

Gutachten

Empfehlungen zur Entwicklung einer Konzeption für den Botanischen Garten der Universität Hamburg

vorgelegt von Prof. Dr. Thomas Borsch, Prof. Dr. Tobias Nettke und Prof. Dr. Karl-Heinz Strauch

Inhalt

Gutachten	1
1. Aufgabe des Gutachtens und Vorgehensweise	3
1.1. Definition des Begriffs „Botanischer Garten“ als Grundlage der Analyse.....	3
1.2. Fragenkatalog als Grundlage eines Selbstberichts.....	4
1.3. Ortsbesichtigung	4
1.4. Interviews	5
2. Aktuelle Situation.....	5
2.1. Organisationsstruktur des Botanischen Gartens der Universität Hamburg.....	5
2.2. Entscheidungswege, Arbeitsprozesse und operativer Betrieb	6
2.3. Eigenwahrnehmung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	7
2.4. Qualität, Zustand und Präsentation der wissenschaftlichen Sammlungen	9
2.5. Nutzung des Botanischen Gartens für Forschung und Lehre.....	10
2.6. Rolle der Gewächshäuser am Standort Dammtor.....	10
2.7. Einschätzung der öffentlichen Wahrnehmung.....	11
2.8. Infrastruktur	13
3. Handlungsbedarf/Informationsbedarf für die Konzeptentwicklung	16
3.1. Zielvorstellungen der Uni HH	16
3.2. Kostenermittlung.....	16
3.3. Investitionsbedarf.....	17
3.4. Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Bildungsarbeit.....	18
3.5. Finanzielle Reichweite des Sondertatbestands.....	19
3.6. Gesamtstrategie Museumslandschaft und Naturwissenschaftliche Sammlungen in Hamburg	20

4.	Potenzial	20
5.	Empfehlungen zur Konzeptentwicklung	21
5.1.	Status und Organisationsform.....	21
5.2.	Künftiger Aufbau der Organisation Botanischer Garten der Universität Hamburg und Verantwortungsbereiche	22
5.3.	Personalausstattung.....	25
5.4.	Schnittstellen innerhalb der Universität	25
5.5.	Verantwortung für Konzeptentwicklung und Umsetzung	26
5.6.	Haushaltsplanung und wirtschaftliche Situation.....	26
5.7.	Entscheidung und Umsetzung der Standortfrage	27
5.8.	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.....	27
5.9.	Bildungs- und Vermittlungsarbeit	29
5.10.	Schnittstellen zu einem möglichen neuen Naturkundemuseum	30
	Quellen	33

Anlage 1: Ausgabenermittlung (Zukunftskonzept für den BG Hamburg – bisherige Ausgaben)

Anlage 2: Empfehlungen zu Maßnahmen- und Entscheidungsbedarfen

Anlage 3: Zusammenfassung zum Gutachten

1. Aufgabe des Gutachtens und Vorgehensweise

Der Auftrag für das Gutachten wurde durch den Präsidenten der Universität Hamburg, Herrn Professor Dr. Dieter Lenzen, am 28. Juni 2013 erteilt. Daraufhin hat sich eine Expertengruppe konstituiert, in der die unterschiedlichen Aspekte für das Management und die Entwicklung eines Botanischen Gartens komplementär vertreten wurden. Ziel dieser Arbeiten ist die Entwicklung eines zukunftsfähigen Konzepts für den Botanischen Garten der Universität Hamburg auf Grundlage einer Qualitätsbewertung. Der Gutachtergruppe lag ferner der am 13. Dezember 2012 angenommene Antrag der Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg vor mit dem Betreff „Hamburg 2020: Langfristige Perspektive für den Loki Schmidt-Garten entwickeln“ (Drucksache 20/6160).

Zusammensetzung der Gutachtergruppe: Prof. Dr. Thomas Borsch, Vorsitzender, (Direktor des Botanischen Gartens und Botanischen Museums Berlin-Dahlem sowie Professor für Systematik und Pflanzengeographie, Freie Universität Berlin) trug dabei insbesondere mit den thematischen Schwerpunkten Strategie- und Organisationsentwicklung Botanischer Gärten, Sammlungen, Wissenschaft und Forschung, Biodiversitäts- und Umweltprogramme bei. Herr Professor Dr. Karl-Heinz Strauch (Professor für Zierpflanzenbau und gartenbauliche Phytotechnologie, Dekan des Fachbereiches Life Sciences and Technology, langjährig als Erster Vizepräsident für Infrastruktur und Facility Management der Beuth Hochschule für Technik Berlin verantwortlich) brachte insbesondere Aspekte der gärtnerischen Betriebsabläufe und Arbeitsprozesse, der technischen Infrastruktur sowie des energetisch nachhaltigen Betriebs ein. Herr Professor Dr. Tobias Nettke (Professor für Museumspädagogik und Kulturvermittlung, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Studiengang Museumsmanagement & -kommunikation) kümmerte sich schwerpunktmäßig um Fragen der Bildung und Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings. Auf dieser Grundlage wurden dann alle Aspekte gemeinsam erörtert sowie Fragen des Managements, der Personalentwicklung und sinnvoller Weichenstellungen für die Zukunft des Botanischen Gartens gemeinsam bearbeitet. Nach einer ersten konstituierenden Sitzung der Gutachtergruppe in Berlin am 25. September und weiteren vorbereitenden Terminen zur Erstellung eines Fragenkatalogs für den Selbstbericht fand vom 16. bis 18. November eine gemeinsame Ortsbegehung in Hamburg und die Anhörung durch die Gutachtergruppe statt. Mehrere Termine in Berlin beschäftigten sich dann mit der detaillierten Analyse und Erörterung der Ergebnisse sowie der Erstellung des Gutachtens mit den Handlungsempfehlungen.

1.1. Definition des Begriffs „Botanischer Garten“ als Grundlage der Analyse

Das Gutachten versteht einen Botanischen Garten gemäß der heute international anerkannten Definition Botanischer Gärten (WWF & IUCN-BGCS 1989). Botanische Gärten sind damit Institutionen, die dokumentierte Lebendsammlungen von Pflanzen kultivieren, um insbesondere Aufgaben in den Bereichen wissenschaftliche Forschung und Lehre, der Bildung, des Arten- und Naturschutzes zu erfüllen. Botanische Gärten haben darüber hinaus Funktionen in der Erholung und als lebendige Museen (gemäß den Kriterien des International Council of Museums – vgl. ICOM 2003).

Für den Botanischen Garten der Universität Hamburg wurden dabei zwei Standorte untersucht: Die Freilandanlagen mit Sammlungs- und Forschungsgewächshäusern sowie Betriebsgebäuden nahe des Biozentrums in Klein Flottbek sowie die Schaugewächshausanlage für Tropenpflanzen mit Betriebseinrichtungen am Standort Dammtor. Weitere Bereiche wurden dann betrachtet, wenn sie sich auf dem Gelände des Botanischen Gartens befanden (Loki Schmidt-Haus) oder in unmittelbarem Funktionszusammenhang stehen (Herbarium Hamburgense).

1.2. Fragenkatalog als Grundlage eines Selbstberichts

Als Grundlage für den Selbstbericht formulierte die Kommission einen Fragenkatalog. Der Katalog beleuchtet die nachfolgend dargestellten Gesichtspunkte:

- Organisation des Botanischen Gartens
- Strategische Entwicklungsplanung
- Verantwortungsbereiche und Entscheidungsprozesse
- Infrastruktur und Betriebsausstattung
- Kosten für Betrieb und Unterhaltung
- Sanierungs- und Investitionsplanung
- Organisation der Betriebsabläufe, Standortmanagement
- Personalausstattung und Personalentwicklungsplanung
- Struktur der Sammlungen
- Wissenschaft und Forschung
- Aufgaben in Bildung und Vermittlung
- Kooperationen
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Position in der öffentlichen Wahrnehmung.

Der Fragenkatalog wurde der Universität Hamburg am 23. Oktober 2013 zugesandt.

Am 15. November 2013 wurde der darauf basierende Selbstbericht den Mitgliedern der Kommission innerhalb der vorgeschlagenen Frist zur Verfügung gestellt.

Die Interviews im Rahmen der anschließenden Ortsbesichtigungen wurden dazu genutzt, die vorgelegten Auskünfte zu vertiefen sowie offene Fragen und Inkonsistenzen zu behandeln.

1.3. Ortsbesichtigung

Die Ortsbesichtigung fand in der Zeit vom 27.11. bis 29.11.2013 statt.

Insbesondere am 27.11.2013 wurde die Möglichkeit genutzt, diese Einrichtungen zu besichtigen:

- Tropenhäuser am Standort Dammtor
- Räumliche Einbettung der Tropenhäuser am Standort Dammtor
- Der Loki Schmidt-Garten, Klein Flottbek (Rundgang)
- Gewächshäuser am Standort Klein Flottbek (Teil der Lebendsammlung)
- Das Loki Schmidt-Haus
- Herbarium Hamburgense.

Diese Besichtigung war dazu geeignet, der Kommission im Rahmen der Aufgabenstellung einen Überblick über Zustand und Anordnung wesentlicher Betriebsteile zu verschaffen. Bedingt durch die engen Grenzen dieser Informationsaufnahme bietet dieser Teil der Ortsbesichtigung jedoch nicht die Grundlage für eine detaillierte Bestandsaufnahme der technischen Infrastruktur.

Die Erkenntnisse der Ortsbegehung werden in Abschnitt 2 in geeigneter Weise zur Bewertung des Status quo herangezogen.

1.4. Interviews

Für die Gespräche am 28.11. und 29.11.2013 hatte die Kommission einen Personenkreis vorgeschlagen, um die Sichtweise und Wahrnehmung der Situation des Botanischen Gartens möglichst von einem weiten Spektrum der Statusgruppen und Funktionsträger, die mit den relevanten Einrichtungen verbunden sind, zu erfahren.

Der Personenkreis, in der Reihenfolge der Gespräche:

- | | |
|---|--|
| • Leiter des Botanischen Gartens | [Dr. Schirarend] |
| • Sammlungsbeauftragte | [Prof. Dr. Mielke, Dr. Zare, Prof. Dr. Schlüter] |
| • Technische und gärtnerische Leitungsebene | [Woest, Köpke, Wiese, Jahns, Bernhard] |
| • Leitung Loki Schmidt-Haus | [Dr. Petra Schwarz] |
| • Hochschullehrer | [Professores Hoth, Rohwer, Jürgens, Jensen] |
| • Wissenschaftliche Mitarbeiter | [Krohn, Niebel-Lohmann, Odeland, Rust] |
| • Studierende | [Schwarz, Spamer, Lenzewski, Müller] |
| • Präsident der Universität Hamburg | [Prof. Dr. Lenzen] |
| • Kanzler | [Dr. Hecht] |
| • Freundeskreis des Bot. Gartens ¹ | [Frau Kiausch] |
| • Behörde f. Wiss. und Forschung HH | [Harald Datzler, Frau Dr. Frodl] |
| • Dekan der MIN-Fakultät | [Prof. Dr. Graener] |
| • Fachbereich Biologie | [Prof. Dr. Jensen] |
| • Personalvertretung | [Prof. Burger, Doris Lewerenz, Bernd Schubert] |

2. Aktuelle Situation

Ergebnisse der Begehung und des Selbstberichtes

2.1. Organisationsstruktur des Botanischen Gartens der Universität Hamburg

In der aktuellen Situation wird die Organisationseinheit „Botanischer Garten“ mit beiden Standorten (Klein Flottbek und Dammtor) durch eine Wissenschaftliche Leitung² geleitet. Sie umfasst drei technische Bereichsleitungen mit einer Kustodie, die in der Art einer Stabsstelle der Wissenschaftlichen Leitung zugeordnet ist. Es gibt keinen Stellenplan, was möglicherweise auch gewisse Inkonsistenzen mit der Personalübersicht mit Stand September 2013 laut Selbstbericht.³ erklärt. Hier sind etwa Pförtner und Kraftfahrer der Gartenleitung zugeordnet. Es fällt auf, dass die Durchführung bestimmter Kernaufgaben überhaupt nicht organisatorisch verortet ist, so Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Bildung.

Gegenwärtig werden zwei Standorte betrieben, der Freiland- und Gewächshausbereich, der aber nicht öffentlich ist, in Klein Flottbek sowie das Tropen-Schauhaus am Dammtor. Organisatorisch wird die Bewirtschaftung dieser beiden Standorte lediglich als Revier „Schaugewächshäuser“ abgebildet. Eine feste Verortung von Personal am Standort Dammtor findet nur für den gärtnerischen Betrieb und für Servicefunktionen (Pforte) statt. Die Mitarbeiter haben sich offenbar mehr schlecht als recht mit dieser Situation abgefunden.⁴ Die Wahrnehmung als Teil des nahe zum Dammtor gelegenen Parks Planten un Blumen verstärkt diese schwierige Situation weiter (vgl. Abschnitte 2.3 und 2.7

¹ Der Förderverein trägt die Bezeichnung „Gesellschaft der Freunde des Botanischen Gartens Hamburg e.V.“
<http://www.bghamburg.de/>

² Selbstbericht Kap. 1.1, Organigramm S. 2

³ Selbstbericht Kap. 1.1, S. 3ff

⁴ Selbstbericht Kap. 3.4, S. 23

dieses Gutachtens). In der gegenwärtigen Situation hat dies negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die öffentliche Darstellung des Botanischen Gartens und die Qualität der Pflanzensammlungen (vgl. Abschnitt 2.4) zur Folge.

Während die Umbenennung in Loki Schmidt-Garten am Standort Klein Flottbek weithin als positiv empfunden wird, ergibt sich für die Organisation Botanischer Garten der Universität Hamburg mit ihren beiden Standorten ein weiteres trennendes Element. Das Loki Schmidt-Haus mit seiner Museums-Funktion in Erweiterung des Angebots des Botanischen Gartens erscheint nun innerhalb des Loki Schmidt-Gartens, wobei es aber organisatorisch parallel dazu aufgestellt, innerhalb des Biozentrums verortet ist.⁵ Es wurde physisch an einem Ort nahe des Gebäudes des Biozentrums errichtet, wobei allerdings die Hintergründe dieser räumlichen Verortung im Hinblick auf die Funktion innerhalb des Botanischen Gartens nicht ganz klar werden. Das Loki Schmidt-Haus ist nicht einfach zu finden und nimmt aufgrund seiner Distanz zum Haupteingang des Botanischen Gartens auch keine Rolle beim Empfang der Besucher oder in der einführenden Besucherinformation wahr.

Organisatorisch erscheint der Botanische Garten innerhalb des Biozentrums (interessanterweise nicht als „Loki Schmidt-Garten“) bei den Biologischen Sammlungen.⁶ Weder das Organigramm noch die zugehörigen Textabschnitte im Selbstbericht sind ausreichend klar. Aus dem Organigramm sind keine eindeutigen Vorgesetztenverhältnisse mit dann zu beschreibenden Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen zu ersehen.

Die Verankerung des Botanischen Gartens in der Gesellschaft fällt u.a. sehr positiv durch die Stärke und Mitgliederzahl des Freundeskreises auf. Dabei ist allerdings die Rollenverteilung verschoben: Kernaufgaben der Organisation Botanischer Garten werden durch den Förderverein übernommen, wie es erscheint, um strukturelle Engpässe aufzufangen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Website⁷ durch Förderverein und nicht durch die Organisation Botanischer Garten gestaltet und gepflegt).

2.2. Entscheidungswege, Arbeitsprozesse und operativer Betrieb

Hinsichtlich der Interaktion des Botanischen Gartens innerhalb des Biozentrums bzw. der MIN-Fakultät sind weder die Zuständigkeiten noch die Verantwortungsbereiche klar strukturiert. Die Richtlinienkompetenz für das Management und die Weiterentwicklung des Botanischen Gartens ist nicht eindeutig festgelegt. Über grundsätzliche Zielsetzungen der Organisation Botanischer Garten gibt es unterschiedliche Sichtweisen zwischen Dekan, Geschäftsführendem Direktor des Biozentrums und dem Wissenschaftlichen Leiter des Botanischen Gartens.

Weder durch den Selbstbericht noch durch die Gespräche im Rahmen der Begehung konnte geklärt werden, nach welchen Kriterien für den Botanischen Garten wichtige Management-Entscheidungen auf Ebene des Dekanats oder der Geschäftsführung des Biozentrums erfolgen, und welche Kompetenzen die wissenschaftliche Gartenleitung innerhalb des Vorstandes des Biozentrums hat. Für den faktischen Leiter des Botanischen Gartens ergibt sich daraus die Situation wechselnder Vorgesetzter, da der jeweils amtierende Geschäftsführende Direktor des Biozentrums auch Dienstvorgesetzter des Wissenschaftlichen Gartenleiters ist. Aufgrund der unklaren Kompetenzen ergibt sich für das Management des Botanischen Gartens eine sehr unbefriedigende Situation. Management-Defizite, wie zum Beispiel das Fehlen eines offiziellen Stellenplans und eines Personalentwicklungsplanes,⁸ sind aus dieser Situation heraus nur sehr schwer bestimmten

⁵ Selbstbericht Kap. 1.7, Organigramm S. 9

⁶ ebenda

⁷ <http://www.bghamburg.de/>

⁸ Selbstbericht Kap. 6.4, S. 26

verantwortlichen Stellen und Personen zuzuordnen. Dies erscheint als besonders problematisch angesichts offenkundiger Überlastung und hoher gesundheitsbedingter Ausfälle. An dieser Stelle zeigt sich, dass die Prinzipien der akademischen Selbstverwaltung mit wechselnden, gewählten Funktionsträgern für die Leitung von Organisationsstrukturen mit komplexen und fachlich spezifischen Daueraufgaben, wie eines Botanischen Gartens, nicht geeignet sind.

Eine Transparenz für finanzielle Entscheidungen (Fakultät, Fachbereich) wird vermisst. Von verschiedener Seite wird berichtet, dass der Sondertatbestand über längere Zeiträume nicht offengelegt wurde und Unklarheit darüber besteht, ob die Mittel wirklich in ihrer Gesamtheit für den Botanischen Garten eingesetzt wurden oder nicht. Da keine Zahlen vorgelegt wurden, kann diese Problematik durch das vorliegende Gutachten nicht beurteilt werden. Von der Fakultät wurden keine klaren Aussagen über Verteilungsschlüssel innerhalb der Fakultät vorgelegt, lediglich der Hinweis des Dekans, die Einführung eines Anreizsystems für die Mittelzuweisung sei gescheitert. Eine vergleichende externe Begutachtung der unterschiedlichen thematischen Schwerpunktbereiche innerhalb der MIN-Fakultät und des Biozentrums (Publikationsleistung, Drittmittel, Doktoranden, wissenschaftliche Gäste und Stipendiaten) ist zumindest als Grundlage einer Entwicklungsstrategie nicht offenkundig.

