



Landesverband Thüringen
im Deutschen
Bibliotheksverband e.V.

**10. Thüringer Bibliothekstag
in Arnstadt am 6. Oktober 2004**

Risiko oder Chance:

*Neue Betriebsformen für
Bibliotheken*

Erfurt 2004

Inhalt

| | |
|---|----|
| <i>Frank Simon-Ritz</i> Begrüßung | 4 |
| <i>Jürgen Reuß</i> Grußwort | 7 |
| <i>Michael Knoche</i> Der Brand der Herzogin Anna Amalia Bibliothek | 10 |
| <i>Konrad Marwinski</i> Rückblick auf zehn Jahre Thüringer Bibliothekstag | 12 |
| <i>Claudia Lux</i> Entwicklung durch Selbstständigkeit – Erfahrungen aus neuen Betriebsformen | 20 |
| <i>Christoph Gösel</i> Erfahrungen mit dem Kulturbetrieb der Stadt Arnstadt | 24 |
| <i>Margret Franz</i> Die Kultur macht sich selbständig. Erfahrungen der städtischen Kultureinrichtungen Jena | 40 |
| <i>Ulrich Moeske</i> 10 Jahre Eigenbetrieb, 3 Jahre Kosten- und Leistungs- berechnung an der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund | 43 |
| <i>Frank Simon-Ritz</i> Begrüßung anlässlich der Verleihung des Thüringer Bibliothekspreises 2004 | 55 |
| <i>Jens Göbel</i> Grußwort | 58 |
| <i>Thomas Wurzel</i> Laudatio anlässlich der Übergabe des Thüringer Bibliothekspreises 2004 an die Stadtbibliothek Arnstadt | 63 |
| Anschriften der Autorinnen und Autoren | 70 |

Die Kultur macht sich selbständig
Erfahrungen der städtischen Kultureinrichtung Jena
Zur Gründung des Eigenbetriebes JenaKultur

„Die Kunst ist eine Tochter der Freiheit“, sagte einst Friedrich Schiller. Kunst und Kultur waren zu seiner Zeit beseelt von emanzipatorischen Bestrebungen, rangen um geistige Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Der Dichter der „Räuber“ blickte mit Ironie und Verachtung auf die so genannten Brotgelehrten, denen wirtschaftliche Sicherheit mehr bedeutete als wissenschaftliche Redlichkeit. Dabei lebte er selbst stets in Geldnöten und hätte viel darum gegeben, eine ordentliche Professur an der Jenaer Universität innehaben zu können.

Auch wenn sich die Bedingungen für Kunst und Kultur seit Schillers Zeiten geändert haben, sind damals wie heute ihre Entfaltungsmöglichkeiten in erheblichem Maße von der Großzügigkeit und dem Interesse öffentlicher oder privater Geldgeber abhängig.

Kultur zählt bekanntlich zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen, die man sich in guten Zeiten leistet und auf die man in schlechten Zeiten verzichtet. Inzwischen sind die öffentlichen Kassen am Rande ihrer Leistungsfähigkeit angelangt, es lassen sich kaum noch die Pflichtaufgaben bezahlen. Angesichts ständig steigender Kosten und sinkender Einnahmen stehen die Städte und Gemeinden stets aufs Neue vor dem Problem, wie sie mit diesem Dilemma umgehen sollen. Nicht selten haben drastische finanzielle Einschnitte bei Kultureinrichtungen dazu geführt, dass diese kaum noch handlungsfähig sind bzw. wichtige Aufgaben nicht mehr wahrnehmen können und damit selbst dazu beitragen, überflüssig zu werden. Wenn eine Bücherei ihren Bestand nicht mehr erneuern kann, bleiben kurz über lang die Leser weg. Wenn ein Museum keine Öffentlichkeitsarbeit mehr leisten kann, gehen zwangsläufig die Besucherzahlen zurück.

