratge .	49

# 1 Einleitung

Jena ist eine facettenreiche Stadt mit vielen Geschichten und Blickwinkeln. Vorbeireisende an der Autobahn sehen das Gesicht der Plattenbauten; Jenenser:innen erleben ihre Stadt aber als Stadt im Grünen. Die meisten Menschen assoziieren den Namen der Stadt mit Zeiss; Jenenser:innen wissen dagegen um die vielfältige Exzellenz im wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich, in der optischen und photonischen, der biomedizinischen und informationstechnologischen Forschung und Entwicklung ihrer Stadt. Einige denken an die Versammlung der Frühromantiker:innen oder jene Zeit, als Expressionist:innen und Bauhäusler:innen hier gastierten; Jenenser:innen kennen ihre eigene Geschichte der Widerständigkeit und des Eigensinns, von der Reformation bis zu Sozialreformen und Reformpädagogik, von der Friedlichen Revolution bis hin zu einer starken und diversen Bürger:innen- und Zivilgesellschaft im Hier und Jetzt. Der ein oder anderen Person ist vielleicht noch der hiesige Fußballverein oder manch frühere:r Olympiasieger:in bekannt, Jenenser:innen wissen von einer ganzen Bandbreite an Bildungs-, Kultur- und Sportinnovationen, einer lebendigen Bildungslandschaft, Soziokultur, Kreativwirtschaft und freien Szene zu berichten.

Die Stadt Jena beschäftigt sich intensiver mit ihrer Gegenwart und Zukunft als mit ihrer Vergangenheit. In Thüringen ist sie die einzige Großstadt, deren Identität nicht wesentlich vom Adel kleinstaatlicher Residenz oder großstaatlicher Besatzung geprägt wurde; in Mitteldeutschland eine der wenigen Städte, deren Stadtbild sich spürbar von der Industriekultur bis zur Wissensgesellschaft gewandelt hat; in Ostdeutschland eine Ausnahmeerscheinung der wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Dynamik; im (inter-)nationalen Maßstab ein leuchtendes Beispiel für den Transfer von Forschung zur Anwendung.

Der Eigenbetrieb JenaKultur bzw. die Dachmarke JenaKultur verbindet die Themen, Kultur, Bildung, Freizeit und Tourismus. Dabei werden organisatorische Synergien (z.B. Marketing, Organisation, Personal, Finanzen) im Zusammenspiel der einzelnen Einrichtungen genutzt und inhaltliche Synergien und Verknüpfungen geschaffen. So sind die Städtischen Museen Jena nicht nur ein wesentlicher Teil des Kultur- und Bildungsstandortes Jena, sondern auch ein wesentliches touristisches Angebot der Stadt Jena.

In den Häusern der Städtischen Museen Jena: in Stadtmuseum & Kunstsammlung

und im Romantikerhaus, aber auch im Museum 1806 in Cospeda, der (feinmechanischen) Pelzerwerkstatt und im Karmeliterkloster wird diese, unsere, Geschichte bewahrt, erforscht, gesammelt und ausgestellt (siehe Anlage 1). Jedes der Häuser, jedes Objekt der Sammlungen, aber auch mündliche Überlieferungen sind die Zeugen dieser Geschichte, die uns selbst und allen kommenden Generationen in authentischer Referenz zur Verfügung steht. Dieser Schatz gewinnt in einer sich immer schneller verändernden Welt an Wert und kann jeder neuen Verortung eine feste Grundlage verleihen. Gesellschaften, Ziele und Umgangsformen verändern sich, vieles wird in einer kleiner werdenden Welt ähnlicher, dennoch sind Orte kultureller Verortung für die meisten Menschen von großer Bedeutung, auch wenn diese heute offener, inklusiver sein sollten.

Hierzu können die Mitarbeiter:innen der Städtischen Museen viel beitragen und haben das Wissen und die Objekte, so dass sich aus Geschichten eine Geschichte fügt. Es ist diese Geschichte, aus der sich Gegenwart konstituiert. Gerade hier, im Osten Deutschlands, in Jena, ist bekannt, dass diese keineswegs geradlinig verläuft und vielen Einflüssen folgt.

All das, was in den Depots der Städtischen Museen schlummert, hat das Potenzial, die Vergangenheit und die Gegenwart der Stadt zu erzählen und erlebbar zu machen. So hat die Geschichte Jenas unendlich viele Facetten und reicht von der napoleonischen Schlacht von europäischem Ausmaß zu der vermeintlich zufälligen Begegnung einiger großer Geister rund um 1800; von einer rasanten wissenschaftlichen und industriellen Entwicklung zum Ende des 19. Jahrhunderts über eine schillernde Reformbewegung zu einem der Hotspots der Kunst der Klassischen Moderne im frühen 20. Jahrhundert und weiter zu wesentlichen Ereignissen der Nachwendezeit. Die meisten dieser (und vieler anderer) Geschichten sind für Erstbesucher:innen der Stadt nahezu unauffindbar, obwohl alle Häuser der Städtischen Museen der Stadt Jena, vor allem jedoch Kunstsammlung, Stadtgeschichte und Romantikerhaus, fest etabliert und über die Region hinaus bekannt sind.

Die Stadt Jena hat sich in den letzten Jahrhunderten, besonders in den vergangenen drei Jahrzehnten, verändert, neu erfunden und ist zu einem Ort mit einer positiven Transformationsgeschichte geworden. Hier wurden die Herausforderungen der sozialen und gesellschaftlichen Umwälzung gerade deshalb gemeistert, weil sich Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur im Zustand wechselseitiger Inspiration selbst neu

erfunden haben. Die bedeutsame Rolle der Kultur ist unbestritten, aber ausbaufähig. Die Städtischen Museen Jena sind stadtgesellschaftliche Türöffner und überregionale Botschafter. Die Ausstellungen der vergangenen Jahre, die oftmals weit über Thüringen hinaus beachtet wurden, belegen dies beispielhaft. Hier ist Potenzial nach innen und außen; ein Potenzial, das die Bürger:innenschaft bildet, befriedet und beflügelt.

Mit der Zielstellung der Entwicklung und des Baus eines Kunsthauses für Jena als zeitgenössischen Kunstort im prioritär gewünschten, umgenutzten industriegeschichtlichen Gewand auf dem Areal des Straßenbahndepots, wurden bereits im Kalenderjahr 2022 erste Weichen gestellt. Die Synergien würden sich in verschiedene Richtungen entfalten: zum Eigentümer des Straßenbahndepots, der Stiftung Haus der Jugend und Technik sowie zu dem in der Trafo-Station beheimateten Veranstalter IN's NETZ e.V. – Der Neubau Generatorenhalle wäre zuallererst ein Entwicklungsschub für die Städtischen Museen, aber auch ein Bindeglied zwischen Trafo-Station und den Hallen des Straßenbahndepots.

Als Bestandteil einer integrierten Museumsentwicklung aller Museen der Stadt Jena tragen viele Synergien – auch die zum Deutschen Optischen Museum und den universitären Sammlungen – zur äußeren touristischen und inneren identifikatorischen Wahrnehmung der Stadt Jena bei und können auf diesem Weg einen substanziellen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung der Stadt beitragen.

## 2 Auftrag und Zielstellung

Die Stadt Jena hat ihre Kulturkonzeption für die Jahre 2021-2025 im Jahr 2020 fortgeschrieben (siehe Anlage 2). Als eines der besonders drängenden Vorhaben ist in der Kulturkonzeption die Weiterentwicklung der Städtischen Museen benannt. Konkrete Maßnahmen umsetzen die innerhalb dieses Zeitraums zu bearbeitenden Fragestellungen. Die Konsequenz daraus ist die Erarbeitung einer umfassenden Museumskonzeption, in der diese Themen gebündelt bearbeitet werden. Mit zu berücksichtigen sind hierbei ein Update eines touristischen Leitprodukts "Jena 1800" sowie Gedanken zum „Museum 2020+“ (siehe Anlage 3).

Als dem in Jena für die operative Steuerung von Kultur, Kultureller Bildung und Tourismus zuständigen Eigenbetrieb verantwortet JenaKultur als Träger der Städtischen Museen die Erstellung einer neuen Museumskonzeption für den Zeitraum bis 2030. In ihrer Eigenschaft als Verbinder unterschiedlicher kultureller Leistungsbereiche der Stadt Jena operationalisieren Werkleitung und Museumsdirektion unter Mitwirkung der Mitarbeitenden die Aufgabe der Erarbeitung einer Museumskonzeption in sechs aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten:

1. Zweitägiger interner Workshop mit den Mitarbeiter:innen der Städtischen Museen unter externer Moderation durch die freischaffenden Prozessbegleiter Jens Ritzmann und Tom Ritschel im Mai 2021 (Anlage 4)
2. Eintägiger externer Workshop mit ausgewählten Partner:innen/ Stakeholdern der Städtischen Museen unter Moderation durch Jens Ritzmann und Tom Ritschel im Juni 2021 (Anlage 5)
3. Diskussion früherer Entwicklungsbedarfe sowie der Workshop-Ergebnisse und Erstellung eines ersten Entwurfes durch Werkleitung und Museumsdirektion von Juli bis Oktober 2021
4. Diskussion des Entwurfs innerhalb des Eigenbetriebs JenaKultur und mit den an den Workshops beteiligten Mitarbeiter:innen von Januar bis Dezember 2022
5. Überarbeitung des Entwurfs federführend durch die Museumsdirektion sowie die Kuratorin der Stadtgeschichte und der Leitung des Romantikerhauses der Städtischen Museen von Mai bis Oktober 2023
6. Diskussion und Finalisierung des Konzepts durch den Kulturdezernenten der Stadt Jena, die Werkleitung JenaKultur, die Museumsdirektion sowie die Vertreter:innen

des Kulturausschusses und des Werkausschusses von JenaKultur bis zur Vorstellung der Konzeption in den Gremien Ende I. Quartal 2024

Dieses Papier ist eine Standortbestimmung. Basierend auf einer Analyse der aktuellen Situation in den Städtischen Museen, in Jena und in der Deutschen Museumslandschaft werden Potenziale benannt und Perspektiven identifiziert. Vor dem Hintergrund der gesamtstädtischen Entwicklung werden Handlungsbedarfe ermittelt und hinsichtlich der notwendigen Ressourcen betrachtet. Im Ergebnis werden konkrete Maßnahmen für die Entwicklung der Städtischen Museen Jena für den Zeitraum 2024 bis 2030 formuliert. Ziel ist die Ermöglichung eines substanziellen Beitrags zur Umsetzung des eingangs beschriebenen identifikatorischen Potenzials Jenas als Stadt.

## 3 Entwicklungen im Museumswesen

### 3.1 Trends und Transformation im Museumswesen

Museen sind das sammelnde, speichernde und verarbeitende Gedächtnis des kulturellen Erbes unserer Gesellschaft. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der gesellschaftlichen, insbesondere kulturellen Standortbestimmung und Strukturentwicklung. Sie sind lehrende und lernende Institutionen, welche immer wieder der aktuellen Positionierung bedürfen.

Ein Museum wird nach ICOM definiert als eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, erforscht, bekannt macht und ausstellt.

Entwicklungen im Museumswesen werden oft basierend auf Zahlen und Fakten dargestellt. Allerdings reicht es nicht aus, ausschließlich die Statistiken zu analysieren und zu interpretieren. Aufgrund der Tatsache, dass Museen kulturpolitische Orte darstellen und von unterschiedlichen Dynamiken und Faktoren beeinflusst werden, ist es sinnvoll, sich das Museumswesen in Bezug auf aktuelle Ereignisse und Fragestellungen anzuschauen. Dabei sollte insbesondere die Dynamik von Transformation und Wandel berücksichtigt werden.

Nach umfangreicher Recherche wurde deutlich, dass die Thematiken Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie Provenienzforschung von großer Bedeutung in der Entwicklung des Museumswesens sind. Des Weiteren stellen Inklusion, die Teilhabe aller sowie Gleichberechtigung in der kulturellen Bildung eine Herausforderung dar. Der Deutsche Museumsbund sowie der Freistaat Thüringen setzen sich mit ihrer Arbeit bereits für eine vielfältige und zukunftsfähige Museumslandschaft, die das Ziel verfolgen, allen Personen gleichermaßen den Zugang zur Kultur zu gewähren, ein. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die genannten Trends konkreter eingegangen.

#### 3.1.1 *Digitalisierung*

Allgemein lässt sich sagen, dass der digitale Wandel für Museen und ihre Träger sowohl große Chancen als auch erhebliche Herausforderungen mit sich bringt.

Begonnen bei der digitalen Objektaufnahme über digitale Vermittlungskonzepte bis hin zur Entwicklung digitaler Ausstellungsstrategien: Aus Perspektive der Besucher:innen bringt die Digitalisierung vielfältige Möglichkeiten mit sich. Gleichzeitig sind die meist sehr großen Datenmengen bei der Sammlungsdigitalisierung schwer vereinbar mit Nachhaltigkeitszielen. Auch bleiben bis dato viele Fragen rund um den Urheberrechtsschutz – insbesondere im Bereich der Kunst – ungeklärt.

Neutraler formuliert handelt es sich bei der Digitalisierung mittlerweile unbestritten um ein Transformationsthema – ob gewollt oder nicht: Im Rahmen des digitalen Wandels entscheidet sich, ob Museen zukunftsfähig werden oder nicht. Das betrifft einerseits die interne Organisation und Arbeitsweise, andererseits aber auch die Vermittlung musealer Inhalte mit digitaler Unterstützung und die Ansprache des Publikums. Es lässt sich also sagen, dass sich das digitale Zeitalter auf den Kern der Museumspraxis auswirkt und diese vor neue Herausforderungen stellt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang der fachliche und wissenschaftliche Erkenntnisgewinn. Kulturelle Bildung und Vermittlung basieren auf der Kenntnis der Sammlung und deren Publikation setzt die Erforschung der Objekte voraus. Hier gibt es erhebliche Defizite und eine grundlegende Baustelle. Kurzum: Vor der Publikation, digital oder analog, steht mit Erforschung und Beschreibung der Objekte die klassische Museumsarbeit.

Auch die allgegenwärtige Präsenz sozialer Medien nimmt Einfluss auf die analoge Museumspraxis, die noch immer deutlich dominierend ist. Die Digitalisierung stellt nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen dar, die bis heute meist an fehlenden personellen Ressourcen für einen umfassenden Digitalisierungsprozess scheitern.

Der rechtliche Rahmen bezüglich der Digitalisierung von urheberrechtlich geschützten Werken stellt eine weitere Hürde dar und ist gerade im zeitgenössischen Problem mit aufwändigen Genehmigungsverfahren und Kosten verbunden. Dennoch ist die Digitalisierung von Inhalten und Sammlungsbeständen eine der Kernaufgaben musealer Praxis und wird trotz aller Schwierigkeiten an Bedeutung gewinnen. Allerdings gibt es auch eine gegenläufige Entwicklung, eine Sehnsucht nach dem Original, nach Authentizität und einer Vergewisserung, die im Schlagschatten der Digitalisierung Raum gewinnt und essenziell für die Zukunft der Museen und deren Gestaltung ist.

### 3.1.2 Nachhaltigkeit

Da Nachhaltigkeit zu den drängendsten Aufgaben unserer Zeit zählt, ist auch der deutsche Museumsbund davon überzeugt, dass Museen dahingehend einen wichtigen Beitrag leisten können:

“Museen tragen als Orte der Bildung und der Begegnung eine hohe Verantwortung. Durch das Aufarbeiten und die Präsentation unseres kulturellen Erbes, tragen Museen einen wesentlichen Teil zum gesellschaftlichen Miteinander bei. Museen vermitteln Wissen, regen zu gesellschaftlichen Diskursen an und ermöglichen die Entwicklung neuer Ideen und kreativer Lösungsvorschläge.”<sup>1</sup>

Ein weiterer Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit der Frage: Was können Museen tun, um das Umweltbewusstsein der Bevölkerung langfristig zu schärfen? Auch wenn die Möglichkeiten in denkmalgeschützten Architekturen überschaubar bleiben werden, so sind doch das Management der Sammlungen, der Leihverkehr, die Situation in den Magazinen und vor allem die Neukonzeption von musealen Standorten Bereiche, in denen diese Frage Berücksichtigung finden sollte. Des Weiteren sind ökologische (Ressourcen- und Energieverbrauch wie z.B. Wiederverwendung von Ausstellungs-Architekturen und Mehrfachnutzung von Verpackungsmaterialien, ökonomische (z.B. nicht „billig“, sondern qualitätsorientiert einkaufen bzw. auch reparieren) und soziale (nach innen: Personalentwicklung und Mitarbeitenden-Orientierung; nach außen: Ausstellungs-Themensetzung zu Zusammenhalt der Gesellschaft, Ernährung, Gesundheit, Gleichberechtigung und sozialen Sicherungssystemen, wo sich dies künstlerisch oder stadtgeschichtlich umsetzen lässt)) Aspekte hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit im Museumskontext zu betrachten.

