

→ ›LIEBE AUF DEN ZWEITEN BLICK!‹

Von der Notwendigkeit, Best Practice-Lösungen für Museumsstiftungen zu suchen

HARTMUT JOHN

Wann immer die Höhe der finanziellen Aufwendungen für öffentlich getragene Museen und deren wirtschaftliche, d.h. kostengünstigere Aufgabenerfüllung problematisiert wird – und dies geschieht angesichts der Dauerstrukturkrise der öffentlichen Haushalte nun schon seit mehr als zehn Jahren –, klammert man sich gerne an vermeintliche Wunder- oder Heilmittel. Zunächst hießen sie ›Sponsoring‹ und ›Fundraising‹; seit diese Blütenträume nun verwelkt sind, sollen es ›die Stiftungen‹ richten.¹

Neuer Gründungsschub für (Kultur-)Stiftungen

Stiftungen haben bei uns in der Tat seit einiger Zeit Konjunktur und sind zum »Modethema in der Kulturlandschaft« (Ahrendt 2001: 7) avanciert. Vor allem bei Politikern und den Unterhaltsträgern von Kultur- und Museumseinrichtungen sind sie in vieler Munde. Manche sprechen von einem ›Gründer-schub‹, andere schwärmen vom ›Stiftungsboom‹ oder der ›Stiftungswelle‹, die übers Land schwappt.² Mittlerweile gibt es in Deutschland wieder mehr als 10.000 Stiftungen; jede vierte fördert Kunst und Kultur. Jährlich werden etwa 1.000 neue Stiftungen gegründet und der Anteil der kulturelle Zwecke Fördernden wächst überproportional.³ Verglichen mit der Stiftungsfreudig-

1 Sehr dezidiert hat dies auch der ehemalige Kulturstaatsminister Julian Nida-Rümelin anlässlich der neu errichteten Bundeskulturstiftung unterstrichen. Vgl. »Die Wirtschaft hat Erwartungen nicht erfüllt«, Kölner Stadt-Anzeiger (KStA), Nr. 162, 16.07.2002.

2 Vgl. Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung 2002: 30; KStA, Nr. 124, 30.05.2002; KStA, Nr. 265, 12.11.1999.

3 Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für Angelegenheiten der Kultur und Medien/Bundesvorstand Deutscher Stiftungen 2002: 9 f.; Mecking 2001; Sauerbrey 2002: 46 ff.; inzwischen haben die strukturellen Probleme der Wirtschaft und des Sozialstaates auch das Stiftungswesen erreicht. Die Anzahl von Neugründungen und die Erträge der Stiftungen sind 2002 erstmals gesunken. »Die Situation ist schwieriger geworden. Eine Krise ist das aber nicht«, so Ulrich Brömmling, Sprecher des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. »Eine kleine Delle« auf »hohem Niveau« (vgl. KStA, 17./18.04.2003).

keit angloamerikanischer Länder sicher ein kaum beeindruckendes Ergebnis. Allerdings haben zwei Weltkriege, Weltwirtschaftskrise, NS-Diktatur und SED-Herrschaft die Fundamente der einst blühenden deutschen Stiftungskultur – um 1900 gab es hierzulande mehr als 100.000 Stiftungen – nachhaltig zerstört.⁴

form follows content and strategy

Charakteristisch für die meist überschwänglichen Stiftungs-Plädoyers in der aktuellen politischen Debatte ist nicht nur, dass sie fast ausschließlich mit ökonomischen Begründungen unterfüttert werden – Stichworte: Entlastung der staatlichen Haushalte, alternative Kulturfinanzierung, »vom Rotstift zur Stiftung«⁵; zivilgesellschaftliche Dimensionen und soziales Potenzial der Stiftung geraten so erst gar nicht in den Blick. Die Beschäftigung der Politik mit dem Stiftungsthema ist aber auch durch eine grundsätzliche Schieflage gekennzeichnet: vorschnelle Antworten ohne Prüfung der Sache.

Auch bei der Suche nach besten Rechtsform-Lösungen gilt der Grundsatz: Antworten können nicht pauschal und abstrakt gegeben werden, sondern nur konkret nach eingehender Prüfung der Sachlage. Erst die Analyse der individuellen Strukturen, institutionellen Besonderheiten, Aufgaben, strategischen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen eines Museums liefert Grundlagen und Kriterien für die Wahl der geeigneten Organisationsform: form follows content and strategy (vgl. Graf Strachwitz 2000: 2470 ff.; Mecking 1997: 34).