Informations- und Kommunikationsdefizite bestehen auch im Bereich des Betriebs und des Unterhalts der baulichen Infrastruktur. Dringend notwendige Maßnahmen werden nicht zeitnah und oft auch nicht fachkompetent und nutzerorientiert entschieden. Die formalen Zuständigkeiten sind oft unklar. Gleiches gilt für Bauanträge und die Planung von baulichen Maßnahmen, die auf eine insgesamt zu große Prozessferne schließen lassen. Es erfolgt keine ausreichende gemeinsame Beratung mit Nutzern (z.B. Technische Leitung des Botanischen Gartens), wie am Beispiel der Prozessrechner für die Klimasteuerung der tropischen Schaugewächshäuser am Dammtor zu sehen ist. Auch wird der Status von Bauanträgen bzw. Bedarfsanmeldungen nicht vermittelt (Fakultät, Abteilung 8). Eine langfristige strategisch ausgerichtete Bau-Investitionsplanung fehlt. Der Selbstbericht weist lediglich eine Reihe von Maßnahmen aus ohne Erläuterung der Priorität und Zielsetzung. Das Vorhandensein der teuersten Maßnahme (Sanierung und Modernisierung Sozialgebäude, 600.000 €) war den Nutzern überhaupt nicht bekannt.

2.3. Eigenwahrnehmung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der Selbstbericht lässt keine klare Linie erkennen. Auch die Aussagen im Selbstbericht der Institution und in verschiedenen Interviews mit unterschiedlichen Personen oder Personengruppen sind nicht konsistent.

So wird der Botanische Garten als Teil des „Biozentrums“ am Standort Klein Flottbek dargestellt und als „Säule der Biologischen Sammlung“ des Biozentrums bezeichnet oder als eine „... nach wissenschaftlichen Grundsätzen konzipierte, dokumentierte und unterhaltene Lebendsammlung...“ und als „integraler Bestandteil der Universität Hamburg“ beschrieben.

Aus den Beschreibungen wird nicht deutlich, in welcher Weise die Elemente „Tropenhaus“, „Loki Schmidt-Garten“, „Lebendsammlungen“ und Herbarium als Bestandteile einer Organisationseinheit aufzufassen sind oder begriffen werden könnten.

Es wird ein „Dreieck“ mit den Eckpunkten „Botanischer Garten“, „Herbarium Hamburgense“ und „Abteilung Biodiversität“ gezeichnet. Damit wird eine organisatorische Trennung von Einheiten dokumentiert, die mit Blick auf eine effiziente Einbindung in Forschung und Lehre von tiefgreifender Abstimmung, klar definierten Verantwortungsbereichen und transparenten Entscheidungsprozesse gekennzeichnet sein müssen.

Mit dem Begriff „Botanischer Garten“ wird von nahezu allen befragten Personen das Gelände am Standort Klein Flottbek (Loki Schmidt-Garten) verbunden.

Die Tropenhäuser am Standort Dammtor werden zwar durchaus als Bestandteil des Botanischen Gartens verstanden. Es fällt jedoch auf, dass diesen Häusern in erster Linie Bedeutung in der öffentlichen Darstellung des Botanischen Gartens zugemessen wird.

Ebenso fällt auf, dass beide Standorte eine unterschiedliche öffentliche Wahrnehmung genießen: Während die Öffentlichkeit die Tropenhäuser eher als Bestandteil von Pflanzen und Blumen erkennt und die Besucher vornehmlich im Bereich der Touristik vermutet werden, wird der eigentliche Schwerpunkt der öffentlichen Wahrnehmung des „Botanischen Gartens“ eher dem Standort Klein Flottbek mit dem „Loki Schmidt-Garten“ zugerechnet (vgl. Abschnitt 2.7).

In den Interviews wurde erkennbar, dass die Wahrnehmung sehr stark vom Aufgabenbereich bzw. der Sichtweise der angesprochenen Personen gekennzeichnet ist. Ebenso wird die Bedeutung der einzelnen Einrichtungen abhängig vom eigenen Tätigkeitsfeld bzw. der eigenen Entscheidungskompetenz aufgefasst.

Es besteht keine konsistente Sicht auf die Einordnung des „Botanischen Gartens“ in die Struktur der Universität Hamburg. Die Sichtweise reicht von „*integraler Bestandteil der Universität Hamburg*“ bis „*Bestandteil des Biozentrums Klein Flottbek*“ und „*Teil des Fachbereichs Biologie*“.

Dies spiegelt sich auch in den vorgelegten „Organigrammen“⁹ wieder.

In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass auf der Ebene der Fakultätsleitung das „Biozentrum“ unter Verweis auf das Hochschulgesetz nicht als Organisationseinheit wahrgenommen wird.

Erkennbar ist auch, dass das *Loki Schmidt-Haus* von dem verantwortlichen Personenkreis kaum als integraler Bestandteil des Botanischen Gartens aufgefasst wird. Intern wird keine enge Verknüpfung zwischen „Loki Schmidt-Haus“ und „Loki Schmidt-Garten“ erkennbar.

Von der Leitung des Loki Schmidt-Hauses wird das Haus als vom Garten unabhängige, eigene Organisationseinheit innerhalb des Biozentrums dargestellt.

Auf der Ebene von Forschung und Lehre wird der Botanische Garten vornehmlich mit der Einrichtung am Standort Klein Flottbek identifiziert. Es wird die Bereitstellung der Forschungsinfrastruktur und das Angebot der Arbeitsgrundlage für die universitäre Lehre als unverzichtbar hervorgehoben. Weitere Bedeutung wird in der international bedeutsamen Lebenssammlung und der damit verbundenen Klima- und Biodiversitätsforschung gesehen. Die Tropenhäuser am Standort Dammtor treten in diesen Beschreibungen kaum in Erscheinung.

Während aus der Sicht der universitären Lehre von Studierenden und Lehrkräften die Einrichtung am Standort Klein Flottbek mit ihren Leistungsmerkmalen hervorgehoben wird, erfährt der Standort Dammtor eine deutlich eingeschränkte Bewertung. Sowohl das technische Personal als auch die Personen in Lehre und Forschung heben die räumliche Trennung als gravierendes Problem für die jeweiligen Betriebsabläufe hervor und bekräftigen damit die entsprechenden Passagen des Selbstberichts.¹⁰

Aus dem Selbstbericht ist zu entnehmen, dass die an Betrieb und Entwicklung des Botanischen Gartens beteiligten Personen eine z.T. deutlich abweichende Wahrnehmung von den erforderlichen Bestandteilen bzw. von den Zielen und Aufgaben eines zukunftsfähigen Botanischen Gartens haben.

Eine belastbare Grundlage für die geforderte Konzeptentwicklung ist in dieser Konstellation bisher nicht erkennbar.

⁹ Selbstbericht Kap. 1.1, S. 2 und Kap. 1.7, S. 9

¹⁰ Selbstbericht Kap. 3.4, S. 23

2.4. Qualität, Zustand und Präsentation der wissenschaftlichen Sammlungen

Die wissenschaftlichen Sammlungen lebender Pflanzen sind sehr gut organisiert und haben einen außerordentlichen Wert als Sammlungs- und Forschungsinfrastruktur, für den Erhalt seltener und gefährdeter Arten sowie für die Ausstellungs- und Bildungsarbeit. Der Selbstbericht bestätigt und aktualisiert Grunddaten des Botanischen Gartens Hamburg, die bereits in früheren offiziellen Erhebungen auf nationaler Ebene publiziert wurden.¹¹ Der Selbstbericht zeigt,¹² dass die Lebendsammlungen nach einem klaren Konzept aufgestellt und betreut werden und zu über 90% in einer zentralen Datenbank erfasst sind. Die Sammlungen weisen sowohl für Deutschland als auch international eine Reihe von Alleinstellungsmerkmalen auf. Einen Schwerpunkt stellen, auch traditionell, Pflanzen aus dem südlichen Afrika dar (z.B. die Familie der Mittagsblumengewächse (Aizoaceae). Dazu kommen Sammlungen altwelttropischer Aronstabgewächse (*Amorphophallus* und weitere Gattungen) oder Sammlungen neuwelttropischer Orchideen. Diese befinden sich allesamt in den Gewächshäusern am Standort Klein Flottbek. Sie haben eine zentrale Bedeutung als Forschungs- und Referenzsammlungen, werden aber aus Mangel an geeigneten Schaugewächshäusern nicht präsentiert. Daneben gibt es Erhaltungssammlungen (mit wissenschaftlicher Betreuung für Ziele des Artenschutzes), züchterische Referenzsammlungen sowie hervorragend aufgebaute Allgemeine Schausammlungen im Freiland (Pflanzengeographische Bereiche, Nutzpflanzengarten, System). Die Funktion liegt hier schwerpunktmäßig im Bereich Ausstellen und Präsentieren botanischer, ökologischer und kultureller Themen sowie in der akademischen Lehre. Der Botanische Garten Hamburg zählt damit zu den zehn wichtigsten Einrichtungen dieser Art in Deutschland und ist ein unverzichtbarer Baustein im Netzwerk der deutschen Botanischen Gärten.

Der Kulturzustand am Standort Klein Flottbek ist gut bis sehr gut (sowohl Freiland als auch Gewächshäuser). Für den Standort Dammtor ergibt sich aber ein diffuses Bild. Einige der Kulturen sind in sehr gutem Zustand und in der gärtnerisch-botanischen Konzeption als Schausammlung angemessen (Samenfarne, tropische Baumfarne und Farne), während vor allem für die licht- und trockenheitsbedürftigen Sammlungen sukkulenter Pflanzen (Kakteen, Mittagsblumengewächse etc.) und die Pflanzen der mediterranen Klimate keine wirklich passende Gewächshaus-Infrastruktur zur Verfügung steht. Auf dieses Problem wurde bereits reagiert, indem die Präsentation warmtemperater Holzpflanzen aus China anstelle der Mittelmeerpflanzen favorisiert wird. Für die zukünftige Entwicklung der Gesamtinstitution Botanischer Garten sind daher die etwas eingeschränkten Möglichkeiten der Präsentation tropischer Pflanzen aufgrund der Infrastruktur am Standort Dammtor zu sehen. Dazu kommt, dass die fachlich-kustodiale Vor-Ort-Betreuung der gärtnerischen Mitarbeiter für den Standort Dammtor problematisch ist (als Folge der räumlichen Trennung vom Standort des wissenschaftlichen Personals).

Wenn auch die Pflanzensammlungen des Botanischen Gartens Hamburg insgesamt eine hohe Qualität und Bedeutung haben, so fällt dennoch auf, dass die Abstimmung zwischen Sammlungsentwicklung und Sammlungsnutzung und Forschung nicht offiziell geregelt bzw. in Arbeitsprozessen und Strukturen nicht nachvollziehbar abgebildet ist. Viele Absprachen haben eher informellen Charakter und finden auf persönlicher Ebene zwischen dem Herbar, den organismisch und ökologisch ausgerichteten Arbeitsgruppen des Biozentrums und der Wissenschaftlichen Leitung, dem Garten-Kustos und einzelnen Gartenmeistern statt. Dadurch bleiben Synergiemöglichkeiten ungenutzt und die entsprechenden Leistungen können vom Botanischen Garten nur unzureichend als Leistungsprofil dargestellt werden.

Aufgrund der engen Verknüpfung von Lebendsammlungen und Herbarien bei den Arbeitsprozessen in der Kustodie und der Forschung, sei auch auf das Herbar eingegangen. Das Herbarium Hamburgense rangiert an Größe und Bedeutung der Herbarien in Deutschland an vierter Stelle.

¹¹ Rauer et al. 2000, S. 246; Klingenstein et al. 2002, S. 157

¹² Selbstbericht Kap. 8, S. 30ff

Geographisch gesehen enthält es verschiedene, vor allem überseeische Schwerpunkte (Süd-Afrika, Australien, Südamerika) sowie die wichtigsten Referenz-Sammlungen für Nordwestdeutschland. Es ist damit eine der herausragenden Hamburger naturwissenschaftlichen Sammlungen von nationaler und internationaler Bedeutung.

Das Spektrum der taxonomischen Expertise der Kustoden in Bezug auf die unterschiedlichen Pflanzengruppen ist sowohl für das Herbarium Hamburgense als auch für die Lebendsammlungen des Botanischen Gartens unterkritisch.

2.5. Nutzung des Botanischen Gartens für Forschung und Lehre

Der Botanische Garten spielt auf unterschiedlichen Ebenen eine wichtige Rolle für die akademische Lehre. Während der Standort am Dammtor eher einzelne Veranstaltungen bedient, ist der Standort Klein Flottbek stark in die Lehre integriert, was aber dennoch ausgeprägter gestaltet werden könnte, indem etwa die Nutzung des Botanischen Gartens in den Modulbeschreibungen stärker verankert wird. Es gibt eine Reihe von Forschungsprojekten, die Lebendsammlungen des Botanischen Gartens nutzen und im Rahmen derer auch Abschlussarbeiten und Dissertationen betreut werden. Die entsprechenden Aktivitäten sind jedoch eher informell organisiert und werden von einzelnen Arbeitsgruppen des Biozentrums vorangetrieben, ohne jedoch für den Botanischen Garten zu wissenschaftlicher Sichtbarkeit zu führen. So enthalten die wissenschaftlichen Publikationen mit Autoren des Botanischen Gartens¹³ eher Ergebnisse von thematischem Bezug zum Botanischen Garten als Ergebnisse, die aus dem Botanischen Garten heraus erzielt wurden. Der thematische Schwerpunkt zur Biodiversitätsforschung im Südlichen Afrika hat sowohl national als auch international eine herausragende Bedeutung, scheint jedoch als Drittmittelprogramm und wissenschaftlicher Schwerpunkt innerhalb der MIN-Fakultät und der Universität unterschätzt. Die Analyse dieser Situation ist nicht Aufgabe des vorliegenden Gutachtens, wobei jedoch die gute Passung dieses Schwerpunktes zum Botanischen Garten einschließlich des Herbars hervorgehoben werden muss und mit Bezug auf Sammlungen und Forschung ausbaufähige Alleinstellungsmerkmale hat. Entsprechend sollte hier eine größere Zahl von Forschungsergebnissen als Ergebnis der wissenschaftlichen Nutzung der Sammlungen vorliegen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Potenzial der Sammlung für die Forschung suboptimal genutzt ist. Grund dafür sind im wesentlichen organisatorische Schwächen, die fehlende Konzeption geeigneter wissenschaftlicher Programme in den Arbeitsprozessen des Botanischen Gartens, die unterkritische Ausstattung des Botanischen Gartens mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (Kustoden) sowie die stellenfremde Zuordnung von Aufgaben für die vorhandenen Kustoden im Botanischen Garten.

2.6. Rolle der Gewächshäuser am Standort Dammtor

Den Gewächshäusern am Standort Dammtor wird ein hoher Stellenwert für die Hamburger Bevölkerung zuerkannt.¹⁴ Dies wird nicht zuletzt durch den Beschluss der Hamburger Bürgerschaft vom 30.11.2012 deutlich. Eine Analyse oder Besucherbefragung liegt dieser Aussage nicht zugrunde. Es wird vermutet, dass die „Tropenhäuser“ in hohem Maße von touristisch orientiertem Publikum besucht werden.

In den Gesprächen wurde mehrfach geäußert, dass diese Gewächshäuser eher als Bestandteil des Geländes „Planten un Blomen“ wahrgenommen werden, nicht aber als Bestandteil des Botanischen Gartens der Universität Hamburg.

¹³ Selbstbericht Kap. 7.4 und 7.5, S. 28f

¹⁴ Interviews am 28.11.2013

Damit wird bisher auch auf eine Nutzung dieser Gewächshäuser als „Schaufenster“ der Universität Hamburg verzichtet. Eine Verknüpfung zum Loki Schmidt-Garten fehlt vollständig.

Aus dem Selbstbericht ist eine besondere Bedeutung des Standorts Dammtor für die Lehre nicht erkennbar. In den Interviews mit Studierenden und Lehrkräften tritt hervor, dass neben der räumlichen Trennung die Infrastruktur am Standort Dammtor einer Nutzung in Lehrveranstaltungen enge Grenzen setzt. Insbesondere wird ein Seminarraum vermisst, der als Voraussetzung für effektive Lehrveranstaltungen bezeichnet wird.

Damit erscheinen die Tropenhäuser im Rahmen der universitären Lehre in begrenztem Umfang als Ziel von Besichtigungen dieses Teils der Lebendsammlung. Der wesentliche Umfang der Veranstaltungen konzentriert sich auf den Standort Klein Flottbek.

Mit Blick auf die Betriebsabläufe beeinträchtigt und belastet die räumliche Trennung des Standorts Dammtor die Organisation von Betriebsabläufen und den Personaleinsatz.

Der Selbstbericht, die Eindrücke während der Ortsbesichtigung sowie die Auskünfte der befragten Personen zeigen, dass die wesentliche Bedeutung des Standorts Dammtor im Bereich der öffentlichen Wahrnehmung und im Bereich der außeruniversitären Bildung zu sehen ist.

2.7. Einschätzung der öffentlichen Wahrnehmung

Zur öffentlichen Wahrnehmung der Standorte, des Loki Schmidt-Haus und des Namens:

Der Botanische Garten wird von allen befragten Mitarbeitern als sehr beliebt eingeschätzt. Beide Standorte würden von den Besuchern und der Bevölkerung im Allgemeinen anerkannt und gerne genutzt. Dies belegen Besucherzahlen, Besucherbücher, die Resonanz in Medien, die Beteiligung an Unterschriftensammlungen, die Mitwirkung von Ehrenamtlichen (über den Förderverein) sowie die Rückkopplung mit Besuchern.¹⁵ Neben den Gartenanlagen als „grüne Oase“ wird besonders auch das umfangreiche Bildungs-, Veranstaltungs- und Beratungsangebot geschätzt.¹⁶ Dies entspricht auch dem Selbstverständnis des Botanischen Gartens, wonach die Bildungs- und Erholungsfunktionen von zentraler Bedeutung sind.¹⁷ Bildungs- und Veranstaltungsangebote liegen seit einigen Jahren allerdings nicht in der Hand des Botanischen Gartens Hamburgs, sondern werden von semi-externen Organisationen – dem Förderverein, der Grünen Schule und dem Loki Schmidt-Haus – organisiert bzw. realisiert.

Beide Standorte werden in der Öffentlichkeit von unterschiedlichen Besuchergruppen genutzt und von daher wahrscheinlich auch in einer differenzierteren Betrachtung unterschiedlich wahrgenommen:

Die befragten Mitarbeiter geben an, dass der überwiegende Teil der Besucher am Standort Dammtor Touristen sind,¹⁸ die kurzfristig das Erlebnis einer grünen Oase suchen. Die Wahrnehmung als Erholungsort wird ergänzt durch die Wahrnehmung als außerschulischer Lernort bzw. Ort der Bildung. Im Rahmen von angebotenen Führungen werde der Standort von interessierten Hamburger Bürgerinnen und Bürger und Schulklassen genutzt, was am Standort Klein Flottbek allerdings wesentlich stärker ausgeprägt sei. Am Standort Klein Flottbek sind dagegen weniger Touristen anzutreffen.