Die über viele Jahre sichere Verankerung in öffentlichen Haushalten führt aber auch zur Verfestigung von Gewohnheiten und Haltungen, die der Entfaltung einer lebendigen und flexiblen Kulturlandschaft zuwiderlaufen. Das starre Einhaltenmüssen von Verwaltungsvor-

schriften wird nicht selten zum Korsett für neue Ideen. Dort, wo Verwaltungshandeln die inhaltlichen Prozesse zu dominieren beginnt, werden die Spielräume für Kreativität und Phantasie eng. Das heißt, was gut gemeint und gedacht war, läuft Gefahr, zum Hindernis für kulturelle Innovation zu werden. Die ehernen Regeln kameralistischer Haushaltsführung lassen Initiative erlahmen und Eigenverantwortung verkümmern.

Um nicht tatenlos einer unweigerlich ins Chaos laufenden Entwicklung zuschauen zu müssen, haben sich verschiedene kommunale Kulturbereiche und das städtische Kulturamt Jena auf den Weg gemacht, eine Struktur zu erarbeiten und umzusetzen, die ein Stück weit mehr Sicherheit für beide Seiten – die kommunalen Finanzen und das städtische Kulturangebot – ermöglicht und darüber hinaus durch mehr Planungssicherheit und Flexibilität neue Anreize für die Mitarbeiter liefert, mit den vorhandenen Ressourcen kreativer und wirtschaftlicher umzugehen.

Bereits seit längerer Zeit findet auf verschiedenen Ebenen in Deutschland eine breite Diskussion über die Modernisierung öffentlicher Verwaltung statt. An diese Ergebnisse und Erfahrungen konnten eigene Überlegungen anknüpfen.

Jena Kulturlandschaft genießt in und über Thüringen hinaus einen guten Ruf. Die Jenaer Philharmonie, die Kulturarena oder die Ernst-Abbe-Bücherei mit ihrem erfolgreichen Lesemarathon stehen beispielhaft für eine lebendige und experimentierfreudige Kulturszene. Hinter solchen Leistungen stehen Akteure, die Lust auf Neues haben und für die Veränderung positiv klingt. Daraus ergab sich als logische Konsequenz, über notwendige Neustrukturierungen selbst nachzudenken und nicht einfach andere Muster zu kopieren.

In Jena befinden sich die meisten großen Kultureinrichtungen (z.B. Jenaer Philharmonie, Ernst-Abbe-Bücherei, Städtische Museen, Musik- und Kunstschule, Volkshaus, Kulturarena, Volkshochschule) in städtischer Verwaltungsträgerschaft.

Daher war es zunächst naheliegend, diese in der Gesamtheit aus der Stadtverwaltung auszugliedern und in eine eigene gemeinsame Unternehmensstruktur überzuleiten. Doch allein mit diesem Schritt ließ sich die Aufgabe keineswegs lösen, effiziente Strukturen und Steuerungsmechanismen zu schaffen, die tatsächlich Synergieeffekte erzeugen und im Vergleich zu bisherigen Abläufen wirtschaftlicher arbeiten können.

Denn die Sparzwänge vergangener Jahre haben einige der Kultureinrichtungen an den absoluten Rand ihrer Leistungsfähigkeit gedrängt, sodass wichtige Aufgaben nur noch unvollständig und sporadisch wahrgenommen werden können.

Aus der Analyse aller derzeit ablaufenden Arbeitsprozesse in den genannten Kulturbereichen ergab sich die Schlussfolgerung, diese in Leistungs- und Unterstützungsprozessen zu unterteilen. Die Prozesse, die z.B. Konzerte, Ausstellungen, Kurse etc. technisch absichern, kommunizieren, vermarkten und verkaufen, diese abrechnen und kontrollieren, fungieren als Unterstützungsprozesse für die Leistungsprozesse – wie Konzerte, Ausstellungen, Lesungen und treten damit als Dienstleister auf. Durch den Übergang der Mitarbeiter, die verteilt über die genannten Einrichtungen diese Dienstleistungen absichern in neu zu bildende Bereiche (technischer Service, Vertrieb, Marketing und Buchhaltung), die Aufgaben für den gesamten Eigenbetrieb wahrnehmen, werden zersplitterte Zuständigkeiten abgebaut und die Leistungsprozesse gestärkt.