Potenziale von Stiftungen bei Rechtsformänderungen

Organisations-Überlegungen führen vor solchem Hintergrund nicht zwangsläufig zur Stiftung (vgl. John 2003: 13 ff.). Definiert man als Maßstab und Messlatte für die Effektivität eines Trägerschaftswechsels öffentlich unterhaltener Museen die vier Zielkriterien Erweiterung der Handlungsspielräume/

4 Vgl. Michael Naumann, in: DIE ZEIT, Nr. 2, 05.01.2002; Vollmer 1998: 2; in den USA gab es 1999 mit mehr als 40.000 Stiftungen fünfmal so viele Stiftungen wie in der Bundesrepublik. »Das größere Land und die kräftigere Wirtschaft eingerechnet, sind die amerikanischen Stiftungen noch immer anderthalb- bis zweimal so finanzstark wie in Deutschland« (vgl. »Stifter, Spender, Steuersparer«. DER SPIEGEL 41/1999, S. 129).

5 »Ge-Rot-Stiftet«, in: Neue Rheinzeitung, 29.01.2002.

Eigenverantwortung, Effizienzsteigerung, Partizipation privater Kräfte, Dauerhaftigkeit/Nachhaltigkeit der Rechtsform, so bietet offenkundig die Stiftung privaten (bürgerlichen) Rechts die größten Potenziale und Chancen, diese Zielsetzungen zu erreichen (vgl. dazu Ahrendt 2001: 52 ff.). Dies unterstreicht einmal mehr, dass die Stiftung die autonomste, flexibelste und daher ausgestaltungsfähigste Organisationsform darstellt, die das deutsche Recht kennt. Bei entsprechender Ausgestaltung gilt diese Aussage präterpropter selbst für ihre öffentlich-rechtliche Variante. Wo Museumsträger diese Gestaltungsmöglichkeiten nicht nutzen, entstehen Trägerschaftsformen, die in der rechtswissenschaftlichen und (stiftungs-)verbandspolitischen Diskussion überwiegend kritisch bewertet, zum Teil auch schlangweg als ›Mogelpackung‹ oder ›Perversion des Stiftungsgedankens‹ stigmatisiert werden.⁶ Nicht ganz zu unrecht, wie sich jetzt auch am viel gepriesenen und bundesweit als Erfolgsmodell gehandelten Trägerschaftswechsel der Hamburger Museen zeigt. Nur vier Jahre nach ihrer Verselbständigung stecken Hamburgs ehemals staatliche Museen »in der tiefsten wirtschaftlichen Krise ihrer Geschichte« und stehen nun – wie ihre kaufmännischen Leiter beklagen – als die »scheinselbständigen Sparschweine der Kulturbehörde« am Rande der Pleite.⁷

Wahlverwandtschaften zwischen Museen und Stiftungen

Es ist allerdings nicht nur diese Modellier- und Anpassungsfähigkeit an wechselnde Gegebenheiten, die Stiftungen zu idealen und attraktiven Partnern für Museen machen – mit ihren individuellen Entwicklungen, singulären Ausprägungen und häufig unvergleichbaren Strukturen. Enge Wahlverwandtschaften zwischen Museen und Stiftungen resultieren auch aus der Selbstreferentialität, dem Selbstzweck und der grundsätzlich auf unbegrenzte Dauer angelegten Aufgabenstellung der Institution Museum; diese Eigenschaften korrespondieren mit denen der Stiftung als ›sich selbst gehörende‹, aus-

6 Vgl. dazu die Beiträge von Peter Rawert und Martin Schulte/Albrecht Fiedler in Bundesverband Deutscher Stiftungen/Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI 2002: 15 ff. u 48 ff.; zum Gesamtzusammenhang auch Ahrendt 2001: 102 ff.; John 2003.

7 Vgl. »Schieflage bei den Hamburger Museen dramatisch«, »Der Teufelskreis des Sparens«, »Hamburgs Museen: Kein Geld mehr für Gehälter?« Alle Beiträge von Matthias Gretzschel, in: Hamburger Abendblatt, 15.04.2003.

schließlich den selbst gesetzten Zwecken verpflichtete Einrichtung, die sich gegenüber den Zeitläuften resistenter erwiesen hat als »jede andere Form der Institution einschließlich der staatlichen« (Graf Strachwitz 2000: 2471).