Die Frage, wie der Botanische Garten bzw. wie seine beiden Standorte tatsächlich von Besuchern und Nicht-Besuchern wahrgenommen werden, kann derzeit nicht beantwortet werden. Eine repräsentative Studie über das Besucherspektrum und die strukturellen Anteile verschiedener

¹⁵ vgl. Selbstbericht Kap. 1.4, S. 7

¹⁶ ebenda

¹⁷ vgl. Selbstbericht Vorbemerkung

¹⁸ vgl. Selbstbericht Kap. 3.4, S. 23

Gruppen (Anteile von Einzelbesuchern, Paar-Gruppenbesuchern, Touristen, Einheimischen, Schüler-Lehrer-Gruppen, Kindergarten-Gruppen, Familien-Gruppen usw.) sowie die Wahrnehmung der beiden Standorte empfiehlt sich, da entsprechende Daten bisher nicht vorliegen.

Zur Frage der Wahrnehmung des Loki Schmidt-Hauses stimmen die befragten Gruppen darin überein, dass das Loki Schmidt-Haus in der Öffentlichkeit als Teil des Loki Schmidt-Gartens wahrgenommen wird. Somit ist es in der Wahrnehmung ein Bestandteil der „Marke“ Botanischer Garten. Das Selbstverständnis stimmt damit nicht überein: Das Loki Schmidt-Haus hat einen organisatorisch und rechtlich eigenständigen Status und agiert nicht als integrierter Bestandteil des Loki Schmidt-Gartens (eigener Träger, eigene Organisationsstruktur, eigener Webauftritt). Auf der Webseite des Botanischen Gartens des Fördervereins ist das Loki Schmidt-Haus mit seinen Angeboten nicht als eigene Rubrik zu finden, sie tauchen lediglich in der elektronischen Version des Jahresprogramms auf. Das Loki Schmidt-Haus wird genau wie der Botanische Garten selbst als ein Teil des Biozentrums kommuniziert.

Durch die Anpassung der Namensgebung „Loki Schmidt-Garten“ für den Botanischen Garten am Standort Klein Flottbek sei keine merkliche Veränderung in der Wahrnehmung von Seiten der Bevölkerung zu verzeichnen, so die Einschätzung der Befragten.

In der Kommunikation mit gesellschaftlichen Gruppen oder Funktionsträgern innerhalb und außerhalb der Universität fällt auf, dass die Bezeichnung „Loki Schmidt-Garten“ entweder für den Botanischen Garten Hamburg (und damit beide Standorte) verstanden wird oder dass darunter der Botanische Garten am Standort Klein Flottbek verstanden wird. Wenn dies schon bei involvierten Angehörigen der Hochschule unklar ist, wieviel mehr ist eine klare Kommunikation gegenüber der Bevölkerung von Nöten.

Im Selbstbericht heißt es dazu: „Offiziell wurde der neue Name nur für das Flurstück in Klein Flottbek vergeben. Da die Schaugewächshäuser integraler Bestandteil des Gartens sind, gilt der Name dort eigentlich ebenso, wird aber wegen der ohnehin problematischen Zuordnung der Anlage (Lage im Park 'Planten un Blomen') bisher nicht in dieser Form kommuniziert.“¹⁹

Zur öffentlichen Wahrnehmung des Bildungsauftrags:

In seiner Außendarstellung legt der Botanische Garten Hamburg wert darauf, dass auf Basis der Aktivitäten zur Forschung und Sammlung der Universität die Öffentlichkeit „in den Bereichen Schulausbildung, Umweltbildung“ angesprochen wird.²⁰ Ein Masterplan „Bildung“ oder ein Bildungskonzept des Botanischen Gartens liegen nicht vor. Umso bemerkenswerter ist die Vielfalt und Vielzahl unterschiedlicher Bildungsangebote, die vom Publikum angenommen werden. Die dabei anfallenden Aufgaben werden von unterschiedlichen Mitarbeitern übernommen, „von der Gartenleitung konzipiert und koordiniert und unter finanzieller und personeller Mithilfe des Fördervereins realisiert.“²¹ Wer sich zu Bildungsangeboten des Botanischen Gartens informiert, wird im Wesentlichen auf drei sich teils überschneidende Angebotsbündel stoßen:

1) Die Angebote des Botanischen Gartens sind im Jahresprogramm aufgeführt. Das Jahresprogramm wird über die Homepage des Fördervereins (unter „Veranstaltungen“), Programm-Infoflyern sowie weitere Printmedien des Botanischen Gartens beworben. Das Bildungs- und Vermittlungsprogramm ist vielfältig und der Größe und Bedeutung des Botanischen Gartens angemessen. Hierzu zählen Formate wie Sonntags-Führungen, Themenführungen, Führungen für Sehbehinderte, vogelkundliche Führungen, gärtnerisch-botanische Abendvorträge, Gartenseminare und Workshops, Pflanzen- und Informationsbörsen und Kinderprogramm (unter der Unter-Rubrik „Veranstaltung“/„Für Kinder“ wird auch auf die Grüne Schule/Gartenpädagogik verwiesen, was nicht deren Bedeutung widerspiegelt). Eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Botanischen Garten, des Biozentrums, des

¹⁹ Selbstbericht Kap. 1.10, S. 11

²⁰ Selbstbericht Kap. 1.3, S. 6f

²¹ Selbstbericht Kap. 9.2, S. 34f

Loki Schmidt-Hauses usw. leisten hierzu einen beachtlichen Beitrag. Die Betrachtung der Angebote zeigt, dass unterschiedliche Zielgruppen, mit verschiedenen Voraussetzungen an Vorwissen, Interessen, Zeitbudget, Kostenbudget usw., angesprochen werden. Es bleibt dabei unklar, inwiefern sich „Gartenpädagogik“ und andere Bildungs- und Vermittlungsangebote voneinander unterscheiden. Eine eigener Gartenpädagoge oder ein Besucherpädagoge bzw. ein wissenschaftlicher Mitarbeiter für Bildung und Vermittlung mit einer pädagogischen Ausbildung findet sich unter den Mitarbeitern des Botanischen Gartens bisher nicht.

2) Bildungsarbeit zum gesellschaftlich und schulcurricular relevanten Themenbereich Nutzpflanzen betreibt das Loki Schmidt-Haus über angekündigte öffentliche oder individuell buchbare Führungen. Es betreibt zudem eine Forscherwerkstatt, in der Angebote im Sinne des forschend-entdeckenden Lernens im Museum realisiert werden bzw. eine Winterwerkstatt. Sämtliche Angebote werden durch die Museumsleiterin und eine Mitarbeiterin, bei Bedarf unterstützt durch ehrenamtliche Helfer durchgeführt. Bestandteil vieler Angebote des Loki Schmidt-Hauses ist ein Aufenthalt im Loki Schmidt-Garten. Es wird deutlich, dass unter der gegebenen Personalsituation Nachfragen nur bedingt bearbeitet werden können und die Ansprache von verschiedenen Zielgruppen sowie Schulen nicht weiter ausgebaut werden kann.

3) Die Angebote der „Grünen Schule“: Für die Umsetzung der Aufgaben ist „der Gartenpädagoge“ betraut, ein mit einer halben Stelle abgeordneter Lehrer, der mit zwei bis drei (vom Landesinstitut für Schulen sowie vom Förderverein finanzierten) Honorarkräften die Grüne Schule betreibt – als Teil des Zentrums für Schulbiologie und Umwelterziehung und des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung. Die Aufgaben umfassen die Konzeption von Unterrichtsmaterialien, Arbeitshilfen, Rätselwegen und Unterrichtsgängen, die Durchführung von Schulklassen-Erkundungsgängen, Lehrerfortbildungen und Beratungen sowie die Abrechnung der Unterrichtsgänge und der Materialausleihe. Das Programm der Grünen Schule wird alljährlich an alle Hamburger Schulen geschickt. Das Pflanzenabholprogramm wird von etwa ein Viertel der Hamburger Schulen genutzt. (Dafür „erhält die Universität [...] von der Schulbehörde eine jährliche Zuwendung von 50.000 Euro, von denen 35.000 Euro in Form von zweckgebundenen Sachmitteln an den Garten weitergegeben werden.“²²) Die Tätigkeit des „Gartenpädagogen“ wird somit von der Schulbehörde finanziert, nicht vom Botanischen Garten. Die engagierte Arbeit wurde über mehrere Jahre wiederholt und auch wieder im Jahre 2013 als UNESCO-Projekt Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet.²³ Der Selbstbericht und die Interviews machen deutlich, dass die Zielgruppe Schulen aufgrund der Relevanz der Botanik in den Lehrplänen noch stärker genutzt werden könnte, die Personalsituation aber trotz des enormen Engagements des abgeordneten Lehrers und der Unterstützung von vielen Seiten des Botanischen Gartens einen Ausbau dieser Arbeit nicht möglich macht. Auf die Angebote der Grünen Schule wird über die Webseite des Botanischen Gartens unter der Unter-Rubrik „Veranstaltungen“/„Kinder“ indirekt über die Telefonnummer verwiesen. Die Stellung der Grünen Schule innerhalb des Botanischen Gartens ist nicht eindeutig (z.B. lässt sie sich aus der Webseite des Fördervereins nicht schließen), zumal nur der abgeordnete Lehrer – nicht aber andere pädagogisch aktive Personen – als „Gartenpädagoge“ bezeichnet wird.

2.8. Infrastruktur

Der Selbstbericht gliedert die Einrichtungen des Botanischen Gartens in zwei Betriebsteile mit dem Schwerpunkt in Klein Flottbek.

Technische Einrichtung am Standort Dammtor:

²² Selbstbericht Kap. 4.6, S. 25

²³ Selbstbericht Kap. 9.2, S. 34f

Die Analyse der technischen Einrichtung konzentriert sich auf die Gewächshäuser an beiden Standorten. Eine Bewertung der zugehörigen Betriebs- und Nebengebäude entfällt an dieser Stelle. Über ihre Struktur und Ausstattungsmerkmale gibt der Selbstbericht einen grundsätzlichen Eindruck.

Die Gewächshäuser am Standort Dammtor sind im Jahr 1963 erbaut worden. Es handelt sich nicht um eine Standardkonstruktion aus dem Spektrum pflanzenbaulich optimierter Anwendungen. Vielmehr ist die Anlagestruktur offenbar dem architektonischen Gestaltungsziel unterworfen. Der Aufbau der Anlage ist primär darauf ausgerichtet, Besuchern auf einem Rundgang die Besichtigung der Pflanzen zu ermöglichen. Für den Aufenthalt von Personengruppen bietet die Anlage keine erkennbare Gelegenheit. Damit ist die Kommunikation in Lehre und außeruniversitären Bildungsveranstaltungen sehr eingeschränkt. Dies wird in den Interviews an unterschiedlichen Stellen angesprochen und auch bemängelt.

Der Zustand der technischen Einrichtung vermittelt einen hohen Sanierungs- und Modernisierungsbedarf. Die Bausituation wird von den verantwortlichen Personen als „marode“ bezeichnet. Um den Betrieb aufrecht zu halten, ist ein hoher zusätzlicher Einsatz des technischen und gärtnerischen Personals erforderlich, der vielfach in improvisierte Eingriffe mündet.

Als Beispiel dafür sei das Entfernen von Scheiben genannt, um in bestimmten Betriebssituationen die Klimatisierung des Pflanzenbestands zu sichern. Dies bestätigt ebenso die o.g. These, dass die Anlage nicht in allen Belangen mit dem Ziel konzipiert ist, die Wachstumsbedingungen zu optimieren.

An vielen Stellen sind Anzeichen nachlassender oder unzureichender Instandhaltung offensichtlich. (Beispiele: Eingangsbereich, Heizungssystem, Türbeschläge, gesperrte Wege). Dies gefährdet nicht nur die Betriebssicherheit, sondern auch das Potenzial für die Außendarstellung von Botanischem Garten und Universität – ein in den Interviews hervorgehobenes Ziel.

Aus dem Selbstbericht ist zu erkennen, dass die wesentlichen Baumaßnahmen den Sicherheitsanforderungen geschuldet waren, deren Umsetzung Voraussetzung für den weiteren Publikumsverkehr waren (Sicherheitsverglasung). Dabei wurde dem Aspekt der energetischen Sanierung nicht Rechnung getragen. Die Hüllfläche besitzt keine wärmedämmende Verglasung. In diesem Zusammenhang muss die „Optimierung des Spitzenlastkessels“ ... „um den Energieverbrauch zu reduzieren“²⁴ mit einer relativ geringen Wirkung bewertet werden, da der Energieverbrauch der Gesamtanlage von dem Wärmeverlust über die Hüllfläche dominiert wird.

Eine Strategie oder ein Sanierungsplan, der die notwendigen Schritte mit Prioritäten benennt, ist nicht verfügbar. In den Gesprächen wird weiterhin sehr deutlich erkennbar, dass zwischen der verantwortlichen Verwaltungsebene der Universität (Abteilung 8) und den prozessnah agierenden Personen keine hinreichende Kommunikation stattfindet. Die Ziele und die erforderliche Wirkung von Baumunterhaltung und Sanierungsmaßnahmen werden dadurch nicht mit dem Blick auf die prozessbezogenen Notwendigkeiten konzipiert und beauftragt. Als Beispiel fällt am Standort Dammtor die Installation einer rechnergestützten Klimaregelung auf, deren Leistungsprofil nach Auskunft der verantwortlichen Personen nicht dem Einsatzzweck entspricht.

Technische Einrichtung am Standort Klein Flottbek:

Die Gewächshausanlage am Standort Klein Flottbek ist im Gegensatz zu den Schauhäusern am Dammtor auf pflanzenbauliche Zwecke und die Aufgaben in Lehre und Forschung ausgerichtet. Inneneinrichtung und die Anordnung der Bereiche für pflanzenbezogene Arbeiten sind zweckorientiert gestaltet. Anordnung und Dimensionierung der Wegeführung lassen auch den Zugang von Arbeits- oder Studierendengruppen zum den Pflanzenbeständen zu.

Die Anlage ist im Zeitraum 1972 – 1976 erbaut worden. Struktur und Ausrüstung sind auf hohem Niveau dieser Periode ausgeführt.

²⁴ Selbstbericht, Kap. 2.6, S. 15

Die im Zeitraum nach 2006 durchgeführten Baumaßnahmen folgten vornehmlich dem Zweck, die Anforderungen der Arbeitssicherheit zu erfüllen.

Der Handlungsbedarf auf den Feldern Energieeffizienz und Klimatisierung ist offenbar erkannt. Als Bauunterhaltungsmaßnahmen werden die Erneuerung der Energieschirme im Verbindungsgang und die Erneuerung der Klimaregelung genannt.²⁵ In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf zu achten, dass die gesamte Gewächshausanlage nicht über eine wärmedämmende Verglasung verfügt. Die Sanierung der Energieschirme sollte daher nicht auf den Bereich des Verbindungsgangs beschränkt bleiben.

Neben diesem offensichtlichen Bedarf kann im Rahmen dieser Bewertung nicht auf weiteren Handlungsbedarf eingegangen werden. Die Ermittlung der notwendigen Maßnahmen zur Bauunterhaltung und energetischen Sanierung mit dem Ziel, die technische Anlage den zukünftigen Aufgaben und Zielen anzupassen, erfordert eine separate Analyse auf der Grundlage einer Definition der zukünftigen Aufgaben und Profile in Forschung und Lehre.

Personal:

Zu Personalausstattung und Personaleinsatz im technischen Bereich geben Selbstbericht und befragte Personen umfangreich Auskunft.²⁶

Aus den verfügbaren Informationen ergibt sich ein Bild mit kritischen Dimensionen für die Bewältigung der Aufgaben, die sich aus dem Profil des Botanischen Gartens ergeben²⁷. Die verfügbaren Informationen zeigen, dass durch Verringerung der Personalstellen auf unterschiedlichen Ebenen und gleichzeitigen Zuwachs an Aufgaben eine Belastungssituation erwachsen ist, die zu einer Minderung der Leistungsfähigkeit des Personals führt. Die Darstellung des Selbstberichts zur kritischen Personalsituation mit Blick auf Erkrankungen, Ausfällen, physischen Überlastungen wurde in den Interviews mit zahlreichen Auskünften präzisiert und nachvollziehbar untermauert.

In den Gesprächen mit unterschiedlichen Statusgruppen wird der Eindruck gewonnen, dass mangelnde Transparenz der Entscheidungswege die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Personalführung und Personaleinsatz verstärken.

Es ist allerdings unklar, ob diese Bedrohung der aktuellen Leistungsfähigkeit und der zukünftigen Position des Botanischen Gartens den Entscheidungsträgern oberhalb der operativen Ebene in vollem Umfang bewusst ist. Weder Selbstbericht noch die Gespräche haben in dieser Hinsicht ein klares bzw. konsistentes Bild der Verantwortungsbereiche gezeichnet.

Aus den verfügbaren Informationen ist erkennbar, dass ein Personalentwicklungskonzept auf der Grundlage von Aufgabenbeschreibungen und Entwicklungszielen nicht existiert.

Dem Selbstbericht und den Ausführungen während der Ortsbesichtigung ist zu entnehmen, dass eine Reihe von Personen mit Aufgaben belastet wird, die außerhalb ihres definierten Tätigkeits- oder Kompetenzbereichs liegen. Dies betrifft die Öffentlichkeitsarbeit, die z.T. vom wissenschaftlichen Leiter, vom Kustos oder gar vom gärtnerischen Personal übernommen wird. Diese Mehrfachbelastungen beeinträchtigt die Leistung des Fachpersonals.

Personalmangel an Schlüsselstellen (Kustoden) bewirkt, dass grundsätzliche Aufgaben im Feld der wissenschaftlichen Arbeit vernachlässigt werden müssen.

²⁵ UHH Abt. 8, Selbstbericht S. 16

²⁶ Selbstbericht, S. 2-5

²⁷ Selbstbericht, S. 23, 26f, Interview mit technischem/wissenschaftlichem Personal, Personalvertretung

Der Personaleinsatz an zwei Standorten beeinträchtigt die Effizienz von Betriebsabläufen und wird sowohl in der Leitungsebene als auch von den betroffenen Personen sehr kritisch kommentiert.²⁸

Der Förderverein reagiert inzwischen auf die Auswirkungen der kritischen Personalsituation. Als Konsequenz greift der Verein mit der Vergabe von Werkverträgen und über ein großes Engagement ehrenamtlicher Helfer ein, um bedrohliche Engpässe oder Belastungssituationen zu mildern.

Bemerkenswert ist, dass die kritisch angespannte Belastungssituation des gärtnerisch-technischen Personals bisher offenbar nicht zu Lasten der Unterstützung in der universitären Lehre führt. Das außerordentlich positive Bild, das die Studierenden von der Unterstützung gezeichnet haben, beeindruckt. Die offensichtlich hohe Motivation des Personals muss durch geeignete Maßnahmen im Sinne eines zukunftsfähigen Konzepts erhalten und stabilisiert werden.

