

Arbeitshilfe

Betriebsformen von Museen

Stefan Kley

Die Aspekte der Trägerschaft und der Betriebsform sind in der praktischen Museumsarbeit eng miteinander verwandt und auch sprachlich zuweilen nur schwer auseinanderzuhalten. Wir sagen z. B.: »Die Stiftung X ist Träger des Museums Y« und meinen damit die Trägerschaft. Genau genommen bezeichnet der Begriff »Stiftung« hier aber die Betriebsform, in die ein großzügiger Stifter sein Engagement zugunsten des Museums gekleidet hat. Wir sollten daher die Begriffe für unseren Gebrauch festlegen: Mit dem Begriff der Trägerschaft soll im Folgenden die wirtschaftliche Basis der Museumsarbeit bezeichnet werden. Ein Träger ist demnach derjenige bzw. sind diejenigen, die einen wesentlichen und dauerhaften Beitrag zum Betrieb eines Museums leisten. (Der Begriff »Träger« wird hier demnach nicht im juristischen Sinne verwendet). Der Begriff der Betriebs- oder Organisationsform bezieht sich dagegen auf grundlegende rechtliche Aspekte der Museumsarbeit. Hier geht es um die Frage, welche Form gewählt wird, um die Arbeit eines bzw. die Zusammenarbeit mehrerer Museumsträger zu organisieren. Die schwierigere der beiden Aufgaben betrifft zweifellos die Trägerschaft. Bei der Gründung eines Museums etwa geht es darum, Einrichtungen oder Personen dazu zu bewegen, dauerhaft die Last des Museumsbetriebs zu schultern: eine Sammlung und ein Gebäude zur Verfügung zu stellen sowie Betriebs- und ggf. auch Personalkosten zu übernehmen. Doch auch der Frage der geeigneten Betriebsform sollte große Sorgfalt zukommen. Träger sollten die Perspektive erhalten, dass ihr Engagement rechtlich korrekt, effektiv im Sinne ihrer Ziele und nicht zuletzt verlässlich und berechenbar festgelegt wird. Insofern kann auch die Regelung der rechtlichen Aspekte dazu beitragen, dass Trägerschaften im Museumsbereich eingegangen und aufrechterhalten werden. Für die Museen selbst geht es um so zentrale Fragen wie den dauerhaften Erhalt ihrer Sammlungen, die Unabhängigkeit ihrer inhaltlichen Arbeit, den Handlungsspielraum der Museumsleitungen, Haftungsfragen und auch um den Status und die Sicherheit der Arbeitsplätze.

Die Vielfalt möglicher Betriebsformen ist so groß, dass im Rahmen dieser grundsätzlichen Überlegungen nur die wichtigsten Varianten angesprochen werden können. Die Behandlung erfolgt exemplarisch, sodass zentrale Aspekte auf nicht angesprochene Rechtsformen übertragen werden können. Sie ersetzt keinesfalls die Beratung im Einzelfall; insbesondere bei der Ausgestaltung von Verträgen müssen Fachanwälte konsultiert werden. Es gibt keinen rechtlichen, also zwingenden Zusammenhang zwischen Trägerschaft und Betriebsform; ein Träger hat also die Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten. Faktisch besteht jedoch eine deutliche Präferenz bestimmter Träger für bestimmte Betriebsformen. Die quantitativ mit Abstand größte Gruppe von Museumsträgern in Bayern sind die kommunalen Selbstkörperschaften, also Gemeinden und Städte, aber auch Landkreise und Bezirke. Sie werden hier der Einfachheit halber allesamt als »Kommunen« bezeichnet. Sie organisieren ihr museales Engagement im Falle größerer, hauptamtlich geführter Häuser in der Regel nach wie vor als kommunale Regiebetriebe. Das Museum ist in diesem Fall Teil der Kommunalverwaltung, z. B. eine Abteilung des Kulturamtes oder, im Falle sehr großer Häuser, ein eigenes Amt. Die organisatorische und inhaltliche Anbindung an die Kommune ist eng: Die zuständigen politischen Gremien können Entscheidungen über die Ausgestaltung der Museumsarbeit treffen; die Verwaltungsleitungen bestimmen durch Dienstanweisung Ablauf und Verteilung der Aufgaben. Für die Museumsleitung kommt es daher darauf an, ein gutes Vertrauensverhältnis sowohl zu den politischen Gremien als auch zu den Verwaltungen herzustellen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass unstete Entscheidungen und fachlich nicht begründete Eingriffe eine

profilierte und professionelle Museumsarbeit stark behindern. Hilfreich kann die Berufung eines wissenschaftlichen Beirats zur Beratung der Entscheidungsträger sein.