Zur Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit treten als weiteres verbindendes Merkmal die nicht primär auf Gewinnerzielung gerichteten Zwecksetzungen beider Einrichtungen. Wie die Stiftung ist zudem auch das Museum der Moderne seinem Ursprung nach Ausdruck privaten bürgerschaftlichen Engagements für das Gemeinwohl mit entsprechend positiven Image- und Glaubwürdigkeitswerten. Vertrauen in die Äquidistanz zu Markt und Staat, Unabhängigkeit von politischer Einflussnahme und erwerbswirtschaftlichen Interessen in Verbindung mit weit reichenden Steuervorteilen⁸, machen die Rechtsform der Stiftung zu einem besonders geeigneten Organisations- und Trägerschaftsrahmen für die wirkungsvolle Wahrnehmung von Museumsaufgaben. Dies gilt besonders für die nachhaltige Verfolgung von Museumszielen in neuen kulturellen Netzwerken, die stark in der »zivilen Bürgergesellschaft« (vgl. Wagner 2000: 38 ff.; Dettling 1998: 22 ff.) verankert sind. Gerade im so genannten frei-gemeinnützigen Dritten Sektor verwurzelte Museumsstiftungen könnten sich zum viel versprechenden Leitmodell einer neuen »Verantwortungspartnerschaft«⁹ für Museumskultur entwickeln.

Museumsstiftungen als Ausdruck kooperativer Kulturpolitik

Im Museumsbereich, in dem staatliche Kulturförderung als hoheitliche Aufgabe und Trägerverantwortung ohnehin keine lange Tradition hat, ist der Staat – auch jenseits seiner finanziellen Strukturprobleme – besonders gut beraten, Abschied vom überkommenen kulturpolitischen Rollenverständnis zu nehmen; Abschied von einer politischen Praxis, die die Produktion kultureller Güter und Dienstleistungen primär als staatliche Aufgabe im Sinne ›kultureller Daseinsvorsorge‹ versteht.

Je konsequenter die staatlichen Akteure die Funktionsverschiebung öffentlicher Kulturpolitik von der »Produzentenrolle zur Gewährleistungsrolle« (Naschold 1996: 92) verfolgen, je nachhaltiger sich ihr kulturelles Aufgaben-

8 Zur steuerlichen Begünstigung von gemeinnützigen Stiftungen und zum Stiftungssteuerrecht vgl. den Beitrag von Hans-Dieter Weger in diesem Band S. 49 ff. und Mecking 2000.

9 Zur Struktur und sozialen Einbettung des Dritten Sektors in Deutschland und im internationalen Vergleich siehe Anheier u.a. 1997; Wagner/Sievers 1998.

Verständnisses »von der ›aktiven‹ zur ›aktivierenden‹ Kulturpolitik« verwandelt, in der »Moderation und Vermittlung als Elemente eines ›Netzwerkmanagements‹ eine größere Rolle spielen« (Sievers 2000: 32), desto freier und ungehinderter können sich neue wirkungsvolle Strukturen für die Förderung von Kultur entfalten – mit synergetischen und innovativen Effekten nicht nur für die notwendige finanzielle Ressourcen-Mobilisierung, sondern auch im Hinblick auf Substanz und Qualität, Reichweite und Akzeptanz der kulturellen Angebote und Leistungen.

Neue Kulturpartnerschaft als Ergebnis eines Perspektivwechsels von einer »etatistischen zu einer eher pluralistischen Kulturpolitik« (Wagner/Sievers 1998: 6) findet innerhalb der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen einer Kulturstiftung privaten Rechts einen besonders günstigen Nährboden. Denn die Motive und Interessen der Partner wie die Zwecksetzung der Organisation sind verbunden durch eine gemeinsame Orientierung auf die zeitlich unbefristete Dauer der institutionalisierten Zusammenarbeit und die nachhaltige, zielorientierte Ausrichtung der kulturellen Handlungs- und Förderstrategien. Wie kaum eine zweite Form kooperativer Kulturpolitik sind Museumsstiftungen auf Public Private Partnership (PPP)-Basis¹⁰ geeignet, das für qualitätvolle Kulturproduktionen unverzichtbare ›soziale Kapital‹ zu mobilisieren, zu vernetzen und zu akkumulieren: künstlerische und kreative Potenziale, intellektuelle Fähigkeiten, wissenschaftliche Kompetenzen, berufliche Kenntnisse und Erfahrungen der Zivil- und Erwerbsgesellschaft.¹¹ Mitverantwortung, Mitwirkung und Mitfinanzierung bei der Wahrnehmung und Gestaltung von Museumsaufgaben macht private Stifter und Förderer zu »selbstbestimmte(n) und selbstbestimmende(n) Subjekten bürgerschaftlicher Kultur« (Deutscher Städtetag 1997: 61). Aus Nutzern und Rezipienten musealer Angebote werden Partner, Freunde und Träger von Museumskultur. So gesehen ist die über Stiftungen organisierte Form der Kulturförderung immer auch ›friend-Raising‹ für Anliegen der Kultur (vgl. Deutscher Städtetag 1997; Mayer 2001: 121 ff.).

