Universitätsstadt Tübingen
Stadtmuseum
Ratzeburg, Wiebke Telefon: 07071-204-1794
Gesch. Z.: 44/

Vorlage 233/2026
Datum 29.09.2026

Berichtsvorlage

zur Behandlung im **Ausschuss für Kultur, Bildung und Soziales**

Betreff: **Konsolidierung in den städtischen Museen: ehrenamtliches Engagement, Einnahmensteigerung, Drittmittel**

Bezug:

Anlagen:

Zusammenfassung:

Das Stadtmuseum mit Hölderlinturm und Hesse-Kabinett setzt verschiedene Maßnahmen um, um Sach- und Personalausgaben zu reduzieren und zusätzliche Erträge zu erzielen. Dazu gehören die Einbindung ehrenamtlich tätiger Kräfte, die Erhebung beziehungsweise Anpassung von Entgelten für Raumnutzungen sowie der Ausbau des Shop-Angebots. Zudem werden Drittmittel eingeworben.

Bericht:

1. Anlass / Problemstellung

Die städtischen Museen stehen vor der Aufgabe, einen umfassenden Konsolidierungsbeitrag zu leisten. Dieser Prozess wird zugleich als Anlass genutzt, die bestehenden Aufgaben, Strukturen und Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen und gezielt nach Möglichkeiten für effizientere sowie zukunftsfähige Lösungen zu suchen. Dabei soll das kulturelle Angebot des Stadtmuseums mit Hölderlinturm und Hesse-Kabinett grundsätzlich erhalten und sogar gestärkt werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt darauf, das ausgeprägte Interesse und die Bereitschaft zahlreicher Bürgerinnen und Bürger, sich für die Arbeit des Museums zu engagieren, aufzugreifen und für die nachhaltige Weiterentwicklung der Museen nutzbar zu machen.

2. Sachstand

Das Stadtmuseum mit Hölderlinturm und Hesse-Kabinett bündelt unterschiedliche Maßnahmen zur Konsolidierung und zur Stärkung eigener Einnahmen. Ein wichtiger Baustein ist dabei die Einbindung ehrenamtlich engagierter Personen in Aufsicht und Besucherservice. Ergänzend werden freiwerdende Stellen in einzelnen Bereichen vorübergehend nicht nachbesetzt und die Wiederbesetzungssperre von sechs Monaten weiter ausgedehnt. Zusätzlich werden Entgelte für die Nutzung von Räumen geprüft und weiterentwickelt sowie die Shop-Angebote ausgebaut. Ziel ist es, die vorhandenen Ressourcen effizient einzusetzen, das Angebot für Besucherinnen und Besucher aufrechtzuerhalten und eigene Erträge zu steigern.

2.1. Bürgerschaftliches Engagement im Hesse-Kabinett

Seit April 2026 wird das Hesse-Kabinett an zwei seiner drei regelmäßigen Öffnungstage durch engagierte Bürgerinnen und Bürger betreut. Mittwochs und samstags übernehmen sie jeweils für sechs Stunden die Aufsicht und tragen damit wesentlich dazu bei, dass der Ort verlässlich für Besucherinnen und Besucher zugänglich bleibt. Dienstags ist eine hauptamtliche Aufsichtskraft vor Ort. Sie gewährleistet die fachliche und organisatorische Anbindung, koordiniert die Engagierten und übernimmt die Planung sowie die Vergabe von Terminen.

Die Resonanz auf dieses Engagement ist ausgesprochen positiv: Es haben sich deutlich mehr Interessierte gemeldet, als derzeit für die Aufsichtsdienste benötigt werden. Dies verdeutlicht das große Interesse der Tübingerinnen und Tübinger, sich für den Erhalt, die Sichtbarkeit und die Lebendigkeit des Hesse-Kabinetts einzusetzen. Rund 70 Prozent der Engagierten sind Rentnerinnen und Rentner; zugleich beteiligen sich auch Berufstätige und Studierende. Damit entsteht eine vielfältige Gruppe, die das Hesse-Kabinett mit unterschiedlichen Perspektiven und persönlichen Bezügen belebt.