---

<sup>1</sup> Siehe Initiative für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit, Museumsbund: <https://www.museumsbund.de/themen/nachhaltigkeit/>



Abbildung 1: Außenansicht alte Göhre. Quelle: JenaKultur, Foto: Christoph Worsch

### 3.1.3 Inklusion und Diversität

Die Vielfaltigkeit unserer Gesellschaft – und damit auch der potenziellen und tatsächlichen Museumsbesucher:innen – hat viele Dimensionen: Sie betrifft z.B. das Alter, die Religion oder Weltanschauung, die sexuelle Identität ebenso wie die Tatsache, dass unsere Gesellschaft durch Migration geprägt ist. Museen und Ausstellungshäuser stellen kulturelle Einrichtungen und Orte der Bildung dar. Sie sind aber auch Begegnungsstätten, an denen vielfältige Menschengruppen zusammentreffen. Doch der Zugang zu diesen Begegnungsstätten ist nicht für jedes Individuum gleichermaßen gegeben. Die Teilhabe am Museumsangebot ist vor allem denjenigen gewährt, die sich den Besuch einerseits leisten können und sich andererseits auch in der (physischen wie psychischen) Verfassung befinden, einen Besuch wahrzunehmen. Somit ist der Zugang zu kultureller Bildung nicht allen Menschen gleichermaßen gewährt oder überhaupt bekannt. Insbesondere Minderheiten fühlen sich aufgrund verschiedener Faktoren vom Museumsangebot ausgeschlossen. Faktoren können fehlende physische Barrierefreiheit sein, ein „Fremdeln“ mit als „Hochkultur“ oder der eigenen Lebensrealität und den eigenen

Erfahrungen zu fremd, fern oder zu intellektuell empfundenen Museumsinhalten, aber auch Eintrittspreise, welche sich manche Menschen nicht leisten können. Um Menschen mit Beeinträchtigungen, einem schwächeren sozioökonomischen Hintergrund oder Zugehörige einer Minderheit den Zugang zu kulturellen Einrichtungen besser zu ermöglichen, entstehen vermehrt Projekte, welche sich für Inklusion und Diversität im kulturellen Bereich einsetzen. Diversität bedeutet Vielfalt, Mannigfaltigkeit oder Formenreichtum. Im Vergleich mit ähnlichen Begriffen wie Verschiedenartigkeit oder Unterschiedlichkeit betont Diversität eher den Aspekt der Wertschätzung der einzelnen Erscheinungsformen. In den Städtischen Museen wurden diese Themen oft diskutiert, in Planungen einbezogen und in Projekten realisiert. Da die Möglichkeiten des barrierefreien Zugangs weder in der Göhre noch im Romantikerhaus gegeben sind, werden auch aushäusige Projekte mitveranstaltet. Die letzten intensiven bauseitigen Prüfungen fanden 2015 statt. Aktuell ist keine Möglichkeit zur denkmalgerechten und barrierefreien Sanierung in Sicht. Angebote der kulturellen Bildung für Menschen mit Behinderungen gibt es bislang nur punktuell, im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten und als Reaktion auf Wünsche entsprechender Besuchgruppen. Regelmäßige Kooperationen gab es hingegen mit der Heidi-Fischer-Stiftung und der Anton-Bauer-Stiftung zur Auslobung und Realisierung des Kunstpreises für Menschen mit Behinderung. In einem mehrstufigen Verfahren werden hier die eingereichten Arbeiten juriiert, ausgestellt und prämiert.

#### *3.1.4 Provenienzrecherche*

Die Provenienzrecherche untersucht die Herkunft (Provenienz) von Kunstwerken und Sammlungsobjekten aller Art. Dabei wird die Herkunftsgeschichte zum integralen Teil der Geschichte des Kunstwerkes. Im idealen Fall sollten alle früheren Besitzverhältnisse bekannt und offengelegt werden. Von besonderer Bedeutung sind der Kunstraub in kolonialen Kontexten, Raub und Enteignungen (von oftmals jüdischem Eigentum) in der NS-Diktatur und die Enteignungen in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) nach dem Zweiten Weltkrieg und in der Zeit der DDR.

Die Kunstsammlung Jena hat sich in den Jahren 2014 bis 2018 als eines der ersten Museen in Thüringen einer umfangreichen Provenienzrecherche unterzogen. Nach Beantragung bei der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, wurde das Projekt umfänglich vom Deutschen Zentrum Kulturgutverluste gefördert. Dabei wurden die eigenen

Bestände systematisch auf ihre Provenienz untersucht. Mit diesem Prozess soll nicht nur Gewissheit darüber erlangt werden, ob sich Werke aus NS-Raubgut unter den Sammlungsgegenständen befinden. Vielmehr soll auch der Kenntnisstand über die eigene Sammlung erweitert und bestehende Wissenslücken hinsichtlich der Umstände und des Zeitpunktes der einzelnen Zugänge geschlossen werden. Von den etwa 4.000 relevanten Werken, bestehend aus 400 Gemälden und 3.500 Arbeiten auf Papier, konnten ca. 2.800 Arbeiten von der Recherche ausgeschlossen werden, da sie entweder nach 1945 angefertigt wurden oder vor 1933 in die Sammlung gelangten. Die Provenienzforschung, die Erforschung kolonialer Kontexte, Kriegsverluste und der Entzug von Kunst in der SBZ zählen heute zum alltäglichen Handwerkszeug jeder Sammlungsbearbeitung. Perspektivisch ist für die stadthistorische Sammlung eine Provenienzforschung empfehlenswert. Im Hinblick auf die Struktur der Sammlung sollten bei einem Erstcheck auch die unrechtmäßigen Enteignungen in der SBZ geprüft werden. Das Romantikerhaus besitzt keine eigene Sammlung, sodass hier keine separate Prüfung notwendig ist. Eine projektgebundene Sonderforschung setzt erhebliche Ressourcen voraus, die aktuell nicht vorhanden sind.

### 3.2 Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene

#### **Entwicklungen auf Bundesebene**

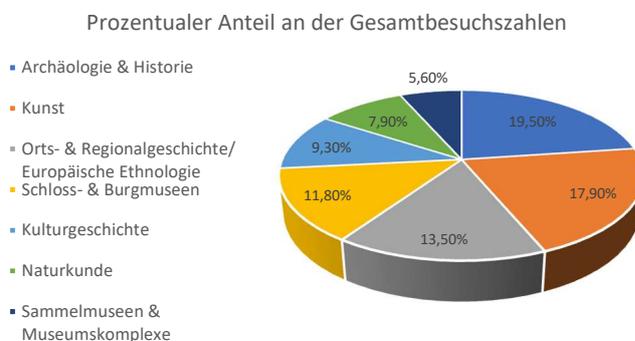
Das Institut für Museumsforschung (IfM) der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz erhebt und veröffentlicht seit 1981 die bundesweit einmalige Sammlung von Besuchszahlen und weiteren museumsstatistischen Daten. Die Zahlen von 2019 gelten als repräsentativ, an der Erhebung für 2022 wird aktuell gearbeitet.

2019 meldeten Museen in Deutschland 111,63 Millionen und Ausstellungshäuser 5,43 Millionen Besuche. Insgesamt betrug die Besuchszahl für Museen und Ausstellungshäuser im Jahr 2019 117,06 Millionen. Der Gesamtbesuchswert 2019 liegt 2,4% unter dem bisherigen Spitzenwert von 121,28 Millionen, welcher im Jahr 2017 erreicht wurde. In Bezug auf die Gesamtbevölkerung entfielen im Jahr 2019 auf jede:n Einwohner:in Deutschlands theoretisch 1,3 Besuche in einem Museum oder in einem Ausstellungshaus. Laut des Special Eurobarometers 466 on Cultural Heritage

2017 gehen 56% der Deutschen mindestens einmal im Jahr ins Museum.<sup>2</sup>

Auffällig ist, dass sich die Besuchszahlen vor der Covid-19-Pandemie über 10 Jahre hinweg auf einem stabil hohen Niveau befanden: 2009 besuchten 106,8 Millionen Menschen die Museen in Deutschland; 2019, zehn Jahre später, wurden 111,6 Millionen Besuche verzeichnet.

Die verschiedenen Museumsarten werden durch ihre inhaltliche Vielfalt charakterisiert. In Bezug auf die Besuchszahlen stellten archäologische sowie historische Museen mit 19,5% und 21,7 Millionen Besuchen die beliebtesten Museumshäuser dar, dicht gefolgt von den Kunstmuseen des Landes (17,9%; 20 Mio.). Des Weiteren wurde festgestellt, dass rund jeder achte Besuch einem Museum des Schwerpunktes Orts- und Regionalgeschichte / Europäische Ethnologie galt.



Im Rahmen der Analyse der Museumsarten wurde festgestellt, dass knapp die Hälfte der teilnehmenden Museen einen lokalen oder regionalen Fokus aufweist. Insbesondere Heimatkunde-Museen, wie auch Bauernhäuser, Mühlen und Landwirtschaftsmuseen spielen dabei eine Rolle.

Die „Museumsstatistik im Quadrat“ umfasst darüber hinaus eine Untersuchung der Museumslandschaft. Laut des statistischen Bundesamtes leben in Deutschland rund 83,17 Millionen Menschen. Wird nun die Relation zur Einwohner:innenzahl berechnet, so ergeben sich für Deutschland 8,2 Museen pro 100.000 Einwohner:innen. Dabei weist Mecklenburg-Vorpommern mit 215 Museen die höchste Museumsdichte in Bezug auf die Einwohner:innenzahl auf, Nordrhein-Westfalen mit 797 Museen dagegen die niedrigste. Die meisten Museumsbesuche in der Republik verzeichnen

---

<sup>2</sup> Cicerchia, Annalisa. "The European Year of Cultural Heritage 2018 impact on cultural participation." *Economia della Cultura* 1 (2021): 61-70.

die Bundesländer Bayern, Berlin und Baden-Württemberg. Außerdem wurde festgehalten, dass jeder zweite Museumsbesuch in einer Großstadt stattfand. Des Weiteren lässt sich sagen, dass in den Flächenstaaten vor allem orts- und regionalgeschichtliche Museen vertreten waren, während in den Stadtstaaten das Augenmerk auf Kunst, Archäologie und Geschichte lag. Im Rahmen der Untersuchung der Museumslandschaft war auffällig, dass besonders in Thüringen (73%), Sachsen (63%) und Sachsen-Anhalt (62%) der prozentuale Anteil an öffentlichen Trägerschaften besonders hoch ist. Unter öffentlichen Trägerschaften versteht man staatliche Träger wie Gebietskörperschaften und andere Formen des öffentlichen Rechts. Dem gegenüber stehen private Trägerschaften, welche primär im Saarland (87%), Bremen (68%) und Niedersachsen (63%) vertreten sind. Dazu zählen unter anderem Vereine, Gesellschaften, privat-rechtliche Stiftungen, Firmen oder auch Privatpersonen.

Im Museumsalltag spielen Sonderausstellungen eine wichtige Rolle. Wichtige Jahrestage werden in Form von (kultur-)historischen Sonderausstellungen zelebriert und beleuchtet. Für das Jahr 2019 wurde von 2.675 Museen in Deutschland eine Anzahl in Höhe von 8.225 Sonderausstellungen gemeldet, welche 79,1 Millionen Besuche nach sich zogen. Es wurde festgehalten, dass vier von zehn Ausstellungen den thematischen Schwerpunkt Kunst aufwiesen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Kunst nicht nur in Kunstmuseen, sondern auch in anderen Museumsarten eine zentrale Rolle spielte. Kunstmuseen verzeichneten mit 16,9 Millionen die meisten Besuche, gefolgt von archäologischen und historischen Museen (14,4 Millionen) und naturwissenschaftlichen und technischen Museen (11,5 Millionen). Besonders orts- und regionalgeschichtliche Museen waren sehr bemüht und aktiv, Ausstellungen zu organisieren und zu betreuen: 43,2% der Museen, die Sonderausstellungen meldeten, gehörten dieser Museumsart an.

### **Entwicklungen auf Landesebene**

Für die Erstellung einer Zukunftskonzeption für die Städtischen Museen Jena ist nicht nur die Beleuchtung der generellen Entwicklung in Museen essenziell, sondern auch die spezielle Betrachtung der Kultureinrichtungen des Landes Thüringen erforderlich. So wird das Diskussionspapier „Museumperspektive 2025“ der Thüringer Staatskanzlei (TSK) im Folgenden zusammengefasst.

Für das Verständnis der Thüringer Kulturpolitik ist es wichtig, deren Komplexität in

Bezug auf die Trägerschaften zu verstehen. Der Freistaat beteiligt sich hauptsächlich rahmenpolitisch an der Entwicklung der infrastrukturellen Rahmenbedingung der Museen, jedoch kaum als institutioneller Förderer, geschweige denn als Träger. Im Gegensatz zum Bereich der Orchester und Theater existiert in Thüringen kein einziges Landesmuseum mit dem Freistaat Thüringen in der Eigenschaft als Hauptgesellschafter. Das umfangreiche kulturelle Erbe wird also nicht vom Land, sondern von den Kommunen – Städten, Gemeinden, Landkreisen oder kommunalen Zweckverbänden – getragen.

Die Ausgangssituation der Thüringer Museen insgesamt wird überwiegend als solide, wenn auch verbesserungswürdig, beschrieben und der Freistaat hat eine vielfältige sowie lebendige Museumslandschaft vorzuweisen. Nichtsdestotrotz existieren Weiterentwicklungspotenziale, insbesondere was die Finanzierung der musealen Standorte abseits der Stiftungsträgerschaften unter Bundesbeteiligung in Weimar, Gotha und Eisenach anbelangt.

Wie bereits beschrieben ist die Thüringer Museumslandschaft kommunal geprägt. Der Großteil der teilnehmenden Museen besteht aus kulturgeschichtlichen Einrichtungen, gefolgt von Technik- und Kunstmuseen. Über die Hälfte der Museen befindet sich in Orten mit weniger als 20.000 Einwohner:innen (58 %). Jedes dritte Museum in Thüringen liegt in einem Ort mit maximal 5.000 Einwohner:innen (31 %). Nur elf Prozent der befragten Museen befinden sich in den Thüringer Großstädten mit mehr als 100.000 Einwohner:innen. Die Museen sind in den Regionen weitgehend gleichmäßig verteilt, lediglich die Region Nord hat eine geringere Museumsdichte. Die Verortung der Museen im ländlichen Raum spiegelt sich auch in den Besuchszahlen wider: Über die Hälfte aller Museen (53 %) hatte im Jahr 2015 bis zu maximal 10.000 Besucher:innen. Hier zeigt sich, dass die kleinen oder mittleren Museen, die Ressourcen für Sonderausstellungen, Museumspädagogik oder Öffentlichkeitsarbeit einsetzen konnten, stabile oder sogar wachsende Besuchszahlen verzeichnen konnten. Die 100.000-Besucher:innen-Marke konnten nur die Häuser knacken, die als von überregionaler Bedeutung wahrgenommen werden (Klassik Stiftung Weimar, Wartburg-Stiftung Eisenach, Stiftung Gedenkstätten Buchenwald und Mittelbau Dora, Stiftung Schloss Friedenstein Gotha sowie Thüringer Landesmuseum Heidecksburg). Die Depotsituation in Thüringer Museen scheint, genau wie in Jena, ein ambivalentes Thema zu sein. Während 61% der Befragten die Depotsituation als „ausreichend“ deklarieren, hält ein Drittel der Befragten jene für „sehr schlecht“.

Nachbesserungsbedarf sehen die meisten jeweils in der personellen und der technischen Ausstattung, andere haben einen größeren räumlichen Bedarf (61 %); die Hälfte sieht im Bereich Klimatisierung Handlungsbedarf (50 %).