10 Zu Begriffsbestimmung, Abgrenzung und konkreten Ausprägungsformen von PPP vgl. neben Wagner/Sievers 1998 für den Bereich von Kultur-/Museumsstiftungen auch Duda 2002 und den Beitrag von Alexandra Duda in diesem Bd. S. 63 ff.

11 Vgl. dazu statt vieler Pankoke 2000: 118 ff.; zum Gesamtzusammenhang aus dem Blickwinkel der Museen John 2001: 8 ff.

»Zivile Bürgergesellschaft« – viele Fragezeichen und ungelöste Probleme

Noch ist nicht ausgemacht, ob mit den vielstimmig und mit tremolierendem Pathos intonierten Hymnen auf die »zivile Bürgergesellschaft« einer neoliberalen Deregulierung wohlfahrtsstaatlicher Standards und der »Unterordnung von Politik und Gesellschaft unter die Anforderungen der Ökonomie« das Wort geredet werden soll; oder ob sich die zeitgeistige »Zivilgesellschaft« als die auf den politischen Begriff gebrachte Strategie zur »Stärkung gesellschaftlicher Partizipationsmöglichkeiten gegenüber staatlicher Dominanz« und zur Neuorganisation gesellschaftlicher und politischer Strukturen erweisen kann.¹²

Bislang nährt Politik allerdings eher den Verdacht, dass das hoch gelobte bürgerschaftliche Engagement im Kulturbereich vor allem als kostenlose Arbeitsleistung und »finanzielle(r) Lückenbüße(r)« (Göschel 2000: 25) willkommen ist und die vollmundig propagierte »Verantwortungspartnerschaft für die Kultur« nicht viel mehr ist, als die euphemistische Umschreibung einer schleichenden Verabschiedung des Staates von kulturellen Aufgaben und des Abbaus kultureller Leistungen und Qualitätsstandards.¹³

Sieht man einmal vom normativen und strategischen Nebel des politischen Parlandos von der Zivilgesellschaft ab, ist schwer zu übersehen, dass die Neujustierung der »Macht- und Aufgabenverteilung von Staat, Markt und Zivilgesellschaft« (Ulrich Beck) im Sinne einer nicht-staatsfixierten Selbstorganisation und Selbststeuerung kultureller Prozesse und Produktionen auch eine Reihe handfester Fragen und Probleme aufwirft. Dazu zählt nicht das politikferne Szenario, das Bernhard Freiherr von Löffelholz vom Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI als erstrebenswertes Ziel des bürgerschaftlichen Paradigmenwechsels postuliert hat: kommunale Kulturpolitik müsse vollständig durch Stiftungspolitik aufgelöst und ersetzt werden (vgl. Löffelholz o.J.: 37 ff.).

Ernst zu nehmender ist hingegen der Hinweis, dass noch nicht ausge-

12 Zu den verschiedenen Theoriesträngen, normativen Grundlagen und Bedeutungsdimensionen von »Zivilgesellschaft« vgl. Wagner 2000: 38 ff. u. 43; kurz und prägnant auch Kocka 2002: 6 f.

13 Vgl. dazu die Beiträge von Göschel, Sievers und Wagner, in: kulturpolitische mitteilungen III/2000.

macht sei, wie – insbesondere kommunale – Kulturpolitik ihrem aus der Kulturstaatsklausel des Grundgesetzes abgeleiteten demokratisch legitimierten Auftrag gerecht werden will, wenn sie die Instrumente und Ressourcen für die Einlösung dieses Auftrags aus der Hand gibt. Muss die Strategie, kulturelle Aufgaben und Dienstleistungsangebote zu delegieren, auszulagern oder zu privatisieren nicht zu einer »Erosion der gemeindlichen Selbstverwaltungs-kompetenz« führen mit der Folge »fragmentierte(r) Angebotsstruktur(en)«? Erschwert bzw. verunmöglicht die Tendenz zur Aufgabenverlagerung nicht den kommunalen Anspruch, eine am »Gemeinwohl orientierte, langfristige Kulturpolitik als Gesamtprojekt zu formulieren und zu praktizieren?«¹⁴ Wo bleiben demokratische Steuerung und Kontrolle in den neuen zivilgesellschaftlich fundamentierten Kulturarrangements (vgl. Wagner/Sievers: 8)? Hat nicht der Verzicht auf langfristige strategische Perspektiven in der Kulturpolitik und die weitgehende Verlagerung von Kulturverantwortung und -förderung in nichtstaatliche Bereiche zur Folge, dass Kultur zur »Restgröße der Kommunalpolitik« (Scheytt 2001: 136) verkommt? Und: Laufen die Gemeinden damit letztlich nicht Gefahr, eines ihrer letzten politischen Gestaltungs-reservate zu verlieren, das ihnen bislang noch nennenswerte Spielräume für kulturelle Profilierung und Identitätsbildung eröffnete?

