

Summary zur Museumsstruktur – „Arbeitskreis Governance- und Strukturfragen“

Die nachfolgenden Überlegungen verzichten auf theoretische Gedanken zu der immerwährenden Frage: Wozu brauchen wir Museen, das institutionalisierte Gedächtnis unserer Kultur? Vielmehr liegt den Überlegungen eine 30jährige Erfahrung einer Privatinitiative – des Vereins der Freunde der Nationalgalerie – in einer großen öffentlich-rechtlichen Institution – der Stiftung Preußischer Kulturbesitz – zugrunde und nehmen demnach für sich dabei durchaus in Anspruch exemplarisch, also Exempel, also Beispiel zu sein, auf andere Museen (und vielleicht sogar: andere staatliche Kulturinstitute), mutatis mutandis übertragbar zu sein.

1. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Zunächst ein Blick auf die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, jenem in Deutschland beispiellosen Ozeandampfer der Kunst- und Kulturvermittlung. Ein Dampfer, der in diesen Tagen sein 50jähriges Bestehen feiert, also ein klassisches Produkt des Nachkriegs(bundesrepublikanischen)-Deutschland ist.

Die Organisation: Geleitet wird die Stiftung durch einen Präsidenten – Klaus-Dieter Lehmann, der Nachfolger wird Hermann Parzinger sein. Dem nachgeordnet ist der Generaldirektor Peter-Klaus Schuster, dessen Nachfolger ist gewählt: Michael Eissenhauer – ihm unterstehen 17 weitere Museen, die – jedenfalls grundsätzlich – von jeweils einem Direktor geleitet werden. Dem Präsidenten untersteht neben dem von einem Generaldirektor geleiteten Museumsbereich insbesondere als eigener Komplex die Staatsbibliothek.

Alle Direktoren der Museen sind lebenslang – das heißt bis zur Erreichung der Pensionsgrenze – beschäftigt, müssen aber dann – öffentlich-rechtlichem Dienstrecht folgend – mit 65 Jahren aufhören, auch wenn sie noch so sehr bei ungebrochenem Tatendrang in Saft und Kraft und Tatendrang stehen.

Bezahlt werden diese Direktoren nach A 16, - das heißt im Klartext zwischen 4.300 € und 5.000 € brutto, was einen Netto-Betrag von rund 2.800 € entspricht. Jeder Schuldirektor in Berlin hat dasselbe Gehalt: Der Direktor der Nationalgalerie – ihm unterstehen Alte Nationalgalerie, Neue Nationalgalerie, Hamburger Bahnhof, Museum Berggruen und Friedrichswerdersche Kirche und damit eines der bedeutendste Kulturinstitute Deutschlands – wird nach A 16 bezahlt! Dass es bei diesem Gehalt ganz unmöglich ist, eine außerordentliche Figur etwa aus dem Ausland oder gar aus der Wirtschaft für

diese Position zu gewinnen, ist offensichtlich. Daran etwas zu ändern scheint aussichtslos, - der Dampfer fährt seinen Weg.

Die Museen selbst sind mit Mitteln ausgestattet, die das Überleben gerade noch ermöglichen. Es gibt keinen gesicherten Ausstellungsetat für die 17 Museen, - es gibt so gut wie keinen Erwerbungssetat für die Museen (um der Wahrheit die Ehre zu geben: 700.000 € jährlich für 17 Museen!). Ausstellungen, die realisiert werden, sind auf Sondermittel (Europa Kulturstiftung des Bundes oder der Länder-Lotto) angewiesen.

Die öffentlich-rechtliche Konstruktion dieser Museen führt dazu, daß – um am naheliegenden Beispiel zu bleiben – MoMA und Metropolitan niemals von einem Museum hätten realisiert werden können, weil die rund 8 bis 12 Mio. € für eine derartige Ausstellung nicht vorhanden sind, etatistisches Denken es aber verbietet, das Risiko der Einspielung der Gelder einzugehen. Nur dann darf eine solche Ausstellung realisiert werden, wenn sämtliche Mittel vor Beginn der Ausstellung vorhanden sind.

