



Juni 2014 24

Museumsblätter

Mitteilungen des
Museumsverbandes Brandenburg

> **Landwirtschaft im Museum**

Stand und Perspektiven im Agrarland Brandenburg

Ankerpunkte in Brandenburg

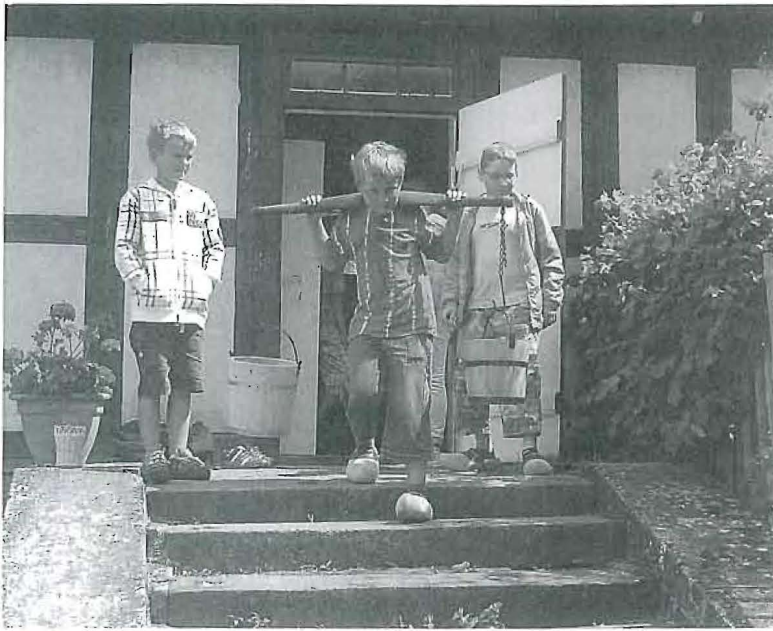
Blickpunkt Wandlitz

Krise und Chance: Altranft

Beispielhaft: Dahlem und Blankenhain

Kreisliche Museen im Landkreis Märkisch-Oderland brauchen Zukunft!

Museumsverband Brandenburg



Museumslandschaft Märkisch-Oderland – eine Herkulesaufgabe?
Museumspädagogisches Wassertragen im Freilichtmuseum Altranft

Der Museumsverband Brandenburg ist besorgt angesichts der aktuellen Diskussion über die Museumslandschaft im Landkreis Märkisch-Oderland. Die Kultur GmbH Märkisch-Oderland steht vor ihrer Auflösung. Der Museumsverband ruft alle Verantwortlichen in Politik und Gesellschaft auf, sich an einer konstruktiven Debatte über die Zukunft der kreislichen Museen zu beteiligen.

Die Kultur GmbH Märkisch-Oderland befindet sich in einer schweren ökonomischen Krise. Diese Krise war seit der Gründung der GmbH im Jahr 1996 vorgezeichnet und spitzte sich in den letzten Jahren zu, bis der Betrieb der GmbH nur noch durch Sonderzuschüsse gewährleistet werden konnte. Die Ursache der finanziellen Krise ist darin begründet, dass die Kosten, insbesondere Personalkosten der in der Kultur GmbH zusammengeschlossenen fünf Kultureinrichtungen, seit 1996 kontinuierlich gestiegen sind, die Zuschüsse aber nicht im gleichen Maße angehoben wurden. Die Kultureinrichtungen konnten die fehlenden Mittel nicht auf anderem Wege ersetzen. In der Folge klappte die Schere zwischen Ausgaben und Einnahmen von Jahr zu Jahr weiter auf. Gegenwärtig wird der Zuschussbedarf auf 2 Mio. Euro/Jahr beziffert: 1,5 Mio. Euro gibt der Landkreis als jährlichen Zuschuss.