3. Handlungsbedarf/Informationsbedarf für die Konzeptentwicklung

3.1. Zielvorstellungen der Uni HH

Die entscheidende Grundlage für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Konzepts ist die Formulierung einer Zielvorgabe für die Aufgaben des Botanischen Gartens als Bestandteil der Universität Hamburg.

Da der Botanische Garten offenkundig von der Bevölkerung geschätzt und emotional getragen wird, besitzt diese Einrichtung ein erhebliches Potenzial in der öffentlichen Vermittlung für die Aufgabe, der Öffentlichkeit die Bedeutung der Pflanzenwelt als absolute Lebensgrundlage für den Menschen und die daraus folgenden Notwendigkeit der pflanzen- bzw. biodiversitätsbezogenen Forschung zu vermitteln.

Diese Zielvorgabe muss auch eine kurzfristige Entscheidung über die zukünftige Nutzung der Schaugewächshäuser am Standort Dammtor umfassen, die zweifellos auch unter Berücksichtigung der erforderlichen Sanierungs-/Investitionskosten sowie der Analyse der Betriebs- und Unterhaltungskosten für diesen Standort erfolgen muss.

Diese Entscheidung ist wiederum Grundlage für eine vollständige Kostenanalyse und Voraussetzung für eine Aussage über die finanzielle Reichweite der Mittelzuweisung des Sondertatbestands.

Weder im Selbstbericht noch im Rahmen der Ortsbegehung konnte der Eindruck gewonnen werden, dass diese Perspektive auf der Fakultätsebene mit der nötigen Intensität oder gar mit einer konsistenten Sichtweise entwickelt werden kann.

3.2. Kostenermittlung

Als ein erster Schritt sollten die Personal- und Betriebskosten für die jeweiligen Einheiten empirisch erhoben werden, um eine erste Einschätzung der Ausgabensituation zu erhalten. Eine Liste der möglichen Kostengruppen wurde bereits am 13. Dezember 2013 an den Kanzler der Universität Hamburg übermittelt (Anlage 1), um eine vorgesehene Prüfung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu unterstützen. Diese Kostengruppen orientieren sich an den Funktionseinheiten, die generell zum Betrieb einer Organisation Botanischer Garten nötig sind. Die Daten des Selbstberichtes sind wenig nachvollziehbar und stellen keine geeignete Managementgrundlage dar, so dass eine solche empirische Ermittlung der Ausgaben in den vergangenen Jahren relevante Daten liefern wird. Die gegenwärtige Situation ist auch auf unklare

²⁸ Selbstbericht Kap. 3.4, S. 23

Entscheidungswege und Arbeitsprozesse etwa im Kontext mit der baulichen Unterhaltung, des fehlenden Monitorings von Energieverbrauch für spezifische Infrastrukturen und im Hinblick auf notwendige Bauinvestitionen zurückzuführen.

Das Fehlen eines offiziellen Stellenplanes,²⁹ verbunden mit der häufigen Übernahme von Aufgaben außerhalb des eigentlichen Verantwortungsbereiches von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, schränkt jedoch auch hier die Aussagekraft der Kostenermittlung ein. Eine Kosten-Leistungsrechnung scheint daher aufgrund des Status-Quo in Organisation und Management des Botanischen Gartens sowie des Fehlens geeigneter Produktdefinitionen wenig sinnvoll. Die Kosten-Leistungsrechnung kann daher erst nach einer grundsätzlichen Neukonzeption der Organisation Botanischer Garten der Universität Hamburg, verbunden mit einer an Zielen und Aufgaben orientierten Personalbedarfsplanung und einem funktionierenden Monitoring des Ressourcenverbrauches erfolgen.

3.3. Investitionsbedarf

Ortsbegehung und Selbstbericht führen zu dem Schluss, dass ein hoher finanzieller Bedarf für eine zukunftsorientierte Entwicklung der technischen Einrichtungen mit der Sanierung der Gewächshausanlagen verbunden sein wird.

Der Mittelbedarf für die Beseitigung offenkundiger Defizite und für die aufgabenbezogenen Anpassung Infrastruktur setzt ein klares Bild des zukünftigen Aufgabenspektrums voraus. Daraus leiten sich weiterhin sowohl die Modifikationen der Inneneinrichtung am Standort Klein Flottbek als auch eine Anpassung der Innengestaltung und Nutzung der Schaugewächshäuser am Standort Dammtor ab.³⁰

Besondere Aufmerksamkeit ist dabei neben der Anpassung an den aktuellen Mindeststandard für die jeweilige Aufgabe (Lehre, Forschung, Präsentation, Zugänglichkeit, Wachstumsbedingungen) der energetischen Sanierung der Gewächshausanlagen zu widmen.

Der erforderliche Mittelbedarf kann im Rahmen dieses Gutachtens nicht ermittelt werden. Dies setzt eine detaillierte Untersuchung des Anlagenbestands voraus.

Als Voraussetzung für die weitere Kostenanalyse und für die Berechnung der zukünftigen Bewirtschaftungskosten ist deshalb die Analyse durch ein spezialisiertes Ingenieurbüro zu beauftragen.

Die anschließende wirtschaftliche Betrachtung muss zwei Szenarien behandeln: Eine Konzentration aller Aufgaben des Botanischen Gartens am Standort Klein Flottbek einerseits und ein Betrieb des Botanischen Gartens an zwei Standorten. Für den Fall einer zukunftsfähigen Entwicklung des Standortes am Dammtor müssen Eigentümer- und Mieterverpflichtungen belastbar und dauerhaft so geregelt werden, dass auch Bauinvestitionen in größerem Umfang stattfinden können.

²⁹ Selbstbericht Kap. 6.4, S. 26

³⁰ Beispielsweise wird Handlungsbedarf von der Gutachtergruppe neben den technischen Mängeln auch in folgenden Bereichen gesehen:

1. Eingangssituation in den Standorten: Es findet sich zwar als Untertitel zum Schild über dem Eingang „Botanischer Garten“ auch die Bezeichnung „Universität Hamburg“, allerdings fehlt die konsequente Kommunikation dieses Sachverhaltes in anderen eingesetzten Kommunikationsmitteln, etwa in Beschriftungen am Info-Tresen, an den Aquarien, an Schautafeln usw. Leider wird nicht über saubere Fensterfassaden oder über großformatige Fotoplakate ein Neugierde-weckender Einblick in die spannenden Tropenhallen gewährt. Vielmehr wird schon im Eingangsbereich nicht die Leistung, sondern der Mangel kommuniziert: Der Aufruf des Fördervereins zur Spende durch eine Gießkanne visualisiert, unbeschriftete Aquarien und gestapelte Stühle prägen die Eingangssituation neben dem Infotresen.
2. Die öffentlichen Wege in den Schaugewächshäusern bieten den interessierten/geführten Gruppen an vielen Stellen zu wenig Platz, das macht sich in den dadurch leidenden Führungen sowie zur Langen Nacht der Wissenschaften deutlich bemerkbar, wo aus Mangel an Lauffläche ernstzunehmende Sicherheitsprobleme auftreten.
3. Ausschilderung: Es existieren eine über die Jahre angehäuften Vielzahl von unterschiedlichen Beschilderungen (Besucherinformationen) und Ausschilderungen (Wegeführung) – Jahrzehnte alte gut gegen Witterung geschützte sowie neue laminierte Papiere. Diese unterschiedlichen Beschilderungen sind für die adäquate Rezeption nach einer Festlegung von Standards zu vereinheitlichen, aber auch im Sinne des Corporate Designs des Botanischen Gartens Hamburg zu gestalten, wobei Botanischer Garten der Universität Hamburg stringent auf den Schildern auftauchen sollte.

3.4. Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Bildungsarbeit

Handlungsbedarf zur Konzeptentwicklung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit/Marketing/Bildung

Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Bildungsarbeit eines Botanischen Gartens und eines universitären Instituts unterscheiden sich. So müssen nicht nur unterschiedlichen Zielgruppen mit unterschiedlichen Angeboten erreicht werden, sondern es müssen zudem unterschiedliche Instrumente/Methoden angewendet werden, um nachhaltig kommunizieren zu können. Ein Botanischer Garten ist eine Bildungs- und Erholungseinrichtung (vgl. Definition in Abschnitt 1.1), die der Öffentlichkeit nicht nur zugänglich ist, sondern die in ihrer Infrastruktur auf Ansprüche einer breiten Öffentlichkeit hin ausgerichtet ist. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing eines universitären Instituts sind dagegen vor allem auf die Kernaufgaben einer Hochschule ausgerichtet. Hier spielt also eine zentrale Rolle, dass das Profil und die Qualität von Wissenschaft, Forschung und Lehre transparent gemacht werden.

Dieser Herausforderung wird an den beiden Standorten des Botanischen Gartens Hamburg sehr unterschiedlich begegnet. Für die beiden Standorte besteht ein jeweils spezifischer Handlungsbedarf.

Der Standort Dammtor wird in der Öffentlichkeit bisher offensichtlich lediglich als Teil der Parkanlagen der Stadt von „Planten un Blumen“ wahrgenommen, so die einhellige Einschätzung der befragten Mitarbeiter. Soll dieser Standort stärker als bisher als Teil der Universität Hamburg wahrgenommen werden, so ist dies in der externen Kommunikation konsequenterweise stärker zu betonen.

Aus den bisher vorliegenden Unterlagen geht hervor, dass sich der Botanische Garten sowohl an Studierende als auch an die Bevölkerung Hamburgs sowie Touristen richtet. Da der Standort Dammtor aber bisher in der Lehre kaum eine Rolle spielt, muss entschieden werden, inwiefern der Standort systematisch in die Lehre integriert wird, indem etwa Seminare im Rahmen des Studiums der Biologie auch an diesem Standort erfolgen, was sich im Stundenplan realisieren ließe, wenn Studierende davor oder danach andere Lehrveranstaltungen an diesem Campus nutzen. Diese Entscheidung muss notwendige Maßnahmen zur Anpassung der Infrastruktur an ein erweitertes Aufgabenspektrum berücksichtigen.

Da der Standort Dammtor bisher als Fenster der Universität zur Öffentlichkeitsarbeit nicht konsequent kommuniziert wird, muss entschieden werden, inwiefern der Standort und die ihn begleitenden Kommunikationsinstrumente auf den „Betreiber Universität Hamburg“ und die mit dem Botanischen Garten verbundenen Forschungs- und Lehraktivitäten verweisen sollten.

Der Standort Klein Flottbek wird bisher durchaus als Teil der Universität Hamburg wahrgenommen, was durch die räumliche Nähe zu den Instituten und die engere Nutzung in Forschung und Lehre gestützt wird.

Für beide Standorte lässt sich als Handlungsbedarf festhalten:

- Die Webseite des Botanischen Gartens wird nicht von der Universität Hamburg betrieben. Der Förderverein des Botanischen Gartens übernimmt daher diese Aufgabe maßgeblich. Hier wird jedoch ein wesentliches Kommunikationsinstrument aus der Hand der Universität in die Hand eines Vereins gegeben. Die Webseite der Biologie der Uni Hamburg richtet sich dagegen in ihrer Struktur, Gestaltung und Inhalt nicht an Besucher. Der Handlungsbedarf besteht darin, das Instrument der Webseite aus der Institution des Botanischen Gartens heraus nach außen in einem konsistenten Erscheinungsbild zu präsentieren bzw. alle

Webseiten (inkl. den Informationen zum Loki Schmidt-Haus sowie den Informationen zur Grünen Schule wie sie bisher nur auf den Seiten des Biozentrums zu finden sind) in einen zentral gebündelten konsistenten, an Besucherbedürfnissen ausgerichteten Webauftritt des Botanischen Gartens zu überführen.

- Zur Fragen des Marketings und speziell der Werbung entsteht bisher der Eindruck, dies sei ebenso Aufgabe des Fördervereins. Bisher sind wohl im Haushalt des Botanischen Gartens keine eigenen Mittel für eigene Kommunikationsaufgaben eingeplant.
- In der Kommunikation wird deutlich, dass der ehrenamtlich geführte Förderverein offensichtlich maßgeblich die öffentliche Bildungsarbeit des Botanischen Gartens finanziert und diese auch personell verwirklicht. Hier wäre eine Schärfung der Ziele und Aufgaben des Fördervereins in seiner eigenen öffentlichen Darstellung wichtig. Es ist selbstverständlich, dass der Förderverein den Garten unterstützt und für den Garten wirbt, und dies wird auch als Leistung des Fördervereins durch die Gesellschaft gewürdigt. Die Richtlinienkompetenz für die Inhalte des Botanischen Gartens sollte aber bei der Institution Botanischer Garten verbleiben. Davon ist unberührt, dass der Förderverein ein eigenes Veranstaltungsprogramm im Botanischen Garten unter seiner Regie anbietet.

Für Öffentlichkeitsarbeit und Gartenpädagogik ist im Haushalt bzw. in der bisherigen Organisationsstruktur derzeit kein eigenes Personal vorgesehen, vielmehr werden diese Aufgaben von verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben ihren eigentlichen Tätigkeitsfeldern bearbeitet. Dadurch kommt es zu Überforderungen und Qualitätsverlust. Insofern besteht Handlungsbedarf, sowohl in Marketing/Öffentlichkeitsarbeit als auch im Bereich der Bildungsarbeit ausgebildete Fachkräfte einzusetzen, die die bisherigen Bemühungen bündeln und im Sinne eines zu entwickelnden Konzepts steuern.

Um den Handlungsbedarf genauer benennen zu können, sind zusätzliche valide Informationen über die Nutzer bzw. die Besucherstruktur des Botanischen Gartens an beiden Standorten nötig. Eine repräsentative Analyse würde eine genauere Einschätzung über die tatsächlich erreichten Zielgruppen bzw. Bevölkerungsgruppen erlauben. Die Frage bleibt offen, wie genau sich die Besucher an den beiden Standorten strukturell zusammensetzen. Daraus sind dann Maßnahmen zur Erreichung neuer bzw. bisher wenig erreichter Zielgruppen abzuleiten.

3.5. Finanzielle Reichweite des Sondertatbestands

Um den Handlungsrahmen zu beschreiben, den der Botanische Garten durch die Mittelzuweisung im Rahmen des Sondertatbestands hat, sind die bereits in den Abschnitten 3.1 bis 3.3 dargelegten Voraussetzungen zu schaffen.

Nach der Definition von Struktur und Umfang des Botanischen Gartens ist dafür zu sorgen, dass die Betriebskosten der definierten Organisationseinheit „Botanischer Garten“ erfasst werden können. Der Selbstbericht zeichnet in diesem Zusammenhang ein diffuses Bild. Weder aus den Daten des Selbstberichts³¹ noch aus den Ergebnissen der Befragungen kann abgeleitet werden, welche Kosten den beiden Standorten jeweils zugerechnet werden müssen. Aufgrund der vorliegenden Daten ist davon auszugehen, dass Kernaufgaben des Botanischen Gartens (vor allem in den Bereichen Bildung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing) in hohem Maße extern ausgefüllt werden. Die entsprechenden Kosten können daher auch hier im Status quo nicht empirisch ermittelt werden.

Für eine zukunftsweisend aufgestellte Organisationseinheit „Botanischer Garten“ mit dann zusätzlichen Organisationsteilen (z.B. Herbarium Hamburgense, Loki Schmidt-Haus) müsste das entsprechende Budget auch für diese Einheiten ermittelt und aus den bisherigen Kostenstellen in die

³¹ Selbstbericht Kap. 2.2 und Kap. 2.3, S. 13

Verantwortung des Botanischen Gartens überführt werden. Auch hier sind die formalen Rahmenbedingungen zu prüfen und weiterzuentwickeln. In Zusammenarbeit mit dem Zuwendungsgeber sollte eine Reorganisation der Zuwendung als entsprechend umfassenderer Sondertatbestand geprüft werden. Ziel muss ein klar und transparent aufgestelltes Budget für die Gesamtorganisation Botanischer Garten sein.

3.6. Gesamtstrategie Museumslandschaft und Naturwissenschaftliche Sammlungen in Hamburg

Die Analyse des Status Quo und die Entwicklung eines Zukunftsszenarios für den Botanischen Garten und der thematisch-funktionell eng verbundenen Einrichtungen wie Herbarium und Loki Schmidt-Haus legt nahe, dass über den Botanischen Garten hinaus ein Prozess einer übergreifenden Strategieentwicklung in Hamburg angestoßen werden sollte. Das Ziel sollte dabei die komplementäre, zukunftsfähige Aufstellung aller einschlägigen Einrichtungen in Hamburg sein. Ein solcher Prozess würde die Funktion der Hamburger Sammlungen als Orte der Bildung und Erholung für die Bürgerinnen und Bürger Hamburgs sowie für den Tourismus optimieren. Anstelle konkurrierenden Marketings könnte auf die unterschiedlichen Zielgruppen in abgestimmter Weise eingegangen werden. Durch eine klare komplementäre Profilbildung der jeweiligen Häuser bzw. Organisationseinheiten mit ihrer jeweils spezifischen Interaktion in unterschiedlichen wissenschaftlichen Communities und den jeweiligen wissenschaftlichen Angeboten könnte die Sichtbarkeit erhöht und durch gute Passung von Aufgaben und Profilen ein effizienter Einsatz von Ressourcen erreicht werden. Damit könnte auch die Rolle der Hamburger naturwissenschaftlichen Sammlungen als Teil eines deutschen Netzwerks der Sammlungs- und Forschungseinrichtungen gestärkt werden. Diese Handlungsoptionen gehen weit über den Rahmen dieses Gutachtens hinaus. Für die organisatorische Weiterentwicklung des Botanischen Gartens werden hier jedoch Szenarien vorgeschlagen, die den Botanischen Garten als zukunftsfähige Organisation in der Hamburger Landschaft der Institutionen erscheinen lassen. Aufgrund einer gewissen thematischen Nähe und der aktuellen Situation beleuchten wir aber bereits denkbare Schnittstellen zu einem neuen Naturkundemuseum (vgl. Abschnitt 5.10).

4. Potenzial

Der Gesamtkomplex aus den Lebendsammlungen und Anlagen des Botanischen Gartens, dem Herbarium Hamburgense und dem Loki Schmidt Haus bildet eine hervorragende Grundlage für die zukünftige Entwicklung von Wissenschaft und Forschung im Bereich der botanischen Biodiversitäts- und Evolutionsforschung. Aufgrund von verschiedenen Alleinstellungsmerkmalen, die sich aus den Sammlungen, der Geschichte und den historischen bis heutigen Aktivitäten der Einrichtungen dieses Gesamtkomplexes ergeben, kann er eine sehr sichtbare Rolle im Netzwerk vergleichbarer Institutionen in Deutschland und international spielen.

