

Die Genossenschaft – ein neues Modell zur Zukunftssicherung kommunaler Museen

Genossenschaft? Das läßt zunächst an Großmutters Einkaufsquelle „Konsum“, an Wohnungsgenossenschaften oder an Großbetriebe in sozialistischer Planwirtschaft denken, kaum aber an Museen. Gleichwohl birgt das Genossenschaftskonzept die Chance zur Lösung zahlreicher Probleme kommunaler Museen.

Kommunale Museen zwischen Leistungserfüllung und knappem Etat

Wer kennt diese Situation nicht? Wieder einmal denkt ein Lokalpolitiker angesichts der katastrophalen kommunalen Haushaltslage öffentlich über Einsparmöglichkeiten nach. Er findet: Das Museum! Es hat einen hohen Zuschußbedarf, aber kaum Besucher und auch in der lokalen Presse ist selten darüber zu lesen. Der Kämmerer hatte bereits angefragt, ob die hohen Ausgaben für das Museum denn wirklich gerechtfertigt seien, und die Museumsleitung beklagt dagegen, daß nur eine größere Investition die Attraktivität des Museums erhöhen kann. Möglicherweise giftet nun die Überlegung unseres Politikers in dem Vorschlag einer kompletten Museumsschließung – wie sie etwa in Weimar kürzlich auch umgesetzt wurde.

Nun weiß die Kommunalpolitik natürlich in der Regel recht gut um den kulturpolitischen Nutzen der Museen und um ihre identitätsstiftende Wirkung. Auch ist sie meist durchaus am dauerhaften Erhalt der in den Museen vorhandenen Kulturgüter und an einer guten inhaltlichen Museumsarbeit interessiert. Zudem haben Museen gewöhnlich eine gute Lobby und bleiben von durchgreifenden Streichungen meist verschont. Dies verschärft das Dilemma der Kommunalpolitik aber eher: Einerseits müssen Kosten eingespart werden – gegebenenfalls auch bei den Museen. Andererseits sollen die Museen bessere Ergebnisse liefern und ihre Besuchszahlen steigern. Umsetzbare Lösungen sind also gefragt. Die hier vertretete These lautet: Die Umwandlung kommunaler Museen in Genossenschaftsmuseen mindert dieses Dilemma oder vermag es sogar ganz aufzulösen.

Zukunftssichernde Anforderungen...

Der Rückgang der öffentlichen Finanzkraft und die Stagnation der Mittelzuweisungen hat den Museen neben ihren sammlungs-, forschungs- und vermittlungsbefugten Kernaufgaben neue Handlungsfelder in der Finanzbeschaffung zugewiesen. Durch Eintritte, kostenpflichtige pädagogische Angebote, Raumvermietungen, die Bewirtschaftung oder Verpachtung von Museumsshops und Bistros etc. sollen nun Einnahmen erwirtschaftet werden. Auch wird von ihnen die Ausrichtung attraktiver Angebote und verbessertes Marketing erwartet, um die Besuchszahlen zu steigern. Vor diesem Hintergrund sehen sich die Museen mittlerweile gezwungen, sich zumindest in bestimmten Bereichen wie Wirtschaftsbetriebe zu verhalten.

Die neuen Aufgaben bringen neue Anforderungen an das Personal mit sich, für die es meist nicht ausgebildet ist. Und da auch die zur Bewälti-

Olaf Mußmann



gung des erhöhten Arbeitsaufkommens nötigen neuen Stellen kaum zu bekommen sind, steigt der Druck auf die in den Museen Arbeitenden.

... und eine Lösung mit Tradition

Einen Ausweg aus dieser Situation bietet die Umwandlung der Museen in Genossenschaften. Die Genossenschaft ist eine recht alte Organisationsform, die auf die Verfolgung eines gemeinschaftlichen Zweckes ausgerichtet ist. So sicherten Deichbaugenossenschaften schon früh das gemeinsame Überleben an der Küste. Ihren Höhepunkt erreichte die Genossenschaftsbewegung dann im 19. Jh., als die Arbeiterbewegung zahlreiche Genossenschaften zur Selbsthilfe hervorbrachte: Konsumgenossenschaften etwa dienten der Organisation gemeinschaftlicher Vermarktungs- und Einkaufsinteressen und Baugenossenschaften stellen günstigen Wohnraum bereit.