Noch ist auch die Frage nicht beantwortet, ob ein Staat, der sich politisch-gestalterisch und finanziell zugunsten privatwirtschaftlicher und frei-gemeinnütziger Akteure zurücknimmt, nicht politische Legitimationsprobleme heraufbeschwört und die neuen kulturellen Handlungs- und Verantwortungsträger überhaupt in der Lage sein werden, die ihnen überantworteten Aufgaben auf Dauer angemessen zu erfüllen.¹⁵

»Re-Feudalisierung« des Kulturbetriebs durch private Stiftungen?

Zurecht hat überdies der Soziologe und Urbanistiker Albrecht Göschel darauf aufmerksam gemacht, dass jeder Informalisierung und Privatisierung auch die »Tendenz zu wachsender Ungleichheit« immanent ist. Denn ganz offensichtlich könnten als Stifter und Mäzene »nur Wohlhabende auftreten und sich z.B. im Kulturbereich ihr persönliches Denkmal setzen oder den politischen Diskurs nach ihrem persönlichen Geschmack prägen«. Nicht mehr die verfasste Bürgerschaft der Kommune schaffe sich so ihre »Symbolisierungen

14 Scheytt 2001: 135; zum Gesamtzusammenhang auch Schulte/Fiedler 2002: 15 ff.

15 Siehe dazu Nährlich/Zimmer 2000; Deutscher Kulturrat 1996; Röbbke/Wagner 1999.

in Kultureinrichtungen, sondern der einzelne Stifter und Mäzen setzt sich sein Denkmal und stellt es gönnerhaft der Allgemeinheit zur Verfügung«. Die »Konzentration auf die privaten Stifter« könne – so Göschel – einer »Re-Feudalisierung« des Kulturbetriebes nahe kommen und damit das Gegenteil der gesuchten engagierten Bürgergesellschaft darstellen« (Göschel 2000: 29 f.).

Balanceakt zwischen politischer Legitimierung und privater Verantwortung für Kultur

Um für kommunal getragene Museen einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, der ihnen die Chance eröffnet, sich zu modern strukturierten und auf dem Freizeitmarkt erfolgreich agierenden Bildungs- und Erlebnisorten zu entwickeln, ohne sie öffentlicher Steuerung gänzlich zu entziehen und von demokratischen Entwicklungsprozessen abzukoppeln, bedarf es mithin intelligenter und kreativer Rechtsformlösungen.¹⁶ Diese dürften für Museen – auch nach den bisherigen Erfahrungen – am ehesten in den »mixed structures« einer Stiftungsträgerschaft auf PPP-Grundlage zu finden sein. Die Verknüpfung der inhaltlichen und ideellen, der politischen und wirtschaftlichen Engagements und Potenziale und ihre langfristige Fokussierung auf Museumsziele wird allerdings auch innerhalb dieses operativen und strategischen Handlungsrahmens nur unter günstigen Bedingungen erfolgreich sein. Zu diesen Voraussetzungen und Bedingungen gehört u.a., dass Ziele und Interessen der Partner übereinstimmen, Chancen und Risiken ihrer Zusammenarbeit gleich verteilt, Verantwortung, Funktionen und Zuständigkeiten innerhalb der Partnerschaft geklärt sind und voraussehbare Rollenkonflikte vorab entschärft werden. Auf solcher Grundlage mag am ehesten der prekäre Balanceakt gelingen, die Vorteile, die mit der Übertragung öffentlicher Kulturverantwortung an private Träger verbunden sind – Problemlösungsfähigkeit, Eigenverantwortung, Kostenbewusstsein und Marktorientierung –, mit den nachteiligen Effekten der Politikferne – Aushöhlung demokratisch legitimierter Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen – auszutariieren.