Die botanischen Sammlungen reihen sich damit qualitativ und quantitativ in die bedeutenden Hamburger naturwissenschaftlichen Sammlungen ein. Dieser Wert wurde vor einigen Jahren bereits für die zoologischen Sammlungen dokumentiert (siehe Stellungnahme des Wissenschaftsrates zu den wissenschaftlichen zoologischen Sammlungen im Zoologischen Museum Hamburg (Berlin. 9.7.2009; Wissenschaftsrat Drs. 9273-09).

Ein hervorragendes Potential schöpft sich aus der Marke „Botanischer Garten“, der zu den besucherstärksten Botanischen Gärten in Deutschland zählt und mit einer positiven Wahrnehmung in der Hamburger Bevölkerung fest verankert ist.

Durch die Schaffung einer klaren Organisationsstruktur verbunden mit dem Aufbau eines professionellen Managements mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen können sowohl für die Aufgaben im Bereich der Wissenschaft als auch im Bereich von Bildung, Umwelt und Kultur verstärkte Sichtbarkeit und verbesserte Ergebnisse erreicht werden. Synergien sind insbesondere durch eine engere organisatorische Verknüpfung von Lebendsammlung des Botanischen Gartens und den konservierten Pflanzensammlungen des Herbars zu erwarten. Dadurch kann unter anderem das notwendige Spektrum in der taxonomischen Expertise zur kustodialen Betreuung der Sammlungen abgedeckt werden (mindestens drei Vollzeitkräfte, von denen sich zwei Personen unterschiedlichen Gruppen der Blütenpflanzen und eine Person einer Gruppe der niederen Pflanzen wie Flechten, Moose, und Pilze zuwenden könnten).

Der Botanische Garten hat das Potential in stärkerem Maße als bisher zum Schaufenster für die Universität zu werden, in dem aktuelle wissenschaftliche Projekte und Themen einer breiten Öffentlichkeit nahegebracht werden. So wäre etwa die Präsentation der südafrikanischen Lebendsammlungen interessant, da es viele Liebhaber dieser sukkulenten Pflanzen gibt und gleichzeitig Forschung am Biozentrum der Universität Hamburg bzw. direkt am Botanischen Garten der Öffentlichkeit präsentiert und erklärt werden könnte. Auf der Infrastruktureseite erfordert dies aber die Neukonzeption von Schaugewächshäusern mit enger räumlicher Anbindung an die kustodiale Betreuung und an die Anzuchtbereiche.

5. Empfehlungen zur Konzeptentwicklung

5.1. Status und Organisationsform

Eine zukünftige Organisationsform des Botanischen Gartens Hamburg sollte der Erfüllung der Gesamtaufgabe eines modernen Botanischen Gartens gerecht werden und alle Funktionsbereiche unter einer verantwortlichen Leitung zusammenfassen. Die Aufbauorganisation wird dabei sinnvollerweise hierarchisch strukturiert. Die Leitungsfunktionen für die gesamte Einrichtung (besetzt durch einen Direktor/Direktorin) sowie für die unterschiedlichen Bereiche innerhalb der Einrichtung sind Daueraufgaben. Sie müssen in entsprechender personeller Kontinuität und mit der erforderlichen Fachkompetenz ausgefüllt werden, die sich an den jeweiligen Aufgaben orientiert. Die Richtlinienkompetenz und die Verantwortung für Budgets, Management und Weiterentwicklung des Botanischen Gartens sollten entsprechend bei diesen Führungskräften liegen.

Unabhängig von der grundsätzlichen Einbeziehung aller Funktionsbereiche des Botanischen Gartens in die Organisationseinheit „Botanischer Garten“ können verschiedene Schnittstellen und Prozesse definiert werden, die entweder zentral durch die Universität (z.B. Verwaltungsaufgaben des Personalwesens, Aufgaben der rechtlichen Prüfung durch eine Rechtsabteilung) oder gemeinschaftlich durch ein denkbare Konsortium der Naturwissenschaftlichen Sammlungen Hamburgs (gemeinschaftlicher Betrieb eines Depots für Artefakte). Als Kriterium für eine Ansiedlung von Aufgabenbereichen außerhalb der Organisation „Botanischer Garten“ kann das Fehlen einer kritischen Größe des Aufgabenumfangs für eine entsprechende Personalzuordnung innerhalb der Organisation herangezogen werden (z.B. Personalwesen) bzw. die logistisch und wirtschaftlich sinnvolle Konzeption von (Gebäude-)Infrastrukturen bei dem Vorliegen gleicher Nutzerbedarfe außerhalb des Botanischen Gartens. Die Richtlinienkompetenz bzw. die Entscheidung über Ressourcen muss dabei aber nach wie vor bei der Leitung des Botanischen Gartens verbleiben. Grundsätzlich muss die für ein qualitativ gutes Funktionieren der Organisation „Botanischer Garten“ nötige Prozessnähe als wesentliches weiteres entscheidendes Kriterium bedacht werden. Diese Abwägung wird insbesondere für die bauliche Unterhaltung und die Planung und Umsetzung von

Bau-Investitionen einschließlich der energetischen Sanierung von großer Bedeutung sein (vgl. auch Abschnitt 5.4).

Als Organisationsform kommt zum Beispiel die Form einer Zentralen Einrichtung der Universität Hamburg in Frage. Denkbar wäre auch eine Form als Stiftung öffentlichen Rechts unter Beteiligung der Universität Hamburg, sofern die oben genannten Anforderungen an die dauerhafte, kompetente Leitung und an den Betrieb des Botanischen Gartens dadurch erfüllt werden können. Eine solche relativ selbstständige und klar definierte Organisationseinheit innerhalb der Universität Hamburg könnte komplementär zu den übrigen Naturwissenschaftlichen Sammlungen und Museen aufgestellt werden, da dann alle erforderlichen Kompetenzen und Bereiche für eine Interaktion mit institutionellen Partnern verwirklicht wären.

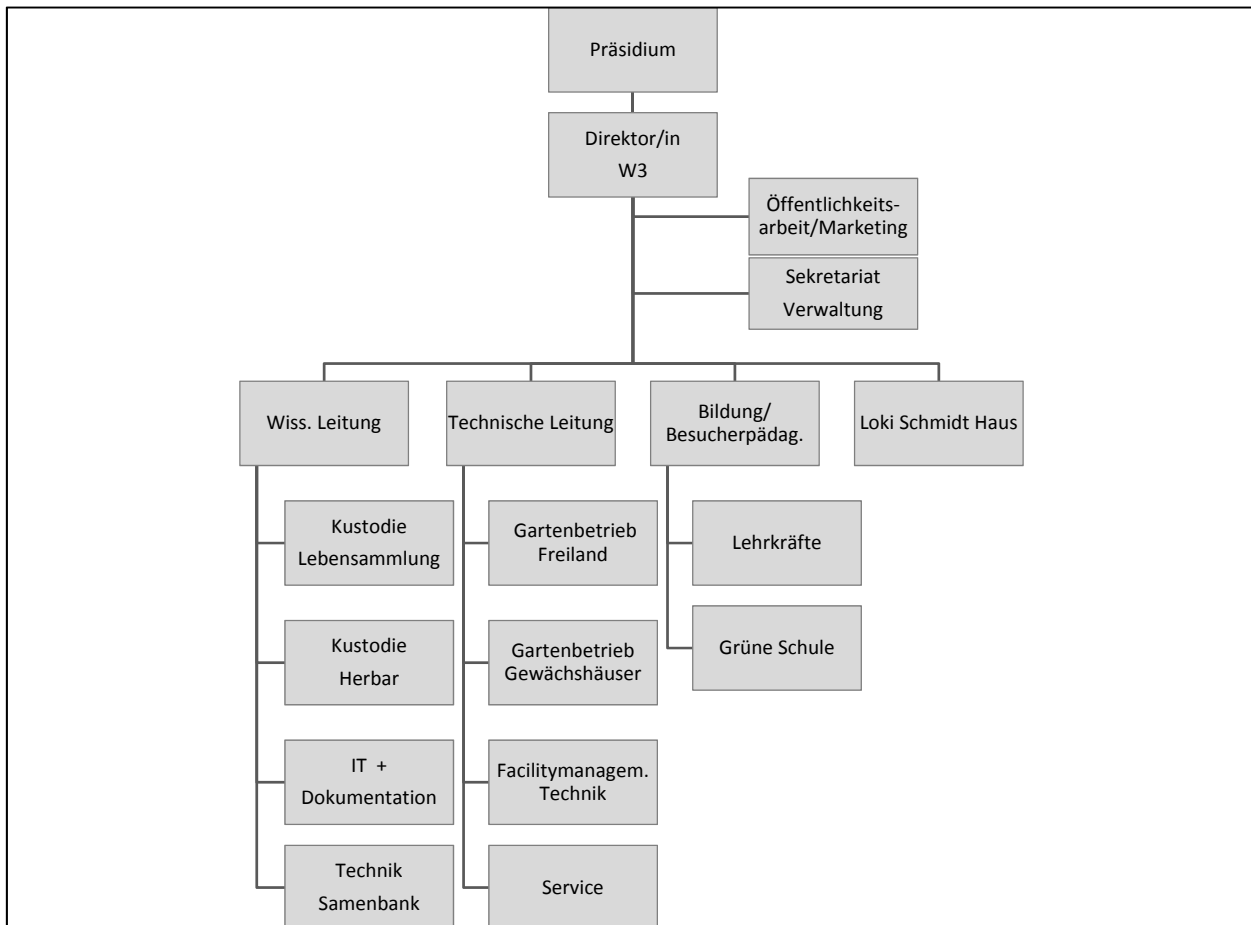
Eine solche Organisationsstruktur mit dauerhafter und gemessen an den Zielen und Aufgaben der Organisation fachkompetenter Besetzung der Führungspositionen wird ebenso die aufgabengemäße Verwendung der Mittel aus dem Sondertatbestand effizient und transparenter machen. Durch den Aufbau eines Betriebes gewerblicher Art in der Regie des Botanischen Gartens könnte die Einnahmesituation des Botanischen Gartens verbessert werden. Aufgrund der dann organisatorisch klaren Festlegung und langfristigen Zusicherung von Aufgaben in der Bewahrung, Entwicklung und Präsentation wissenschaftlicher Sammlungen könnten für diesen Bereich weitere Mittel eingeworben werden. Hier sei auf die Bedeutung der Sammlungen (Lebendsammlung, Herbar) des Botanischen Gartens in Hamburg im nationalen und internationalen Kontext verwiesen (vgl. auch Abschnitt 2.6). Die Hamburger Sammlungen konstituieren zusammen mit anderen Einrichtungen, die sich im Bereich der Botanik (Botanische Gärten mit Herbarien) in Deutschland überwiegend in universitärer Trägerschaft befinden (z.B. die bedeutenden Sammlungen am Botanischer Garten und Botanisches Museum Berlin-Dahlem, Freie Universität Berlin; Herbarium Haussknecht und Botanischer Garten, Friedrich Schiller Universität Jena; Botanischer Garten und Herbarium der Georg-August-Universität Göttingen; Herbarium und Botanischer Garten der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; Botanische Gärten der Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn) eine nationale Forschungsinfrastruktur und wissenschaftliches Kulturgut von herausragendem Rang. Sie sollten daher gemessen an der Bedeutung der Sammlungen strategisch gefördert werden. Basierend auf der gegenwärtigen Diskussion um den Wert von Universitätssammlungen sollte ein organisatorisch gut aufgestellter Botanischer Garten der Universität Hamburg von möglichen Fördermaßnahmen auf Länder- und Bundesebene sowie durch andere Stiftungen profitieren.³² Ein entsprechendes Engagement zur Realisierung der notwendigen Rahmenbedingungen sollte entwickelt werden.

5.2. Künftiger Aufbau der Organisation Botanischer Garten der Universität Hamburg und Verantwortungsbereiche

Der Aufbau des Botanischen Gartens orientiert sich an einer klaren organisatorischen Zusammenfassung aller thematisch und betrieblich relevanten Einheiten unter einer permanent besetzten, fachkompetenten Leitung. Auf oberster Ebene wird die Einrichtung durch einen Direktor/eine Direktorin geleitet. Dafür ist eine fachliche Ausrichtung auf dem Gebiet der organismisch geprägten pflanzlichen Biodiversitätsforschung (Systematische Botanik und Taxonomie, Evolution und Phylogenie, Biogeographie) auf der Ebene W3 vorzusehen. Der Direktor/die Direktorin kann dabei in Personalunion das Fach Botanik in der MIN-Fakultät vertreten, wobei aber der Lehrumfang deutlich vermindert sein sollte (4 SWS). Dem Direktor/der Direktorin steht einerseits eine Stelle für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sowie ein Sekretariat (Sekretariats- und Verwaltungsfachkräfte) zur Verfügung. Das Sekretariat kümmert sich auch um Verwaltungs-

³² „Empfehlungen zu wissenschaftlichen Sammlungen als Forschungsinfrastrukturen“, Wissenschaftsrat, 28. Januar 2011

angelegenheiten der gesamten Organisation. Die Öffentlichkeitsarbeit übernimmt die Zuständigkeit für die Website des Botanischen Gartens.



Auf zweiter Leitungsebene sind Führungskräfte für vier Bereiche angesiedelt (Bereichsleitungen): Wissenschaftliche Leitung, Technische Leitung, Leitung Bildung & Vermittlung sowie Leitung Loki-Schmidt-Haus. Die Führungskräfte haben dabei die Verantwortung für Personal und Betriebsabläufe in ihren jeweiligen Bereichen. Sie berichten dem Direktor und organisieren zusammen mit dem Direktor (wöchentliche Dienstbesprechungen, evtl. durch die Stabsstellen der Direktion unterstützt) die strategischen Geschäftsabläufe im Botanischen Garten. Die Organisation der operativen Abläufe (z.B. Einsatzpläne in den gärtnerischen Bereichen) obliegt den Bereichsleitungen zusammen mit den jeweiligen ihnen unterstellten Einheiten. Die Qualifikation des/der Wissenschaftlichen Leiters/Leiterin setzt die Promotion in Systematischer Botanik oder Pflanzengeographie sowie entsprechende Leitungs- und Führungserfahrung voraus. Für die Stelle des/der Technischen Leiters/Leiterin wird ein FH Abschluss im Bereich Gartenbau oder Gartenbaulicher Phytotechnologie mit entsprechender Leitungs- und Führungserfahrung benötigt, der die pflanzenbaulichen und verfahrenstechnischen Belange auch auf betriebswirtschaftlicher Basis verknüpfen kann.

Der Bereich Bildung kann geleitet werden durch eine/einen Garten- bzw. Besucherpädagogen/-pädagogin. Diese Person sollte über ein abgeschlossenes Studium im Bereich Kommunikation, Kulturmanagement, Pädagogik, Lehramt Biologie und entsprechende pädagogische Qualifikationen sowie Erfahrungen im Veranstaltungs-, Besucher- und Personal-Management verfügt. Eine hierunter angesiedelte Assistenzstelle bearbeitet die Besucherinformation bzw. koordiniert die Mail-Anfragen der Webseiten-Kontaktadresse und koordiniert bzw. verwaltet die Anfragen zu allen Bildungs- und Veranstaltungsangeboten des Botanischen Gartens. Das Loki Schmidt-Haus bleibt in seinen Aufgaben

und seiner Struktur bestehen, wird allerdings zukünftig als Bereich des Botanischen Gartens verstanden, so dass gerade die Bildungs- und Vermittlungsaufgaben stärker als bisher zentral koordiniert und realisiert werden, wodurch Freiraum für die kustodiale Bearbeitung der Nutzpflanzensammlung geschaffen wird. Es empfiehlt sich, auch im Loki Schmidt-Haus (sowie im gesamten Botanischen Garten) Honorarkräfte/freie Mitarbeiter für Führungen und andere Angebote einzusetzen.

Die vier Einheiten unter der Wissenschaftlichen Leitung umfassen alle mit der Kustodie und dem Management der Sammlungen betrauten Einheiten. Dazu gehören in jedem Falle die Lebendsammlungen sowie das Herbar. Die Dokumentation und das Informationsmanagement (Fachverfahren) können in einer gemeinsamen Einheit zusammengefasst werden. Eine weitere Einheit sollte sich mit der Betreuung der Samenbestände, des Samentausches und der Materialabgabe zu Unterrichtszwecken beschäftigen. Ob die Algensammlung hier ebenfalls angesiedelt werden sollte, ist im Rahmen dieses Gutachtens nicht zu entscheiden, da es sich um eine im Labor betreute Stammsammlung mit sehr spezifischen Erfordernissen handelt. Über eine Doppelfunktion kann für die Wissenschaftliche Leitung und die Kustoden eine Beteiligung an der akademischen Lehre erfolgen, wobei ein Umfang von jeweils 2 SWS nicht überschritten werden kann. Zusammen mit dem Direktor kann durch diese wissenschaftlichen Kräfte sowohl die Sammlungsstrategie (Schwerpunktsetzungen in der Sammlungsentwicklung) als auch das aktive Forschungsprofil des Botanischen Gartens entwickelt werden. Da die Sammlungen im Bereich pflanzlicher Biodiversitäts- und Evolutionsforschung aber auch auf einigen Gebieten der Ökologie und der Nutzpflanzenforschung die Grundlage bilden, kann durch diese Organisationsstruktur verbunden mit den Doppelfunktionen innerhalb des Biozentrums eine optimale wissenschaftliche Strategieentwicklung erreicht werden. Szenarien hierzu übersteigen allerdings den Rahmen dieses Gutachtens.

Die vier Einheiten unter der Technischen Leitung umfassen die gärtnerischen Einheiten für einerseits das Freiland und andererseits die Gewächshäuser. Diese beiden Einheiten haben den jeweils höchsten Personalbestand im Botanischen Garten und sind intern durch die Leitungen der jeweiligen Reviere strukturiert (mit einem Spektrum von gärtnerischen Qualifikationsstufen sowie Saisonkräften). Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Reviere bzw. Sammlungsteile von jeweils spezifisch und langfristig für diese Aufgabe eingesetzten Gärtnermeistern/Gärtnermeisterinnen wahrgenommen werden, da Betriebs- und Erfahrungswissen für die speziellen Kulturen entscheidend ist. Aufgaben der beruflichen Ausbildung können dabei je nach Eignung und Interesse bei einem der Meister in den beiden gärtnerischen Betriebseinheiten angesiedelt werden. Facility Management (Aufgabe: Optimierung und Steuerung des Infrastruktur- und Energiemanagements; Unterstützung bei der Planung und Koordination von Bau-Unterhalts- und Investitionsprojekten) und Technik (Werkstatt) können dabei in einer Einheit zusammengefasst werden. Gleiches gilt für die Servicebereiche (Service- und Aufsichtspersonal, Kraftfahrer). Die Bildungsarbeit sollte je nach Umfang der Programme durch weiteres Personal ergänzt werden, das der Bereichsleitung zugeordnet ist. Ob hierzu eine eigene Organisationseinheit nötig oder eine direkte Zuordnung der Personen zur Bereichsleitung sinnvoll ist, hängt vor allem vom Umfang der künftigen Aktivitäten ab. Die Schulkooperationen (Grüne Schule) mit abgeordneten Lehrkräften stellt eine Kooperation dar (ist somit eine eigene Einheit), die aber durch die Zuordnung zum Bereich Bildung in die Organisation des Botanischen Gartens integriert werden kann.