Welche grotesken Blüten dieses etatistische Denken treibt, belegt folgendes Beispiel:

Die Nationalgalerie will eine Ausstellung eines Künstlers realisieren, diese Ausstellung kostet 500.000 €. Der Hauptstadtkulturfonds ist bereit, von den 500.000 € die Hälfte, 250.000 € zu zahlen. Die Stiftung bzw. der zuständige Direktor wendet sich an eine Privatinstitution – den Verein der Freunde der Nationalgalerie – um die weitere Hälfte dort zu akquirieren. „Gerne“ sagt der Verein, wenn wir an den Einspielergebnissen anteilmäßig beteiligt werden. „Geht nicht“, sagt der Direktor, denn bei einer sogenannten Fehlbedarfsfinanzierung müssen sämtliche Einnahmen ausschließlich an den öffentlichen Finanzier gegeben werden, - so daß man dem Privaten zumutet, die 250.000 € à fonds perdu zu zahlen. An dieser Doktrin scheitern viele Ausstellungsvorhaben.

Wie schwer beweglich öffentlich-rechtliches Denken in diesen Museen ist, belegt die Grundsituation im Kulturforum. Ich glaube nicht zu übertreiben, wenn ich feststelle: Es gibt keine scheußlichere Museumslandschaft in Europa als die des sogenannten Kulturforums. Schon der Weg in die grandiose Gemäldegalerie ist abschreckend, im Winter hochgefährlich (vom Imbiss- und Plastikstuhlumfeld will ich gar nicht reden!). Jeder, der eine private Leistung anbieten würde, hätte längst einige Millionen in die Hand genommen, um aus diesem Unplatz eine lebensfrohe, lebendige Piazza zu schaffen, - indem die breite Auffahrt weggenommen, eine heitere, mit einem Café-Haus besetzte Landschaft geschaffen und weltstädtisches Flair

zugelassen wird. Statt dessen beläßt man es bei der jetzigen Situation und wundert sich, daß eine Jahrtausendausstellung wie „Rembrandt“ verhältnismäßig schlecht besucht ist: weil der Ort – modisch gesprochen: die Location – so abschreckend ist.

2. Der Verein

So gut wie alle Museen in Deutschland haben inzwischen einen Freundeskreis. Mein Blick gilt dem Verein der Freunde der Nationalgalerie, dem ich seit 30 Jahren vorstehe. 1.400 Mitglieder, die jedes Jahr mindestens 600,00 € Spenden pro Person aufbringen, macht ihn zu einem schlagkräftigen Instrument und dennoch bleibt er: ein Beiboot.

Dieser Verein kann – soweit die Mittel reichen –

- privat denken und sich engagieren, privat finanzielle Überlegungen anstellen, Risiko eingehen,
- in dem Umfang, in dem er es für erforderlich hält, für die Produkte zu werben (der Erfolg von MoMA und Metropolitan ist zu einem wesentlichen Teil der außerordentlichen, jeweils 1 Mio. € kostenden Werbung zu verdanken: ein Etatposten, den die öffentliche Hand für keine ihrer Veranstaltungen je zur Verfügung stellen würde).
- flexibel neue Öffnungszeiten kreieren, wenn der Publikumsansturm dies erfordert (die öffentliche Hand ist öffentlich gebunden: an Ausschreibung, Auswahlverfahren, Frauenbeauftragte, - bis eine Entscheidung getroffen ist, ist die Ausstellung vorbei),
- aber auch insofern wirtschaftlich als kostensparend handeln, als er bei Auftragvergabe mit den Auftragnehmern hart verhandelt, während die öffentliche Hand ausschreibt und dem „Billigsten“ den Zuschlag erteilt. Der Verein, der nach der MoMA-Ausstellung verpflichtet war, den Teppich in der neuen Nationalgalerie zu erneuern, hat den Vorschlag gehört, wie die öffentliche Hand diesen Auftrag vergeben will. Er hat sich das Recht erbeten, selbst den Teppichleger zu suchen, und hat etwa 50 % gespart und die doppelte Leistung bekommen.