Auch die Prinzipien der kameralistischen Haushaltsführung können sich nachteilig auswirken: Wenn etwa Eigeneinnahmen vollständig in den Gesamthaushalt fließen oder Haushaltsreste am Jahresende nicht ins Folgejahr übertragen werden können, entfallen wichtige Anreize zum wirtschaftlichen Handeln. Kommunale Verwaltungsreformen haben jedoch mittlerweile Museen die Möglichkeit gegeben, teilweise flexibel über ihre Mittel zu verfügen und z. B. für größere Projekte anzusparen. Die Form des kommunalen Regiebetriebs bietet im Übrigen auch gewichtige Vorteile: Sammlungen sind öffentliches Eigentum, Museen können – ggf. gegen Verrechnung – kommunale Einrichtungen von der Personalverwaltung bis zum Bauhof nutzen und die Mitarbeiter genießen die Vorzüge des öffentlichen Dienstes. Nicht zuletzt bringen Kommunen durch die enge Anbindung eine besondere Verantwortung für ihr kulturelles Erbe zum Ausdruck. Ähnlich zu bewerten sind Zweckverbände, in denen sich mehrere Kommunen zusammenschließen, um ein Museum gemeinsam zu tragen. Als Entscheidungsgremium bilden die Mitgliedsgemeinden des Zweckverbands eine Zweckverbandsversammlung.

Verein

Die meisten Museen in Bayern indessen haben kein hauptamtliches Personal, sondern sind für den praktischen Betrieb auf das Engagement ehrenamtlicher Helfer angewiesen. An vielen dieser Häuser sind auch Kommunen beteiligt, die Gebäude zur Verfügung stellen und bewirtschaften und einen Betriebskostenzuschuss leisten. Sinnvollerweise sollte man bei diesem erfolgreichen Modell daher von einer gemischten Trägerschaft von Bürgern und Gemeinde sprechen. Die typische, weil gut geeignete Betriebsform für diese meist kleineren Museen ist der Verein. Seinem Wesen nach ist der Verein ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks. Die Rechtsfähigkeit erlangt er unkompliziert durch die Eintragung ins Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts. Nur der eingetragene Verein ist vollrechtsfähig und kann problemlos Verträge aller Art abschließen, Eigentümer, Arbeitgeber, Erbe, Mieter oder Vermieter sein, Konten führen usw. Er ist damit uneingeschränkt handlungsfähig und gut geeignet für den Betrieb eines Museums. Museumsvereine werden, sofern ihre wirtschaftlichen Aktivitäten wie das Betreiben eines Shops oder Gastronomie ein bestimmtes Volumen nicht überschreiten, den Status der Gemeinnützigkeit erlangen. Dem Verein selbst bringt dies steuerliche Vorteile ein und verleiht ihm insbesondere das Recht, Spendenbescheinigungen für externe Spender auszustellen.

Das wichtigste Gremium ist die Versammlung der Mitglieder, die im Rahmen der Satzung einem Vorstand und ggf. anderen Organen wie einem Geschäftsführer bestimmte Kompetenzen, insbesondere die laufenden Geschäfte übertragen – und auch wieder entziehen kann. Auch die Bildung von beratenden Gremien wie Kuratorien oder wissenschaftliche Beiräte ist möglich. An wichtigen Beschlüssen können damit alle Mitglieder Anteil nehmen, was Entscheidungsprozesse umständlich und im Einzelfall sogar unberechenbar machen kann. Wichtig ist nicht zuletzt der Umstand, dass der rechtsfähige Verein für die Handlungen seiner Organe, also der Mitgliederversammlung und des Vorstands haftet. Allerdings entbindet dies die Akteure nicht von der Beachtung der Gesetze. Ein Vorstand z. B. der Verpflichtungen eingeht, obwohl sein Verein bereits klar erkennbar zahlungsunfähig ist, setzt sich der Gefahr aus, dass der Verein oder der Gläubiger ihn für eingetretene Schäden belangt. An den Fiskus, also an den Freistaat fallen, wenn nicht anders festgelegt bei der Auflösung des Vereins alle Vermögenswerte, also auch Sammlungen im Vereinsbesitz. Es empfiehlt sich daher, für diesen Fall rechtzeitig Regelungen zu treffen, z. B. zugunsten eines anderen Museums.

Für die Organisation der bereits erwähnten Zusammenarbeit zwischen Kommune und ehrenamtlich engagierten Bürgern gibt es verschiedene Möglichkeiten: Die Kooperation kann vertraglich geregelt werden, was im Sinne der Planungssicherheit für alle Beteiligten im Rahmen eines schriftlichen Vertrags mit einer bestimmten Laufzeit festgelegt werden sollte.