Das Loki Schmidt-Haus stellt als Museums- und Ausstellungsbereich sowie als Sammlung von im Wesentlichen botanischen Artefakten einen eigenen Bereich dar. Je nach den Möglichkeiten der fachlichen Anleitung könnte hier für die gesamte Organisation auch das Personal für Grafik und Design von Materialien (Printprodukte, Beschilderung, Ausstellungen) angesiedelt werden, während Servicepersonal unter die Verantwortung der technischen Leitung fiel. Damit könnte eine Komplementarisierung der Aufgaben des Loki Schmidt-Hauses und des Bereichs Bildung erreicht

werden. Bei der Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit und Marketing könnte auch die Zuständigkeit für die Umsetzung eines einheitlichen Corporate Designs des Botanischen Gartens liegen.

5.3. Personalausstattung

An dieser Stelle sei lediglich die Ausstattung der Einheiten in den vier Bereichen des Botanischen Gartens betrachtet, die sich aus dem Organigramm (vgl. Abschnitt 5.2) ergeben. Dabei können zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Organisationsentwicklung nur grobe Anhaltspunkte gegeben werden, denn der Personalbedarf hängt von verschiedenen Faktoren ab, für die erst Entscheidungen bzw. Strategien erarbeitet werden müssen (z.B. Konzentration in Klein Flottbek versus Betrieb mit zwei Standorten; Ausmaß der Einbindung des Gartens in wissenschaftliche Projekte; Aufwand und zeitliche Umsetzung der Organisations- und Personalentwicklung).

Für die beiden Einheiten der Kustodie muss eine Minimalausstattung von 1 Kustos/Kustodin für die Lebendsammlung und 2 Kustoden/Kustodinnen für das Herbar vorgesehen werden. Für den Fall der Aufrechterhaltung des Standorts Dammtor muss eine zusätzliche Teilzeitstelle (0,5 Kustodie) für die Lebendsammlung direkt vor Ort angesiedelt werden. Eine Promotion in Systematischer Botanik ist unbedingte Voraussetzung, wobei darauf geachtet werden sollte, dass die Kustoden jeweils unterschiedliche taxonomische Expertise über bestimmte Pflanzengruppen einbringen. Die Einheit IT und Dokumentation sollte ebenfalls der wissenschaftlichen Leitung unterstehen und Personal für den Betrieb der Datenbanken (Biologen auf MSc-Ebene sowie IT-Kräfte mit Kompetenzen in Fachverfahren und Hardware) sowie die Informationsverwaltung enthalten und die Kustoden bei der Dokumentation des Pflanzenmaterials unterstützen. Durch diese Organisationsform können Arbeits- und Informationsflüsse zwischen Lebendsammlung und Herbar effizient organisiert werden. Das technische Personal des Herbars kann dabei der Einheit Kustodie-Herbar zugeordnet werden. Für die Aufgaben im Rahmen der Betreuung des Bestandes an Samen (Ernte, Tausch, Lagerung, Dokumentation) sowie die Betreuung der Pflanzenabgabe an Schulen kann ggf. ein eigener Bereich aufgebaut werden, dessen Personal gärtnerisch ausgebildet ist, aber von Kustoden fachlich angeleitet wird.

5.4. Schnittstellen innerhalb der Universität

Für die am Botanischen Garten tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist eine Anbindung an Forschung und Lehre und somit den akademischen Betrieb der Universität Hamburg von entscheidender Bedeutung. Aufgrund der Einbindung in eine hierarchische Organisationsform des Botanischen Gartens kann dies am besten durch eine Doppelfunktion innerhalb der Fakultät bzw. des Biozentrums für Aufgaben der akademischen Lehre und Forschung erreicht werden. Dabei ist auf eine dauerhafte Reduzierung der Lehrverpflichtung zu achten, so dass die Daueraufgaben im Botanischen Garten angemessen wahrgenommen werden können. Regelungen zur eingeschränkten Kapazitätswirksamkeit dieser Wissenschaftler-Stellen sind entsprechend zu entwickeln.

Für die bauliche Unterhaltung und die energetische Sanierung muss ein längerfristiges Konzept ausgearbeitet werden, für das sowohl Nutzeranforderungen seitens des Botanischen Gartens als auch die aktuellen technischen Möglichkeiten einbezogen werden. Schnittstellen zur Abteilung 8 der Universität sollten geklärt und zum Teil neu geordnet werden. Ein Controlling muss die Entwicklung der energetischen Betriebskosten mit einbeziehen. Hierzu müssen einerseits qualifizierte Monitoring (Verbrauchsermittlung) und Planungsaktivitäten entwickelt und andererseits klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden (z.B. Koordination bei der technischen Leitung und Entscheidung bei der Direktion des Botanischen Gartens), die eine zügige Abwicklung anstehender Maßnahmen im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets erlauben. Für alle Infrastrukturmaßnahmen im Bereich der Gewächshäuser ist im Unterschied zur normalen Gebäudeinfrastruktur sehr spezielles

technisches Fachwissen erforderlich. Um eine technisch und wirtschaftlich effiziente Planung und Umsetzung der Maßnahmen zu erreichen, sollte im Bereich der Technischen Leitung des Botanischen Gartens technische Kompetenz in dem Maße aufgebaut werden, wie sie für eine Projektkoordination erforderlich ist. Die dadurch erreichte Prozessnähe ist nicht nur mit Blick auf die speziellen technischen Anforderungen sondern auch auf die komplexen Nutzeranforderungen des Botanischen Gartens wichtig. Im Regelfall sind dann externe auf Gewächshäuser spezialisierte Ingenieur- und Planungsbüros hinzuzuziehen.

Für die Planung größerer Investitionen muss zunächst die Frage des Standorts am Dammtor (vgl. Abschnitt 5.7) entschieden werden. Die Koordination bzw. Steuerung aller infrastrukturellen Maßnahmen sollte in Projektform erfolgen, d.h. mit einer verantwortlichen Person als Projektmanagerin/Projektmanager und nicht unabhängig durch Personen, die etwa im Rahmen einer Bauabteilung einer Universität die verschiedenen Gewerke betreuen. Bei größeren Baumaßnahmen könnte auch die Projektsteuerung extern vergeben werden. Hierbei ist in jedem Fall auf eine sorgfältige Abstimmung mit den prozessnah agierenden Personen erforderlich, um die fachlichen Anforderungen mit effizienten Lösungen umzusetzen.

5.5. Verantwortung für Konzeptentwicklung und Umsetzung

Die Entwicklung und Umsetzung eines zukunftsfähigen Konzeptes für den Botanischen Garten erfordert die Grundsatzentscheidung der Universitätsleitung eine (oder ein Team mit einer klaren Leitungsposition) fachkompetente und dauerhaft mit dieser Aufgabe betraute verantwortliche Person zu benennen und auszustatten.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung muss der Aufbau einer zukunftsfähigen Organisationsstruktur (vgl. Abschnitt 5.2) Priorität haben. Dazu ist es auch notwendig von Leitungsseite mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einen Dialog zu treten und zunächst Aufgaben und Ziele der Organisation „Botanischer Garten der Universität Hamburg“ zu klären und zu vermitteln. Als ein zentraler Baustein bieten sich hier extern moderierte Strategie-Workshops mit den Führungskräften und den Interessensvertretungen an. In der gegenwärtigen Situation sind weder das Mission-Statement „Pflanzen erforschen, erleben und erhalten“ noch die jeweiligen Kompetenzen der Führungskräfte des Botanischen Gartens und die damit verbundenen Entscheidungswege für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar. Basierend auf einer neuen Organisationsstruktur sollte daher intensiv Personalentwicklung und -weiterbildung betrieben werden. Da weitreichende Änderungen anstehen, ist mit einem Prozess von mehreren Jahren zu rechnen, der durch die Führungskräfte mit entsprechenden Zeitressourcen gesteuert werden muss.

5.6. Haushaltsplanung und wirtschaftliche Situation

Die Organisationsentwicklung muss als weitere prioritäre Aufgabe einen Personalbedarfsplan entwickeln und den dafür erforderlichen Kostenrahmen ermitteln. Anhand von Prioritäten und den zur Verfügung stehenden Mitteln kann über die Ausgestaltung des Stellenplanes entschieden werden. Dabei ist es von großer Bedeutung, einen klaren Ansatz für Energie- und Betriebskosten in den Haushaltsplan aufzunehmen, nachdem in Abstimmung mit einer Sanierungs- und Bauinvestitionsplanung die Entwicklung der Energie- und Betriebskosten kalkuliert wurde. Die langfristige Einnahmesituation – etwa im Rahmen eines Betriebes gewerblicher Art – ist abzuschätzen und Schritt für Schritt zu entwickeln, mit dem Ziel mittel- bis langfristig feste Beträge in den Haushaltsansatz des Botanischen Gartens einzubringen.

Aufgrund der grundsätzlich nötigen Änderungen in der Organisationsstruktur und in der Bewirtschaftung der Gewächshaus- und sonstigen Infrastrukturen ergibt sich die Notwendigkeit einer

konzeptionellen Neuordnung der Finanzen. Entsprechend des Verlaufs der Organisationsentwicklung müssen hier entsprechend zeitlich gestaffelte Implementierungsschritte vorgesehen werden.

5.7. Entscheidung und Umsetzung der Standortfrage

Wesentliches Element einer Konzeptentwicklung ist die Lösung der Standortfrage. Die Entscheidung darüber, ob der Standort Dammtor aufrecht erhalten und dann entsprechend angemessen ausgestattet und entwickelt wird, muss dabei zeitnah erfolgen. Mit der Umsetzung muss sodann unmittelbar begonnen werden, um die daraus resultierenden weiteren Schritte in dem Entwicklungskonzept des Botanischen Gartens abbilden zu können.

Für den Standort Dammtor bedeutet dies eine Abwägung zwischen dem Leistungsspektrum für Forschung und Lehre sowie der Bedeutung für die Verankerung des Botanischen Gartens in der öffentlichen Wahrnehmung einerseits und dem zu erwartenden Aufwand für bauliche Ertüchtigung und die aufzuwendenden Betriebsmittel einschließlich einer wahrscheinlich notwendigen Personalaufstockung. Die erforderlichen Maßnahmen am Standorts Dammtor müssen dabei nicht nur die substanzerhaltenden Eingriffe sondern auch die aufgabenorientierte Umgestaltung der Anlage berücksichtigen (Raumangebot für Vermittlungsarbeit und Lehre sowie für Kustodie). In der Abwägung ist auch zu betrachten, welche Auswirkungen der Betrieb an zwei Standorten für den effizienten Einsatz der verfügbaren Ressourcen haben wird.

Weiterhin ist in der Abwägung der Aufwand zur baulichen und energetischen Ertüchtigung der Schauhäuser am Standort Dammtor einem Neubau einer zweckorientierten Gewächshauseinheit am Standort Klein Flottbek gegenüberzustellen, mit der die Aufgaben im Zusammenhang mit der Lebendsammlung auf dem Stand der Technik erfüllt werden können.

Sofern der Botanische Garten Hamburg auch zukünftig die Aufgaben weiterhin an zwei Standorten erfüllen soll, muss ein einheitliches Konzept der Außendarstellung umgesetzt werden.

5.8. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit eines Botanischen Gartens sind darauf ausgerichtet, die Leistungen bekannt zu machen³³ bzw. die Nachfrage auf die verschiedenen jeweils auf anvisierte Zielgruppen abgestimmten Angebote zu erhöhen.³⁴ Neben der inhaltsbezogenen Kommunikation der Angebote in den Gewächshäusern, im Freiland, des Loki Schmidt-Hauses und der Programmangebote ist die Kommunikation der Meta-Bereiche wie des Services und des Freizeitwerts für einen Botanischen Garten ein bedeutsames Merkmal, um im Wettbewerb mit anderen öffentlich zugänglichen Einrichtungen entsprechend wahrgenommen zu werden. Zu den Aufgaben zählen die Kommunikation über „Veranstaltungen ebenso wie Werbemaßnahmen, touristische Partnerschaften und andere Netzwerke, eine generelle Lobbyarbeit des Museums- sowie die professionelle Bindung und Betreuung von Fördervereinen und Freundeskreisen. Der Kontakt zu Vertretern aller Medien und zu Meinungsbildnern wird aufgebaut und kontinuierlich gepflegt.“³⁵

Dass derartige Aufgaben nicht von einem engagierten Technischen Leiter (dessen Aufgabenspektrum darüber hinausgeht) und auch nicht von vielen engagierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des

³³ Gemäß der Definition des Internationalen Museumsrat ICOM haben Museen und damit auch Botanische Gärten die Aufgabe, materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt zu kommunizieren, d.h. diese bekannt zu machen und auszustellen. Dazu fördern sie Bildung und Erleben und stellen sich somit in den Dienst der Gesellschaft (ICOM Deutschland 2006, 29). Botanische Gärten wie der Botanische Garten Hamburg streben daher danach, neben der exklusiven Zielgruppe der Hochschulangehörigen eine breite Öffentlichkeit zu erreichen.

³⁴ DMB/ICOM 2006, S. 12

³⁵ ebenda

Gartenbereichs alleine bewältigt werden, ist heutzutage selbstverständlich. Insofern empfiehlt es sich, entsprechende ausgebildete Personen mit den dazu notwendigen Aufgaben zu betrauen bzw. eine dazu ausgebildete und erfahren Person für die Steuerung und Umsetzung dieser Aufgaben verantwortlich zu machen.

Um die anstehenden Aufgaben adäquat und solide umsetzen zu können, ist sowohl eine gewisse Besucher- und Publikumsforschung als auch eine Grundhaltung nach dem Prinzip der Besucherorientierung notwendig. Eine systematische Besucherstatistik differenziert nach Jahres-Monats-/Wochenübersichten und eine differenzierte Erfassung von Gruppen-/Einzelbesuchern, auch nach Alter, Geschlecht, Programminteressen (-nutzung) ist dazu eine Grundlage. Es lohnt sich – an den vorhandenen Bedingungen und Strukturen ansetzend – ein Marketingkonzept, inklusive einer Umfeldanalyse zu entwickeln.³⁶

Der Entwicklung von Maßnahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit sollte die Festlegung eines Leitbildes bzw. eine Konzept für den Botanischen Garten vorangehen. Der Deutsche Museumsbund empfiehlt für ein derartiges Konzept folgende Kategorien zu berücksichtigen: Geschichtliche Entwicklung und Profil, Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis, Leitbild, Museumsmanagement, Qualifiziertes Personal, Sammeln, Bewahren, Forschen und Dokumentieren, Ausstellen und Vermitteln (vgl. DMB 2011).

Zu den Aufgaben, die bei der Entwicklung eines Marketing- und PR-Konzepts eine zentrale Rolle spielen, zählen:³⁷

- Das Nutzen vorhandener Ansätze bei der Entwicklung einer Corporate Identity-Strategie und eines festgelegten Corporate Designs.
- Die Festlegung und Rollen-/Funktionsbeschreibung von Kooperationspartnern sowie Adressaten/Medien im Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit.
- Die Festlegung des Finanz- und Zeitbudget für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und PR.
- Die Festlegung und regelmäßige kritische Überprüfung von Werbematerialien, Informationsträgern und Werbemitteln im Sinne der Corporate Identity und des Corporate Designs und darauf basierend ein Jahresplanung zum Einsatz von Werbemitteln differenziert nach Zielsetzung und Zielgebieten.
- Die Festlegung zur Pflege und frühzeitigen Aktualisierung der Internetpräsenz – auch im Sinne der Corporate Identity und des Corporate Designs.

Eine Schlüsselaufgabe des zu entwickelnden Konzepts für den Botanischen Garten Hamburg und Marketingkonzepts wird es sein, die bisher nebeneinander agierenden Einrichtungen und Standorte vermehrt als Teil des Botanischen Gartens zu kommunizieren.

Die Rolle des Loki Schmidt-Hauses als ein von den Jahreszeiten unabhängiger Ort, als ein Museum der Nutzpflanzen, in dem die vielfältigen Beziehungen zwischen Pflanzen und Menschen erfahrbar werden, ist hier neu zu definieren. Es empfiehlt sich, es als integralen Bestandteil des Botanischen Gartens zu kommunizieren, ohne dass dabei das Profil undeutlich wird – etwa durch Überfrachtung der Inhalte mit anderen botanischen Themen oder gar der Darstellung der Aufgaben des Biozentrums. Die letztgenannten Themen wären – angemessen sowohl am Standort Dammtor als auch an passenden Stellen des Botanischen Gartens in Klein Flottbek – wie es teils längst geschieht – bekannt zu machen. Insofern ist die Grundlage einer adäquaten Öffentlichkeitsarbeit die Bemühung – in Absprache mit der Leitung – um die Kommunikation der Profile und der besonderen Leistungen der Standorte und der Partnerinstitutionen Loki Schmidt-Haus und Herbarium.

Die skizzierte Arbeit lässt sich am ehesten durch eine dazu ausgebildete Fachkraft realisieren.

³⁶ DMB 2011, S. 14

³⁷ vgl. DMB 2011, S. 15f

5.9. Bildungs- und Vermittlungsarbeit

Vermittlungsangebote eines Botanischen Gartens übersetzen das, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Botanischen Gartens tagtäglich in den Forschungseinrichtungen und Gärten leisten, in eine Sprache, die für Besucherinnen und Besucher jenseits der botanischen Fachwelt verständlich ist – und das in einem Format, das auch Laien einen leichten Zugang erlaubt. Vermittlungsarbeit schafft innerhalb der Bevölkerung Verständnis für die komplexe und vielseitige Arbeit des Botanischen Gartens bzw. des Biozentrums der Universität Hamburg.

Die Bildungs- und Vermittlungsarbeit des Botanischen Gartens arbeitet daher neben der wissenschaftlichen auch die gesellschaftliche und regionalpolitische Bedeutung des Botanischen Gartens heraus.

In der Museumspädagogik und Gartenpädagogik gibt es verschiedene Formen der Vermittlungsarbeit: Raumbasierte, mediale und personale Vermittlung bauen aufeinander auf und werden in der Regel von unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortet. Auch für den Botanischen Garten Hamburg ist daher zu empfehlen, dass das Personal sich diesen Aufgabebereichen systematisch zuwendet (und dass dies in den Stellenbeschreibungen verankert ist).

Die Auswahl der Inhalte für die Angebotspalette bzw. das Bildungsprogramm erfolgt gemäß charakteristischer Prinzipien und Orientierungen,³⁸ an denen sich die Angebotsinhalte messen lassen können und die daher auch für den Botanischen Garten Gültigkeit haben. Sie sollten somit in das Vermittlungskonzept des Botanischen Gartens einfließen.