Ein besonderer Mehrwert des Modells liegt darin, dass das Hesse-Kabinett nicht nur als Ausstellungsort, sondern auch als ein schöner Aufenthalts- und Begegnungsort erfahrbar wird. Wer regelmäßig – mindestens einmal monatlich – einen sechsstündigen Aufsichtsdienst übernimmt, kann die Räume nach vorheriger Absprache für eigene literarische oder kulturelle Aktivitäten nutzen. Etwa die Hälfte der Engagierten nimmt diese Möglichkeit bereits wahr, beispielsweise für Lesekreise, gemeinsames Schreiben oder

andere literarisch geprägte Formate. Auf diese Weise wird das Hesse-Kabinett stärker im städtischen Leben verankert und einem breiteren Publikum bekannt gemacht.

Das bisherige Interesse und die aktive Nutzung zeigen zugleich, dass dieses Angebot weiterentwickelt werden kann. Denkbar sind zusätzliche niedrigschwellige Formate, die Bürgerinnen und Bürger zur Beschäftigung mit Literatur, Kultur und dem Ort selbst einladen. Das Engagement macht sichtbar, dass viele Menschen bereit sind, Verantwortung für die kulturellen Einrichtungen der Stadt zu übernehmen und sie als lebendige, gemeinschaftlich getragene Orte mitzugestalten.

Eine unmittelbare Übertragung dieses Modells auf alle städtischen Museumsstandorte ist allerdings nur in Teilen möglich. Die jeweiligen räumlichen, sicherheitstechnischen und konservatorischen Anforderungen müssen berücksichtigt werden. Im Stadtmuseum und im Hölderlinturm sind private Nutzungen der Innenräume aufgrund von Alarmanlagen und schutzbedürftigen Objekten nicht möglich. Für den Garten des Hölderlinturms bestehen dagegen Nutzungsmöglichkeiten, die als Ausgangspunkt für vergleichbare bürgerschaftliche und kulturelle Aktivitäten weiter geprüft und entwickelt werden können.

2.1. Einnahmen durch Nutzungsentgelte und neue Angebote

Die Vermietung des Gartens am Hölderlinturm erschließt zusätzliche Einnahmemöglichkeiten und stärkt zugleich die Sichtbarkeit des Museums im Stadtleben. Hochzeiten, Yogakurse, Mal-Workshops und vergleichbare Formate bringen potenzielle Besuchergruppen an diesen besonderen Ort. Teilnehmende und Veranstaltende werden so auf den Hölderlinturm und sein kulturelles Angebot aufmerksam und können als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wirken.

Auch durch das Museums-Café im Alten Waschhaus werden Synergien geschaffen. Die Menschen können ihren Kaffee im Garten trinken oder, auch ohne zu konsumieren, ihre Mittagspause im Garten verbringen. Ein Bücherschrank bietet Lesestoff.

Auch das Hesse-Kabinett verbindet externe Angebote mit einer Stärkung seiner öffentlichen Wahrnehmung. Eine professionelle Spieleentwicklerin hat mit fachlicher Unterstützung des Stadtmuseums ein Escape-Game mit Bezug zu Hermann Hesse entwickelt, das sie eigenständig anbietet und durchführt. Das Museum erhält hierfür eine Nutzungsgebühr, ohne selbst zusätzlichen Organisationsaufwand zu übernehmen. Gleichzeitig schafft das Angebot einen niedrigschwelligen und zeitgemäßen Zugang zum Hesse-Kabinett: Die Teilnehmenden lernen den Ort kennen, werden auf Hermann Hesse aufmerksam und können dazu angeregt werden, sich weiter mit seinem Leben und Werk auseinanderzusetzen.

Im Stadtmuseum im Kornhaus sind Vermietungen aufgrund der besonderen Anforderungen an den Schutz der Sammlungsobjekte und der Sicherheitsinfrastruktur nur sehr eingeschränkt möglich. Um dennoch zusätzliche eigene Einnahmen zu erzielen, wird das Sortiment im Museumsshop gezielt weiterentwickelt. Neue, inhaltlich passende Artikel sollen den Museumsbesuch ergänzen und zusätzliche Kaufanreize schaffen.