Die Auslagerung der Museen in eine Kultur GmbH war von der Hoffnung getragen, dass eine GmbH eine sparsame, ökonomische Wirtschaftsweise vorzeichnen würde. Inhaltliche und organisatorische Vernetzung der Museen war demgegenüber kein prioritäres Ziel. In der Folge wurde jährlich um die Ausgaben für die Museen gerungen, aber wertvolle Zeit vergeben, um stabile Kooperationsbeziehungen aufzubauen, inhaltliche Perspektiven zu eröffnen und die Anziehungskraft der Einrichtungen durch gemeinsame Werbung und gemeinsame Projekte zu steigern.

In der sich zuspitzenden Krise sucht der Landkreis erneut rein ökonomische Antworten auf alle offenen Fragen. Deshalb hat er eine betriebswirtschaftliche Überprüfung der Kultur GmbH und ihrer angeschlossenen Einrichtungen in Auftrag gegeben.

Gegenstand:

Zur Kultur GmbH gehören neben der Geschäftsstelle und der Kreismusikschule vier Museen.

Es handelt sich um:

- Freilichtmuseum Altranft mit Außenstelle Bockwindmühle
- Schloss Bad Freienwalde
- Brecht-Weigel-Haus in Buckow
- Gedenkstätte und Museum Seelower Höhen

Betriebswirtschaftliche Untersuchung der BSL Köln

2013 legte die vom Landrat beauftragte BSL-Managementberatung GmbH Köln ein „Konzept zur langfristigen Stabilisierung der kreiseigenen Kultureinrichtungen“ vor.¹ Diese Studie – weniger als Konzept zu bezeichnen – unternimmt ein „Ranking“ der vier Museen, das deren jeweilige ökonomische Effizienz zu ermitteln und zu vergleichen sucht. Dieses Verfahren, in der Betriebswirtschaft durchaus üblich, lässt jedoch die spezifischen Aufgaben der untersuchten Einrichtungen weitgehend außer Acht. Betriebswirtschaftliche Konzepte sind auch für Kultureinrichtungen, auch für Museen wichtig, um vernünftig zu wirtschaften. Allerdings sollten sie den „Unternehmenszweck“, die Erfüllung der jeweils spezifischen Museumsaufgaben, in den Mittelpunkt stellen.

Museen sind keine gewinnorientierten Betriebe. Wenn sie ökonomisch „funktionieren“, sind sie gesunde Zuschussbetriebe. Die Museen der Kultur GmbH erwirtschaften ein übliches Maß ihrer Ausgaben selbst. In diesem Sinne sind sie ökonomisch gesund. Die strukturelle Unterversorgung mit finanziellen Mitteln resultiert aus dem Anfangsfehler bei Gründung der GmbH, trotz absehbar steigender Personal- und Betriebskosten die Zuschusshöhe festzuschreiben.

Ziel der BSL-Auftragsstudie ist es, ohne Rücksicht auf die spezifischen Aufgaben der Museen und ihre unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen eine Kostenreduktion für die GmbH von insgesamt ca. 25 % durchzuplanen. Dieses Ziel kann nach der

Logik des Gutachtens erreicht werden, indem die unrentabelsten Museen abgestoßen, Personal abgebaut und Sachkosten minimiert werden. Ziel ist es dagegen nicht, für die Kultur- bzw. Museumslandschaft MOL eine langfristige Perspektive zu entwickeln, die sie lebensfähig und für Einwohner und Gäste der Region attraktiv macht.

Entsprechend dem Museums-Ranking soll die Entscheidung für die Abgabe eines unökonomischen bzw. die Beibehaltung eines ökonomisch wertvollen Museums begründet werden. Museumsschließungen scheiden jedoch aus. Der Grund dafür ist wiederum ein rein ökonomischer: Die finanziellen Einspareffekte von Schließungen würden marginal sein (Beibehaltung von nicht verkäuflichen Gebäuden und nicht kündbarem Personal).