Dieser Selbsthilfegedanken prägt in Deutschland bis heute weitgehend die Strukturen genossenschaftlicher Beteiligung. Mit dem nach der Mitte des 20. Jh. einsetzenden Wirtschaftsboom wurde diese Rechtsform für viele unzeitgemäß. Effiziente Wirtschaftlichkeit schien sich besser mit kapitalgeführten Gesellschaftsformen umsetzen zu lassen, und so wurde so manche deutsche Genossenschaft in eine GmbH oder in eine AG umgewandelt. Der Grundgedanke einer wirtschaftlichen Beteiligung zum gemeinschaftlichen Nutzen wurde zugunsten des Ziels einer durch eine professionelle Geschäftsführung vorangebrachten Gewinnmaximierung aufgegeben. Zugleich machten Genossenschaften zu jener Zeit eher als Repräsentanten sozialistischer Planwirtschaft Schlagzeilen, bis sie hierzulande schließlich in weiten Kreisen als links-konnotiertes Modell verpönt waren. Genossenschaften wurden zu einer eher exotischen Rechtsform für Unternehmen.

Amalgam aus bürgerschaftlichem Engagement und finanzieller Chance

Die Wiederbelebung dieses genossenschaftlichen Grundgedankens eröffnet den kommunalen Museen nun neue Möglichkeiten. Eine Genossenschaft besteht zunächst aus ihren Mitgliedern, den Eigentümern. Die Generalversammlung der Mitglieder benennt für die Geschäftsführung einen Vorstand, der seinerseits einen Geschäftsführer bzw. geschäftsführenden Museumsdirektor einsetzen kann. Die Geschäftsführung wird durch den Aufsichtsrat kontrolliert. Hier kann sich die Kommune ihren festen Sitz und damit ihre Kontrollfunktion sichern. Ihre Museumsbestände kann die Kommune der Genossenschaft außerdem als Leihgabe mit der Verpflichtung zur Pflege und Mehrung überlassen. Die Museumsammlung verbleibt so dauerhaft im Vermögen der Kommune.

Dieses Konstrukt zielt vor allem darauf ab, Museumsbesucher zu Museumseigentümern zu machen und sie so für das Museum zu gewinnen. Eigentum am Genossenschaftsmuseum verpflichtet nicht nur, es motiviert und schafft Verantwortung. Es begünstigt gemeinschaftliche Aktivitäten in der Kulturproduktion und läßt ehrenamtliches Bürgerengagement gedeihen. Die Genossenschaftsstruktur fördert so die Ausbildung eines

Lebensgefühls, das auf ein soziales Zusammenwachsen abzielt und das soziale Kohäsion fördert.

Diese Möglichkeit zur kulturellen Aneignung korrespondiert seitens der BürgerInnen mit einem verbreiteten Bedürfnis nach gemeinschaftlichem Engagement und nach kultureller Betätigung. Viele Menschen haben Interesse an einer Betätigung im Kontext musealer Objekte. Ihr Engagement speist sich aus einem Bedürfnis, nützlich sein zu wollen. Gesucht wird nach sinnvoller Betätigung, nach neuen Herausforderungen, nach Gestaltungsmöglichkeiten oder nach Gemeinschaft, nach Kontakten und nach Spaß. Ein beteiligungsfreundliches Genossenschaftsmuseum kann diesem Menschen viel bieten: einen Ort des Austausches und der Ausstellungs- und Veranstaltungsbesuche, aber auch die Möglichkeit ehrenamtlichen Engagements: In der Administration ebenso wie in der Aufsicht, im Service, in der Öffentlichkeitsarbeit, in der Pädagogik, im Café



und im Shop oder im Fundraising. Möglichkeiten bestehen ferner in der Dokumentation, in der Forschung, Restaurierung, Ausstellungsumsetzung, Publikationsarbeit oder in der Gebäudepflege.

Dabei ist die Genossenschaft auch in anderer Hinsicht attraktiv: Ein- und Austritte der Mitglieder werden lediglich schriftlich erklärt, ohne notariell beglaubigte Registererträge. Die Rückzahlbarkeit der Genossenschaftsanteile begrenzt mögliche finanzielle Verluste oder schließt sie völlig aus: Das Risiko bleibt überschaubar. Für ihre Schulden haftet nur die Genossenschaft als solche, nicht aber die Mitglieder. Andererseits verschafft eine gemeinnützige Genossenschaft steuerliche Vorteile. All dies macht das Genossenschaftsmuseum für kulturinteressierte BürgerInnen sehr attraktiv.

Beschäftigt das Museum als hauptamtliche MitarbeiterInnen Genossenschaftsmitglieder, so dürfte von ihnen ein verstärktes Engagement zu erwarten sein. Sie sind dann Miteigentümer ihres Arbeitsplatzes mit hohen Mitbestimmungsrechten, aber auch mit entsprechender Verantwortung – und diese Kombination erzeugt Motivation.

