

„Wie man sich Freunde schafft...“

Symposium zu Freundes- und Förderkreisen in der Kultur

Berlin, 19. Januar 2007

Prof. Dr. Klaus-Dieter Lehmann, Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Vortrag

Starke Freundeskreise: Zusammenarbeit mit Freundeskreisen aus institutioneller Sicht.

Es gilt das gesprochene Wort.

Kulturelle Einrichtungen und ihre Förder- und Freundeskreise sind in vielfältiger Weise miteinander verbunden. Fördern nur als alternative Finanzierungsform zu verstehen, um staatliche Finanzlöcher zu stopfen, würde dem Beziehungsgeflecht sicher nicht gerecht werden. Förder- und Freundeskreise bilden den Kern eines lebendigen interessierten Publikums, sie strahlen Aktivierung, Befähigung und Begeisterung aus, sie sind Lobbyisten im besten Sinn, sie sind ein Aktivposten für ein vitales urbanes kulturelles Leben.

Eine solche Aufgabenstellung und ein solches Beziehungsgeflecht verlangen für ein erfolgreiches Arbeiten eine klare Ausrichtung auf Inhalt und Profil der Institution. Das klingt so selbstverständlich, dass es vielleicht gar keiner Erwähnung für notwendig erachtet wird. Aber hier liegt schon der erste wichtige Ansatz für die Gemeinsamkeit der Akteure. Förderer müssen sich mit ihrem Kulturinstitut identifizieren können. Es ist ein Unterschied, ob man für ein Museum, eine Bibliothek, eine Oper eintritt, es ist ein Unterschied, ob man innerhalb der Sparte Museum für die Kunst, die Archäologie, die Ethnologie oder die Technik eintritt, es ist ein Unterschied, ob man die Museen wiederum als Sehnsuchtsorte, Bildungsorte oder Motoren des urbanen Wandels und wirkmächtige Agenten in ihrem Gemeinwesen sieht und sehen will.

Die Interessenlagen benötigen eine gemeinsame Grundlage und gemeinsame Zielvorstellungen. Daraus kann sich dann eine verantwortungsbereite Beziehung entwickeln, die in eine erfolgreiche Programmarbeit mündet. Bei aller Offenheit muss aber eines Bestand haben: die künstlerische Unabhängigkeit muss für die Kultureinrichtung gewahrt sein. Weder der staatliche noch der bürgerrechtliche Einfluss darf sie einschränken. Aus dieser Glaubwürdigkeit gewinnt die Einrichtung letztlich ihre gesellschaftliche Bedeutung und ihre Kraft zum gesellschaftlichen Wandel. Fördervereine müssen daran Interesse haben, denn genau das ist die Unverwechselbarkeit und Stärke der Marke Kulturinstitut.

Die Einrichtungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz haben eine lange intensive Erfahrung mit Fördervereinen und Mäzenen. Das gilt ganz besonders für die Staatlichen Museen. Mit den großen gesellschaftlichen Reformen im 19. Jahrhundert und der zunehmenden Emanzipation des Bürgertums, wurden Kunst und Kultur zu einem mäzenatischen Gestaltungsfeld bürgerschaftlicher Beteiligung. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und dem beginnenden 20. Jahrhundert gab es geradezu symbiotische Beziehungen zwischen den Museumsdirektoren und den privaten Sammlern und Mäzenen. Wilhelm von Bode, der legendäre Generaldirektor, und seine von ihm betreuten Sammler sind dafür exemplarisch. Die Gründung des ältesten Fördervereins, des Kaiser-Friedrich-Museums-Vereins, geht auf Wilhelm von Bode und James Simon, dem größten Mäzen der damaligen Zeit, zurück. Die Ankaufsetats der Staatlichen Museen waren zwischen 1890 und 1925 aufgrund dieser Förderung erheblich höher als die der Museen in London und Paris. Bedeutend an dieser Entwicklung war der Anteil jüdischer Mäzene und Sammler. Dieses besondere Engagement jüdischer Bürger lässt sich auch an den Mitgliederlisten der Fördervereine der Museen ablesen. Sie haben für eine einzigartige Blütezeit der Kunst und Kultur in Deutschland gesorgt.

Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten zerbrachen die Grundlagen für bürgerschaftliches mäzenatisches Engagement. Gleichzeitig entwickelte das NS-Regime eine Praxis der Kunstförderung,

die durch die zwangsweise Verbindung von Kunst und Staat gekennzeichnet war. In der frühen Bundesrepublik gewannen die klassischen Formen des individuellen und gemeinschaftlichen Bürgerengagements wieder an Boden, während in der DDR die Absage an bürgerliches Mäzenatentum und Fördervereine bestehen blieb. Das Rechtsinstitut der Stiftung wurde in der DDR 1976 abgeschafft. Heute, im vereinten Deutschland, gibt es wieder eine verstärkte Förderung durch private Initiativen.

Offensichtlich gehören zu einem ausgeprägten bürgerlichen Mäzenatentum und dem Engagement in Fördervereinen und Freundeskreisen, Wertschätzung von Bildung, gesellschaftliche Anerkennung, Zukunftsglaube, ökonomische Stabilität und ein gestaltbares Zusammenspiel von Staat, Fachleuten und Mäzenen. Waren zu Beginn des 20. Jahrhunderts - neben dem Bildungsgedanken - Pflichtgefühl, Prestigegewinn und emanzipatorischer Ansatz bevorzugte Motive, so sind es heute wohl eher Selbstbewusstsein, Selbstentfaltung und Erlebnisfreude. Dem muss bei der Gewinnung und der Ausgestaltung von Freundeskreisen Rechnung getragen werden. Aber es gehören auch steuerliche Anreize und Gemeinnützigkeitsregelungen dazu. So bestätigte Staatsminister Neumann vor wenigen Tagen, dass entgegen der ursprünglichen Planung des Bundesministeriums der Finanzen, die Mitgliedsbeiträge für kulturelle Einrichtungen auch weiterhin steuerlich uneingeschränkt absetzbar bleiben.

Die Staatlichen Museen zu Berlin haben aus ihrer Tradition gelernt, dass Fördervereine eine Aktivposten für sie sind. So wundert es nicht, dass jedes einzelne Museum einen eigenen Förderverein besitzt. Sie haben aber auch gelernt, dass die Fördervereine ihre Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit in einer Partnerschaft erfahren wollen. Daraus haben sich ganz unterschiedliche Formen und Gliederungen entwickelt.

Wir kennen Fördervereine, die sich nach wie vor als klassische Bildungsvereine verstehen und mit ihren Mitgliedern aktiv am Veranstaltungs- und Forschungsprogramm teilnehmen und neben den moderaten Mitgliedsbeiträgen ihr kulturelles Engagement auch durch „Zeitspenden“ ausdrücken, in dem sie sich selbst in verschiedene Anwendungsbereiche des Museums einbringen. Sie setzen sich persönlich ein, weil sie von der essentiellen Wirkung von Kunst und Kultur überzeugt sind. Häufig sind auch Aktivitäten wie das Ermöglichen von Publikationen oder wissenschaftlichen Veranstaltungen damit verbunden.

Wieder andere Fördervereine haben - neben ihrer inhaltlichen Bindung an das Museum - selbst einen hohen Grad an wirtschaftlicher Kompetenz entwickelt und wollen mit diesem Potential ihrem Museum eine entsprechend starke Unterstützung geben. Das erfordert auf beiden Seiten geänderte Auffassungen und Mentalitäten. Die öffentlich-rechtliche Einrichtung muss ihr hoheitliches Denken zugunsten einer partizipatorischen Einstellung verändern wollen und auch verändern können. Verändern können meint, dass der Träger, der Staat, seinem Institut auch erweiterte Gestaltungsräume zubilligt, neue Rechtsformen erlaubt, Mischfinanzierungen ermöglicht und die Motivation nicht durch Bürokratismus erstickt.