16 Siehe dazu die Hinweise bei John 2003: 13 ff.

Intelligente und kreative Stiftungsvarianten

Bislang haben öffentliche Museen und Museumsträger allerdings erst ansatzweise die Möglichkeiten und Chancen erkannt, die Stiftungsvarianten bieten, die im frei-gemeinnützigen Sektor verwurzelt sind. Dies gilt auch für das interessante Förderinstrument der unselbständigen *Gemeinschaftsstiftung* in treuhändischer Verwaltung einer rechtsfähigen Stiftung – entweder einer Museumsträgerstiftung oder einer anderen selbständigen rechtsfähigen Stiftung, die kulturelle Aufgaben unterstützt.¹⁷ Anders als die verwandten Bürgerstiftungen¹⁸ sind Gemeinschaftsstiftungen auf bestimmte, fest umrissene Förderzwecke fokussiert. Sie ermöglichen es einer unbegrenzten Zahl natürlicher und/oder juristischer Personen, sich an der Errichtung und am langfristigen Vermögensaufbau einer Stiftung zu beteiligen, um auf diese Weise bestimmte Museumsaufgaben finanziell zu fundieren oder überhaupt erst zu ermöglichen. Im Sozialbereich wird diese wirkungsvolle Form des Fundraisings, insbesondere des Erbschaftsfundraisings, bereits seit einigen Jahren mit Erfolg praktiziert.

Zu den in diesem Zusammenhang interessanten Varianten gehört auch die Verbindung einer gemeinnützigen selbständigen Museumsstiftung, zu deren Vermögensausstattung Gebäude, Grundbesitz und Sammlungen gehören, mit einer gemeinnützigen GmbH, der als rechtlich selbständige Einrichtung der Museumsbetrieb übertragen wird. Eigentum und Betrieb des Museums fallen auseinander. Da die GmbH nicht der Stiftungsaufsicht unterliegt, ist ihre Handlungsfreiheit in bestimmten Bereichen größer. Sie kann dennoch gemeinnützig sein, wenn sie das Museum als Zweckbetrieb führt und der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb (Shop, Gastronomie, Raumvermietung u.a.) nicht überwiegt.¹⁹

17 Zur Gemeinschaftsstiftung vgl. den Beitrag von Hans-Dieter Weger in diesem Bd. S. 89 ff.; ausführlich Weger 1999; Weger 1997: 101 ff.; zum stiftungsrechtlichen Kontext Werner 1999.

18 Bürgerstiftungen sind Stiftungen von Bürgern für Bürger. Sie können eine Vielzahl unterschiedlicher gemeinnütziger Zwecke innerhalb lokaler oder regionaler Gebietskörperschaften verfolgen und so auf Veränderungen und Wandel flexibel reagieren. In Deutschland haben sie sich vergleichsweise spät aber seit Ende der 1990er Jahre mit besonderer Dynamik entwickelt. Vgl. zusammenfassend Bertelsmann Stiftung 2000; dort auch die weiterführende Literatur.

19 Vgl. dazu den Beitrag von Klaus Vogel/Ingrid Zeidler, S. 101 ff. in diesem Bd.; dazu auch Hartung/Wegner 1998: 69 ff.; Vogel 2001: 27 ff.

Informationsdefizite über innovative Gestaltungsformen

Inzwischen findet man – gerade in Nordrhein-Westfalen – schon eine Reihe von Museumsstiftungen, die dem Modell der Public Private Partnership in unterschiedlichen, meist sehr kreativ ausgestalteten Varianten folgen. Der Landschaftsverband Rheinland und dessen Rheinisches Archiv- und Museumsamt haben in den letzten Jahren solche Modelle aktiv gefördert, fachlich beraten und finanziell unterstützt.²⁰ Angesichts der noch beträchtlichen Informationsdefizite über diese Stiftungsformen und Stiftungspraxis hat das Fortbildungszentrum Abtei Brauweiler des Rheinischen Archiv- und Museumsamtes im September 2002 gemeinsam mit dem Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. in Wittenberg eine Tagung veranstaltet, die im Wesentlichen zwei Zielsetzungen verfolgte: Einerseits sollte das weite Spektrum der Organisations- und Kooperationsvarianten unterschiedlicher Kulturakteure unter dem Dach gemeinnütziger Stiftungen privaten Rechts aufgefächert; andererseits – im Sinne von Best Practice – neue innovative, zivilgesellschaftlich verankerte Museumsstiftungen vorgestellt und mit einem interessierten Kreis von Museumsfachleuten und Entscheidungsträgern aus dem Kulturbereich diskutiert werden. Die präsentierten Fallbeispiele beanspruchen natürlich keinen Modellcharakter und können auf andere Museen nicht 1:1 übertragen werden. Dennoch enthalten sie eine ganze Reihe strukturell interessanter, innovativer und perspektivisch tragfähiger Elemente. Diese können durchaus geeignet sein, Museumsträgern, die sich intensiv mit Organisationsfragen beschäftigen oder mit konkreten Rechtsformänderungen tragen, gezielte Anregungen und substantielle Hinweise für optimierte Lösungen zu geben.