Perspektivisch soll das Angebot durch einen Online-Shop mit einem Schwerpunkt auf Lotte Reiniger erweitert werden. Dessen Umsetzung ist wegen der technischen und datenschutzrechtlichen Anforderungen der städtischen IT-Infrastruktur bisher nicht möglich. Bis zur Realisierung bleibt der Shop vor Ort ein wichtiger Baustein der eigenen Einnahmeerzielung und der Sichtbarkeit des Museumsangebots.

2.3. Drittmittel

Eine nicht unerhebliche Rolle spielen Drittmittel aus Stiftungen, staatlichen Fördermitteln, von privatwirtschaftlichen Sponsoren und Spenden. Das Stadtmuseum und der Hölderlinturm werben jährlich im Durchschnitt 140.000 € Drittmittel ein, das ergab in den Jahren 2022 bis 2026 in Summe 700.000 € Mehreinnahmen. Diese Mittel können nicht für den Grundbetrieb der Museen eingesetzt werden (das schließen die Förderregeln aus), aber ermöglichen die Verwirklichung von attraktiven, modernen Angeboten, insbesondere in der Vermittlung. Eine weitere Steigerung in diesem Einnahmebereich ist aber unwahrscheinlich, weil derzeit die Konkurrenz um Drittmittel steigt und gleichzeitig Förderprogramme gekürzt werden.

Aus diesen Mitteln konnte in den letzten Jahren bezahlt werden:

Hölderlinturm: Literarische Lesungen, Veranstaltungen, Kinder- und Jugendprogramme; Zuschüsse für Sonderausstellungen, insbesondere Medienstationen.

Stadtmuseum: kostenlose, museumspädagogische Betreuung von Kindern und Jugendlichen in allen Schulferien für rund 7.000 Plätze / Jahr (Förderprogramm „Kultur macht stark“); Einrichtung von Sonder- und Dauerausstellungselementen insbesondere interaktive Medienstationen, Einrichtung einer neuen Homepage.

2.4. Wiederbesetzungssperre

Um den geforderten Konsolidierungsbeitrag zu erbringen, hat sich der Fachbereich Kunst und Kultur entschieden, die Leitungsstelle des Hölderlinturms, statt für sechs Monate für ein Jahr nicht zu besetzen. Seit Januar 2026 wird die Leitung des Hölderlinturms durch die Leitung des Stadtmuseums wahrgenommen. Die Bündelung der Leitungsaufgaben führt zu einer verstärkten Arbeitsbelastung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sichert aber den verlässlichen Betrieb beider Häuser. Aufgrund der begrenzten personellen Kapazitäten können jedoch Veranstaltungen, mehrere Ausstellungswechsel und Kooperationsprojekte nicht im bisherigen Umfang und in der gewohnten Dichte realisiert werden. Es wird mit einem Rückgang der Besucherzahlen gerechnet.

3. Vorgehen der Verwaltung

Die städtischen Museen werden die bereits eingeleiteten Maßnahmen zur Stärkung eigener Einnahmen, zur Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements und zur Weiterentwicklung ihrer Angebote fortführen und gezielt ausbauen. Die Erfahrungen mit den einzelnen Maßnahmen werden fortlaufend ausgewertet. Auf dieser Grundlage soll geprüft werden, welche Ansätze sich besonders bewährt haben und wo Anpassungen sinnvoll sind.

Mit der Besetzung der Leitungsstelle zum 1. Januar 2027 stehen ausreichende Kapazitäten zur Verfügung, um das Programm, die Ausstellungen und die Kooperationen wieder schrittweise auszubauen. Es wird erwartet, dass sich die Besuchszahlen in der Folge erholen und spätestens 2028 wieder das frühere Niveau von rund 40.000 Besuchen im Stadtmuseum sowie rund 15.000 Besuchen im Hölderlinturm erreichen können. Auch das neue Präsidium der Hölderlin-Gesellschaft und die Geschäftsführung der Gesellschaft sind bestrebt eigene Veranstaltungen im Turm umzusetzen und tragen zur Attraktivität des Museums im Hölderlinturm bei.

4. Finanzielle Auswirkungen

Durch die ehrenamtlichen Aufsichten im Hesse Kabinett müssen nicht alle Stellen von hauptamtlichen Aufsichten, die 2027 in den Ruhestand gehen, wiederbesetzt werden. Durch Vermietungen und Shop Verkäufe wird eine Steigerung der Einnahmen in Höhe von 10 % erwartet.