Derzeit wird das Verhältnis von Staat und bürgerschaftlicher Initiative noch immer von einem gewissen Misstrauen geprägt, Misstrauen, ob die private Initiative auch das für die Gesellschaft Richtige oder Vertretbare tut, Misstrauen, ob dem Staat nicht dringend notwendige Steuereinnahmen verloren gehen, Misstrauen, ob der Förderverein nicht zu einseitig Einfluss nimmt. Diese Einstellungen leiten sich aus dem Verständnis ab, dass der Staat das Monopol zur Kulturförderung hat.

Der Verlust des Monopols bedeutet m.E. nicht den Rückzug der öffentlichen Hand, sondern zunächst eine flexiblere Handhabung seiner Funktion, beispielsweise neben den eigenen Dienstleistungen offen zu sein als Vermittler und Initiator von Kooperationen und Koproduktionen. Es bedeutet aber auch, dass es keine ungeprüften Besitzstände geben darf sondern sich die öffentlich-rechtlichen Einrichtungen legitimieren müssen. Sich in solche Kooperations- und Finanzierungsmodelle zu begeben, verlangt zwingend auf Seiten der Kultureinrichtungen neben der fachwissenschaftlichen und intellektuellen Expertise Erfahrung in Kulturmanagement, Sicherheit und Planbarkeit durch Kostentransparenz, Anwendung von Controlling-Instrumenten und verbindliche vertragliche Absprachen.

Auf Seiten des Fördervereins bedarf es einer gesicherten wirtschaftlichen Professionalität. Mit gutem Willen und Enthusiasmus ist es nicht getan. Enthusiasmus ist meist nur übertriebene Hoffnung – und die trägt nicht. Der Förderverein muss über eine eindeutige Befähigung zur Durchführung

gemeinsamer Projekte verfügen und er muss einen überzeugenden Organisationsgrad aufweisen. Leistung allein genügt nicht, sie muss eben auch Anerkennung finden.

Die größere Flexibilität schafft Möglichkeiten, weitere Ressourcen zu erschließen, unternehmerisch zu handeln und Ergebnisse in geeigneter Weise zu vermarkten. Es ist selbstverständlich, dass ein solches enges Verhältnis, das eine Art Gesellschaftsvertrag darstellt, Vertrauen, Fairness und Interessenachtung voraussetzt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass gemeinsame Programmarbeit sich in Konkurrenzdenken, Überforderung und Ausnutzung auflösen kann. Kultureinrichtungen und Fördervereine müssen hier Vordenker für geeignete Verfahren sein.

Vieles wäre in den letzten Jahren bei Erwerbungen und Ausstellungen nicht möglich gewesen, hätte es diese partnerschaftliche Vorgehensweise nicht gegeben. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz hat zwar für ihre großen Bauvorhaben eine gesicherte öffentlich-rechtliche finanzielle Basis erreichen können, aber die steigenden Betriebskosten durch Inbetriebnahme der neuen Häuser oder der zusätzlichen Flächen müssen aus dem Wirtschaftsplan, der im konsumtiven Bereich so gar zurückgegangen ist, gedeckt werden. Die Kompensation erfolgt in der Regel in den Bereichen Erwerbung und Ausstellungen, also zulasten der Programmarbeit.

Die offensiv betriebene Strategie der Stiftung Preußischer Kulturbesitz zur Gewinnung von zivilgesellschaftlichem Engagement hat die letzten Jahre stark geprägt. Die Zahl der Ausstellungen konnte trotz des engen öffentlichen Haushaltes erhöht werden und damit die Zahl der Besucher, Privatsammlungen konnten gewonnen werden und der Austausch hochkarätiger Ausstellungen im internationalen Rahmen hat deutlich zugenommen. Für die Staatlichen Museen zu Berlin wurde der Anteil der Drittmittel auf 19% der Betriebsausgaben erhöht. Daran sind Fördereinrichtungen wie DFG, VW, Kulturstiftung der Länder, Bundeskulturstiftung, Unternehmensstiftungen aber auch Fördervereine beteiligt.