- Sammlungsspezifische Vermittlung
- Objektangemessenheit
- Gegenwartsbezug
- Handlungsorientierung.

Gemäß der ICOM-Definition sind Museen Forschungseinrichtungen, die auch der „Freude und Unterhaltung“ der Gesellschaft dienen³⁹. Gerade in den angelsächsischen Museen und Botanischen Gärten wird aufgrund der Abhängigkeit von der Öffentlichkeit ein besonderer Fokus auf dieses Selbstverständnis gelegt, was sich in entsprechenden Bildungs- und Vermittlungsangeboten niederschlägt. Daran zu arbeiten, sollte zukünftig auch Aufgabe eines Bildungs- und Vermittlungsbereiches im Botanischen Garten Hamburg sein.

Die Ziele im Bildungs- und Vermittlungsbereich könnten folgendermaßen aussehen:

- Die personale Vermittlungsarbeit wird zentral von einer Besucherpädagogin gesteuert. Die Besucherpädagogin leitet den Bereich der personalen Vermittlung und hat einen Überblick über alle anderen aktuell laufenden und geplanten Vermittlungsangebote. Sie hat den Ist-Zustand der personalen Vermittlungsarbeit erfasst und steuert zentral alle Angebote der personalen Vermittlung. Sie evaluiert bestehende Angebote kontinuierlich und entwickelt neue.
- In die Aufgaben der raumbasierten (Entwicklung und Optimierung von räumlichen Strukturen für die Bildungs- und Vermittlungsaufgabe) und medialen Vermittlung (Webseite, Gartenführer, pädagogisch-didaktisches Material für Besuchergruppen, Infomedien usw.) ist die Besucherpädagogin in geeigneter Form (in ein Team mit dem Technischen Leiter, Kustos usw.) eingebunden.
- Die Stelle der Besucherpädagogin wird im Organigramm abgebildet, in direkter Zusammenarbeit mit der Leitung und in enger Zusammenarbeit mit dem Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit und mit einem jährlichen Haushalt ausgestattet.

³⁸ vgl. DMB et al. 2008, 10f

³⁹ Der Internationale Museumsrat ICOM (International Council of Museums) definiert das Museum in der deutschen Fassung der ethischen Richtlinien für Museen folgendermaßen: »Ein Museum ist eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste 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, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt« (ICOM Deutschland 2006, 29)

- Das Freigelände im Botanischen Garten, das Botanische Museum (Loki Schmidt-Haus) und das Herbarium werden stärker als bisher als zusammengehörige bzw. sich ergänzende Bereiche in die Bildungs- und Vermittlungsarbeit eingebunden.
- Die Besucherpädagogin wird bei der Entwicklung neuer Ausstellungskonzepte sowie bei der Planung von Veranstaltungen und Events externer Partner so früh wie möglich einbezogen und erhält somit die Möglichkeit, Themen und Formate der personalen Vermittlung frühzeitig zu entwickeln und mit den freien Mitarbeitern, der Grünen Schule sowie externen Partnern wie Schulämtern zu koordinieren.
- Die Vermittlungsarbeit erschließt über neue, auf verschiedene Bedürfnisse abgestimmte Angebote erfolgreich neue Zielgruppen und bindet einen festen Kreis von wiederkehrenden Besucherinnen und Besucher an den Botanischen Garten (z.B. Angebote im Sinne der Besucherbindung verstärkt für Schulklassen⁴⁰ und Familien der Region, z.B. über feste Kooperationen mit Schulen, Hochschulen und anderen Bildungsträgern).

Qualitätsmanagement ist ein entscheidendes Instrument, um die Ziele des Botanischen Gartens zu erreichen, und ist wesentlicher Teil der Bildungs- und Vermittlungsarbeit. Die fortwährende Evaluation und Weiterentwicklung der Vermittlungsangebote ist ein wesentlicher Faktor, um ein erfolgreiches Programm zu entwickeln. Zu den Aufgaben des Qualitätsmanagements und damit zu den Aufgaben einer Stelle für Besucherpädagogik zählen:

- kontinuierliche Evaluation bestehender Angebote der personalen Vermittlung (Befragungen der Besucherinnen und Besucher, Dokumentation und Präsentation der Ergebnisse zum Jahres- oder Saisonabschluss)
- Verfassen von Qualitätsstandards für das Vermittlungsprogramm des Botanischen Gartens⁴¹
- Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vermittlungsbereich
- Schulung von (freien) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- regelmäßige Feedback-Gespräche mit Vermittlungspersonal
- regelmäßige Mitarbeiter-Treffen, bei denen Guides über aktuelle Entwicklungen, Neuerungen im BGBM oder aktuelle Sonderausstellungen informiert werden und sich auch mit anderen Kolleginnen und Kollegen austauschen können
- Konzipieren, Durchführung und Auswertung von (Nicht-) Besucherstudien die personale Vermittlung betreffend.

Bei der Umsetzung der skizzierten Aufgaben arbeitet die Besucherpädagogin mit allen auch bisher Beteiligten eng zusammen. Sie bündelt und koordiniert die vielfältigen Teilaufgaben der Bildungs- und Vermittlungsangebote. Eine Herausforderung bleibt dabei die klare Kommunikation der Angebote der Grünen Schule und des Loki Schmidt-Hauses (so dass die jeweils spezifischen Funktionen/Ziele und Zielgruppen auch über die Namen hinaus deutlich werden – als Teil der Bildungsarbeit des Botanischen Gartens).

5.10. Schnittstellen zu einem möglichen neuen Naturkundemuseum

Die Sammlungen im Bereich der Botanik (insbesondere Herbar und Lebendsammlung im Botanischen Garten als große Einheiten) stellen überregional und international bedeutsame Forschungsinfrastrukturen dar, und sind daher ein wesentlicher Teil der Hamburger Naturwissenschaftlichen Sammlungen (vgl. Abschnitt 4). Ein Zukunftskonzept für den Botanischen Garten sollte daher in

⁴⁰ Die Grüne Schule bietet schulische Methoden und auf das Schul-Curriculum abgestimmte Inhalte. Gartenpädagogik des Botanischen Gartens kann Zielgruppen wie Kindern und Jugendlichen im Schulalter aber weitere durch handlungsorientierte Methoden geprägte Veranstaltungen (die sich von schulischen Methoden unterscheiden) bieten – wie sie auch in anderen Botanischen Gärten angeboten werden. Insofern kann eine Arbeitssteilung zwischen Grüner Schule und Gartenpädagogik für diese Zielgruppe erfolgen.

⁴¹ vgl. DMB et al. 2008

Abstimmung mit den Planungen für eine Neugestaltung der naturkundlichen Museumslandschaft erfolgen. Hierzu sind insbesondere Pläne für ein neues Naturkundemuseum⁴² relevant. Dabei sind strategische Aspekte in den Bereichen Sammlungen, Forschung und Lehre, Bildung, öffentliche Wahrnehmung und Marketing, Tourismus und Erholung; Arbeitsprozesse und Wettbewerbsfähigkeit; Alleinstellungsmerkmale für Hamburg zu bedenken.

Die Marke Botanischer Garten Hamburg (bzw. Loki Schmidt-Garten der Universität Hamburg) ist etabliert, während die Marke „Naturkundemuseum“ erst neu geschaffen werden muss. Dazu kommt, dass die Zielgruppen unterschiedlich sind, an die sich Botanische Gärten versus Naturkundemuseen im Rahmen ihrer Bildungsarbeit und als Orte für Tourismus und Erholung wenden. Gleiches gilt für die Wissenschaftlichen Communities. Botanische Gärten sind national und international gut organisiert und orientieren sich zunehmend an den Zielen der umfassenden Global Strategy for Plant Conservation im Rahmen der UN Übereinkunft über die Biologische Vielfalt, deren Umsetzung etwa durch internationale Organisationen gefördert werden, bei denen die größeren Botanischen Gärten in der Regel Mitglied sind. In Deutschland findet eine Abstimmung der Aktivitäten von Botanischen Gärten im Verband Botanischer Gärten e.V. statt. Bei den Naturkundemuseen ist es im Unterschied dazu das Konsortium der Deutschen Naturkundlichen Forschungssammlungen e.V.

Die wissenschaftliche Arbeit in der Botanik (mit Fokus auf Biodiversitätsforschung und Taxonomie, Evolutionsforschung, Ökologie) bauen zu wesentlichen Teilen auf Sammlungen auf. Dabei spielt einerseits die Kuration und Weiterentwicklung der Sammlungen eine wichtige Rolle. Die damit betrauten Wissenschaftler müssen daher einschlägige Expertise für spezifische Pflanzengruppen besitzen (etwa auf Ebene bestimmter Pflanzenfamilien), die dann sowohl für die Arbeit mit der Lebendsammlung als auch mit dem Herbar eingesetzt werden kann. Viele Fragestellungen basieren dabei sowohl auf Herbar- als auch Lebendmaterial. Die heutigen Arbeitsprozesse erfordern außerdem eine dauerhafte Dokumentation von Pflanzenmaterial, das im lebenden Zustand untersucht wurde. Dies erfolgt im Rahmen der üblichen Standards in offiziell registrierten und der wissenschaftlichen Gemeinschaft zugänglichen Herbarien und ist Voraussetzung für Publikationen in guten wissenschaftlichen Zeitschriften. Das Herbarium Hamburgense gehört zu diesen Herbarien. Daraus ergibt sich, dass die Strategien für die Forschung und die Weiterentwicklung der Sammlungen eng aufeinander abgestimmt werden sollten. Um Vorteile für ein ausgeprägtes Profil in der Qualität der Forschung aber auch in der Qualität der Sammlungen zu nutzen, und die effiziente Organisation der Arbeitsprozesse zu erleichtern, sind Herbarien daher häufig in der Organisation von Botanischen Gärten verankert (Beispiele: Royal Botanic Gardens, Kew/London; Missouri Botanical Garden, St. Louis, USA; New York Botanical Garden, USA; Botanischer Garten und Botanisches Museum Berlin-Dahlem; Royal Botanic Gardens & Domain Trust, Sydney, Australia; Rio de Janeiro Botanical Garden, Brazil).

Eine mögliche Organisation „Naturkundemuseum“⁴² könnte daher nur die Lebendsammlung bzw. den Botanischen Garten sowie das Herbar gemeinsam einbeziehen. Eine Zusammenfassung aller konservierten Sammlungen (4+1 Konzept, M. Glaubrecht pers. Mitteilung, 16.12.2013) an einem Standort außerhalb von Klein-Flottbek, mit einer damit verbundenen künftigen stärkeren Trennung von Herbar und Garten würde damit eher eine Schwächung der Biodiversitäts- und Evolutionsforschung der Pflanzen nach sich ziehen, sehr wahrscheinlich aber zu einer Schwächung des Botanischen Gartens führen. Auch würde das Herbar aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld der darauf angewiesenen Wissenschaft im Biozentrum Klein Flottbek entfernt, was auch hier zu negativen Effekten führen würde.

Ein groß angedachtes „Naturkundemuseum“ einschließlich der Botanik müsste daher einen Mehrwert sowohl für die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit der wissenschaftlichen Programme, für die

⁴² vgl. auch M. Glaubrecht „Der Schatz des Herrn Godefroy“ DIE ZEIT, 14. August 2013

Qualität der Sammlungsbetreuung und Aufbewahrung als auch für Bildung, Öffentlichkeitsarbeit und Erholung erreichen. Gleichmaßen muss aber auch ein „Naturkundemuseum“ klare Alleinstellungsmerkmale und Schwerpunkte herausarbeiten. Hier spielen die Sammlungen mariner zoologischer Organismen eine besondere Rolle, die in Verbindung mit einem möglichen Standort in der Hafen-City auch für Besucher über Hamburg hinaus attraktiv sein könnten. Eine angemessene Berücksichtigung der Botanik (Herbar und Garten) in dieser Zielentwicklung, erscheint daher für die Programm-entwicklung und das Marketing schwer umsetzbar.

Es ist daher folgendes zu empfehlen: Der Botanische Garten einschließlich des Herbars und der Nutzpflanzensammlung könnte als eigenständige Organisation (vgl. Abschnitt 5.1 und 5.2) mit eigenem Marketing als Teil eines komplementär organisierten Konsortiums der Hamburger Naturwissenschaftlichen Sammlungen organisiert werden. Ein solches Konsortium könnte dann gut funktionieren, wenn alle Partner ähnliche interne Organisationsstrukturen mit entsprechender Entscheidungs- und Richtlinienkompetenz der jeweiligen Direktionen aufweisen. In der Folge: es könnte ein kleineres strategisch klar aufgestelltes Naturkundemuseum entwickelt werden.

Das Marketing könnte auf die verschiedenen Zielgruppen je nach Schwerpunkt der jeweiligen Organisation und je nach Standort abgestimmt werden, um so ein optimales Ergebnis für Hamburg zu erreichen. Infrastrukturen können dort gemeinsam genutzt werden, wo positive Synergien entstehen, so etwa im Bereich gemeinsamer Depots mit ähnlichen baulichen Anforderungen. Hier sind die Artefakte der Nutzpflanzensammlung, die in aktuellen Biodiversitäts- und Evolutionsforschungsprogrammen wenig eingebunden sind, zu sehen. Sie werden hauptsächlich für Ausstellungen genutzt. Darüber hinaus könnten gemeinsame Projekte und Ausstellungen über eine eng abgestimmte Marketing, Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit kommuniziert werden und damit in Hamburg große Sichtbarkeit erreichen. Diese gemeinsame Arbeit wird aber aus Gründen aktuelle Themen mit jeweils passenden Partnern aufgreifen zu müssen eher Projektcharakter haben und damit jeweils zeitlich befristet sein.

Bei der Datenerfassung (Sammlungs-Metadaten) sind jedoch kaum Synergien zu erwarten, da ein hoher Aufwand für die Umsetzung der Standardisierung über sehr verschiedene Organismengruppen hinweg zu erwarten ist (spezifische Metadaten für Pilze, marine Organismen, Landpflanzen). Im Bereich der Herbarien entwickelt sich gegenwärtig ein starker Trend zu nationalen und internationalen Netzwerken unter Vereinheitlichung der Metadaten-Standards für Analysen der gesamten Biodiversität. Daher ist ein an Arbeitsprozessen (konsequente Kuration und aktualisierte Annotierung von Belegexemplaren, IT Fachverfahren) und Organismengruppen orientiertes Datenmanagement als zukunftsfähiger anzusehen als Gesamtdatenstrukturen in Großinstitutionen, verbunden mit erheblichem Aufwand eine einheitliche Anwendung und Betreuung umzusetzen.

Auch wenn Sammlungsorganisationen ihre Spezifika haben, so haben sie auch Gemeinsamkeiten im Hinblick auf ihre grundsätzlichen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Aufgaben. Diese sollten daher gleichermaßen für alle Organisationen gefördert werden, entsprechend der Bedeutung der Sammlungen (Stiftungen, Land, Bund). Hier könnte ein Konsortium der Hamburger Naturkundlichen Sammlungen das langfristige strategische Ziel sein.

Quellen

- Deutscher Museumsbund & Bundesverband Museumspädagogik (Hrsg.) (2008): Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit. Berlin: Deutscher Museumsbund.
http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefte/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Qualitaetskriterien_Museen_2008.pdf
- Deutscher Museumsbund & ICOM-Deutschland (Hrsg.) (2006): Standards für Museen. Berlin: Deutscher Museumsbund.
http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefte/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf
- Deutscher Museumsbund (Hrsg.) (2011): Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts. Berlin: Deutscher Museumsbund.
http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefte/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/LeitfadenMuseumskonzept_2011.pdf
- ICOM (2003): Ethische Richtlinien für Museen (Code of Ethics for Museums), deutsche Übersetzung der ICOM-Nationalkomitees von Deutschland, Österreich und der Schweiz.
Berlin/Wien/Zürich: ICOM.
- Klingenstein et al. (2002): Pflanzensammlungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bonn Bad-Godesberg: Bundesamt für Naturschutz.
- Rauer et al. (2000): Beitrag der deutschen Botanischen Gärten zur Erhaltung der Biologischen Vielfalt und Genetischer Ressourcen. Bonn Bad-Godesberg: Bundesamt für Naturschutz.
- Wissenschaftsrat (2009): Stellungnahme des zu den wissenschaftlichen zoologischen Sammlungen im Zoologischen Museum Hamburg. Wissenschaftsrat Drs. 9273-09.
- WWF & IUCN-BGCS (1989): The Botanic Gardens Conservation Strategy. IUCN Botanic Garden Conservation Secretariat, Kew, Richmond, United Kingdom & Gland, Switzerland

Wichtige Abkürzungen:

DMB = Deutscher Museumsbund
ICOM = International Council of Museums

Anlage 1: Zukunftskonzept für den BG Hamburg - Ermittlung bisheriger Ausgaben

Anlage 1 zum Gutachten „Empfehlungen zur Entwicklung einer Konzeption für den Botanischen Garten der Universität Hamburg“

Zukunftskonzept für den BG Hamburg – bisherige Ausgaben

Aspekte für die Ermittlung der Kostenstruktur auf bisher praktizierter tatsächlicher Ausgabenbasis

Hilfreich wäre, die Ausgaben im Bereich bestimmter Kostenarten bzw. Organisationseinheiten zu ermitteln. Dabei wäre eine Ermittlung für die Jahre 2011, 2012 und ggf. schon für 2013. Die Angaben zu Kosten im Selbstbericht sind sehr dürftig. Daher könnte eine Ermittlung der tatsächlich erfolgten Ausgaben helfen, eine Einschätzung über die Kostenstruktur zu geben. Insbesondere stellt sich die Frage, wie die im Rahmen des Sondertatbestandes zur Verfügung gestellten Mittel verwendet wurden.

Betriebskosten (Sachausgaben wie Energie, Wasser, Substrate) am Standort Dammtor

Betriebskosten (Sachausgaben wie Energie, Wasser, Substrate) für die Gewächshäuser am Standort Klein Flottbek

Betriebskosten (Sachausgaben wie Energie, Wasser, Substrate) für das Freiland am Standort Klein Flottbek

Betriebskosten (Sachausgaben wie Energie, Wasser) S1 Gewächshäuser sowie Experimentalkulturen für physiologisch, funktionell genetisch und biochemisch orientierte Arbeitsgruppen am Standort Klein Flottbek

Sachkosten für Material (Substrate, Samen, Pflanzenschutzmittel, Töpfe) am Standort Dammtor

Sachkosten für Material (Substrate, Samen, Pflanzenschutzmittel, Töpfe) am Standort Klein Flottbek

Sachkosten für Material und Betrieb (Herbarkartons, Versandkosten etc) Herbarium Hamburgense

Sachkosten für Material und Betrieb (Aufbewahrungsmaterial etc) Algensammlungen

Sachkosten für Material und Betrieb Loki-Schmidt Haus (Ausstellungsmaterial etc.)