Das Ergebnis der Studie steht demnach von vornherein fest: Die Kultur GmbH wird aufgelöst. Die einzelnen Einrichtungen werden in die Kreisverwaltung zurückgeführt oder anderen Trägern übergeben.

Rechenspiele

Für das Museumsranking kalkuliert die Studie die Kosten, die die Museen aktuell verursachen, setzt sie in ein Verhältnis zu den erreichten Besuchern und rechnet ihre Einnahmen und die finanziellen Effekte bei der Schließung dagegen auf. Der wichtigste Faktor der Gesamtrechnung ist der Zuschuss des Kreises. Wegen seiner eminent hohen Bedeutung für den Auftraggeber wird er zum gewichtigsten Multiplikationswert der Gesamtrechnung. Ein Museum, das einen großen Zuschuss bekommt, steht nach dieser Vorgabe in der Gesamtrechnung schlecht da, ungeachtet dessen, ob dieser Zuschuss aufgrund des hohen Personalbedarfs gerechtfertigt und für die Erfüllung seiner Aufgaben unverzichtbar ist.

Die Fixierung der Gesamtrechnung auf den Faktor „Zuschuss“ zeigt sich auch daran, dass der Eigenanteil, den die Museen erwirtschaften (Eintrittsgelder etc.), nicht auf ihren Gesamtertrag bezogen wird, wie es üblich wäre, sondern auf die Höhe des kreislichen Zuschusses, den sie bekommen. Das „Zuschuss“-Denken hat sich in den Köpfen der Verantwortlichen in der Kreisverwaltung

offenbar als alles überstrahlende Leitlinie festgesetzt. Hier wird offenkundig, dass die Studie maßgeblich von den Interessen des Auftraggebers geleitet ist, nicht etwa von den Entwicklungsperspektiven der Museen.

Die Höhe des Kreiszuschusses bemisst sich nach der festen Personalbesetzung in den einzelnen Einrichtungen. Die Studie misst also gewissermaßen die quantitative Leistung der fest angestellten Museumsmitarbeiter. Wie viele Besucher schaffen sie heran, wie viele Einnahmen generiert ihre Arbeit? Es wird nicht danach gefragt, welche Aufgaben die Mitarbeiter haben, unter welchen Rahmenbedingungen sie ihre Arbeit verrichten, ob Arbeiten evtl. parallel geleistet werden, wo Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch Zusammenarbeit bestehen.

Als quantitativer Maßstab für den ökonomischen Erfolg der Museen gelten neben den eigenen Einnahmen vor allem die Besuchszahlen. Hohe Besuchszahlen sprechen aber in dieser Rechnung nicht, wie man annehmen sollte, unbedingt für ein Museum. Sie werden relativiert, indem sie in Beziehung zu den Öffnungszeiten gesetzt werden. Auf diese Weise können Häuser, die relativ wenige Tage und Stunden pro Woche geöffnet sind, durch Konzentration der Besucherströme bessere Werte erreichen als diejenigen, die museumsüblich ca. 45–48 Stunden wöchentlich geöffnet sind. In der BSL-Studie wird auf diese Weise vorgerechnet, dass das Freilichtmuseum Altranft, das die höchste Besucherzahl aller Museen in MOL von jährlich (2012) 23.380 Besuchern erreicht – und das damit auch für das gesamte Land Brandenburg unter den Spitzenreitern ist –, die höchsten Personalkosten pro Stunde Öffnungszeit habe. Dass ein Museum mit besucherorientierter Ausrichtung und lebhaftem Veranstaltungsbetrieb eine größere Anzahl an Betreuern benötigt als ein kleineres Haus, leuchtet jedem unmittelbar ein. In der Studie werden jedoch solche auf den Sinn eines Museums bezogenen Kontexte ausgeblendet.

Substanzielle Museumsarbeit in den nicht ökonomisch ausgerichteten Bereichen des Sammelns, Bewahrens, Erforschens und Vermittelns schlägt negativ als Kostenfaktor zu Buche und wird deshalb in der Krise zur existenziellen Gefahr.