Großereignisse im Ausstellungsbereich wie MoMA, Goya, Andy Warhol oder Melancholie sind dem beispielhaften Einsatz der Freunde der Nationalgalerie zu verdanken. Dabei gibt es in der Finanzierungsstruktur unterschiedliche Beteiligungen. Der Förderverein kann sich aus seinen regulären Einnahmen (Mitgliedsbeiträgen) mit einem finanziellen Anteil am Zustandekommen der Ausstellung beteiligen. Er kann Förderer einer Ausstellung sein, indem er neben seinem spezifischen Anteil noch aktiv Fundraising-Aktionen betreibt, die den Finanzierungsanteil aufstocken, für die aber seitens der Geldgeber Sponsorenleistungen erwartet werden. Er kann aber auch eigenständiger oder federführender Partner einer Ausstellung sein. Bei solchen Strukturen werden bestimmte Kostenstellen in klarer Verantwortungsteilung den Akteuren zugeordnet, z.B. Marketing, Transport und Versicherung, u.ä.

Bei der MoMA-Ausstellung beispielsweise wurde eine deutlich auf den Förderverein fokussierte finanzielle Zuständigkeit vereinbart. Aus dem Haushalt der Stiftung Preußischer Kulturbesitz wurden lediglich die Kosten für den laufenden Betrieb des Museumsgebäudes Neue Nationalgalerie (Bewirtschaftungskosten) und des Ausstellungsbetriebes (Aufsicht, Kassen) aufgebracht, die auch für jede andere Ausstellung – auch für die eigene Dauerausstellung – in von der Stiftung betriebenen Gebäuden aufgebracht werden müssten. Die fachliche (wissenschaftliche und restauratorische) Vorbereitung und Betreuung wurde, soweit sie nicht vom MoMA erbracht wurde, vom Personal der Nationalgalerie im Rahmen seiner Amtsaufgaben geleistet, zu denen die regelmäßige Durchführung von Ausstellungen ganz selbstverständlich gehört. Dies ist sicher die extreme Form der Beteiligung von Fördervereinen, bei der ein Projekt ohne nennenswerten Betrag aus öffentlichen Haushalten ermöglicht wird, aber wie sich gezeigt hat, einem solchen Großprojekt durchaus angemessen ist. Gut gemacht kann es sich zu einer „cash Maschine“ entwickeln. Bei diesem Beispiel kommt hinzu, dass der Gewinn aus der MoMA-Ausstellung als Grundstock einer gemeinnützigen Stiftung verwandt wurde. Der Ertrag aus der Stiftung dient ausschließlich zum Ankauf zeitgenössischer Kunst. Eine so verstandene Etablierung von Blockbuster-Ereignissen beschränkt sich also nicht auf das Spektakuläre allein, sondern nutzt das Ergebnis für Erwerbungen oder weniger spektakuläre, aber wissenschaftlich interessante Ausstellungen und Veranstaltungen.

Zweifellos ist die Wirkung eines Events geeignet, die Aufmerksamkeit auf die Einrichtung insgesamt zu richten. Es ist jedoch ein falscher Ansatz, wollte man möglichst nur noch blockbuster-Ausstellungen fördern. Hier liegt eine Gefahr. Eventkultur saugt wie ein Staubsauger Geld und Menschen an, Geld, das weniger spektakulären Ereignissen dann nicht mehr zur Verfügung steht. Da Events wie ein Produkt definiert und vermarktet werden, benötigen sie sehr hohe Besucherzahlen an