Bei den Fragen rund um das Thema Sammlungen wird die Heterogenität der Thüringer Museumslandschaft besonders deutlich.<sup>3</sup> Die Angaben zur Sammlungsgröße reichen von null bis über eine Million Objekte, was einen Hinweis auf die Unterschiedlichkeit der Sammlungen (und möglicherweise auch ihrer Zählweise) darstellt. Interessant sind hier Fragen nach Korrelationen: So wächst die Unzufriedenheit mit der Depotsituation nicht mit dem Umfang der Sammlung, sondern wird unabhängig von der Sammlungsgröße kritisiert. Fast alle Museen unterhalten ein oder mehrere Depots und präsentieren nur einen Teil ihrer Sammlungen in den Ausstellungen. Nur sieben Prozent der Museen zeigen alle Objekte in der Dauerausstellung.

Ein Blick in die Zukunft verrät, dass rund drei Viertel aller befragten Museen (72%) anstreben, die touristische Arbeit zu stärken. Fast genauso wichtig ist den Museen die inhaltliche Profilierung ihres Hauses (71%). Rund zwei Drittel wollen Kooperationen ausbauen; über die Hälfte haben Baumaßnahmen geplant (61%). Jedes dritte Haus denkt über die Weiterentwicklung ihrer Trägerstrukturen nach (59%).

Insbesondere wird im Diskussionspapier betont, dass Museen breite Zugänge zur Kultur für jeden Menschen eröffnen wollen. Die kulturelle Bildung soll künftig gefördert und der Zugang dazu für alle gewährleistet werden. In dieser Hinsicht spielt insbesondere das Thema Inklusion, das Einbeziehen aller Minderheiten und die Etablierung von Gleichberechtigung eine wichtige Rolle, auf die im weiteren Verlauf dieser Konzeption noch einmal Bezug genommen wird.

### 3.3 Entwicklung auf städtischer und regionaler Ebene

Die Städtischen Museen der Stadt Jena stellen eine fest etablierte Kultureinrichtung mit überwiegend überregionaler Bekanntheit dar. Sie befinden sich seit Jahren in

---

<sup>3</sup> Bei der Auswertung zeigt sich, dass Fragen möglicherweise zu offen gestellt wurden. Das fängt an mit Angaben zum Umfang der Objekte, weil jedes Haus – auch gattungsspezifisch – eine andere Zählweise hat. Wo die einen Objekte zu Objektkonvoluten bündeln, zählen andere jedes Objekt einzeln. Bei dem Thema Objektzustand wurde nach dem prozentualen Anteil der restaurierungsbedürftigen Objekte in der Sammlung gefragt. Das lässt kaum Rückschlüsse über die konkrete Qualität des Restaurierungsbedarfs zu. Differenzierteres Nachfragen könnte hier die Vergleichbarkeit und den Aussagewert der Angaben erhöhen. In diesem Sinne ist dieser Abschnitt eine wertvolle Vorarbeit, die eine Tendenz deutlich macht und einen ersten Eindruck einer Problemlage wiedergibt.

einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess, der geprägt ist von unterschiedlichen Diskussions- und Untersuchungsformaten. Verschiedene Gutachten, Protokolle und Konzeptionen aus der Vergangenheit liegen bereits vor. Für diese Zukunftskonzeption wurden die genannten Unterlagen gesichtet und die darin enthaltenen Ergebnisse zusammengefasst.

Um ein möglichst ganzheitliches Bild der Jenaer Museumslandschaft zu gewinnen, werden im Folgenden kurz die universitären Sammlungen sowie das aus dem historischen, bis 2019 von der Ernst-Abbe-Stiftung getragenen, neu entstehende Deutsche Optische Museum vorgestellt.

Die von der Friedrich-Schiller-Universität der Stadt Jena betriebenen Museen und Sammlungen leisten einen wertvollen Beitrag zur Forschung und Lehre und damit auch zur Ausbildung junger Wissenschaftler:innen. Die Sammlungen umfassen insgesamt über 5.600 Objekte aus den unterschiedlichsten Bereichen, welche online über das Sammlungsportal der Universität für eine breite Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die beteiligten Sammlungen sind zentrale Anlaufstellen für vielfältige Forschungsfragen, indem sie herausragende Überreste des kulturellen Erbes Europas und darüber hinaus betreuen. Von den über 40 Sammlungen und musealen Orten sind insbesondere folgende Bestände der Öffentlichkeit bekannt:

- die anatomische Sammlung
- der botanische Garten inkl. seiner Lehrsammlung und dem sog. Inspektorenhaus / der angrenzenden Goethe-Gedenkstätte
- das Ernst-Haeckel-Haus
- die Mineralogische Sammlung
- das Phyletische Museum
- das Schillersche Gartenhaus
- das Collegium Jenense

Wie kein anderer Ort der Welt ist Jena seit zwei Jahrhunderten der ungebrochene Innovationstreiber der Optik und Photonik. Jenas wissenschaftliche sowie wirtschaftliche Schaffenskraft in der Optik beginnt bei der Entdeckung der UV-Strahlung 1801. Sie reicht über die Aufstellung der bis heute gültigen Theorie der

Bildentstehung des Mikroskops in den 1860ern bis hin zu der im 20. Jahrhundert patentierten und heute von Brillenträger:innen milliardenfach genutzten Entspiegelung der Optiken. Aktuelle Innovationen der Optik und Photonik aus Jena beeinflussen unser Leben nicht minder – so sind etwa die leistungsfähigsten Techniken zur lithografischen Herstellung der Mikroelektronik in Jena entwickelt worden. Als Ausdruck und Ergebnis dieser bedeutenden Tradition versammelt das 1922 von der Carl-Zeiss-Stiftung gegründete und seit 1924 am Carl-Zeiss-Platz im Bestandsgebäude der Architekten Schreier und Schlag beheimatete Optische Museum als forschendes naturwissenschaftlich-technisches Museum die weltweit bedeutendste historische Sammlung optischer Instrumente.

In diesem Kontext haben die Stadt Jena, die Carl Zeiss AG, die Carl-Zeiss-Stiftung, die Ernst-Abbe-Stiftung und die Friedrich-Schiller-Universität Jena die Stiftung Deutsches Optisches Museum (D.O.M.) ins Leben gerufen (siehe Anlage 6). Das Ziel dieser öffentlich-privaten Partnerschaft besteht darin, das bestehende Optische Museum umfassend neu aufzustellen und als (inter-)nationales Leitmuseum der Optik zu etablieren. Mithilfe von Tourismusfördermitteln des Freistaats Thüringen soll bis 2025 auf insgesamt ca. 3.000 m<sup>2</sup> eine Erlebniswelt der Optik als innovative Symbiose des klassischen Museumsformats inkl. breitenwirksamer Aspekte eines Science Centers entstehen.



Abbildung 2: Neuer Eingang D.O.M. Quelle: D.O.M., Foto: Studio Qwertz

Innerhalb der letzten Jahre ist sowohl die Konkurrenz innerhalb der Region (D.O.M, Planetarium in Jena, Porzellanwelten Leuchtenburg in Kahla, Kunsthaus Apolda, Bauhaus-Museum in Weimar, BuGa in Erfurt), als auch überregional<sup>4</sup> gewachsen. Nicht zuletzt aufgrund stetig steigender Mobilität konkurrierten bis zur Pandemie verstärkt die Museen und Ausstellungshäuser in den nahegelegenen Städten Halle, Chemnitz, Leipzig, Dresden, Erfurt und Weimar mit den Museen der Stadt Jena. Welche mittel- und langfristigen Auswirkungen ein sich in bzw. durch die Pandemie gewandeltes Nutzungsverhalten auf die Besuchszahlen haben wird, muss an dieser Stelle eine nicht auflösbare Spekulation bleiben – es entspricht allerdings der Überzeugung der Autor:innen vorliegender Museumskonzeption, die parallel stattfindende Transformation anhand der kurzfristigen Effekte sowie der Einschätzungen bereits vorliegender Expertisen zu antizipieren und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

---

<sup>4</sup> Ein vor diesem Hintergrund für das vorliegende Museumskonzept in hohem Maße relevantes Desiderat wäre die Analyse der entsprechenden Veränderungen der Besuchszahlen der Museen in der sog. Impuls- bzw. Metropolregion im Laufe der letzten fünf bis zehn Jahre.

## 4 Bestandsanalyse

Die Städtischen Museen Jena vereinen seit der Gründung von JenaKultur im Jahr 2005 als Betrieb gewerblicher Art (BgA) die in städtischer Trägerschaft befindlichen Museen Jenas: Stadtmuseum, Kunstsammlung und Romantikerhaus. Als weitere museale Einrichtungen ergänzen die Gedenkstätte 1806 in Cospeda, die historische Pelzerwerkstatt sowie seit 2017 das Karmelitenkloster den Museumskanon.

Die folgenden Beschreibungen präsentieren den Status Quo der Städtischen Museen Jenas im Allgemeinen und der jeweiligen Einrichtungen. Dabei werden die finanziellen/strukturellen und betrieblichen Rahmenbedingungen, die räumliche Situation, die personelle Ausstattung und Zielgruppenerreichung im Allgemeinen sowie in einer Problembetrachtung der jeweiligen Institutionen dargestellt.

### 4.1 Finanzielle und strukturelle Rahmenbedingungen

Die Städtischen Museen Jena sind integraler Teil des Eigenbetriebes JenaKultur, der die Museen und andere Kultureinrichtungen der Stadt Jena nicht nur trägt, sondern auch über viele gemeinsame Funktionseinheiten versorgt. Zu diesen funktionellen Verbindungen zählen beispielsweise Controlling/Buchhaltung, Marketing/Unternehmenskommunikation, Personal/Organisation sowie als Overhead die Werkleitung, die zugleich auch als Schaltstelle zur Stadtverwaltung und zur Stadtpolitik dient.

Die in Anlage 7 abgebildete Übersicht vermittelt in diesem Zusammenhang einen Überblick über die Umsatzentwicklung und die Zuschussentwicklung seit dem Jahr 2010. Bezogen auf den Zuschuss lässt die Übersicht erkennen, dass dieser von Beständigkeit und Stabilität geprägt ist. Über die Jahre sind die Bedarfe der städtischen Museen gewachsen, was die stetige Anhebung des städtischen Zuschusses verdeutlicht.

Andererseits ist zu erwähnen, dass die Städtischen Museen über keine weitere institutionelle Grundfinanzierung verfügen. So hängt insbesondere der Betrieb von Sonder- und Wechselausstellungen oder der Erwerb neuer Sammlungsobjekte mit einem im jährlichen Durchschnitt der Jahre 2016 bis 2024 (Periode der jüngst abgelaufenen Zuschussvereinbarung JenaKultur) eingeworbenen Volumen von rund 250.000 Euro zu einem erheblichen Teil vom Erfolg verschiedener Akquisen ab. Die Einwerbung von Fördergeldern der Thüringer Staatskanzlei (TSK), der Thüringer Kulturstiftung, der Sparkassen Kulturstiftung Hessen/ Thüringen und der Siemens

Kunststiftung sind hier besonders bedeutsam, da diese Einrichtungen auch museale Grundlagen, wie den Erwerb von Sammlungsobjekten und die Restaurierung derselben, fördern. Gerade in den letzteren Bereichen ist das Museum durch eine Beschränkung investiver Haushaltsmittel schlecht aufgestellt. Für Kunstankäufe standen in den vergangenen Jahren p. a. etwa 5.000 bis 7.000 Euro zur Verfügung, eine Summe, die wenig Spielraum lässt. Gleiches gilt für die mangelhafte und überalterte technische Ausstattung im Bereich der Ausstellungs- und Klimatechnik. Das Sammeln kultureller und künstlerischer Zeugnisse ist essenziell für ein Museum und die Gesellschaft und die Flüchtigkeit unserer Gegenwart verleiht der Bewahrung, Erforschung und Ausstellung dieser Zeugnisse eine neue Bedeutung. Diese, aus der Sammlung erwachsenden Aufgaben, sind singulär im Kulturbereich und müssen investiv deutlich mehr Beachtung finden.

#### 4.2 Räumliche Rahmenbedingungen

Die räumliche Situation der Städtischen Museen Jena ist in vielerlei Hinsicht herausfordernd. Die Städtischen Museen bewirtschaften acht Standorte, wobei sich die Arbeitsplätze der Mitarbeiter:innen auf drei Standorte konzentrieren. Das Stadtmuseum und die Kunstsammlung sowie der Großteil der Mitarbeiter:innen sind in einem spätgotischen Gebäude auf der Nordseite des Marktes – der Göhre (Markt 7) – untergebracht. Seinen Namen verdankt das Gebäude Paul Göhre, der das Gebäude 1883 erwarb und dort einen Weinhandel und ein Weinrestaurant betrieb. Das Romantikerhaus (Unterm Markt 12a) ist in räumlicher Nähe ebenfalls in einem historischen Gebäude beheimatet, dem ehemaligen Wohnhaus des Philosophen Fichte. Hier befinden sich drei Arbeitsplätze. Das Museum 1806 ist in einem Gebäude in Cospeda untergebracht. In unmittelbarer Nähe zur neuen Ernst-Abbe-Bücherei (Engelplatz) befindet sich die kleine Ausstellung in den baulichen Resten des ehemaligen Karmelitenkloster. Die Pelzerwerkstatt ist in einem Hinterhofgebäude (Fischergasse 1) situiert. Bis auf das Gebäude in Cospeda stehen alle Museumsstandorte unter Denkmalschutz.

Aus den Sammlungen der Städtischen Museen lässt sich ein wesentlicher Grund ihrer Existenz herleiten. In beiden Fällen, bei der Kunstsammlung und auch der stadtgeschichtlichen Sammlung, sind Entstehung und Existenz holprig und geprägt von dramatischen Ereignissen. Letztlich aber ist genau diese Geschichte auch ein essenzieller Teil jener Geschichte, für die die Museen der Stadt Jena stehen. In den

Kriegen des 20. Jahrhunderts gab es enorme, unwiederbringliche Verluste, aber auch große Zugewinne, die nicht nur der engagierten Arbeit vieler Mitarbeiter:innen zu verdanken ist, sondern oft auch einem uneigennützigem bürgerschaftlichen Engagement Vieler. Diese Sammlungen finden in der Göhre nur anteilig Platz. Die Göhre hat insgesamt eine Raumkapazität von 996 m<sup>2</sup>, die sich aufteilt auf die Stadtgeschichte mit 566 qm und auf die Kunstsammlungen mit 430 qm.

### **Raumproblem 1: Lagerflächen für Kunstwerke und Sammlungsobjekte**

Daher werden für die Lagerung der Sammlungen weitere Räume dauerhaft angemietet, die von sehr unterschiedlicher Qualität und Eignung sind. Im Keller des Volksbades (Knebelstraße 10) befindet sich das Museumsmagazin mit dem Arbeitsplatz für die Sammlungsbetreuung. Hier gibt es eine Bilderzuanlage, eine Klimatisierung und eine Rampe für Transporter. Der in Zahlen größte Teil der Kunstsammlung und die komplette Sammlung Opitz-Hoffmann lagern in der Göhre; verteilt in einem viel zu kleinen grafischen Magazin, in Durchgangsräumen und Arbeitszimmern. Viele der Kunstwerke sind von erheblichem Wert, reagieren empfindlich auf die Schwankungen von Temperatur und Luftfeuchte und die zerfaserte Art der Lagerung erschwert den Überblick sowie jede Form der Bearbeitung. Diese Situation ist nicht nur konservatorisch, sondern auch sicherheitstechnisch äußerst riskant.

Ein weiterer Teil der Kunstsammlung – das gesamte Forum Konkrete Kunst – ist auf 185 m<sup>2</sup> in Räumen des TRAFÖ (Nollendorfer Straße 30) gelagert. Das sind Räume in einer Industriebrache, günstig im Preis, trocken und im Bereich dieser Versicherungswerte vertretbar. Ein anderer Teil der, vor allem stadtgeschichtlichen, Sammlung ist im technischen Lager in Kahla (C.- Eckardt-Str. 38, 07768 Kahla) untergebracht. Neben Sockeln, Vitrinen, Dekorationen, Klimatechnik und anderen Begleitmaterialien sind hier vor allem weniger empfindliche und größere Objekte der stadtgeschichtlichen Sammlung eingelagert. Darunter befinden sich auch technische Objekte aus dem Bereich der Industriegeschichte.