Sachkosten für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (Standorte Dammtor und Klein Flottbek) aus dem Haushalt (Werbemittel, Flyer etc.)

Sachkosten für Bildung und Vermittlung (Standorte Dammtor und Klein Flottbek) aus dem Haushalt (didaktisches Material, Lehrmaterial etc.)

Sachkosten für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing Loki Schmidt-Haus(Werbemittel, Flyer etc.)

Kleine Bauunterhaltung (Maßnahmen und Reparaturen <5000 €) am Standort Dammtor, ohne energetische Sanierung

Kleine Bauunterhaltung (Maßnahmen und Reparaturen <5000 €) für die Gewächshäuser am Standort Klein Flottbek, ohne energetische Sanierung

Kleine Bauunterhaltung (Maßnahmen und Reparaturen <5000 €) für das Freiland am Standort Klein Flottbek, ohne energetische Sanierung

Bau- bzw. Infrastrukturinvestitionen (Maßnahmen >5000 €, keine mobilen Geräte) am Standort Dammtor, ohne energetische Sanierung

Bau- bzw. Infrastrukturinvestitionen (Maßnahmen >5000 €, keine mobilen Geräte) für die Gewächshäuser am Standort Klein Flottbek, ohne energetische Sanierung

Bau- bzw. Infrastrukturinvestitionen (Maßnahmen >5000 €, keine mobilen Geräte) für das Freiland am Standort Klein Flottbek, ohne energetische Sanierung

Ausgaben für energetische Sanierung der Gewächshäuser am Standort Dammtor (spezielle Maßnahmen der Kleinen Bauunterhaltung sowie Investitionen)

Ausgaben für energetische Sanierung der Gewächshäuser am Standort Klein Flottbek (spezielle Maßnahmen der Kleinen Bauunterhaltung sowie Investitionen)

Personalkosten Schauhäuser Dammtor (Gärtner und Servicepersonal)

Personalkosten Gärtner Gewächshäuser am Standort Klein Flottbek

Personalkosten Gärtner S1 Gewächshäuser sowie Experimentalkulturen für physiologisch, funktionell genetisch und biochemisch orientierte Arbeitsgruppen am Standort Klein Flottbek

Personalkosten Gärtner und Techniker Freiland am Standort Klein Flottbek

Personalkosten Bereich Verwaltung am Standort Klein Flottbek*

Personalkosten Bereich Leitung am Standort Klein Flottbek*

Personalkosten Bereich Kustodie am Standort Klein Flottbek*

Personalkosten Herbarium Hamburgense Bereich Kustodie*

Personalkosten Herbarium Hamburgense Bereich Technik und Support (Montage, Ausleihe)*

Personalkosten Loki Schmidt Haus Leitung und Kustodie*

Personalkosten Loki Schmidt Haus Technik und Service

Personalkosten Algensammlung Bereich Kustodie*

Personalkosten Algensammlung Technik und Service*

***Ein Problem ist, dass keine Produkte für die KLR definiert sind und bei der Arbeitszeiterfassung abgerechnet werden. Denkbar ist auch, dass Personen eine Reihe von Aufgaben übernehmen, die nicht ihrer Stellenbeschreibung entsprechen, um anderwärtig vorhandene dringende Arbeitsbedarfe im Botanischen Garten zu decken. Derzeit kann daher wohl lediglich eine Berechnung der Kosten im Rahmen der gegenwärtigen Stellenzuordnung erfolgen.**

Weitere Erläuterungen: Für die Betriebskosten der Büroflächen, der Magazin- und Ausstellungsflächen sowie der sächlichen Verwaltungsausgaben können die üblichen Standards zugrunde gelegt werden.

Eine fundierte Abschätzung des Investitionsbedarfes für die Gewächshäuser am Standort Dammtor und in Klein Flottbek muss über das jetzige Gutachten hinaus von spezialisierten Ingenieurbüros mit Erfahrung im Bereich Gewächshausbau und –steuerung sowie im Bereich Ausstellungsdesign erfolgen. Die hier erhobenen Zahlen werden aber einen Anhaltspunkt geben, in welcher Höhe p.a. Mittel des Sondertatbestandes für Investitionen verwendet wurden.

Empfehlungen zu Maßnahmen- und Entscheidungsbedarfen zum Gutachten

Empfehlungen zur Entwicklung einer Konzeption für den Botanischen Garten der Universität Hamburg

vorgelegt von Prof. Dr. Thomas Borsch, Prof. Dr. Tobias Nettke und Prof. Dr. Karl-Heinz Strauch

Lfd. Nr.	Einstufung	Themenbereich	Konkrete Maßnahme	Verantwortlichkeit
1.	kurzfristig	Organisationsform	Entscheidung über die künftige Organisationsform (beispielsweise Zentrale Einrichtung der UHH, Stiftung öffentlichen Rechts,...).	Präsidium
2.	kurzfristig	Organisationsform	Zusammenfassen aller Funktionsbereiche unter einer verantwortlichen Leitung mit Fachkompetenz und personeller Kontinuität (auch Entscheidung über ein gemeinsames Dach - Verknüpfung Einheit BG mit Herbar und Loki-Schmidt-Haus). Schaffung der Stelle einer Leitungsposition (Direktor/in auf Ebene W3) mit dem Auftrag zur Entwicklung und Umsetzung eines zukunftsfähigen Konzepts. Identifikation von Führungskräften innerhalb des Botanischen Gartens, die als Team an der Weiterentwicklung der Organisationsstruktur arbeiten (ggf. unter Einbeziehung externer Berater für Organisationsentwicklung, Change Management etc.).	Präsidium / Dekanat
3.	kurzfristig	Finanzen	Schaffung finanzieller Transparenz inkl. Bausektor (Verwendung der Mittel aus dem Sondertatbestand, Verteilungsschlüssel innerhalb der Fakultät). Empirische Erhebung der Personal- und Betriebskosten für die jeweiligen Einheiten (bisher Botanischer Garten an den beiden Standorten, Herbarium Hamburgense, Loki Schmidt-Garten) für die letzten Jahre.	Kanzler mit Fachabteilungen Finanzen und Bau sowie Dekanat sowie derzeitiger wiss. Leitung des BG

4.	kurzfristig	Finanzen	Kostenanalyse als Voraussetzung für die Einschätzung der finanziellen Reichweite der Mittelzuweisung des Sondertatbestandes.	Kanzler mit Fachabteilungen Finanzen und Bau sowie Dekanat sowie derzeitiger wiss. Leitung des BG
5.	kurzfristig	Bauangelegenheiten	Detaillierte Untersuchung der nötigen Investitionskosten für die Entwicklung des Gewächshaus-, Gebäude- und Anlagenbestands an beiden Standorten durch ein spezialisiertes Ingenieurbüro.	Kanzler mit Abt. Bau und derzeitiger wiss. Leitung des BG
6.	kurzfristig	Marketing/ Standortfrage	Fundierte Erhebung des Besucherspektrums am Standort Dammtor und Analyse des Besucherverhaltens bei einer möglichen Konzentration auf den Standort Klein Flottbek.	Präsidium mit derzeitiger Wiss. Leitung des BG
7.	kurzfristig	Organisationsform/-entwicklung	Schaffung einer Kostenstellenstruktur für die neu konzipierte Organisation Botanischer Garten; Zusammenfassung des Budgets (aus 3).	Kanzler mit Abt. Finanzen
8.	kurz- bis mittelfristig	Personal	Berufung des Direktors/der Direktorin.	Präsidium/Dekanat
9.	kurz- bis mittelfristig	Organisationsentwicklung	Formulierung einer Zielvorgabe für die Aufgaben des Botanischen Gartens als Bestandteil der UHH.	Präsidium, spät. Direktor, ggf. Fakultät
10.	Kurz- bis mittelfristig	Organisationsentwicklung	Identifikation von Führungskräften innerhalb des Botanischen Gartens, die als Team (Führungsteam BG) an der Weiterentwicklung der Organisationsstruktur arbeiten (ggf. unter Einbeziehung externer Berater für Organisationsentwicklung, Change Management etc.).	Spät. Direktor
11.	kurz- bis mittelfristig	Organisationsentwicklung	Entwicklung eines Organigramms mit eindeutig erkennbaren Vorgesetztenverhältnissen, Aufgabenbeschreibungen, und entsprechend beschriebenen Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen.	Spät. Direktor und Führungskräfte Botanischer Garten
12.	mittel- bis langfristig	Organisationsentwicklung	Behebung von Managementdefiziten, Erstellen eines offiziellen Stellenplans, eines Personalentwicklungsplans.	Spät. Direktor i.V.m. den Führungskräften der Bereiche
13.	mittelfristig	Organisationsentwicklung	Klare Abstimmung der Eckpunkte BG, Herbarium und Abt. Biodiversität unter dem Gesichtspunkt Forschung und Lehre.	Spät. Direktor / FB Biologie

14.	mittelfristig	Personal	Erstellung eines Personalbedarfsplans inkl. erforderlichem Kostenrahmen und dessen Umsetzung (im Gutachten benannte Bedarfe: Kustoden, Sekretariat, Öffentlichkeitsarbeit, Besucherpädagogik).	Spät. Direktor mit Führungsteam BG
15.	mittelfristig	Personal	Bezogen auf Infrastrukturmaßnahmen und Unterhalt im Bereich der Gewächshäuser ist der Aufbau spezifischer technischer Kompetenz im BG erforderlich, um eine entsprechende Projektkoordination sicherzustellen.	Spät. Direktor für/mit Technischer Leitung BG
16.	mittelfristig	Standortfrage	Entscheidung (nach Abwägung der Aspekte Öffentlichkeitswirksamkeit vs. Kosten der Betriebsabläufe bei doppelten Standorten und unter Abwägung der Investitions- und Unterhaltungskosten) über die zukünftige Nutzung der Schaugewächshäuser am Standort Dammtor.	Präsidium, spät. Direktor, ggf. Fakultät
17.	mittelfristig	Organisationsentwicklung	Entwicklung eines geregelten Verfahrens zur Abstimmung zwischen Sammlungsentwicklung, Sammlungsnutzung und Forschung, zur systematischen Nutzung von Synergieeffekten.	Spät. Direktor / FB Biologie
18.	mittel- bis langfristig	Facility Management	Monitoring des Energieverbrauchs und Berechnung von Kostenszenarien (Steuerung von Energiekosten/Investitionen).	Technische Leitung und Verwaltung BG
19.	mittelfristig	Bauangelegenheiten	Entwicklung eines baulichen Sanierungsplans unter Berücksichtigung energetischer Erfordernisse, mit dem Blick auf die prozessbezogenen Notwendigkeiten. Sodann Entwicklung einer langfristigen strategisch ausgerichteten Bauinvestitionsplanung sowie ggf. Neuplanung einer Schaugewächshausanlage am Standort Klein Flottbek.	Spät. Direktor und technische Leitung BG i.V.m. Abt. Bau
20.	mittelfristig	Organisationsentwicklung	Engere organisatorische Verknüpfung von Lebendsammlung des BG und konservierten Pflanzensammlungen des Herbars (s. auch lfd. Nr. 2).	Spät. Direktor im Dialog mit Fachwissenschaft
21.	mittel- bis langfristig	Wissenschaft und Forschung	Entwicklung einer Sammlungsstrategie und des aktiven Forschungsprofils des BG .	Spät. Direktor mit dem zugeordneten wiss. Personal
22.	mittelfristig	Organisationsentwicklung	Intensivierung der Einbindung des BG in der Lehre (bspw. Modulbeschreibungen).	Spät. Direktor mit Fakultät, FB Biologie

23.	mittelfristig	Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	Einheitlicher Auftritt (Corporate Design) und Marketing aller Teile des Botanischen Gartens (ein oder zwei Standorte).	Spät. Direktor sowie Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit/Marketing
24.	mittel- bis langfristig	Gesamtstrategie	Entwicklung einer übergreifenden Gesamtstrategie Museumslandschaft und Naturwissenschaftliche Sammlungen in Hamburg.	Präsidium, Sammlungsbeauftragte, spät. Direktor
25.	mittelfristig	Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	Professionelle Webseiten-Gestaltung, d.h. Einplanung eigener Mittel (inkl. Personal) für eigene Kommunikationsaufgaben.	Spät. Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit/Marketing
26.	mittelfristig	Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	Konzept für die Außendarstellung (an 1 oder 2 Standorten), hierfür u.a. • Beauftragung repräsentative Studie über das Besucherspektrum • Marketingkonzept inkl. Umfeldanalyse • flächendeckende Umsetzung Corporate Design.	Spät. Direktor
27.	mittel- bis langfristig	Personal	Erstellung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts, Weiterbildungsplanung.	Spät. Direktor in Abstimmung mit den verantwortlichen Führungskräften der Bereiche
28.	mittelfristig	Bildung	Entwicklung eines Masterplans „Bildung“ oder eines Bildungskonzepts des Botanischen Gartens. Einrichtung einer Stelle Gartenpädagoge (jenseits der derzeitigen Aufgabenwahrnehmung in der „Grünen Schule“) oder Besucherpädagoge für alle Aspekte des Bildungsprogramms des Botanischen Gartens.	Spät. Bereich Bildung/ Besucherpädagogik
29.	mittelfristig	Personal (wiss.)	Entwicklung von Regelungen zur eingeschränkten Kapazitätswirksamkeit der verantw. Wiss-Stellen im BG .	Spät. Direktor i.V.m. Präsidialverwaltung
30.	mittelfristig	Organisationsentwicklung	Entwicklung von Produkten und einer KLR mit dem Ziel der Steuerung von Arbeitsprozessen.	Führungsteam und Verwaltung des BG, ggf. in Zusammenarbeit mit Abt. Finanzen
31.	langfristig	Organisationsentwicklung/Finanzen	Konzeptionelle Entwicklung und Umsetzung eines Betriebes gewerblicher Art in Verbindung mit Marketingaktivitäten zur Förderung der Einnahmen des BG (Verbleib in der Organisation BG muss gewährleistet sein).	Führungsteam BG mit spät. Direktor

Zusammenfassung zum Gutachten

Empfehlungen zur Entwicklung einer Konzeption für den Botanischen Garten der Universität Hamburg

vorgelegt von Prof. Dr. Thomas Borsch, Prof. Dr. Tobias Nettke und Prof. Dr. Karl-Heinz Strauch

Basierend auf der heute international anerkannten Definition der Funktionen und Aufgaben eines Botanischen Gartens wurde zunächst die aktuelle Situation des Botanischen Gartens der Universität Hamburg an den beiden Standorten Klein Flottbek und am Dammtor sowie thematische und organisatorische Schnittstellen (Herbarium Hamburgense, Loki-Schmidt-Haus) untersucht. Dazu dienten ein im Rahmen der Begutachtung angefertigter Selbstbericht, Organisations- und Betriebsdaten, eine Ortsbegehung sowie ausführliche Interviews.

Der Botanische Garten der Universität Hamburg gehört zu den wichtigen Institutionen im Netzwerk der deutschen Botanischen Gärten. Er ist einer der besucherstärksten Gärten und hat in Qualität und Umfang sehr gute Lebendsammlungen. Der Botanische Garten ist in der Hamburger Bevölkerung fest verankert und wird sehr positiv wahrgenommen. Die Freilandanlagen in Klein Flottbek befinden sich infrastrukturell in einem guten Zustand wobei die Gewächshausanlage sehr gut geplant aber heute sanierungsbedürftig ist, vor allem im energetischen Bereich. Die Schauhausanlagen am Dammtor sind nicht mehr zeitgemäß und müssen grundlegend saniert werden, auch im Hinblick auf Infrastruktur für Besucher. Hier ist in naher Zukunft eine Standortentscheidung notwendig, die in Abwägung der Kosten für einen Neubau von Schauhausanlagen am Standort Klein Flottbek, einer noch zu erstellenden Besucheranalyse und der Weiterentwicklung der internen Personalstruktur getroffen werden muss.

Deutliche Defizite gibt es im Management und in der Organisationsstruktur. Hier ist eine Neugliederung der Organisationseinheit notwendig, die einerseits bisher unabhängig agierende Einheiten (Herbarium Hamburgense, Loki-Schmidt-Haus) in die Organisation Botanischer Garten einschließt und andererseits eine dauerhafte, klare und fachkompetente Leitungsstruktur schafft. In dieser neuen, erweiterten Organisationsstruktur ergeben sich sehr gute Zukunftspotentiale für den Botanischen Garten, verbunden mit einer Verbesserung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit, der Stärkung von Wissenschaft, Forschung und Lehre sowie auch in den Bereichen Bildung und Öffentlichkeitsarbeit. Um dies zu verwirklichen, muss der Botanische Garten als eigenständigere Organisationseinheit neu aufgestellt werden. Dies könnte in Form einer Zentralen Einrichtung oder auch Stiftung öffentlichen Rechts geschehen. Die entsprechenden Budgets müssen ermittelt und dem

Sondertatbestand zugeschlagen werden, so dass der Botanische Garten ein eigenes, transparentes Budget erhält, mit dem er wirtschaften kann.

Als eine der dringendsten Maßnahmen ist die Schaffung der Stelle eines Direktors/einer Direktorin auf W3 Niveau mit den entsprechenden Richtlinien- und Entscheidungskompetenzen erforderlich. Die Funktion des Direktors/der Direktorin muss dauerhaft besetzt sein. In weiteren Schritten muss dann eine klare Organisationsstruktur geschaffen und die Organisation Botanischer Garten entwickelt werden. Dazu gehören umfangreiche Arbeiten der Personalbedarfsplanung, der Personalentwicklung, sowie der Erarbeitung von Programmen im Bereich Wissenschaft (inkl. Sammlungen), Forschung, Bildung sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Die Wissenschaftler/innen am Botanischen Garten können dabei in Doppelfunktion als Lehrende in der MIN-Fakultät tätig sein. Wichtig ist insbesondere die enge personelle und arbeitsorganisatorische Verknüpfung von Lebendsammlungen im Garten und dauerhaft präparierten Trocken- bzw. Alkoholsammlungen im Herbar. Es muss insbesondere darauf geachtet werden, dass die Marke „Botanischer Garten“, die in Hamburg bereits positiv besetzt ist, weiter ausgebaut wird. Hier ist die einheitliche Verwendung eines Corporate Designs an allen Standorten und bei allen Produkten (Website, Printprodukte etc.) umzusetzen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Zielgruppen für einen Botanischen Garten andere sind als für Naturkundemuseen oder bei einem Science Center. Für die Universität ergeben sich sehr gute Möglichkeiten den Botanischen Garten intensiver als Schaufenster zur Öffentlichkeit zu nutzen.

Von einer solchen, klaren Neuaufstellung des Botanischen Gartens könnte auch die gesamte Hamburger Museumslandschaft profitieren. Der Botanische Garten könnte als Organisation aber auch als Marke Teil eines Konsortiums der Hamburger Naturkundlichen Sammlungen sein, in dem verschiedene Synergien genutzt werden können.