Finanzielle Fundamente wachsen nicht in den Himmel

Die Wittenberger Tagung hat aber auch nachdrücklich unterstrichen, dass Stiftungen, die nach dem PPP-Modell organisiert sind, zwar das Engagement Privater erheblich mobilisieren können; die notwendigen finanziellen Fundamente wachsen aber auch hier nicht in den Himmel. Denn eher die Ausnahme ist, dass es den öffentlichen und privaten Stiftungspartnern in einem Kraftakt auf Antrieb gelingt, die für die angemessene Erfüllung der Stiftungszwecke erforderliche Vermögensmasse aufzubringen. Allerdings erreichen es die Stifter nicht selten schon im Genehmigungsverfahren, eine namhafte Anstif-

20 Beispiele dazu bei John 2003: 15 und in diesem Bd.

tungssumme zusammenzutragen. Ist dieses Anstiftungskapital mit fest geschriebenen jährlichen Zuwendungen – beispielsweise des kommunalen Mitträgers – verbunden, die sich nach einem Auffüllungsplan allmählich verringern und gegen Null tendieren, verfügt man meist schon über die ›halbe Miete«. In einem überschaubaren Zeitraum wird so aus einer so genannten *Einkommensstiftung*, die mehr oder weniger stark von öffentlichen Zuwendungen abhängig ist, eine autonome *Kapitalstiftung*, die sich aus den Vermögenserträgen selbst unterhält.²¹

Literatur

- Ahrendt, Tanja (2001): Das Verhältnis zwischen Staat und Museen neu betrachtet. Potenziale des Stiftungsmodells für Trägerschaftswechsel und Strukturreformen, Berlin.
- Anheier, Helmut K./Priller, Eckard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette (Hg.) (1997): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisation zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin.
- Beauftragter der Bundesregierung für Angelegenheiten der Kultur und Medien/Bundesverband Deutscher Stiftungen (2002): Kulturstiftungen. Ein Handbuch für die Praxis, Berlin.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2000): Handbuch Bürgerstiftungen, Gütersloh.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen/Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI (Hg.) (2002): Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen, Berlin.
- Dettling, Wahnfried (1998): »Bürgergesellschaft. Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen«. aus politik und zeitgeschichte 38, S. 22-28.
- Deutscher Kulturrat (Hg.) (1996): Ehrenamt in der Kultur. Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich, Bonn.
- Deutscher Städtetag (1997): »Hanauer Erklärung vom 23.10.1997 des Deutschen Städtetages«. kulturpolitische mitteilungen IV, S. 61.
- Duda, Alexandra (2002): Begründung und Effektivität von Kulturstiftungen in Form einer Public Private Partnership, Münster, Hamburg, London (Häger Studien zum Kulturmanagement, hg. v. Thomas Heinze, Bd. 6).
- Göschel, Albrecht (2000): »Kulturpolitik und Bürgergesellschaft«. kulturpolitische mitteilungen III, S. 25-30.