Bis auf das Lager in Kahla und die Räume im TRAFÖ ist bei allen Objekten der Kommunale Eigenbetrieb KIJ (Kommunale Immobilien Jena) Eigentümer. Die hohe Anzahl der für den Betrieb genutzten Räumlichkeiten, davon ein Großteil in historischer Bausubstanz bei gleichzeitiger hoher Dichte von technischen Anlagen wie Einbruchmeldeanlagen, Brandmeldeanlagen, Klimaanlage u. ä. bindet enorme

personelle Kapazitäten und stellt eine besondere Herausforderung für die Städtischen Museen dar. So finden regelmäßig Wartungs-, Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten statt, die betreut oder selbst ausgeführt werden müssen. Nicht selten sind kleinere und größere Baumaßnahmen erforderlich, die zu erheblichen Belastungen im Museumsbetrieb und zu einem erheblichen Arbeitsaufwand der Mitarbeiter:innen führen.

### **Raumproblem 2: Lagerflächen für Technik**

An allen Standorten der Städtischen Museen herrscht Platzmangel. Das gilt für alle Bereiche gleichermaßen: für Arbeitsplätze, die Lagerung von Ausstellungstechnik und Verbrauchsmaterialien; besonders prekär ist die Lage in den Sammlungsdepots. Vorhalteflächen, die für Wechselausstellungen, Leihverkehr und für museale Kooperationen und Veranstaltungen notwendig sind, fehlen völlig. Die Raumnutzungen folgen einer gewachsenen Funktionalität, die aus Zwängen und Möglichkeiten entstanden ist und keiner grundlegenden Struktur folgt. Oft diktierten drängende Bedarfe und konservatorische Überlegungen die Zuordnung der Räume in Immobilien, die nicht für den Zweck einer musealen Nutzung gebaut worden sind. Hieraus resultieren vielerlei Mischnutzungen sowie die Überschneidung von Arbeits- und Sammlungsbereichen; der logistische und transporttechnische Aufwand der Bewirtschaftung ist erheblich. Viele Bereiche des Museums sind durch Auflagen des Brandschutzes und der Versicherungen sowie durch Nutzungsbeschränkungen erheblich eingeschränkt. Diese Einschränkungen wirken sich auch auf die Ausstellungen aus und treffen insbesondere die wertvollen Bestände der Kunstsammlung. Die Arbeits- und Erscheinungsweisen von aktueller Kunst haben sich grundlegend verändert, so dass viele dieser Bereiche in den vorhandenen Räumen nicht gezeigt werden können oder – ganz einfach gesagt – nicht durch die Türen passen.

### **Raumproblem 3: Ausstellungsflächen**

Die öffentlich zugänglichen Räume der Städtischen Museen, die Räume für Dauer- und Wechselausstellungen, aber auch die Funktionsräume, bieten nicht genügend Fläche, um auch nur die wichtigsten Aspekte der Kunst- und Regionalgeschichte darstellen zu können. Nach Übersiedlung der Kunstsammlung in die Göhre 1998/2000 verschärfte sich diese Situation im Museum am Markt in besonderer Weise. Hier

wurde eine Notgemeinschaft geschaffen, die beide Sammlungsbereiche erheblich einschränkt. Hinzu kommt, und das gilt für alle Bereiche der Städtischen Museen, dass der ästhetische und inhaltliche Verschleiß der Dauerausstellungen und Servicebereiche einen Zustand erreicht hat, der bereits selbst ausstellungswürdig ist und der Stadt Jena gewiss keine Ehre einbringt. Synergien bestehen bei der gemeinsamen Nutzung der Verwaltung und der Technik.



Abbildung 3: Innenansicht Kunstsammlung. Quelle: JenaKultur, Foto: Andreas Hub

Ein Teil der Räume wird seit Jahren vermietet: derzeit noch ein Ladenlokal an einen Weinhändler und Gasträume an einen Gastronomen. Die Mieteinnahmen sind vergleichsweise gering, der Aufwand für die Mietobjekte ist hoch und Synergien sind nicht vorhanden.

#### **Raumproblem 4: Foyer Göhre**

Das Foyer der Göhre entspricht nicht dem Standard eines zeitgemäßen Museums. Es vereint viele Funktionen wie Empfang und Auskunft, Ticketverkauf, Museumsshop, Garderobe, Ausstellungsbereich und Treffpunkt für Führungen, die sich auf engem Raum drängen und nicht ausreichend nachvollziehbar für die Besucher:innen voneinander getrennt sind. Die Ausstattung ist gezeichnet von funktionalen

Ergänzungen, aber in jeder Hinsicht überholt. Es gab immer neue, kleine Verbesserungen, aber keine überzeugende Gesamtlösung.

### **Raumproblem 5: baulicher Zustand und fehlende Barrierefreiheit der Göhre**

Die Bauwerke der Jenaer Museen sind Teil des kulturellen Erbes der Stadt und zum größten Teil denkmalgeschützt. Neben inhaltlichen Vorteilen schließt die mangelnde Barrierefreiheit bestimmte Nutzer:innengruppen aus. Die Belieferung ist durch die Innenstadtlage und Fußgängerzone sowie durch die Dimensionierung der Türen und Treppenhäuser ebenfalls erschwert. Ausschließlich in der Göhre befindet sich ein kleiner Lastenaufzug. Im Ergebnis bedürfen Transportarbeiten und Lieferungen großer Vorbereitung, verursachen zusätzliche Kosten oder erfordern körperlich schwere Arbeiten, da beispielsweise Kataloge nicht auf Paletten in das Haus transportiert werden können. Besonders problematisch ist der An- und Abtransport von Kunstwerken aller Art. Hier fehlen die bereits erwähnten Vorhalteflächen und der Kunsttransport ins Museum ist mit Sicherheitsrisiken verbunden, die auch konservatorisch von vielen potenziellen Leihgeber:innen als problematisch eingestuft werden. Die Anlieferung von wertvollen Kunstwerken wurde auf diese Weise schon oft zu einer logistischen Herausforderung, die am Rande des Machbaren war. Die Göhre zeigt Ausstellungen von überregionaler Bedeutung und kooperiert mit vielen nationalen und internationalen Leihgeber:innen auf dem Standard eines Regionalmuseums. Diese Diskrepanz verursacht immer wieder Probleme.

Aus Sicht der Besucher:innen sind die musealen Standorte allerdings zentral in der Innenstadt gelegen und bis auf das Romantikerhaus und die Pelzerwerkstatt auch leicht zu finden. Eine innerstädtische Wegeleitung zu den Kulturorten wäre dennoch wünschenswert. Die Ausweisung der Kulturorte ist als Teil des touristischen Leitsystems in Planung.

### **Bisherige Baumaßnahmen**

In den letzten sieben Jahren gelang es unter großen personellen und finanziellen Anstrengungen, mit Unterstützung des Vermieters und mit Hilfe von eingeworbenen Fördermitteln, verschiedene bauliche und technische Verbesserungen an einzelnen Standorten umzusetzen. Im Jahr 2017 erfolgten umfangreiche Sicherungsmaßnahmen in der Pelzerwerkstatt, die durch den Austausch der Beleuchtung und Schutzinstallationen für den Besuchsbetrieb gesichert werden konnten. Im gleichen

Jahr erfolgte die Erneuerung der Beleuchtung auf einer Ausstellungsetage. Im Jahr 2019 wurde ein bis dahin vermietetes Ladenlokal im Erdgeschoss der Göhre in eine moderne Museumswerkstatt mit kleiner Küchenzeile, Arbeitsplatz sowie WC und Waschbecken umgebaut und eingerichtet. 2020 erfolgte eine Außensanierung der Göhre. Diese Bauphase wurde auch genutzt, um einen Teil der Arbeitsräume aufzuwerten, im Besuchsbereich W-LAN einzurichten und eine Klimatisierung in den Ausstellungsbereich einzubauen. Wenn auch bedingt durch eine Havarie kam es im Jahr 2021 zu größeren Baumaßnahmen im Romantikerhaus. In diesem Rahmen wurde das gesamte Gebäude im Innenbereich ertüchtigt, die Holzböden überarbeitet, eine neue Steuertechnik für die Beleuchtung eingebaut und ebenfalls W-LAN im Besuchsbereich installiert. In der Göhre konnte die Videoüberwachung der Ausstellungsetagen modernisiert werden. Im Jahr 2022 erfolgte die Implementation neuer EC-Cash-Geräte, eines davon erstmals im Romantikerhaus.

Auch in den Jahren 2023 und 2024 wurden und werden in der Göhre erhebliche Summen investiert, um den baulichen Zustand zu verbessern. Ausgelöst wurden die Baumaßnahmen durch Auflagen des vorbeugenden Brandschutzes, in der Summe sind aber immer auch Verbesserungen für die Arbeits- und Ausstellungssituationen des Museums damit verbunden. Neben den begrüßenswerten Verbesserungen ist die Fülle der Baumaßnahmen inzwischen zu einer Belastungsprobe für alle Mitarbeiter:innen geworden. Die Baumaßnahmen im Jahr 2024 greifen so erheblich in die Substanz und Arbeitsfähigkeit der Göhre ein, dass alle Arbeits- und Ausstellungsplanungen ausgesetzt werden müssen. Die Evakuierung von Teilen der Sammlungsbestände soll im Ergebnis dazu führen, dass die Neuaufstellung zumindest teilweise neu bedacht und geplant wird.

All diese und andere Maßnahmen haben den Zustand der Gebäude ertüchtigt und verbessert. Viele der grundhaften Probleme bleiben dennoch bestehen und bedürfen neuer Ansätze.

### 4.3 Personelle Rahmenbedingungen

Die Organisationsstruktur innerhalb der Städtischen Museen ist in der aktuellen Form das Ergebnis einer eigenbetriebsinternen Strukturanalyse aus dem Jahr 2013. Neben den drei Kernbereichen Kunstsammlung, Stadtmuseum und Romantikerhaus arbeiten die Mitarbeiter:innen in den Teams Verwaltung und Technik, der Museumspädagogik sowie der Gestaltung und Sammlungsbetreuung überwiegend

einrichtungsübergreifend.

Die derzeitige Organisationsstruktur der Städtischen Museen ist geprägt von der Idee JenaKultur, d. h. Synergien für die einzelnen Häuser nutzen und eine Verwaltung für alle Häuser. Diese Struktur ist vergleichbaren Museen in Deutschland nicht unähnlich. Natürlich zeigt sich auch in der Organisation die nicht optimale Verknüpfung von Stadtmuseum und Kunstsammlung und den damit einhergehenden Problemen.

Grundsätzlich besteht derzeit kein Optimierungsbedarf in der Organisationsstruktur. Grundsätzlich hat sich die Organisationsstruktur bewährt. Allerdings wurden im Rahmen der Aufgabenanalyse und entsprechend der beschriebenen Entwicklungsziele der Museumskonzeption Mehrbedarfe in folgenden Aufgabenbereichen analysiert:

- Stadtgeschichte
- Kunstsammlung
- Marketing.

Eine stellenbezogene Darstellung erfolgt im Punkt 7.2. in der tabellarischen Anlage. Darüber hinaus ist eine detaillierte organisatorische Betrachtung des Aufgabengebietes Kassen- und Aufsichtskräfte notwendig.

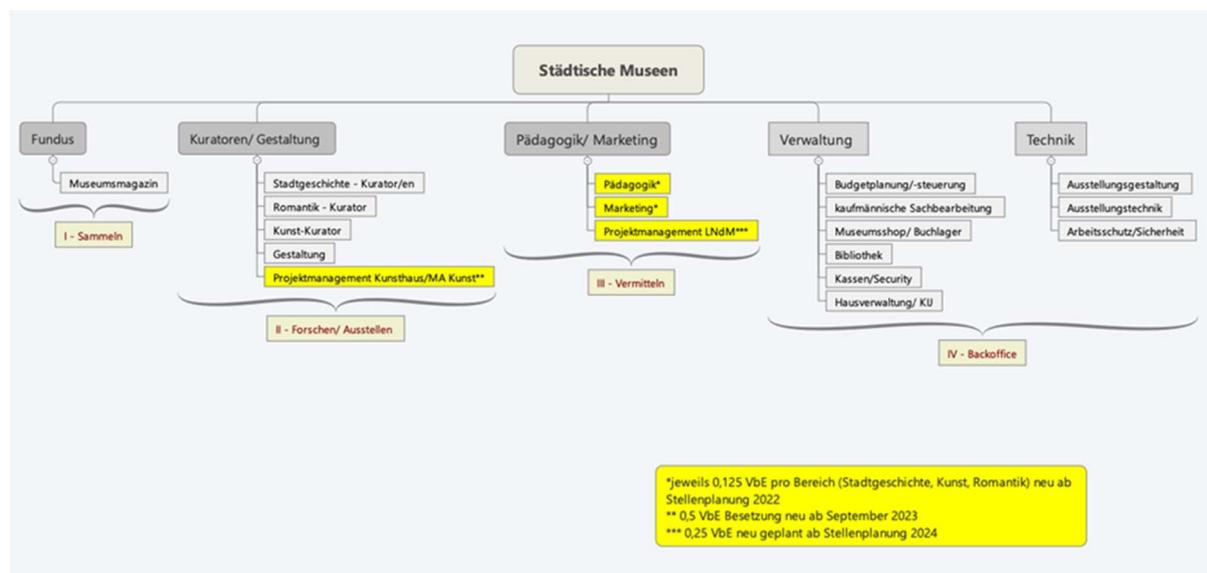


Abbildung 4: Organigramm Städtische Museen Jena

Im Stellenplan 2023/2024 sind 15,45 VbE definiert, die mit 20 Mitarbeiter:innen besetzt worden sind (vgl. Anlage 8). Dazu kommen 3 Bundesfreiwillige (Stadtgeschichte, Kunstsammlung, Romantikerhaus) und gelegentlich

Praktikant:innen, vorrangig Student:innen im Rahmen ihrer Pflichtpraktika, sowie vereinzelt auch Schüler:innen in der Museumspädagogik.

Die Mitarbeitenden-Struktur ist sehr heterogen. Ein großer Teil der Mitarbeiter:innen ist teilzeitbeschäftigt (teilweise auch aufgrund persönlicher Wünsche), ein nicht unerheblicher Teil hat zudem aktuell befristete Arbeitsverträge. Seit Oktober 2020 übernimmt der Kurator der Kunstsammlung interimistisch die Museumsdirektion, dafür wurde die freie Stelle in der Kunstsammlung mit angepassten Aufgabenprofil befristet nachbesetzt. Im Kalenderjahr 2022 wurden die Aufgabenprofile der Museumspädagogik neu ausgerichtet und für die drei Kernbereiche um jeweils einen Stellenanteil für Marketing ergänzt. Darüber hinaus wurde im Kalenderjahr 2023 die projektbezogene Stelle „MA Kunstsammlung/Kunsthhaus“ mit einer Teilzeitkraft befristet besetzt. Außerdem wurde für eine kontinuierliche Absicherung und Betreuung des jährlich wiederkehrenden Projektes „Lange Nacht der Museen“ ein Stellenanteil für das Projektmanagement eingeplant und besetzt. Eine detaillierte Aufstellung zur Stellenstruktur liegt im Anhang bei.

Die Mitarbeiter:innen der Städtischen Museen werden durch einen Pool von ca. vier bis sechs Mitarbeiter:innen eines externen Dienstleistungsunternehmens ergänzt, die als Kassen- oder Aufsichtspersonal den Besuchsbetrieb absichern. Dieses Modell bietet seit 2011 flexible Möglichkeiten, um den Aufwand für eigenes Personal im Rahmen zu halten und auf den unterschiedlichen Bedarf an Aufsichtspersonal je nach Wertigkeit der Ausstellung reagieren zu können. Über die Jahre waren verschiedene Unternehmen mit dieser Aufgabe betraut und ein Teil des Personals wechselte mit den Anbietern. Durch die schwierige Lage am Arbeitsmarkt steht dieses Modell jedoch zunehmend unter Druck und damit in Frage. Zeitgleich steigen die Herausforderungen, insbesondere für die Arbeit an der Kasse der Städtischen Museen, da die technischen Anforderungen steigen. Insofern ist die gewünschte Flexibilität nur noch bedingt gegeben und auch die Kostenvorteile durch Einführung und Erhöhung des Mindestlohns sind deutlich gesunken.

Weitere personelle Unterstützung durch Freie Mitarbeitende gibt es vor allem in der Museumspädagogik, zuallererst bei Führungen, aber auch bei der Realisierung pädagogischer Projekte. Die Zeiten, als Student:innen mehr als 200 Führungen in einer Ausstellung absolvierten, sind lange vorüber, heute wird es immer schwieriger ausreichend Honorarkräfte zu finden und zu binden. Momentan werden die Städtischen Museen von einem Pool von weniger als 20 freien Honorarkräften für

Führungen, die jedoch nur in sehr eingeschränkten Zeitkorridoren zur Verfügung stehen, unterstützt.