einem Ort, können also nur in Ballungsgebieten erfolgreich sein oder auf Tour durch Metropolen gehen. Diese roadshows sind mit großen Popkonzerten durchaus zu vergleichen. Die Museen tun deshalb gut daran, eine solche Monokultur zu vermeiden. Die Flexibilität, das Ungewohnte, das Risiko, das die Kunst so nötig braucht, würde auf der Strecke bleiben und die interessierte Gemeinde würde ihre Identität verlieren. Großereignisse sind eine Form der Kunstvermittlung, aber eben nicht die einzige. Sie sollten eingebettet sein in eine ganze Reihe von Ausstellungen, die als Sonderausstellungen erarbeitet werden oder als Übernahme von anderen Sammlungen organisiert werden. Die Staatlichen Museen zu Berlin gewinnen ihre Lebendigkeit, ihre Aufmerksamkeit und ihr Prestige aus dieser Mischung.

Fördervereine können in ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung noch einen Schritt weiter gehen. Sie können sich selbst Wirtschaftsbetriebe in Form von GmbH zulegen und vermarktbar Aspekte der Kultureinrichtungen nutzen, um Einnahmen zu erzielen und unter Beachtung der steuerrechtlichen Vorschriften diese Einnahmen als Spenden ihrem Institut zweckgebunden wieder zuführen. Solche Aspekte sind z.B. Vermietung und Verpachtung von Museumsräumen, Betreiben von Museumsshops, Verlagstätigkeit, Rechte- und Replikenverwertung, Marketing, professionelles Fundraising. Diese Tätigkeiten können komplett extern oder in gemischter Trägerschaft von Verein und Institution als Gesellschafter organisiert werden.

Schließlich gibt es noch eine weitere Form von Förderverein, die nicht durch persönliche Mitgliedschaft und auch nicht durch Einzelaktivitäten gekennzeichnet ist, sondern eine begrenzte Anzahl institutioneller Mitglieder kennt, die über einen bestimmten Zeitraum mit einer festen finanziellen Beteiligung eine ganz bestimmte Zukunftsinitiative ermöglicht. Einen solchen Partner hat die Stiftung Preußischer Kulturbesitz im „Kuratorium Museumsinsel“. Es sind die großen Unternehmen in Deutschland, die sich hier zu einer Initiative zusammengeschlossen haben, um die Museumsinsel in ihrer Entwicklung, in ihrem Erscheinungsbild und in ihren Aktivitäten als kulturelles Gesamtensemble zu befördern. Dem Kuratorium ist es beispielsweise zu verdanken, dass ohne öffentliche Gelder die Rückkehr der Ägyptischen Sammlung mit Nofretete auf die Museumsinsel möglich wurde.

Letztlich sind heute Wirtschaft und Kunst nicht mehr die getrennten Welten, hier das Nützliche, dort das Unnütze. Auch die Wirtschaft benötigt die künstlerische Innovation für die Güter, die dem modernen Lebensgefühl entsprechen – z.B. bei Mode und Design -, sie benötigt kulturelle Kompetenz für die internen kommunikativen Prozesse und sie benötigt kulturelle Bildung zur Ausformung von Persönlichkeiten. Kunst und Kultur sind letztlich ein entscheidender Standortfaktor für die Wirtschaft und trägt zur Lebensqualität unmittelbar bei.

Berlin hat inzwischen wieder Chancen für ein lebendiges Zusammenspiel von Bürgergesellschaft, Staat, Wirtschaft und Wissenschaft zugunsten von Kunst und Kultur, auch wenn sich die Intensität des zivilgesellschaftlichen Engagements noch nicht wieder messen lässt an dem mäzenatischen Wirken der Gründerjahre am Ende des 19. Jahrhunderts und zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Dazu war der doppelte Exodus nach 1933 und nach 1945 zu groß. Es gibt aber wieder ein offenes kosmopolitisches Klima, ein vitales Interesse an der Kunst, eine internationale junge Kunstszene, Sinn für den Wert der qualitätvollen und einzigartigen Museumssammlungen und ihrer neuen Präsentationsformen und eine Bereitschaft, sich mit ermutigenden Beispielen zu engagieren. Berlin bietet Optionen, wir wollen sie selbstbewusst und partnerschaftlich nutzen!