Die Kommune kann aber auch selbst Vereinsmitglied werden, und zwar entweder durch persönliche Vertreter wie Bürgermeister, Landrat oder Kulturdezernent, oder direkt, d. h. als juristische Person. Im letztgenannten Fall wird die Kommunalaufsicht darauf achten, dass der Kommune durch die Gestaltung der Satzung ein maßgeblicher Einfluss im Verein zukommt.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Öffentliche Museumsträger sind also nicht auf öffentlich-rechtliche Betriebsformen angewiesen, sondern können ihr museales Engagement auch in privatrechtlicher Form organisieren. Ein weiteres Beispiel ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). In diesem Fall ist die Kommune einer der oder alleiniger Gesellschafter und beteiligt sich entsprechend am Stammkapital. Oberstes Gremium ist die Gesellschafterversammlung, die einen Geschäftsführer bestellt. Dessen Handlungsspielraum kann vertraglich sehr variabel geregelt werden; eine GmbH kann daher den Einfluss von politischen Gremien und Verwaltungen stark beschränken und der Museumsleitung ein hohes Maß an Flexibilität einräumen. Ein Vorteil liegt in der Möglichkeit, private Partner wie Unternehmen als Gesellschafter einzubinden und in der einfachen Anbindung von wirtschaftlichen Aktivitäten wie Gastronomie und Museumsshop. Den Status der Gemeinnützigkeit (gGmbH) mit allen damit verbundenen Vorteilen kann eine Gesellschaft aber nur dann erhalten, wenn die Einnahmen aus kommerziellen Aktivitäten ein bestimmtes Maß nicht überschreiten. An das öffentliche Tarifrecht ist die Gesellschaft normativ nur dann gebunden, wenn sie selbst Mitglied im öffentlichen Arbeitgeberverband ist. Ist dies nicht der Fall, müssen aus Gründen des Zuwendungsrechts lediglich die Obergrenzen der tariflichen Bezahlung eingehalten werden. Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass Museums-Gesellschaften in aller Regel nur deshalb ein ausgeglichenes Ergebnis erlangen, weil ihre Träger jährliche Zuschüsse zum Verlustausgleich leisten. Durch die Festschreibung dieses Zuschusses können Kommunen ihr langfristiges Engagement für ein Museum beschränken oder sukzessive abbauen; dem erhöhten Handlungsspielraum der Einrichtung kann damit ein erhöhter wirtschaftlicher Druck gegenüberstehen. Im Falle des wirtschaftlichen Misserfolgs droht der Konkurs; wenn sich auch die Sammlungen im Eigentum der Gesellschaft befinden, können diese im schlimmsten Falle unter den Hammer kommen.

Stiftung

Sehr viel besser geschützt sind Sammlungen im Rahmen von Stiftungen. Stiftungen werden im Hinblick auf einen bestimmten Zweck gegründet, im Falle eines Museums zum Zweck des Erhalts einer Sammlung und deren öffentlicher Vermittlung. Träger im wirtschaftlichen Sinne ist der Stifter: eine Privatperson, ein Unternehmen oder auch ein öffentlicher Träger. Die öffentliche Stiftungsaufsicht wacht darüber, dass der Zweck dauerhaft erfüllt wird; der Verkauf einer Sammlung ist damit im Normalfall ausgeschlossen. Die Stiftung muss über die Mittel verfügen, die sie zur Erlangung ihres eingetragenen Zwecks benötigt, im Falle eines Museums also neben Sammlung und Gebäude auch über laufende Einnahmen etwa aus den Erträgen eines Kapitalvermögens. Die Zinsentwicklung der letzten Jahre hat diese klassische Einnahmequelle von Stiftungen stark eingeschränkt, eine zunehmende Zahl von Stiftungen wird daher durch laufende Zuwendungen der Stifter finanziert. Der frühere Vorteil der Sicherheit bei gleichzeitiger Unabhängigkeit besteht daher in vielen Fällen nicht mehr unbedingt.

Flexibilität und Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Sicherheit für Sammlungen und Mitarbeiter – keine Betriebsform kann alle Vorteile bieten. Betriebsformen können aber auch kombiniert werden: Der Betrieb wird als GmbH organisiert, Sammlungen finden ihr sicheres Zuhause in einer Stiftung; auch Kommunen oder Firmen können in dieser Weise mit Stiftungen zusammenarbeiten. Bei allem aber gilt, dass Museen im Normalfall Zuschussbetriebe sind. Museen und insbesondere ihre Leitungen müssen es daher immer als eine ihrer wichtigsten Aufgaben verstehen, die Träger dauerhaft von der Sinnhaftigkeit ihres Tuns zu überzeugen.