### **Problem 5: Personal**

Die Summe der Aufgaben kollidiert immer wieder mit dem vorhandenen Volumen an Arbeitszeit und Spezialisierungsgrad der Mitarbeitenden. Auch durch die Reduzierung der Ausstellungen im Jahre 2015 hat sich dies nur geringfügig gebessert. Ursachen hierfür liegen unter anderem in der Konzentration vieler Vorgänge im direkten Vorfeld einer Vernissage, in der enormen Arbeit, die aus der Pflege der Sammlungen erwächst, der ständigen Wiederkehr von Baumaßnahmen, den logistischen Herausforderungen der Standortbewirtschaftungen und der stetigen Zunahme verwaltungs- und sicherheitstechnischer Regulierungen bzw. Vorschriften.

Viele der Aufgaben in den Städtischen Museen sind hochspezialisiert und können in Vertretung, insbesondere wenn es sich um freie Mitarbeitende oder Subunternehmungen handelt, nur unzureichend ausgefüllt werden. Das betrifft vor allem jene Aufgaben, die das Wissen um die Sammlung voraussetzen oder diese in Ausstellungsprojekten einbeziehen. Aber auch kuratorische Kooperationen entlasten die Mitarbeiter:innen nur teilweise, da die Sammlungen, die haushalterische Begleitung, Kooperationen, Leihverfahren und viele andere Aufgaben aus hoheitlichen oder wissensbasierten Gründen von dem Mitarbeiter:innen begleitet werden müssen. Daher ist festangestelltes Personal in der Regel die deutlich bessere und langfristig attraktivere Lösung.

Ein gutes Beispiel für solche Überlappungen in kleinen und spezialisierten Organisationseinheiten ist die Öffentlichkeitsarbeit, die in kulturellen Einrichtungen von großer Bedeutung ist und wiederum mit der Art der Ausstellungen und Veranstaltungen variiert, aktuell aber auf verschiedene Personen verteilt sind, bspw. Kurator:innen, Verwaltung, Museumspädagogik, Gestalter:innen. Aber auch die Kooperation mit Gastkurator:innen schafft in der Regel weniger Entlastung als man denkt, und braucht eine interne Begleitung, so dass die Freistellung für andere Aufgaben immer nur bedingt wirkungsvoll ist.

#### **4.4 Zielgruppen der Städtischen Museen**

Mit Besuchszahlen zwischen 30.000 und rund 40.000 Gästen (ohne „Satelliten“) pro Jahr (siehe Anhang 2 über die Jahre 2016-2019) locken die Städtischen Museen ein

breites, kulturell und/oder künstlerisch interessiertes Publikum an. Im vergangenen Jahr, 2023, hatten die Kunstsammlung, Stadtgeschichte und Romantikerhaus zusammen 34.162 Besucher:innen. Damit ist auch in Jena der vom Deutschen Museumsbund deutschlandweit diagnostizierte Trend einer langsamen Konsolidierung der Besucher:innenzahlen ablesbar.

Aus Anhang 2 geht hervor, dass in den beiden letzten Jahrzehnten die jährlichen Besuchszahlen der drei Kernbereiche zwischen 8.000 und 63.000 schwankten, wobei die beiden Ausreißerjahre 2020 und 2021 mit Corona-Pandemie und temporären Schließungen zu erklären sind. Die angebotsbezogen kurzfristig steigerungsfähigen Zahlen belegen zwar einerseits deren starke Abhängigkeit von attraktiven Wechsellausstellungen und die im landesweiten Vergleich eher durchschnittliche Zugkraft der Dauerausstellungen bzw. der Einrichtungen im Allgemeinen, andererseits handelt es sich beim unteren Sockel um diejenigen Besucher:innen, die auch unabhängig der besonderen Aufwände attraktiver Wechsellausstellungen regelmäßig und verlässlich erreichbar bleiben und schwerpunktmäßig Zielgruppen bilden, die laut des öffentlichen Auftrags im Sinne kultureller Bildung auch erreicht werden sollen: etwa Schulklassen, Kindergartengruppen oder anderweitig Ermäßigungsberechtigte. Anders als in Stadtgeschichte und Romantikerhaus sind die Besucher:innen der Kunstsammlung nahezu immer Gäste von Sonderausstellungen. Kunstsammlung, Stadtgeschichte und Romantikerhaus bedienen keine deckungsgleichen Zielgruppen. Die Kernbereiche der Städtischen Museen genießen eine hohe Akzeptanz als außerschulischer Bildungsträger. Insbesondere der Besuch des Romantikerhauses und des Stadtgeschichtlichen Museums stellt für viele Schulen einen festen Bestandteil in der Jahresplanung dar. Jene haben durch ihre Dauerausstellungen eine höhere permanente Kinder- und Schüler:innenquote, da in den Museen die Jenaer Stadtgeschichte präsentiert wird, welche einerseits für die Bewohner:innen der Stadt von besonderem Interesse und andererseits teilweise im Lehrplan verankert ist. Während das Publikum der Stadtgeschichte vorrangig regional ist, bilden Romantikerhaus und Kunstsammlung Destinationen, die auch für ein überregionales Publikum anziehend ist. Die Besucher:innen der Kunstsammlung sind zu rund zwei Drittel auswärtige Besucher:innen, davon stammt die eine Hälfte der Besucher:innen aus anderen Regionen des Freistaates, die andere Hälfte kommt von weiter her – darunter auch ein kleiner Anteil internationaler Besucher:innen. Studierende reagieren primär auf die Kunstaussstellungen – speziell dann, wenn die

Themen in die Lehrpläne eingebunden sind. Die Stadtgeschichte arbeitet in themengebundenen Kooperationen mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena zusammen. Viele Ausstellungen zur Klassischen Moderne zählen zu den am besten besuchten Ausstellungen innerhalb des Freistaates. Von „Rodin“ (2005: 33.000 Besucher:innen), „Von Renoir bis Picasso“ (2012: 25.000 Besucher:innen) bis zu „Chagall“ (2018: 15.000 Besucher:innen) konnten oft hohe Einzelergebnisse erzielt werden. Die Ausstellungen mit Gegenwartskunst werden hingegen in sehr unterschiedlicher Weise angenommen, tragen aber deutlich zur Profilbildung der Kunstsammlung bei.

#### 4.5 Öffentlichkeitsarbeit/PR

Erfolg wird nicht nur, aber vorrangig in Zahlen gemessen. Insofern ist die Zahl der Besucher:innen ein wichtiges Kriterium der Bewertung und setzt die Kommunikation von Angeboten voraus. Das geschieht im günstigsten Fall in mehreren Ebenen. Die Fachebene ist die der Kurator:innen und benötigt ein permanentes, möglichst dynamisch wachsendes Netzwerk. Im Falle der 2023 veranstalteten Ausstellung „Der große Schwof“ gab es insgesamt 32 redaktionelle Beiträge in den überregionalen Medien (siehe Anlage 9). Diese reichten von einem dreiseitigen Bericht in der Berliner Zeitung über Meldungen in Deutschlandfunk und bei RTL bis hin zu Berichten in der Freien Presse in Chemnitz und im Kunstmagazin Monopol. Ein solches Ergebnis ist selten und schön, verursacht aber viel Arbeit, die in der Regel von den Kurator:innen geleistet/initiiert werden muss. In diesen Bereich zählen auch Anzeigen in den Medien und andere Werbeaktionen. In der nächsten Ebene folgen Begleitprogramme, museumspädagogische Angebote und die Bespielung der sozialen Medien sowie lokale Partizipationen, Inklusionen und die Einbindung bestimmter Ereignisse. Zu guter Letzt sind die Pflege der Homepage und der lokalen und überregionalen Veranstaltungskalender, Kommunikation auf sozialen Medien, die Herstellung von Flyern, Plakatierungen und deren Verbreitung zu berücksichtigen. Automatismen gibt es nur im zuletzt genannten Bereich, aber selbst dort soll und muss alles einem Redaktionsplan folgen, der immer wieder angepasst werden muss. Hier greift vieles ineinander und verteilt sich auf viele Mitarbeiter:innen. Im Falle der oben genannten Ausstellung lässt sich gut nachweisen, wie mehrere Beiträge in der Berliner/Brandenburger Presse und Mundpropaganda die Zahl der Besucher:innen aus dieser Region auf über 50% erhöhte. Ähnlichen Mechanismen in der regionalen

Medienberichterstattung folgte die Ausstellung „Wendefotografie“ in der Stadtgeschichte, die im Frühjahr 2023 gut besucht war.

Die Art der medialen Bewirtschaftung muss dem Inhalt folgen. Neu – und in der Wahrnehmung differenziert wachsend – sind die sozialen Medien. Vor allem hier und bei der Pflege wiederkehrender Vorgänge ist eine Zentralisierung sinnvoll.

#### 4.6 Service

Die Städtischen Museen Jena betreiben sowohl in der Göhre als auch im Romantikerhaus einen Museumsshop, in dem neben den Eintrittskarten und Veranstaltungstickets auch Ausstellungskataloge, Postkarten, Plakate und kleinere Souvenirs erworben werden können. Insbesondere während der Schließzeit der Tourist-Information am Sonntag werden diese auch zur Anlaufstelle für Tourist:innen mit umfangreichem Informationsbedarf. Während dafür in der Göhre ein modernes Kassensystem zur Verfügung steht, muss diese Qualität im Romantikerhaus noch nachgerüstet werden.

Die Städtischen Museen Jena betreiben einen Verlag, der vorrangig die Kataloge zu den eigenen Wechsausstellungen publiziert und auf Anfrage verschickt. Der Vertrieb der Publikationen – sämtlich mit einer verifizierbaren Buchhandelsnummer ausgestattet – erfolgt in den Museumsshops aber auch über eine Onlinepräsentation auf der Website. Jährlich werden so Bücher und Waren im Wert von 40.000 Euro umgesetzt. Die Lagerung der Waren erfolgt überwiegend in einem kleinen Bücherlager im Keller, das regelmäßig gepflegt werden muss.

#### 4.7 Weitere Probleme und Herausforderungen des Stadtmuseums

##### **Personal**

Neben den musealen Kernaufgaben – Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen – haben die verwaltungstechnischen Aufgaben merklich zugenommen und gehen zu Lasten der Arbeitszeit für inhaltliche und wissenschaftliche Tätigkeiten. Auch ein Großteil der Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen, Newsletter, Facebook, Veranstaltungskalender, Inhalte für Social-Media-Kanäle von JenaKultur) muss durch die besagten drei Mitarbeiter:innen abgedeckt werden, was nur in einem eingeschränkten Rahmen realisierbar ist. Die umfassende und zunehmende Bearbeitung von Nutzer:innenanfragen ist mit dem derzeitigen Personalstand nur in eingeschränktem Maße möglich.

## **Museumskonzeption Stadtgeschichte**

Da die Kunstsammlung seit über 20 Jahren die zuvor vom Stadtmuseum genutzten zwei Etagen in der Neuen Göhre bespielt, ist eine umfassende Darstellung der Jenaer Stadtgeschichte aktuell nicht möglich. So muss in der jetzigen Dauerausstellung, aufgrund räumlicher Begrenztheit der Alten Göhre, die überaus wichtige Geschichte des 20. und 21. Jahrhunderts ausgespart werden. Problematisch ist auch, dass die teilweise 30 Jahre alten Vitrinen der Dauer- und Wechselausstellung in einem solch schlechten Zustand sind, dass sie eine konservatorisch unbedenkliche Präsentation von Objekten aus dem eigenen Bestand und von empfindlichen Leihgaben verhindern.

### 4.8 Weitere Probleme und Herausforderungen Kunstsammlung

#### **Personal**

In jährlich etwa fünf Ausstellungen (bis 2015 waren es sieben Ausstellungen pro Jahr) werden Kunstwerke aus dem In- und Ausland gezeigt. Neben Einzel- und Gruppenausstellungen werden auch thematische Ausstellungen angeboten. Die dafür betriebenen Aufwände sind sehr unterschiedlich; so waren in der Spitze bei der Ausstellung „Neoimpressionisten“ Verhandlungen mit mehr als 40 internationalen Partner:innen aus acht Ländern über rund 120 Leihgaben im Wert von knapp 30 Mio. Euro zu verzeichnen. Die Kuratorenschaft liegt in der Regel bei dem Kurator Kunstsammlung (derzeit auch Museumsdirektor) und ist dort personenbezogen verankert. Je nach Arbeitsaufkommen in anderen Bereichen kann diese Rolle nicht immer mit gleicher Intensität ausgefüllt werden und wurde in den letzten Jahren mit größerer Flexibilität gehandhabt.

Seit dem 01. September 2023 ist an die Kunstsammlung, befristet auf zwei Jahre, eine Stelle (0,5 VbE) angegliedert, die den Prozess zur Entwicklung eines Kunsthouses begleiten wird.

Darüber hinaus werden Stellenressourcen aus der Verwaltung und der Museumstechnik genutzt.

Temporär stehen zusätzlich Volontär:innen oder andere Hilfskräfte gelegentlich zur Verfügung. Qualität und Quantität der Kunstaussstellungen mit einer Vielzahl von nationalen und internationalen Kooperationen sind in dieser Dichte einzigartig in Thüringen (und darüber hinaus), beim Personal hingegen ist die Zahl der handelnden

Personen auffällig gering. Das belegen zahlreiche Rezensionen der regionalen und überregionalen Medien.

### **Fehlender Platz – Wunsch nach Kunsthaus für Jena**

Das Programm der Kunstsammlungen zielt auf Qualität und Breite gleichermaßen ab. Prinzipiell werden all jene angesprochen, die für museale Kontexte ansprechbar sind. Diese Überlegungen sind Teil der Programmplanung, die seit vielen Jahren auch von der Suche nach einem neuen Standort geprägt ist. Die Kapazitäten der Göhre sind erschöpft und für die Sammlung ist kaum Raum vorhanden. Hierfür engagieren sich der Verein "Ein Kunsthaus für Jena e.V." zur Errichtung eines Kunsthauses für Jena und eine eigens für diesen Zweck gegründete Stiftung. Aktuell läuft ein vom Jenaer Stadtrat beauftragtes Verfahren zur Suche eines Standortes. Vertieft betrachtet und geprüft werden von einer vom Stadtrat eingesetzten Lenkungsgruppe die Imaginata und das Areal am Straßenbahndepot (siehe Anlage 10 und 11)

Im Rahmen dieses Verfahrens wird auch die strategische Ausrichtung in Bezug auf das Kunsthaus geklärt. Die Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung einer diesbezüglichen Konzeption ist in Arbeit.

Aus der Schenkung bzw. Dauerleihgabe der Sammlung Opitz-Hoffmann ergeben sich verschiedene Herausforderungen. Neben der Schenkung lagern inzwischen zahlreiche Dauerleihgaben, die von der Sammlerin in einzelnen Tranchen übergeben worden sind, in den Magazinen der Jenaer Museen.

Seit der Erstvorstellung wird die Sammlung des FORUMs KONKRETE KUNST weder gepflegt noch bearbeitet und schlummert unter mangelhaften konservatorischen Bedingungen ihrem Vergessen entgegen.

## **4.9 Weitere Probleme und Herausforderungen Romantikerhaus**

### **Personal**

Der engere Museumsbetrieb des Romantikerhauses wird aktuell von drei Mitarbeiter:innen abgedeckt. Auch hier gilt es einen kompletten Hausbetrieb abzusichern, was ebenso mit Aushilfskräften erfolgt. Darüber hinaus werden Stellenressourcen aus der Verwaltung und der Museumstechnik genutzt.

### **Ausstellungskonzeption**

Neben dem reinen Ausstellungsbetrieb mit Veranstaltungsprogramm gehören dazu das Museumsgebäude samt Umfeld, der Museumsshop und die Organisation des alle drei Jahre verliehenen Literaturpreises 'Caroline-Schlegel-Preis der Stadt Jena'. Das Romantikerhaus hat in den vergangenen Jahren den Anschluss an die internationale Romantikforschung und eine angemessene Aufbereitung der Wissensvermittlung verloren. Gemessen an der Komplexität des Kosmos Frühromantik und den finanziellen, architektonischen, personellen und städtebaulichen Gegebenheiten, stößt eine nachhaltige Fortentwicklung des Museums auf substantielle Herausforderungen und Probleme, die sich schon jetzt auf die Attraktivität der Ausstellungen sowie die Besuchszahlen niederschlagen.