Damit versteht sich der Eigenbetrieb als ein Unternehmen, für welches Finanzbuchhaltung, Marketing- oder Vertriebsabteilung ganz selbstverständliche Strukturelemente darstellen und Auftraggeber-Auftragnehmer-Relationen auch die innerbetrieblichen Beziehungen abbilden. Das hat den großen Vorteil, größere Kostentransparenz und damit eine bessere Entscheidungskompetenz für Verwaltung und Politik gleichermaßen herzustellen. Die Diskussion darüber, was für die nächsten Jahre auf dem Gebiet der Kultur gefördert werden sollte und was nicht, kann auf dieser Grundlage wesentlich qualifizierter geführt werden, aber auch die Motivation, tatsächlich selbst am Erhalt der Jenaer Kulturszene mitwirken zu können, steigt um ein Vielfaches, wenn spürbar ist, Engagement lohnt sich.

„Wo die Tat nicht spricht, da wird das Wort nicht viel helfen“, meint Friedrich Schiller. Der Stadtrat hat am 27. Oktober 2004 mit nur einer Stimmenthaltung dem Konzept der Gründung des Eigenbetriebes JenaKultur zugestimmt, nun müssen die Taten sprechen.

Anschriften der Autorinnen und Autoren

Dr. Margret Franz
Amtsleiterin Kultur und Bildung der Stadt Jena
Zwätzengasse 16
Postfach 10 03 38
07703 Jena
Telefon: (0 36 41) 49 26 71
Telefax: (0 36 41) 49 26 73
e-mail: kulturamt@jena.de

Prof. Dr. Jens Göbel
Thüringer Kultusminister
Werner-Seelenbinder-Straße 7
99096 Erfurt
Telefon: (03 61) 3 79 00
Telefax: (03 61) 3 79 46 90
e-mail: tkm@thueringen.de

Christoph Gösel
Kulturbetrieb der Stadt Arnstadt
Werkleiter
Rankestraße 11
99310 Arnstadt
Telefon: 0 36 28/ 66 01 60
Telefax: 0 36 28/ 66 01 67
e-mail: geschaeftsfuehrung@stadtmarketing.arnstadt.de

Dr. Michael Knoche
Direktor der Herzogin Anna Amalia Bibliothek
Platz der Demokratie 1
99423 Weimar
Telefon: (0 36 43) 545-200 / 201
Telefax: (0 36 43) 545-220
e-mail: michael.knoche@swkk.de

Dr. Claudia Lux
Generaldirektorin der Zentral- und Landesbibliothek Berlin und
Vorsitzende des Deutschen Bibliotheksverbandes (DBV) e.V.
Blücherplatz 1
10961 Berlin
Telefon: (0 30) 9 02 26 - 450
Telefax: (0 30) 9 02 26 - 494
e-mail: lux@zlb.de

Dr. Konrad Marwinski
Bibliotheksdirektor i.R.
Fuldaer Straße 144
99423 Weimar
Telefon: (0 36 43) 90 13 93

Ulrich Moeske
Direktor der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund
Königswall 18
44137 Dortmund
Telefon: (02 31) 50-2 32 25
Telefax: (02 31) 50-2 31 99
e-mail: umoeske@stadtdo.de

Jürgen Reuß
1. Beigeordneter der Stadt Arnstadt
Markt 1
99310 Arnstadt
Telefon: (0 36 28)74 56
Telefax: (0 36 28) 7 45 800
e-mail: rathaus@arnstadt.de

Dr. Frank Simon-Ritz
Direktor der Universitätsbibliothek der Bauhaus-Universität
Weimarplatz 2
99421 Weimar
Telefon: (0 36 43) 58 23-10
Telefax: (0 36 43) 58 23-14
e-mail: fsimon@ub-uni-weimar.de
<http://www.uni-weimar.de/ub/>

Dr. Thomas Wurzel
Geschäftsführer der Sparkassen-Kulturstiftung
Hessen-Thüringen
Alte Rothofstraße 9
60313 Frankfurt/Main
Telefon: (0 69) 21 75-5 11
Telefax: (0 69) 21 75-4 99