21 Vgl. dazu die Beiträge von Christoph Brockhaus S. 79 ff. und Peter-Winfried Bürkner S. 95 ff. in diesem Bd.

- Graf Strachwitz, Rupert (2000): »Wem gehört ein Museum? Zum Verhältnis zwischen Aufgabe und Struktur«. MUSEUM AKTUELL 9, S. 2470-2474.
- Hartung, Werner/Wegner, Reinald (Hg.) (1998): Kultur in neuer Rechtsform. Problemlösung oder Abwicklung? Zweite überarb. u. erg. Aufl., Bonn.
- John, Hartmut (2001): »Professionelle Vernetzung von Haupt- und Ehrenamt – ein zukunftsorientiertes Personalmodell für Museen?« Museen im Rheinland 2, S. 8-11.
- John, Hartmut (2003): »Stiftungen – Königs- oder Holzweg zur Lösung struktureller Museumsprobleme?« Museen im Rheinland 1, S. 13-17.
- Kocka, Jürgen (2002): »Was heißt «Zivilgesellschaft»?« Aktive Bürgerschaft e.V. aktuell 2, S. 6-7.
- Löffelholz, Bernhard Freiherr von (o.J.): »Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung«. Vortrag zum Forum Kultur in Ulm, 25./26. Feb. 2000. Dokumentation des Forums durch die Stadt Ulm, o.O., o.J., S. 37-42.
- Mayer, Bernd (2001): »Von der Bürgerorientierung zur Bürgerbeteiligung«. In: Hartmut John/Jürgen Stehen (Hg.), Museumsreform – kooperativ! Perspektiven & Kontroversen & Positionen, Essen, S. 117-123.
- Mecking, Christoph (1997): »Stiftungen als Träger und Partner von Kultureinrichtungen«. kulturpolitische mitteilungen IV, S. 31-36.
- Mecking, Christoph (2000): »Steuerrecht für Stiftungen und Stifter«. Handbuch KulturManagement, Band H, Kapitel 7.10.
- Mecking, Christoph (2001): »Die Stiftung – Ein Instrument zur Kulturförderung«. Handbuch KulturManagement, Band E, Kapitel 5.4.
- Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hg.) (2000): Management in Nonprofit-Organisationen, Opladen.
- Naschold, Frieder (1996): »Der Blick über den Tellerrand – Internationale Erfahrungen bei der Modernisierung des öffentlichen Sektors und ihre Bedeutung für die Bundesrepublik Deutschland«. In: Fritz Behrens u.a. (Hg.), Den Staat neu denken. Reformperspektiven für die Landesverwaltungen, Berlin, S. 81-93.
- Pankoke, Eckhard (2000): »Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt als ›soziales Kapital‹ und als Lebensform«. In: Karl Ermert (Hg.), Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft, Wolfenbüttel (=Wolfenbüttler Akademie-Texte, Bd. 1), S. 118-133.
- Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung (Hg.) (2002): Im Bund mit der Kultur. Neue Aufgaben der Kulturpolitik, Berlin.
- Röbke, Thomas/Wagner, Bernd (1999): »Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich«. In: Netzwerk Kulturarbeit. Erfolgskonzepte und Praxishilfen für das Unternehmen Kultur, Stadthagen, S. 761-776.

- Sauerbrey, Gunda (2002): »Tendenz: Steigend«. Deutsche Stiftungen. Mitteilungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen 3, S. 46-48.
- Scheytt, Oliver (2001): »Kreative Allianzen: Motor der kommunalen und regionalen Kulturpolitik in NRW«. In: Ute Canaris/Jörn Rüsen (Hg.), Kultur in Nordrhein-Westfalen, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 127-137.
- Schulte, Martin/Fiedler, Albrecht (2002): »Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen: Bestandsaufnahme und Probleme«. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI (Hg.), Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen, Berlin, S. 15-31.
- Sievers, Norbert (2000): »Netzwerk Kulturpolitik. Begründungen und Praxisbeispiele«. kulturpolitische mitteilungen 3, S. 31-37.
- Vogel, Klaus (2000): »Die Stiftung – eine geeignete Rechtsform für Museen?« Informationen des Sächsischen Museumsbundes e.V. 21, S. 27-36.
- Vollmer, Antje (1998): »Wir brauchen mehr Stiftungen«. Mitteilungen. Ein Journal des Hessischen Museumsverbandes 17, S. 2.
- Wagner, Bernd/Sievers, Norbert (1998): »Public Private Partnership. Begründungen und Modelle kooperativer Kulturpolitik«. Handbuch KulturManagement, Band C, Kapitel 1.6.
- Wagner, Bernd (2000): »»Zivile Bürgergesellschaft« – leere Worte oder sinnhafte Orientierung (kultur)politischer Praxis«. kulturpolitische mitteilungen III, S. 38-44.
- Weger, Hans-Dieter (1997): »Die Gemeinschaftsstiftung – ein Fundraising-Instrument auch für den Bereich der Kultur«. In: Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI (Hg.), Blaubuch des Aktionskreises Kultur: Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung (III). Bürger, Staat und Wirtschaft als Partner, Köln, S. 101-108.
- Weger, Hans-Dieter (1999): Gemeinschaftsstiftung und Fundraising, Köln.
- Werner, Olaf (1999): »Unselbständige Stiftungen«. Die ROTEN SEITEN in: Stiftung & Sponsoring 4.