### **Dauer- und Wechselausstellung**

Besonders die Dauerausstellung entspricht als Herzstück des Museums nach über 20 Jahren ihres Bestehens naturgemäß weder inhaltlich noch ästhetisch den Erwartungen heutiger Besucher:innen oder den allgemein üblichen musealen Standards. 1999 mit viel Mühe und Herzblut eingerichtet, ist die Ausstellung gemessen an den neueren Forschungsergebnissen veraltet und weist in Folge auch keinen roten Faden auf, der das komplexe Gebilde der Jenaer Frühromantik in ihrer Genese und Bedeutung aufzeigen, angemessen kontextualisieren oder vermitteln würde. Insgesamt herrscht mittlerweile ein Charakter vor, der veraltete Wissensstände vermittelt.

Dies hat spürbare Auswirkungen auf die Besuchszahlen. Denn für ein Fachpublikum stellt der Besuch der Dauerausstellung keinen Gewinn dar, ein junges Publikum fühlt sich medial nicht abgeholt und die interessierten Besucher:innen ohne viel Vorwissen haben keine Orientierung. Diese Mängel der Dauerausstellung erschweren die Vermittlungsarbeit oder kuratorische Interventionen. Es mangelt an inhaltlicher Kohärenz, historischer Genauigkeit, Personal und Sammlungsgut.

Ein gezielter Ankauf von Sammlungsgut gestaltet sich wegen dem begrenzten zur Verfügung stehendem Investitions-Budget schwierig, zumal die Präsentation von Erstaussgaben oder Graphiken aus Sicherheitsgründen selbst für kurze Zeiträume kaum möglich ist. Denn dafür entsprechen die konservatorischen Gegebenheiten in einem denkmalgeschützten Haus nicht den notwendigen Vorgaben. Dies ist insbesondere für die Profilbildung der Wechselausstellungen ein Problem, denn auch perspektivisch werden diese Gegebenheiten eine Herausforderung bleiben und

kreative Lösungen brauchen (siehe Anlage 12)

### **Gebäude, Räumlichkeiten, Barrierefreiheit**

Die historische Gebäudesubstanz des Museums ist Fluch und Segen zugleich. Einerseits ist sie ein wertvolles Zeugnis der Zeit um 1800, andererseits stellt sie die Museumsarbeit unter konservatorischen Anforderungen vor Probleme.

Das Gebäude und seine Räumlichkeiten stehen unter Denkmalschutz. Die verwinkelte Raumstruktur kann daher kaum aufgelöst oder erweitert werden. Aus diesem Grund finden Veranstaltungen bisher inmitten der Dauerausstellung statt, was sich in der Konzeption der Ausstellungsräume niederschlägt: Die Ausstellungsfläche kann nicht sinnvoll genutzt werden, da Veranstaltungen für bis zu 50 Personen möglich bleiben müssen. Dabei finden die Veranstaltungen in der ersten Ausstellungsetage statt, die für ältere oder gehbehinderte Menschen nicht zugänglich ist.

Dieser Aspekt der Barrierefreiheit erstreckt sich auch auf das Gelände des Museums als solches, da sich bereits der Hof vor dem Museumseingang durch zwei Stufen vom Niveau der Zufahrt abhebt. Hinzu kommt ein Treppenabsatz ins Museum hinein, wodurch es im Ganzen für Gehbehinderte unzugänglich ist.

### **Wegführung und Hofsituation**

Obwohl unweit des Marktplatzes gelegen, ist das Romantikerhaus durch die Geschichte des städtebaulichen Umfelds aktuell von der mangelhaften touristischen Wegführung abgeschnitten. Gäste werden auf das Museum nicht aufmerksam oder finden das Gebäude nur mit großer Mühe. Haben sie es gefunden, empfängt sie eine unsaubere, ungestaltete Hofsituation. Hier bedarf es einer nachhaltigen Umgestaltung, die das Areal zum einen aufwertet und zum Verweilen einlädt und zum anderen vor Vandalismus und Zerstörung nach den Öffnungszeiten des Museums schützt. Eine Umgestaltung sieht sich des Weiteren mit den kleinteiligen Nachbargrundstücken sowie mit der Herausforderung, ein Umfeld nach modernen Ansprüchen zu gestalten, ohne die historische Bausubstanz zu erdrücken, konfrontiert. Gleichsam muss der Hof als Ort für Sommerveranstaltungen erhalten bleiben.

## 5 Bewertung

Jena, Lichtstadt, Technopolis und Innovationstreiber; Stadt der Dichter und Denker, der Patente und Wunder; Athen der Saale; Triumph der Provinz. Aber auch: Jena, Stadt ohne Kunsthaus. Wie kann es sein, dass sich eine stolze und prosperierende Stadtgesellschaft wie diese keine eigene Adresse für seine traditionsreiche Kunstsammlung leisten will? Woran liegt es, dass sich keines der in den vergangenen Jahren hoch und runter diskutierten Konzepte durchsetzen konnte?

Jena braucht ein Kunsthaus, einen genuinen, wiedererkennbaren und über den Stadtrand hinaus leuchtenden Ort für seine Kunstsammlung, für diejenigen Werke, die von der historischen Sammlung geblieben sind und in den letzten Jahrzehnten wieder bzw. neu dazukamen, für qualitativ hochwertige, inspirierende und überregional ausstrahlende Wechsellausstellungen und für die Darstellung der Geschichte(n) der eigenen künstlerischen Avantgarde-Bewegungen. Vor einhundert Jahren war Jena unbestritten eine industriell und wissenschaftlich erfolgreiche Stadt, deren Ruf aber auch durch soziale und künstlerische Innovationen auf Dauer gesetzt war. In genau dieser Zeit hatte Jena den Ruf einer Kunststadt.

Die Notwendigkeit eines eigenen Hauses für die Kunst in dieser Stadt ist offensichtlich: Zusammengepfertcht unter einem Dach teilen sich Stadtgeschichte und Kunstsammlung in der Göhre sowohl Ressourcen als auch Publikum. Unter den gegebenen Bedingungen werden sich beide Sammlungen, Dauer- wie Wechsellausstellungen, nicht zielgerichtet und langfristig weiterentwickeln können. Von einer inhaltlichen und vor allem räumlichen Trennung der beiden musealen Bereiche würde letztlich auch die Stadtgeschichte profitieren.

### 5.1 Stadtmuseum

Stadtgeschichte und Kunstsammlung sind in einer sog. „Notgemeinschaft“ in der Göhre vereint. Das spart einige Kosten, hat jedoch keine inhaltlichen Vorteile und raubt Chancen der Profilierung. Bei beiden Einrichtungen sind die Bewirtschaftung, Pflege, Bearbeitung und Erforschung der Sammlungen an Grenzen gelangt, sodass Ressourcen, Risiken und Ziele neu sortiert werden müssen. In der Stadtgeschichte fehlt es vor allem an Ausstellungs- und Lagerflächen, aber auch an personellen Ressourcen, um den kontinuierlich gewachsenen Arbeitsstau abzuarbeiten. In ähnlicher Form gilt das auch für die Kunstsammlung.

## **Sammlung – Bestandsentwicklung, Konzeption, Digitalisierung**

Die Entwicklung der Sammlung wird durch fehlende Magazinflächen und einen viel zu geringen investiven Ankaufetat stark eingeschränkt. Hinzu kommt, dass Teile der Sammlung eine bessere restauratorische Betreuung benötigen. Vorhaben und Maßnahmen dieser Art konnten in den letzten Jahren fast ausschließlich mit Fördermitteln vom Stadt- und Universitätsgeschichtsverein und vom Land Thüringen durchgeführt werden. Die Sammlungskonzeption gibt den Stand vom Jahr 2017 wieder und bedarf einer Überarbeitung. Vor allem dem Sammeln von immateriellem Geschichtserbe (bspw. Interviews mit Zeitzeug:innen oder zu Sammlungsgut und Neuaufnahmen) kommt in den letzten Jahren vermehrt Bedeutung zu. Dies geschieht derzeit größtenteils im Rahmen von Ausstellungsprojekten, sollte aber in Zukunft regelhafter erfolgen, um wichtige Informationen zu bewahren.

Die Digitalisierung der Bestände musste in den letzten Jahren unterbrochen werden, da die Datenbanken nicht mehr funktionierten. Die neu eingeführten Datenbanken für Bestand (inklusive Fotosammlung) und Bibliothek erfordern einen enormen Arbeitsaufwand für die Einpflege und Überarbeitung der 150.000 Objekte inklusive Fotosammlung, der nicht durch das Museumspersonal geschultert werden kann. Die auch dafür notwendige Digitalisierung von Museumsgut ist nur in Ansätzen erfolgt (oft nur Arbeitsfotos). Die Bestände müssten langfristig komplett digitalisiert werden, was jedoch nur durch externe Hilfe (Personal und Firmen) möglich ist.

Eine wissenschaftliche Bearbeitung der Bestände gelingt meist nur im Rahmen von Sonderausstellungsprojekten und durch die Mithilfe externer oder ehrenamtlicher freiwilliger Mitarbeiter:innen (v. a. Transkriptionen). Zusammenfassend ist aufgrund der Aufgabenfülle der beiden Museumsmitarbeiter:innen in eine angemessene Erarbeitung, Erforschung und Sicherung der Bestände im Rahmen der Arbeitszeit nur bedingt möglich.

## **Ausstellungen**

Eines der größten, die Dauerausstellung betreffenden Problemfelder ist aus dem Mangel an Ausstellungsfläche erwachsen. Aufgrund der Nutzung der Neuen Göhre durch die Kunstsammlung seit über 20 Jahren kann das Stadtmuseum die Geschichte Jenas nunmehr nur noch schlaglichtartig bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zeigen. Die bedeutsame Jenaer Stadtgeschichte bis Ende des letzten Jahrtausends und den Anfang des aktuellen Jahrhunderts wird völlig ausgespart, was nicht nur für

Unverständnis in der Jenaer Bevölkerung sorgt, sondern auch mögliche, vor allem schulische Besuchgruppen (Sek. I und II) fernhält, die sich vorrangig mit Zeitgeschichte beschäftigen.

Das Stadtmuseum bietet zu den Sonder- und Dauerausstellungsthemen umfangreiche Veranstaltungen und Vermittlungsangebote an, deren Organisation und Durchführung personell kaum zu stemmen sind. So fanden von Januar 2023 bis Juli 2023 bereits 169 Veranstaltungen und Bildungsangebote statt, darunter 157 museumspädagogische Angebote.

Die Ausstellungen richten sich zwar an ein breites Publikum, sind jedoch nicht barrierefrei zu erreichen. Ausbaufähig sind auch Maßnahmen zur Inklusion.

Die Dauerausstellungen der Stadtgeschichte wurden zwar punktuell überarbeitet, sind jedoch in der Gesamtheit gestalterisch und inhaltlich nicht mehr auf dem neuesten Stand und ergeben ein uneinheitliches Bild. Da die Göhre ein denkmalgeschützter Altbau ist, entstehen bei der Ausstellungspräsentation immer wieder Schwierigkeiten, die sich vor allem auf eine adäquate Klimatisierung der teils empfindlichen Objekte und die Aufteilung und Beschaffenheit der Räume beziehen. Ein Manko sind auch die überalterten, stark beschädigten Vitrinen und Sockel, die eine sichere und konservatorisch unbedenkliche Präsentation von Objekten fast unmöglich machen und nicht mehr zu beleuchten sind. Diese verhindern Variabilität der Ausstellungsarchitektur und eine ästhetisch ansprechende Präsentation, womit die Außenwirkung des Museums negativ beeinflusst wird.

## **Personal**

Die Vielfalt der Aufgaben des Stadtmuseums kann nur bedingt durch die Mitarbeitenden in hoher Qualität geleistet werden. Aufgrund der dünnen Personaldecke ist es oftmals auch schwierig, Volontär:innen, Bundesfreiwillige oder Praktikant:innen angemessen zu betreuen. Schwierigkeiten entstehen zudem bei dem sogenannten Schnittstellenpersonal (Verwaltung, Technik, Gestaltung, Sammlungsmanagement): Wenn unterschiedliche Bereiche gleichzeitig auf dieses zugreifen und es zu Ressourcenüberschneidungen kommt, hat dies oft zur Folge, dass das Personal des Stadtmuseums deren Aufgaben zusätzlich erfüllen muss.

Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, besonders bei den sozialen Medien, ist ein Ausbau dringend notwendig, konnte aber aktuell nicht kontinuierlich betreut werden. Dies

fürte zu einer nur unzureichenden Bewerbung von Ausstellungen und Veranstaltungen. Gerade digitalaffine Zielgruppen müssten mehr angesprochen werden, um eine bessere Präsenz und größere Reichweite der Museen zu erreichen.

## **Kosten**

Insgesamt sind die Kosten für den laufenden Betrieb des Museums, die Durchführung von Ausstellungsprojekten und Veranstaltungen sowie die Erstellung von Publikationen in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Neben teurem Licht, steigenden Stromkosten und höheren Honorarforderungen, sind Speditionen, Druckkostensteigerungen, Sicherheitsmaßnahmen und Personalkosten nur einige jener Preistreiber, mit denen alle Kulturbetriebe zu kämpfen haben. Dies hatte zur Folge, dass entweder das Budget an die neuen Gegebenheiten angepasst oder Einsparungen vorgenommen werden mussten, bspw. Durch die Absage von Ausstellungen. In der Vergangenheit war ein Großteil der Sonderausstellungen in ihrem durchgeführten Umfang zudem nur durch die Förderung der Thüringer Staatskanzlei und anderer Förderer möglich.

## 5.2 Kunstsammlung

### **Sammlung: Zustand/ Pflege/ Bearbeitung/ Depot/ Erwerbungen/ Ziele**

Die Verwahrung und Unterbringung der Kunstsammlung war zu Beginn der 2000er Jahre von absoluter Sorglosigkeit geprägt und widersprach allen Pflichten, zu denen uns der Umgang mit unserem kulturellen Erbe verpflichten sollte. Durch eine Notförderung des Freistaates und allerlei darauffolgende Interventionen hat sich diese Situation verbessert, ist jedoch keineswegs optimal und birgt noch immer zahlreiche Risiken. Der erhebliche Zuwachs an Kunstwerken führte auch zu einer enormen Wertsteigerung, sodass die Sammlung in der Göhre auf viele Standorte verteilt ist. Die verbesserte Unterbringung produzierte jedoch, wenn auch nur schleichend, eine völlig neue Gefahr: Die Überlastung der Statik des mittelalterlichen Fachwerkbaus. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Bearbeitung nur sehr eingeschränkt gegeben sind und eine vorzeigbare Überwachung leider nicht möglich ist.

Die rund 8.000 Werke der Kunstsammlung sind der mit Abstand wertvollste Besitz der Städtischen Museen Jena. Der Zustand ist heterogen und verlangt eine dauerhafte Kontrolle, Pflege und Beachtung. Mit Hilfe geringer eigener Mittel, zahlreicher Förderungen des Freistaates, Hilfen der Ernst von Siemens Kunststiftung und

Bearbeitungspatenschaften kooperierender Partner:innen konnten viele Werke restauriert oder im Zustand gesichert werden. Die Pflege und Bewahrung einer solchen Sammlung ist auch perspektivisch nur in abgestuften Formen der Zuwendung möglich und auch nur in dieser Weise sinnvoll. Dabei stehen alle Bereiche der Sammlungsarbeit in einem Zusammenhang und speisen sich aus der Kenntnis der Werke, deren kunsthistorischer Relevanz, den Möglichkeiten ihrer Restaurierung und Lagerung sowie deren Einordnung im aktuellen Kunstmarkt.

Nahezu alle Bereiche der Kunstsammlung wurden in den vergangenen Jahren in die neue Datenband „digicult“ überspielt. Der dort erzielte Stand der Bearbeitung kann immer noch besser werden, ist aber solide und liegt über dem Durchschnitt des Freistaates.

Die überregionale Akzeptanz und Anerkennung der Arbeit der Kunstsammlung Jena sind nicht nur grundlegend wichtig für die Akquise von Leihgaben und Förderungen, sondern auch für Erwerbungen, die fast immer in Form von Schenkungen/Spenden oder großzügig geförderten Ankäufen in die Sammlung gelangen. Die in dieser Hinsicht wichtigste Förderung erfolgt durch die Thüringer Staatskanzlei, aber auch Firmen, Privatpersonen und andere waren bereits involviert.