Auch die Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements macht Genossenschaftsmuseen leistungsfähiger: Ehrenamtliche Arbeit bezieht unterschiedlich qualifizierte und engagierte Menschen mit ihren besonderen Kenntnissen und Qualifikationen in die Museumsentwicklung ein. Dies schafft Zufriedenheit und engagierte Arbeit. Ehrenamtlichkeit trägt ferner durch unentgeltlich geleistete Arbeit dazu bei, die kommunalen Kosten zu begrenzen. Mit diesem Konzept konnte, wie die Hannoverische Allgemeine am 2.1.2006 berichtete, die Stadt Nörten-Hardenberg jüngst ihr Hallenbad durch die Umwidmung in eine Genossenschaft vor der Schließung retten, die öffentlichen Zuschüsse deutlich verringern und die Besucherzahlen zugleich verdoppeln.

Gerade in Hinblick auf eine mögliche Steigerung der Besucherzahlen liegt eine besondere Chance im Genossenschaftsmuseum: Die Mitglieder wirken als Multiplikatoren. Sie werben für das Museum – durch das Mitbringen von Begleitpersonen zu den Veranstaltungen und durch begeisterte Schilderungen im Bekanntenkreis. So eingebunden wird das Genossenschaftsmuseum zum Marketinginstrument für sich selbst.

Eine ausgesprochene Stärke von Genossenschaften liegt auch darin, daß sie Finanzmittel durch ihre Mitglieder aufbringen und daß sie im Gegensatz etwa zu Vereinen Einnahmen erwirtschaften können. Kapitalgewinnende Genossenschaften durch rückzahlbare Einlagen ihrer Mitglieder sowie gegebenenfalls durch ein zusätzlich erhobenes, nicht rückzahlbares Eintrittsgeld. Aus diesen Mitteln kann ein Museum durchaus größere Investitionen tätigen: für einen Shop, ein Museumscafé oder etwa eine attraktive Sonderausstellung. Die Investitionen sollten Rücknahmen ermöglichen, die dann erneut reinvestiert oder zur Rückzahlung der eingebrachten Genossenschaftsanteile eingesetzt werden. Zwar wird der Wert der bei Austritten fälligen Anteile durch die erzielten Gewinne oder Verluste des Museums bestimmt, doch sollten diese im Interesse der Mitglieder nicht völlig abschmetzen. Gleichwohl können Einlagekapital und erwirtschaftete Einnahmen für die museale Attraktivitätssteigerung eingesetzt werden; Ziel kann aber keinesfalls die Erwirtschaftung von Renditen für die Genossenschaftsmitglieder sein.

Fallstricke und Erfolgsfaktoren

Trotz aller Vorteile: Dieses Konzept ist natürlich nicht auf jedes Museum übertragbar. Als wichtigste Voraussetzung muß die Bereitschaft des Museumsträgers vorhanden sein, die Selbständigkeit des jeweiligen Museums zu fördern und es zugleich bürgerschaftlichem Engagement zu öffnen. Außerdem muß es kulturinteressierte BürgerInnen geben, die das Schicksal ihres Museums selbst in die Hand nehmen möchten und dafür auch bereit sind, ihre Genossenschaftsanteile bereit zu stellen und Arbeitsleistungen zu erbringen.

Ferner setzt der Übergang zum Genossenschaftsmuseum ein gesellschaftsorientiertes Verständnis von Museum voraus. Selbstverständlich stehen auch hier die klassischen Felder des Sammelns, Bewahrens, Erforschens und Ausstellens im Zentrum. Das Genossenschaftsmuseum muß sich aber schon allein aufgrund der Beteiligungswünsche der Mitglieder zwangsläufig Antworten auf die Frage finden: Was kann das Museum für die Menschen in der jeweiligen Stadt oder Gemeinde leisten? Aus diesem Grund sind Handlungsfelder wie Bildung, Unterhaltung, Erholung und Identitätsbildung im Genossenschaftsmuseum mit einem hohen Stellenwert zu versehen.

Besonders geeignet scheint dieses Konzept für kommunale und regionale Museen zu sein. Genossenschaftsmuseen leben von den Kontakten und gemeinschaftlichen Aktivitäten ihrer Mitglieder. Aus diesem Grund benötigen sie offenbar die lokale oder regionale Ebene. Nicht verschwiegen werden soll auch, daß die jährlich notwendigen Prüfungen der Finanzen und der ordnungsgemäßen Geschäftsführung durchaus eine beträchtliche Belastung sein können. In den beteiligten Kommunen und bei anderen Partnern dürfte diese Prüfungspflicht allerdings wohl eher ein beruhigendes Gefühl auslösen.