Solche Rechenoperationen führen zu dem skurrilen Ergebnis, dass eine auf weniger Öffnungszeiten eingeschränkte Museumsaktivität, also im Grunde weniger Besucherorientierung, als positive Rentabilitätsfaktoren gewertet werden, weil sie einen geringeren Personalbedarf und folglich Zuschussbedarf nach sich ziehen.

Fatalistische Lösungsvorschläge

Die BSL schlägt vor:

a. Auflösung der Kultur GmbH: Diese Entscheidung führt zunächst dazu, dass die Geschäftsstelle gestrichen wird. Sie verschlang bisher 25 % der gesamten Zuschüsse.

Zu fragen ist: Welche Aufgaben verbergen sich dahinter? Wer wird sie in Zukunft stemmen? Kann die Selbstverantwortung der Museen erhöht werden, indem sie ggf. mehr Planungshoheit bekommen? Können Museen und Verwaltung die Geschäftsstelle arbeitsteilig ersetzen? Falls dies gelingt, liegt eine Lösung der aktuellen Krise in greifbarer Nähe.

b. Trägerschaftswechsel: Laut BSL-Gutachten rentieren sich Museumsschließungen nicht. Dieses Ergebnis ist für die Museumslandschaft positiv und sollte nachdrücklich kommuniziert werden. Als Konsequenz schlagen die Gutachter Trägerschaftswechsel vor. So soll das Freilichtmuseum Altranft einem Verein übertragen werden, ebenso die Bockwindmühle. Die Gedenkstätte Seelower Höhen soll der Stiftung brandenburgische Gedenkstätten angetragen werden. Das Schloss Freienwalde soll der Stadt Bad Freienwalde angeboten werden. Nur das laut Studie kostengünstige Brecht-Weigel-Haus in Buckow soll in die Kreisverwaltung MOL eingegliedert werden. Inzwischen werden neue Varianten dieser Vorschläge ins Spiel gebracht.

Trägerschaftswechsel können nur das Ergebnis von Verhandlungsprozessen sein. Aus der Studie geht nicht hervor, dass diese bereits stattgefunden haben. Es ist einfach, auf ein Blatt Papier zu schreiben, ein externer Träger, sei es eine Stiftung oder eine Kommune, die nicht gefragt wurde, möge sich des Museums A oder B annehmen. Über Trägerschaften kann nicht ohne die Klärung der Übernahme der finanziellen Folgekosten entschieden werden. Die Debatte muss an dieser Stelle geöffnet werden. Alle betroffenen Kommunen, das Land Brandenburg und der Kreis müssen an einen Tisch, um eine dauerhaft tragfähige Zusammenarbeit zum Erhalt der kreislichen Museumslandschaft zu erarbeiten.

c. Personalabbau: Weiter wird vorgeschlagen, Geld zu sparen, indem Stellen gestrichen werden. Da vier Leiter/leitende Mitarbeiter, ein Sachbearbeiter und zwei Techniker in den nächsten fünf Jahren in den Ruhestand gehen werden, könnten – laut Studie – ihre Stellen teilweise oder ganz gestrichen werden, weiteren Mitarbeitern könnte angeboten werden, vorfristig auszuscheiden, und notwendige Nachbe-

setzungen könnten als befristete Projektstellen organisiert werden. Ob die betreffenden Museen unter diesen Voraussetzungen noch arbeitsfähig sein würden, wurde nicht geprüft. Hier entlarvt sich wiederum der ökonomistische Ansatz der Studie, aus dem Lösungsvorschläge entstehen, die allein auf Schrumpfung ausgerichtet sind, nicht auf Aufgabengerechtigkeit

Zu fragen ist vielmehr: Können Aufgaben künftig gemeinsam besser erledigt werden? Zum Beispiel Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit? Gemeinsame dezentrale Projekte? Abgestimmte touristische oder pädagogische Pakete? Ein regionaler Zusammenschluss böte die besten Voraussetzungen dafür.