Die Ziele der Sammlungserweiterungen ergeben sich aus deren Geschichte, den sich bietenden Möglichkeiten und der kalkulierten Herbeiführung derselben. Die Kunstsammlung Jena ist eine vergleichsweise junge Kunstsammlung und ist vor allem dem künstlerischen Schaffen der Gegenwart verpflichtet.

### **Ausstellen: Ausstellungsprojekte/ Räume/ Kunsthaus**

Die Ausstellungen der Kunstsammlung Jena stehen in der Tradition des früheren Jenaer Kunstvereins, der bis zum Ende der Weimarer Republik zu den führenden Einrichtungen dieser Art in Deutschland zählte und der modernen Kunst ein Podium bot. Neben Ausstellungen aktueller Kunst, werden auch regelmäßig Ausstellungen zur Klassischen Moderne gezeigt. Eine Dauerausstellung gibt es nicht. Die Ausstellungen der Kunstsammlung Jena zählen zu den ambitioniertesten Projekten im Freistaat, sind weithin anerkannt und werden von Besucher:innen, Künstler:innen und Sammler:innen wertgeschätzt. Das ist schon deshalb bedeutsam, weil nur so die Leihgaben aus nationalen und internationalen Sammlungen eine erwartungsgemäße Aufmerksamkeit erfahren. Die aktuelle Situation der Kunstsammlung im Stadtmuseum ist aus mehreren und oft besprochenen Gründen für beide Einrichtungen hemmend,

unproduktiv und ohne nachweisbare Synergien. Beiden Einrichtungen fehlt Raum und die Diskrepanz zwischen dem „Druck der Themen und Objekte“ und den Möglichkeiten ihrer Darstellung ist hier – in Stadtgeschichte und Kunstsammlung – gleichermaßen groß. Beide Prozesse, Zukunftskonzept und Prozess Kunsthaus, haben das hinreichend und erschöpfend dargestellt.

Im Mittelpunkt eines Kunsthauses müssen nicht nur Räume für die Dauerausstellung der Kunstsammlung und die Wechsellausstellungen stehen, sondern auch solche, die die Geschichte der Jenaer Kunstsammlung selbst vorstellen. Dabei sollten Architektur und Betrieb eines Kunsthauses so in den städtischen Kontext eingebettet werden, dass deren künstlerische, städtebauliche, soziale oder kunstpädagogisch treibende Kräfte sichtbar werden. Das entspricht einerseits einem hochkulturellen Angebot – ganz im Sinne des künstlerischen Aufbruchs in Jena – ist aber andererseits eben auch: Das durchlässige, niedrighschwellige und barrierefreie Kunsthaus einer zunehmend vielfältigen und diversen Stadtgesellschaft. Eine weitere Prämisse gilt der Verortung eines künftigen Kunsthauses im Kontext des Museums- und touristischen Angebots der Stadt Jena. Die Sicht- und Erlebarkeit von Architektur und Betrieb eines Kunsthauses sind so zu gestalten, dass das Kunsthaus ein Alleinstellungsmerkmal in der Jenaer Museumslandschaft werden kann. Dieser Weg ist lang und das erhoffte Ziel wird möglicherweise auch nie erreicht werden. Umso notwendiger sind Alternativen.

### **Kooperationen/ Veranstaltungen/ Publikationen**

Die Zahl der nationalen und internationalen Kooperationen der Kunstsammlung ist hoch und zwischen allen Partner:innen gibt es wiederkehrende Einrichtungen: Nationalgalerie (Berlin), Centre Pompidou (Paris), Petit Palais Genf (Schweiz), Kunsthaus Zürich (Schweiz), Sammlung Würth (Künzelsau), Kunsthalle (Bremen), Museum voor Schone Kunsten (Gent), das Gemeentemuseum Den Haag (Niederlande) und viele andere mehr. Ebenso wichtig ist die Kooperation mit zahlreichen Personen aus den Bereichen Kunst, Galerie, Sammlung sowie auch Förderung und Sponsoring. Nicht minder wichtig sind Kontakte zu Presse, Rezensent:innen und anderen Multiplikator:innen in der vor allem deutschen Medienlandschaft. Der Erfolg einer Ausstellung muss überregional sein, sonst kann eine Kunstaussstellung kaum erfolgreich sein. Diesem Muster folgen auch die Veranstaltungen, bei denen jedoch regionale Kontexte deutlicher hervorgehoben

werden.

Publikationen, in welcher Form auch immer, sind für die Bildende Kunst besonders wichtig. Sie ermöglichen Bildungsarbeit, schaffen Grundlagen für längere thematische Auseinandersetzungen, verweisen auf Ausstellungen bzw. Sammlungen und transportieren das Wissen darüber. Viele, jedoch nicht alle Ausstellungen der Kunstsammlung, werden von Katalogen begleitet. Mindestens ebenso essenziell sind die Bestandskataloge, von denen bisher fünf erarbeitet und publiziert worden sind. Der Aufwand war beachtlich.

### 5.3 Romantikerhaus

#### **Neugestaltung der Dauerausstellung und Zukunft Wechselausstellungen**

Die Dauerausstellung des Romantikerhauses bedarf nach über 20 Jahren einer grundlegenden kuratorischen und ästhetischen Neugestaltung. Die Grundlage für einen nachhaltigen und substanziellen Museumsbetrieb ist dabei das Nebeneinander von historischen Objekten, die die Vergangenheit sinnlich repräsentieren, und medialen Strategien der Wissensvermittlung, die Barrieren abbauen und zur Partizipation einladen.

Die Neugestaltung muss dafür die neuen Erkenntnisse der Forschung berücksichtigen und eine pointierte Erzählung über die Frühromantik als Teil des Kosmos Jena 1800 konzipieren. Dies gilt insbesondere für die Verbindung der Philosophie des Deutschen Idealismus (J. G. Fichte als ehemaliger Bewohner des Museumsgebäudes) und der Jenaer Frühromantik. Dabei gilt es, dem heutigen Rezeptionsverhalten der Besucher:innen zu entsprechen und aktuelle museale Standards in puncto Präsentation und Sicherheit der Objekte zu erfüllen.

Inhaltlich muss die Dauerausstellung die Jenaer Frühromantik als bedeutende Geistesströmung innerhalb der europäischen Kulturgeschichte repräsentieren und vermitteln. Dabei muss sie ihren historischen Verlauf für Jena und Mitteldeutschland als Alleinstellungsmerkmal unterstreichen und die Bedeutung der Romantik für die Kultur der Gegenwart thematisieren. Ferner muss sich die Dauerausstellung in die Museumslandschaft Jenas eingliedern, innerhalb der städtischen Kulturinstitutionen an Profil gewinnen und auch gegenüber anderen ‚Romantik-Museen‘ im deutschsprachigen Raum ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen. Die Ausstellung muss dabei für Kindergärten, Schulen, interessierte Besucher:innen und Fachpublikum gleichermaßen attraktiv sein.

Ästhetisch bedarf es einer Erneuerung des Ausstellungsdesigns, welches sich von der Optik der vergangenen Jahrhundertwende entfernt, aktuellen Sehgewohnheiten entspricht und gleichsam nachhaltig ist. Hierzu gehören insbesondere die Vitrinen der Ausstellung.

Eine Neugestaltung der Dauerausstellung umfasst auch die Strategien der Wissensvermittlung, wobei die Repräsentation der Frühromantik und ihrer Kultur vorrangig durch historische Objekte gelingen muss. Die Wissensvermittlung im weiteren Sinne kann durch Installationen und Medien erfolgen, die den heutigen Publikumserwartungen und Sehgewohnheiten entsprechen.

Die Präsentation historischer Objekte verlangt dabei den Ausbau der konservatorischen Gegebenheiten. Unter anderem sind eine Klimatisierung sowie spezielle Vitrinen notwendig, die zumindest eine zeitweise Präsentation von sensiblen Objekten erlauben.

Als Teil der Museumslandschaft Jenas müssen außerdem die Wechsellausstellungen pointierter in den Ausstellungsbetrieb der Stadt eingegliedert werden. Dafür bedarf es einer Überarbeitung der thematischen Ausrichtung der Ausstellung und eine Verbesserung der räumlichen und konservatorischen Situation sowie der Sicherheitstechnik.

### **Umfeld Romantikerhaus**

Die aktuelle Situation rund um das Romantikerhaus verlangt eine nachhaltige Umgestaltung, die einerseits das Areal aufwertet und zum Verweilen einlädt, die andererseits aber auch Schutz vor Vandalismus nach Öffnungszeiten des Museums bietet. Außerdem gilt es zu berücksichtigen, dass das Umfeld nicht nur ein Ort des Ankommens und der Erholung darstellt, sondern vorrangig auch der Wissensvermittlung. Interventionen, die zum kuratorischen Konzept des Museums und seiner Dauerausstellung gehören, sind also zu beachten.

Eine Umgestaltung sieht sich dabei insbesondere vor drei Herausforderungen gestellt. Erstens muss die kleinteilige Grundstückssituation rund um das Gebäude berücksichtigt werden. Zweitens bedarf es einer professionellen Umgestaltung, die auf die Grundstückssituation reagiert, Garten und Hof des Museums gleichermaßen berücksichtigt und das Umfeld nach modernen Ansprüchen gestaltet, ohne die historische Bausubstanz ästhetisch zu erdrücken. Drittens muss eine Umgestaltung einkalkulieren, dass die abgelegene Hof-/Eingangssituation des Museums zu

Vandalismus geradezu einlädt. Eine Neugestaltung muss also Strategien entwickeln, die eine Beschädigung und Verwüstung des Umfelds verhindern.

### **Wegführung & Tourismus**

Die Wegführung zum Museum muss dringend überarbeitet und umfassend überdacht werden. Zur Wegführung gehören dabei nicht nur Straßenschilder, sondern die Integration des Museums in ein Netzwerk ‚Jena 1800‘, das Stadt und Universität gleichermaßen betrifft. Hierzu gehört auch eine Integration des Romantikerhauses in die touristische Wegführung der Innenstadt und die Erarbeitung eines einrichtungsübergreifenden touristischen Konzeptes ‚Jena 1800‘ als Alleinstellungsmerkmal der Stadt.

### **Veranstaltungen**

Im Rahmen der Neukonzeption der Dauerausstellung wird der bisherige ‚Bühnenraum‘ im Romantikerhaus verlorengehen, sodass die Räumlichkeiten bestmöglich für die Inhaltsvermittlung und Objektpräsentation genutzt werden können. Soll die Möglichkeit für Veranstaltungen im Romantikerhaus erhalten bleiben, bedarf es eines räumlichen Konzepts und baulicher Maßnahmen.

## **5.4 Zukunft der Satelliten Museum 1806, Pelzer-Werkstatt und Karmelitenkloster**

### **Museum 1806 in Cospeda**

Die strategische Ausrichtung des Museum 1806 ist so fragil wie der Trägerverein des Museums. Mittelfristig ist das Betriebsmodells haltbar, auf längere Sicht müssen Ausrichtung, Betrieb und Trägerschaft neu aufgestellt werden. Schon heute agiert der Trägerverein in direktem Auftrag der Städtischen Museen mit einem jährlichen Festzuschuss. Die ausgestellten Objekte zählen zum größten Teil zu den Beständen der Städtischen Museen Jena.



Abbildung 5: Außenansicht Museum 1806 in Cospeda. Quelle: JenaKultur, Foto: Sebastian Bratge

Für den eintretenden Fall einer Modernisierung bzw. Neugestaltung der Dauerausstellung muss der gesamte Betrieb inhaltlich und organisatorisch neu durchdacht und aufgestellt werden. Dabei sind sowohl die Vielfalt der Interessen, von der Militär- über die Geistes- bis hin zur Sozialgeschichte, als auch die damit in Zusammenhang stehenden, erheblichen touristische Aspekte zu bedenken. Ob die Neuausrichtung der Gedenkstätte hin zu einem Museum des gesamteuropäischen Friedens gelingen kann, wird wesentlich von Wertigkeiten und Potenzialen abhängen. Die Erhaltung des Standortes Cospeda ist in jedem Falle sinnvoll, benötigt aber kurzfristige Unterstützung. Die Dauerausstellung bedarf einer Optimierung der Betafelung im Außenbereich sowie einer verbesserten Einbindung in das Wanderroutensystem. Weiter genannte Optimierungspotenziale betreffen: Recruiting und Schulung von Personal, Abgrenzung der Zuständigkeiten, Ergänzung digitaler Komponenten für Schlachtfeldwanderung, Organisation einer medialen Verankerung des Standorts und Integration der Gaststätte.

### **Pelzerwerkstatt**

Das zentrale Entwicklungspotenzial liegt bei der Pelzerwerkstatt in der Klärung ihrer strategischen Ausrichtung: Welche Zielgruppen sollen von dem Angebot erreicht

werden und wie sieht die Zieldefinition aus? Soll das Museum ein Museum im klassischen Sinne sein oder ein Mitmachort für Besucher:innen? Gelingt es, das Pelzer-Museum in eine andere, nicht von JenaKultur verantwortete Trägerschaft zu überführen, oder muss es geschlossen werden?

Ein weiteres Zukunftspotenzial stellt die Nutzung der Pelzerwerkstatt für Veranstaltungen dar. Es besteht die Überlegung, die Pelzerwerkstatt mit veranstaltungsbezogenen Öffnungszeiten auszustatten und in gesamtheitliche Veranstaltungskonzepte, wie z.B. die Lange Nacht der Museen, einzubeziehen.

Alle Überlegungen der vergangenen Jahre scheiterten immer wieder an den fehlenden Ressourcen. Wenn diese Frage nicht gelöst oder eine Externalisierung nicht verhandelt werden kann, bleibt nur die dauerhafte Schließung der Pelzerwerkstatt.

### **Karmelitenkloster**

Perspektivisch kann das Karmelitenkloster als stummer Zeuge der Stadtgeschichte von den Städtischen Museen weitergeführt werden. Eine darüber hinausreichende Nutzung ist mit den Vorgaben der Denkmalpflege nur schwer vereinbar. Für die Nutzung des Klosters durch Stadtführungsangebote oder im Rahmen der Museumspädagogik sowie durch die Ernst-Abbe-Bibliothek gibt es aktuell einen neuen Aufschlag, der im Jahr 2024 in einer Prüfphase der Synergien zum neu eröffneten Standort der Büchereien heben soll.

## 6 Fazit und Maßnahmen

Nach der umfassenden Ermittlung und Analyse früherer sowie bestehender Entwicklungsbedarfe und -bedürfnisse, nach Einschätzungen und Empfehlungen einer Vielzahl externer Berater:innen und interner Impulsgeber:innen, nach Diskussionen und Abwägungen gilt es schließlich, das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen und einen Plan mit konkreten Maßnahmen und Meilensteinen für die nächsten Jahre 2024 bis 2030 vorzuschlagen.

Im Folgenden werden geplante Maßnahmen gegliedert und kategorisiert vorgestellt. Es wird sich um möglichst konkrete, knappe und sachliche Beschreibungen von Maßnahmen, Zuständigkeiten, Zeitabläufen und erforderlichen Ressourcen bemüht. Alle zugrunde liegenden Ressourcenplanungen – Zahlen, Personal, Räume und insbesondere zeitliche Planung/ Staffelnung – sind dabei als Annahmen zu betrachten, die sich im Laufe der abgebildeten Zeitspanne mehrfach verändern, verzögern und verschieben können und werden. Nichtsdestotrotz wird mit dem vorliegenden Zukunftskonzept der Anspruch verfolgt, ein entsprechendes Veränderungstempo zur Erreichung der langfristigen Ziele und des nachhaltigen Erfolgs der Städtischen Museen der Stadt Jena anzustreben.