Darüber hinaus erscheint die Rechtsform des Genossenschaftsmuseums den konventionellen Betriebsformen der Museen aber durchaus als ebenbürtig oder sogar als überlegen. Bedenken, die Öffnung der Museen gegenüber Interessierten könnte zu Entprofessionalisierung führen, kann über die Satzung wirksam begegnet werden. Schreibt sie entsprechende fachliche Anforderungen an die Geschäftsführung und Leitung und gegebenenfalls auch an das gesamte hauptamtliche Personal vor, so sichert dies die Professionalität der musealen Arbeit wirksam. Schnell wechselnde Mehrheiten mit entsprechenden Beschlüssen, wie sie etwa bei Vereinen häufig vorkommen und welche die Kontinuität der Arbeit oder die Sicherheit der Arbeitsplätze gefährden, können durch entsprechende Amtszeiten verhindert werden. Mit ihren satzungsmäßig verankerten Or-

genen schaffen Genossenschaftsmuseen hohe Verbindlichkeit für Mitarbeitende, Partner und Mitglieder und garantieren zugleich wirksam die Kontrollmöglichkeiten der kommunalen Sammlungseigner.

Freilich ist es auch keine einfache Aufgabe, ein traditionelles kommunales Museum in ein Genossenschaftsmuseum umzuwandeln – gibt es doch große Unterschiede in den Arbeitskulturen. Es sollte bereits in der Vorbereitungsphase großer Wert auf eine alle Beteiligten integrierende Diskussion der Satzung gelegt werden. Immerhin bestimmt sie den Umgang mit wichtigen Grundsatzfragen, etwa zur Sicherung der Professionalität der Museumsarbeit sowie zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen. Es empfiehlt sich, zur Begleitung dieses Prozesses auf entsprechende Beratungs- und Begleitungskompetenz zurückzugreifen. Dies gibt Orientierung, vermeidet so Demotivation und lässt Erfahrung einfließen. Um so mehr gilt diese Notwendigkeit, wenn das Museum hauptamtliches Personal beschäftigt. Der Übergang von einer behördlich geprägten Kultur zu einer genossenschaftlichen erfordert, ungeachtet der nötigen arbeitsrechtlichen Klärungsprozesse, ebenso behutsame Begleitung, wie die Klärung der künftigen Zusammenarbeit von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Erforderlich ist ferner eine besucherorientierte Marktausrichtung und die beteiligungsorientierte Einbeziehung der an ehrenamtlicher Arbeit interessierten Personen. Erfahrungsgemäß verläuft dieser Wandlungsprozess glatter und konfliktfreier, wenn er unter Einbeziehung externer Kompetenz moderiert abläuft.

Fazit

In der gegenwärtigen historischen Situation, in der sich viele kommunale Museumsträger außerstande sehen, den Museumsbetrieb weiterhin alleine zu schultern, und in der sich die Kommunen zugleich intensiv um bürgerschaftliches Engagement bemühen, wird die genossenschaftliche Betriebsform gerade für kommunale Museen äußerst attraktiv. Genossenschaftsmuseen aktivieren Menschen, laden sie zur Teilhabe an lokaler und regionaler Kultur ein und geben ihnen hierzu auch die Gestal-

tungsmöglichkeit. Dies belebt Museen und steigert sowohl deren Attraktivität als auch deren Besuchszahlen. Daß Genossenschaften darüber hinaus Finanzmittel für die Museumsentwicklung zur Verfügung stellen und zusätzlich Eigenmittel erwirtschaften können, macht diese Betriebsform umso mehr zu einem geeigneten Modell zur nachhaltigen Zukunftssicherung kommunaler Museen.

Summary

Co-operatives are a means of safeguarding the future of communal museums. The stagnation of public funding has forced museums to generate more income, for example by charging admittance fees and offering facilities for hire. The co-operative system offers a way of generating income, reinvesting funds in the museum, and involving people in many ways. Such active involvement encourages motivation, responsibility and social cohesion. The structure relies on owner-members, a board and a director, as well as an advisory board which ensures that the museum serves the community's interests. The co-operative scheme does not suit all museums, but in the case of regional museums, where public interest and the willingness to get actively involved are usually high, the system has much to offer. Thorough research, precise definition of statutes and advice from external experts are strongly advised in the planning of a co-operative.