d. Sachkosten minimieren: Die Studie schlägt vor „überflüssiges“ Sammlungsgut abzugeben. Sammlungsmanagement beinhaltet immer die sorgfältige Auswahl von zu erhaltenden Objekten. Diese Auswahl wurde in den betreffenden Museen längst getroffen. Die Arbeit der Museen speist sich aus ihren Sammlungen, die weitergeführt und gepflegt werden müssen. Würde man diese Wurzeln der Museen kappen, trockneten die ganzen Einrichtungen aus.

Gesamteindruck: Kapitulation. Die Verfasser der BSL-Studie geben selbst zu, dass sie an ihrem Anspruch gescheitert sind, die Leistungen der Museen nicht nur an ihrer quantitativen Bilanz (Kosten, Eigenmittel, Besuchszahlen / Öffnungszeiten), sondern auch qualitativ zu bewerten. Es gelang nicht, sich auf qualitative Kriterien zu einigen. Die Bedeutung der Museen für die kulturelle Bildung, für die touristische Infrastruktur, für die Ausstrahlung der Region, für die Freizeit der Bevölkerung und der Gäste und nicht zuletzt für die indirekte ökonomische Wertschöpfung wird vollständig ausgeklammert. Ganz zu schweigen von ihrem Auftrag, Kulturgut zu erhalten.

Offenbar hat die schwierige ökonomische und demografische Entwicklung im Landkreis Märkisch-Oderland bei den verantwortlichen Akteuren eine Haltung herbeigeführt, die von Hoffnungslosigkeit, ja von Fatalismus geprägt ist. Dem Patienten „Kultureinrichtungen MOL“ wird eine Hungerkur verschrieben, auf die die Amputation folgen soll. Als „lebende Leichen“ sollen die Museen künftig durch die Landschaft geistern.

Schlussfolgerungen

Der brandenburgische Museumsverband stellt fest, dass die gegenwärtige Diskussion über die Zukunft der Kultur GmbH Märkisch-Oderland das Ziel verfolgt, ein-

zelne Museen kurzfristig und konzeptionslos aus der kreislichen Verantwortung zu entlassen. Er fordert ein Umdenken hin zu einer gemeinsamen Debatte über die Zukunftsperspektive der kreislichen Museumslandschaft im Landkreis Märkisch-Oderland.

Der Museumsverband Brandenburg hat ein Interesse an der nachhaltigen Sicherung und Entwicklung der kreislichen Museumslandschaft in MOL. Der brandenburgische Museumsverband fordert eine Debatte über die Zukunft der Museen in MOL, die deren Profile, Aufgaben, Ziele, Handlungs- und Vernetzungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt stellt. Gebraucht wird eine auf das Zusammenspiel der unterschiedlichen kreislichen Museen in der Kulturlandschaft Märkisch-Oderland bezogene, übergreifende Gesamtkonzeption, die die Museen unter Berücksichtigung ihrer betriebswirtschaftlichen Situation im Kontext ihrer Aufgaben betrachtet und daraus Handlungsempfehlungen ableitet. Gebraucht wird ein Runder Tisch, an dem neben den Verantwortungsträgern des Landkreises auch die der betreffenden Kommunen und des Landes Brandenburg teilnehmen. Ziel des Runden Tisches muss es sein, die Verantwortung für die vier Museen/Gedenkstätten gemeinsam arbeitsteilig zu übernehmen. Statt auf Verinselung zu setzen, sollte ein neues Kooperationsmodell entwickelt werden, das den Landkreis entlastet. Die Museumsentwicklung in MOL kann nur auf der Grundlage einer Kulturkonzeption politisch entschieden werden.

¹ BSL-Managementberatung GmbH Köln, Erarbeitung eines Konzepts zur langfristigen Stabilisierung der kreiseigenen Kultureinrichtungen, 30.6.2013.