Ohne Anspruch auf eine priorisierte Reihenfolge oder auf Vollständigkeit beschreibt das vorliegende Papier im Folgenden einzelne Maßnahmen in den vier Bereichen:

- Strategisch-inhaltliche Museumsentwicklung
- Personal- und Organisationsentwicklung der Städtischen Museen Jena
- Räumlich-bauliche Entwicklungen der Städtischen Museen Jena
- Weitere (infra-)strukturelle Grundlagen für die Entwicklung der Städtischen Museen Jena



7 Tabelle Maßnahmen

## 7.1 Strategisch-inhaltliche Museumsentwicklung

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	Ressourcen/ Kosten
1	Konzeptentwicklung Kunsthaus 1. Inhaltliches Konzept 2. Technisch-architektonisches Konzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbauend auf die politische Willensbildung</li> <li>Vertiefte Prüfung der Standorte:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Areal Trafo / Straßenbahndepot</li> <li>Imaginata</li> </ol> </li> <li>Weiterentwicklung des vorliegenden Kunsthauskonzepts „Arts and Science“ mithilfe externer Beratung</li> </ul>	<p>Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, ZPPM, Dezernat Stadtentwicklung, Stadtkämmerei, KJJ sowie potenzielle Partner:innen (im Falle des Standorts Trafo / Straßenbahndepot: Stiftung Haus der Jugend und Technik, Trafo e.V. u.a.; im Falle des Standorts Imaginata: Imaginata e.V.)</p> <p>Lenkungsgruppe zur Erarbeitung und Evaluierung geeigneter Realisierungsszenarien für ein Jenaer Kunsthaus (Mitglieder 2021 im Anhang)</p>	Entscheidung bzgl. eines Standorts abhängig von Konzeptentwicklung und vertiefter Prüfung in Q.IV 2024	<p>Planungsressourcen im Rahmen der Wirtschaftsplanung JenaKultur</p> <p>Finanzielle Ressourcen für Konzepterstellung sind in WP 2024 eingestellt</p>
2	Dauerhafte Lösung der Depot-Frage Für alle Bestände der Städtischen Museen (siehe auch Maßnahme 17) → Konzepterstellung!	<p>Interimsweise Einrichtung des grafischen Depots KUNST und Zusammenlegung aller Bestände inkl. Kunstbibliothek im Veranstaltungsraum Alte Göhre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenfassung aller Papierbestände der Kunstsammlung Jena, darunter die Sammlung Opitz-Hoffmann, die Sammlung Dr. Werner sowie die Sammlung Künstler-bücher und Kunstbibliothek.</li> <li>Summe: 6.000 Kunstwerke</li> <li>Weitere Zwischennutzungsorte prüfen, auch im Umland</li> <li>Langfristige Lösung für alle Sammlungsbestände ermitteln, hierzu Wertermittlung und benötigte Kubaturen &amp; Depotanforderungen</li> </ul>	Direktion der Städtischen Museen/ Kurator:in/ wiss. MA Kunstsammlung	<p>2024 Grafisches Depot in Veranstaltungsraum 2024/2025 ff. Zwischennutzungen prüfen,</p> <p>in 2024 Konzepterstellung Gesamtdepot, ab 2025 ff. Umsetzung Konzept</p>	<p>Abhängig Anforderung Depot und Investitionskosten sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur</p> <p>Der größte Teil der Spezialmöbel ist vorhanden.</p>

3	Neukonzeption aller (stadthistorischen) Ausstellungsflächen Göhre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung und zeitgemäßer Umbau der Dauerausstellung der Stadtgeschichte und Gewinnung einer zusätzlichen Etage in der Neuen Göhre</li> <li>• Umzug der Mitarbeiter:innen Stadtgeschichte/Kunst incl. Der stadthistorischen Sammlung/ Archiv/ Bibliothek/Fotothek</li> </ul>	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, Kuratorin/wiss. MA Stadtgeschichte, externe Gestalter & Raumkonzeption	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konzeptionelle inhaltliche Planung/Gestaltung und Bauplanung 2025-2028</li> <li>2. Umsetzung ab 2029</li> </ol>	Abhängig Ausrichtung Neukonzeption sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
4	Neugestaltung des stadthistorischen Zeitstrahls im Treppenhaus Göhre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche Neufassung, Clusterbildung und Extraktion relevanter Inhalte zur szenischen und multimedialen Umsetzung mit analogen und digitalen Inhalten</li> <li>• Erarbeitung Flyer/Katalog</li> </ul>	Direktion der Städtischen Museen/ Kurator:in/ wiss. MA Stadtgeschichte/ externe inhaltliche Erarbeitung/ Umsetzung Drehbuch über externes Planungsbüro	2025/26	Abhängig inhaltliche Neufassung sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
5	Neueinrichtung Foyer Göhre Stadtmuseum/ Kunstsammlung inkl. Der Eingangssituation	schon vorhandene Entwürfe / Pläne auf Aktualität prüfen	Direktion der Städtischen Museen	2025/26	Gemäß vorliegende Entwürfe und Planungen ca. 85 T€
6	Konzeptionelle Weiterentwicklung des Romantikerhauses	Neugestaltung und Überarbeitung Konzept/ Drehbuch	Werkleitung JenaKultur, Direktion der Städtischen Museen, Leitung Romantikerhaus und KIJ, externe Gestalter:innen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2025 Konzept</li> <li>2. 2026 Gestaltung</li> <li>3. ab 2027 Umsetzung</li> </ol>	<p>Finanzielle Ressourcen für Konzepterstellung sind in WP 2024 eingestellt</p> <p>Abhängig Konzeptionsentwicklungsprozesses sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur</p>
7	Pelzwerkstatt: Ausgründung oder Schließung	Findung einer externen Trägerschaft für den Betrieb der Pelzwerkstatt oder Schließung jener (Prüfung des denkmalschutzrechtlichen Aspekts)	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, FD Recht, Untere Denkmalschutzbehörde Dezernat Stadtentwicklung sowie potenzieller externer Träger	Entscheidung bis Ende 2025	Abhängig ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
8	Weiterentwicklung des Karmelitenklosters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Zusammenhang mit Weiterentwicklung/ Konzeptentwicklung Stadtgeschichte denken</li> <li>• Klärung: Gebäudeverwaltung zukünftig bei den Museen, EAB oder der Stabstelle Kunst im öffentlichen Raum/ Denkmalpflege der Werkleitung</li> </ul>	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, KIJ, Untere Denkmalschutzbehörde	Übergang der Gebäudeverwaltung bis Ende 2025	Abhängig ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
9	Ausgründung des Museums 1806 Cospeda prüfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhafte Träger- und Betreibereigenschaft durch Institut für Militärgeschichtliche Forschung e.V.</li> </ul>	Werkleitung JenaKultur, Direktion der Städtischen Museen und das	Neuer Dienstleistungsvertrag mit einer Laufzeit ab 2025	Abhängig ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierfür: Erhalt der Handlungs-fähigkeit des Vereins durch Entwicklung der Mitgliedschaft, Fortschreibung und Abschluss eines langfristigen Dienstleistungsvertrages</li> <li>• Alternative Standortdiskussion für die Inhalte des Museums</li> </ul>	Institut für Militärgeschichtliche Forschung e.V.		
--	---	---	--	--

## 7.2 Personal- und Organisationsentwicklung der Städtischen Museen

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
10	Personalentwicklung Kunstsammlung	Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und angemessene Grundausstattung <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x Kurator:in (Ausstellungen) vorhanden</li> <li>• 1,0 VbE x Neuprofilierung MA Kunstsammlung</li> </ul>	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, Personal- und Organisationsbereich (P/O), Personalrat	ab 2025 – Abhängig ZV 2025-2028	neu 0,5 VbE /bereits 0,5 VbE im Stellenplan vorhanden/aktuell frei – Kosten ca. 37 T€ p.a.
11	Personalentwicklung Stadtgeschichte (analog Kunstsammlung)	Aufstockung des vorhandenen Personals von bisher 0,175 VbE wiss. MA um 0,825 VbE auf 1 VbE Neuprofilierung 1,0 VbE MA Stadtgeschichte	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, Personal- und Organisationsbereich (P/O), Personalrat	ab 2025 – Abhängig ZV 2025-2028	0,825 VbE – Kosten ca. 69 T€ p.a.
12	Zentrale Öffentlichkeitsarbeit für alle Bereiche der Städtischen Museen Jena	Zusammenfassende Kommunikation der Städtischen Museen, Social Media, VA-Kalender, regionales und überregionales Marketing/ Entkopplung von der Museumspädagogik/	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, Personal- und Organisationsbereich (P/O), Personalrat	ab 2025 – Abhängig ZV 2025-2028	0,75 VbE – Kosten ca. 54 T€ p.a.
13	Digitalisierung der Sammlungsbestände (vor allem der Stadtgeschichte) im Rahmen von DigiCult	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung, Beschreibung, Digitalisierung der Bestände und Neuzugänge</li> <li>• Förderung/Drittmittelfinanzierung prüfen</li> </ul>	Direktion der Städtischen Museen, Sammlungsverantwortliche der Museen , Personalrat	ab 2025 – Abhängig ZV 2025-2028	1 VbE über Volontariatsprogramm des Landes Thüringen (beantragt/befristet) – Eigenanteil i.H.v. ca. 15 T€ über 2 Jahre
14	Anforderungen Aufsichtskräfte und Kassenkräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschreibung für 2 Jahre über externen Dienstleister auf Basis des Status quo</li> <li>• Durchführung Organisationsuntersuchung</li> <li>• Ggfls. Umwandlung Beschäftigungsverhältnisse freier Kassenkräfte in feste Anstellungsverhältnisse von JK</li> </ul>	Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen, Personal- und Organisationsbereich (P/O), Personalrat	ab 2025 – Abhängig ZV 2025-2028	N.N. abhängig von Ergebnis OrgaUntersuchung
15	Anbindung Stadthistoriker	Prüfung Einbindung Stadthistoriker in Personalgefüge Stadtmuseum oder weiterhin Stabsstelle bei WL	Werkleitung, Museumsdirektion, Personal- und Organisationsbereich (P/O), Personalrat	ab 2025 – Abhängig ZV 2025-2028	
16	Projektmanagement Kunsthaus	nach Abschluss der Projektarbeit/Wegfall der Stellenressource	Werkleitung, Museumsdirektion, Personal- und		0,5 VbE zu reduzieren entsprechend Projektfortschritt

			Organisationsbereich (P/O),		
--	--	--	-----------------------------	--	--

### 7.3 Räumlich-bauliche Entwicklungen der Städtischen Museen

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
16	Neuordnung räumlich-bauliche Situation in der Göhre zugunsten Ausstellungsflächen Stadtgeschichte (Umsetzung zu Maßnahme 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Leerzug des 3. OG, dadurch Gewinnung einer neuen Ausstellungsetage für stadtgeschichtliche Themen</li> <li>• Verbesserung der Barrierefreiheit</li> <li>• verbesserte Rahmenbedingungen für Museumspädagogische Angebote</li> <li>• Einrichtung eines techn. Lagers</li> </ul>	Kuratorin Stadtgeschichte, Direktion der Städtischen Museen KIJ, Werkleitung	01.01.2026	Abhängig Anforderungsaufnahme an Räume und Investitionskosten für Einrichtung sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
17	Suche nach zusätzlichen und/oder alternativen, konservatorischen stabilen Depotflächen (VDS3-Norm)  Zufügen zu Maßnahme 2	<p>Unterbringung Bestände der Kunstsammlung/ Stadtgeschichte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Rahmenbedingungen, insbesondere Sicherheit und Klimatisierung</li> <li>• Rechercharbeit und Prüfung der Kosten potenzieller Depotflächen inkl. Betrachtung von Transportwegen und einer nachhaltigen Gebäudesituation</li> <li>• Gefährdungslage Brandlast Göhre und Hochwasserproblematik im Kunst-Depot Volksbad</li> </ul>	<p>Werkleitung, Direktion der Städtischen Museen</p> <p>Liegenschaftsdezernat der Universität Jena und das Dezernat für Stadtentwicklung der Stadt Jena, KIJ, Thüringer Staatskanzlei</p>	2025-2028	Abhängig Anforderungsaufnahme an Räume und Investitionskosten für Einrichtung sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
18	Neu- und Umgestaltung Außenanlagen Romantikerhaus	Ziel: Schaffung einer angemessenen Aufwertung und Neugestaltung des Freiraumes rund um das Romantikerhaus im Rahmen der „Modellstadt der Stadterneuerung Jena – in der mittelalterlichen Altstadt“	Direktion der Städtischen Museen, Leitung Romantikerhaus und KIJ + Dez. III, FD SE, Team Stadtumbau	Planung bis 9/2024 Umsetzung 2025 ff.	Bauleistung gemäß Schätzung 500 T€, Wirtschaftsplan 2025/2026 & Planungsressourcen KIJ, Planungsressourcen JenaKultur
19	Technisches Lager an Göhre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenlager für Leihverkehr, technisches Lager zur Entzerrung der Situation im Museum, Verminderung der Brandlasten in den Arbeitsbereichen, Barrierefreiheit herstellen</li> </ul>	Direktion der Städtischen Museen, Techniker	2025 ff.	Abhängig Anforderungsaufnahme an Räume und Investitionskosten für Einrichtung sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur

## 7.4 Weitere (infra-)strukturelle Grundlagen für die Jenaer Museumsentwicklung

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
20	Einbindung der Sammlungen in die Digitalisierung des Stadtlexikons	Umsetzung des „JenOnLex“- Konzepts im Rahmen der Smart-City-Strategie der Stadt Jena als digitales Stadtlexikon mit dem Schwerpunkt einer geobasierten Einbindung (Mapping)	Projektteam JenOnLex mit Stadthistoriker, Projektteam ThULB, Registrarin  In Kooperation mit FD Finanzen	Laufend, finale Umsetzung bis Ende 2026	Gemäß Smart-City-Strategie & den eingeplanten Fördermitteln sowie dem Wirtschaftsplan JenaKultur
21	Verbesserung/ Prüfung der Barrierefreiheit und Inklusion	Dauerhafte Prüfung und Neueinschätzung inklusiver Maßnahmen und museumspädagogischer Angebote	Direktion der Städtischen Museen	dauerhaft	Umsetzung nach den sich bietenden Möglichkeiten
22	Neuentwicklung eines touristischen Leitprodukts „Jena 1800“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Leit- und Wegesystem durch die Innenstadt, Website und App zur Sichtbarmachung der Multilokalität der wesentlichen Wohn- und Arbeitsorte der Frühromantiker:innen rund um 1800</li> <li>Entwicklung (aktiv)touristischer Angebote der Naturerfahrung – entlang von Rad-, Wasser- und anderer Wanderwege, aber auch im Zusammenhang mit dem Botanischen Garten Jenas</li> </ul>	Tourismusmarketing JK, Direktion der Städtischen Museen	Q IV 2025	Abhängig Aufwandsabschätzung für Produktentwicklung sowie von der ZV 2025-2028 und dem Wirtschaftsplan JenaKultur
23	Entwicklung einer Strategie für die Digitalisierung der Sammlungsbestände der Städtischen Museen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklung und Ausbau der Digitalisierung der Sammlungsbestände</li> <li>Aufbereitung und Zugänglichkeit der Sammlung für externe Nutzer:innen</li> </ul>	Werkleitung/ Direktion der Städtischen Museen	Q IV 2025	Priorisierung innerhalb der laufenden Arbeitsprozesse der Städt. Museen
24	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit als Schwerpunkt bei allen Aktivitäten, insbesondere Klimaschutz, hochwertige Bildung, Menschenwürde, Gleichbehandlung	Direktion der Städtischen Museen, Kurator:innen	dauerhaft	Budgetrelevanz bei allen Ausschreibungen mit berücksichtigen
25	Provenienz	Auch künftig Erforschung und Beachtung der Besitz- und Herkunftsgeschichte von Objekten und deren digitale Erfassung	Direktion der Städtischen Museen, Kurator:innen, Kustod:innen, Registrarin	dauerhaft	Priorisierung innerhalb der laufenden Arbeitsprozesse der Städt. Museen

*Die vorliegende Liste an Maßnahmen kann ergänzt und angepasst werden.*

## 8 Anlagen

1. Überblick zur Geschichte, Sammlungen, Zielstellungen und Aufgaben der Museumseinrichtungen: Stadtmuseum, Kunstsammlung, Romantikerhaus, Museum 1806, Pelzerwerkstatt und Karmelitenkloster
2. Kulturkonzeption der Stadt Jena für die Jahre 2021 bis 2025
3. Museen\_Konzept 2020+ (2016)
4. Dokumentation Interner Workshop Mai 2021
5. Dokumentation Externer Workshop Juni 2021
6. Präsentation des Deutschen Optischen Museums 2024
7. Entwicklung Zuschuss und Kennzahlen der Städtischen Museen 2010 bis 2023
8. Aufstellung zur Stellenstruktur 2023-2024
9. Pressespiegel Kunstausstellungen
10. Mitglieder der Lenkungsgruppe Kunsthaus 2021
11. Konzeption für ein Kunsthaus in Jena 2019
12. Studie zur Ausstellung Romantik in Jena