Welche Handlungsfreiheit der Private entwickeln kann, zeigt wiederum die Konstruktion im Verein. Dieser Verein scharft um sich nämlich „Töchter und Söhne“, die Lösungen auf die Frage suchen und finden, wie weitere Gelder rekrutiert werden können. Da gibt es die gemeinnützige Tochter „*Museum & Location GmbH*“. Sie sorgt für eine Vermietung der Museumsräume in – nach Möglichkeit – allen 17 Museen. Die damit eingehenden Gelder gehen zu 80 %

in das Museum, in dem die Veranstaltung stattfindet, 20 % kommen in den gemeinsamen Museumshaushalt, daraus werden beispielsweise Museumsführer finanziert. Also sämtliche Einnahmen gehen unmittelbar in die Häuser zurück. Diese Museum & Location GmbH hat eine weitere Tochter, die wirtschaftlich arbeitet und Museum & Service heißt. In dieser Firma werden Museums-Shops realisiert, Führungen veranstaltet, Live-Speaker organisiert, Ticket-Systeme erarbeitet. Der Erlös von Museum & Service geht wiederum via Museum & Location an das geförderte Museum. Um die Effektivität dieser noch jungen Einrichtungen zu demonstrieren: Museum & Location wird in diesem Jahr den Museen 900.000 €, Museum & Location hat im letzten Jahr 400.000 € und wird in diesem Jahr – dank Metropolitan – 700.000 € den Museen zuführen. Das ist eine fühlbare Ernte privatwirtschaftlichen Handels für staatliche Museen.

Natürlich könnten theoretisch auch öffentliche Hände solche GmbH-Formationen gründen – theoretisch. Die Praxis belegt, daß die öffentliche Hand dazu nur schwer und schwerfällig in der Lage sei.

Allein der vom Verein eingerichtete Museums-Shop während der Metropolitan-Ausstellung in den ersten drei Monaten eine Einnahme von 3 Mio. € erbracht, wovon 2 Mio. € eigene Produkte, 1 Mio. € Fremdprodukte sind. Der gesamte Erlös geht uneingeschränkt an die Museen!

3. **Conclusio**

Der schwergängigen Beweglichkeit des Tankers – Stiftung Preußischer Kulturbesitz – steht gegenüber eine äußerst bewegliche, wirtschaftlich denkende und handelnde Privatinitiative. Bei der Antwort auf die Frage „Wieviel Privatinitiative brauchen und vertragen die staatlichen Museen?“ wäre es aber sträflich zu sagen: „*Dann machen wir eben alles privat!*“ In Wahrheit verhalten sich das rein Staatliche einerseits und das rein Private andererseits wie Skylla zu Skaribdis: Der Präsident des Ozeandampfers „Stiftung Preußischer Kulturbesitz“ muss seinen Dampfer mutig durch die Extreme – allein dem öffentlichen Recht unterworfenen oder dem Privaten anheim gegebenen – steuern. Ein von privatem Denken freies Museum ist so gefährlich und unsinnig, wie ein rein privat Geführtes.

Da ist zunächst einmal festzuhalten, dass das Museum ein Ort des Bewahrens, des öffentlichen Gedächtnisses, des Forschens und des Entdeckens ist. Ein Museum muß das Recht haben, ja ist geradezu verpflichtet, Forschungsvorhaben zu präsentieren, Ausstellungen zu realisieren, die nicht durch den Publikumserfolg refinanziert werden können, - Forschung und Archivarbeit fern von allen privat-wirtschaftlichen

Unternehmensdenken sind unverzichtbarer Bildungsauftrag der Museen. Deshalb kann man gar nicht vehement genug den Politikern widersprechen, die bei Forderung von Museen nach mehr Geld erklären: „*Macht es doch einfach wie MoMA und Metropolitan!*“ Das degradiert die private Tätigkeit zu einer Eventveranstaltung, - zu der kein Vernunftbegabter bereit ist.

Deshalb habe ich keinen Zweifel daran, daß die öffentlich-rechtliche Konstruktion der Museen im Prinzip richtig ist. Überlebensfähig scheinen mir diese Museen allerdings nur dann zu sein, wenn sie sich immer mehr privatem Denken und ggf. auch Handeln öffnen, wobei ich das Schwergewicht auf das privat-wirtschaftliche Denken lege, dieses privat-wirtschaftliche Denken könnte im Handeln dingfest werden, ohne dass die öffentliche Konstruktion aufgegeben wird.

Peter Raue
2008