

Gespräch mit Frau Dr. Franz und Martin Berger am 28. Juni 2017 von 14 bis 16 Uhr im Volksbad Jena, Dienstzimmer Jonas Zipf (zusätzlich anwesend: Birgit Liebold)

Leider steht kein Kuchen auf dem Tisch. Als Gedächtnisstütze gibt es immerhin Kaffee. Im Dienstzimmer der sog. Werkleitung sitzen die beiden von allen Seiten übereinstimmend als maßgeblich bezeichneten Gründer des städtischen Eigenbetriebs JenaKultur: Margret Franz, Werkleiterin der Gründungsjahre, und Martin Berger, heutiger Kämmerer der Stadt Jena. Das Gespräch führen Jonas Zipf, heutiger JenaKultur-Werkleiter, und Birgit Liebold, die die Gründung weiland intensiv miterlebt hat und heute die Unternehmenskommunikation des Eigenbetriebs verantwortet. Es geht um Idee, Auftrag und Motivation der Gründung eines der besonderen Kulturbetriebe der Bundesrepublik, einem Modell mit ungebrochen überregionaler Strahlkraft.

Die Ausgangssituation

JONAS ZIPF Lasst uns mit dem Beginn beginnen: Bitte beschreib doch mal die Ausgangslage, die letztlich zur Gründung von JenaKultur geführt hat. Wie lassen sich die politischen Rahmenbedingungen beschreiben? Woher kam die erste Idee? Wer waren die treibenden Kräfte?

MARTIN BERGER 1999 war Stadtratswahl, Ergebnis war eine Koalition aus SPD, CDU und FDP. Diese Koalition bekam im Jahre 2000 die Chance, Dezernenten zu wählen. Die FDP hatte quasi mit Herrn Dr. Peter Röhlinger als Oberbürgermeister schon eine wichtige Position inne. Außerdem bekam die SPD zwei Dezernentenposten, die CDU einen.

DR. MARGRET FRANZ Das waren Frank Jauch als Finanzdezernent, Albrecht Schröter als Kultur- und Sozialdezernent (beide SPD – Anm. d. Red.) und natürlich Christoph Schwind (CDU – Anm. d. Red.) für den ganzen Baubereich und die Wirtschaftsförderung. Sie erzeugten so eine Stimmung des Neubeginns und des Neuanfangs. Ich glaube, diese beiden Dinge, auf der einen Seite die drei Dezernenten, die innovativ sein wollten, und auf der anderen Seite wir Kulturleute, die wir auch innovativ sein und vor allem nicht auf der Strecke bleiben wollten, hat dazu geführt, dass wir den Prozess in die eigene Hand genommen haben.

MARTIN BERGER Es entstand zunächst der Impuls: „Wir gründen KIJ.“ Wir fangen an mit Berichtsvorlagen zum Sanierungsstau bei städtischen Immobilien. Dann holen wir uns den Auftrag, die Gründung eines Eigenbetriebes für Kommunale Immobilien vorzubereiten, einen Gründungsstab zu bilden. Dieser erarbeitete während des gesamten Jahres 2002 eine Satzung, er nahm die Planung vor und kümmerte sich um alles, was in diesem Zusammenhang sonst noch notwendig war. Nach Gründungs- und Einlagebeschluss begann KIJ am 1. Januar 2003 operativ wirksam zu werden.

DR. MARGRET FRANZ Mit KIJ wurde eine Bewertung aller Immobilien vorgenommen, auch der Kulturimmobilien.

JONAS ZIPF Ihr wart ein klassisches Kulturamt? Du, Margret, warst Kulturamtsleiterin ab wann?

DR. MARGRET FRANZ Ja, ab 2002 war ich die Leiterin des Amtes für Kultur und Bildung. Dazu gehörten außer den Immobilien, die zu KIJ gekommen waren, die übrigen Reste vom Schulverwaltungsamt. Ich war also auch für die Kindergärtnerinnen und den Bildungsservice zuständig.

JONAS ZIPF Rein von der Verwaltungsseite her war das ein wirklich klassisch-kameralistisch geführtes Amt. Du bist Chefin geworden, und relativ schnell, nachdem du Chefin geworden bist, ist die Situation eingetreten: Gründung von KIJ und Bewertung aller Kulturimmobilien?

DR. MARGRET FRANZ Genau. Aber das war natürlich ein Prozess, den man kaum steuern konnte. Eigentlich wurden wir – so das Gefühl – mehr von dem Prozess der Immobilienbewertung gesteuert: Welche Klitschen da teilweise zum Amt für Kultur und Bildung gehörten, worum wir uns da kümmern mussten, kannst du dir gar nicht vorstellen. Dennoch war dies ein wichtiger Impuls. Es verstärkte sich nämlich der Eindruck: Alle machen sich selbständig, bloß die Kultur bleibt auf der Strecke, die Kultur ist dieser unmoderne altmodische Rest, der sich nicht bewegt Und ich war damals frischgebackene Amtsleiterin und wollte unbedingt etwas bewegen, Dinge neu und anders machen.

JONAS ZIPF Martin, welche Position hattest du damals inne?

MARTIN BERGER Ich war seit 2001 verantwortlich für Beteiligungsverwaltung und Statistik.

JONAS ZIPF Was heißt das?

MARTIN BERGER Das heißt im wesentlichen Beteiligungscontrolling. Ich war damals Sachgebietsleiter für Beteiligungen und Statistik. Es war klar, dass das städtische Beteiligungscontrolling daran mitwirken musste, ein städtisches Beteiligungsunternehmen, nämlich KIJ, zu bauen. Dann fügte es sich, dass ich dort 2003 von März bis Oktober die kaufmännische Leitung übernahm, weil Frau Eichhorn mit ihrem ersten Kind in Familienzeit ausstieg. So erlebte ich 2003 hautnah einen in Aufbruch befindlichen Eigenbetrieb mit dem charismatischen Werkleiter Thomas Dirkes.

Nach der Rückkehr von Frau Eichhorn bin ich auf meine alte Position in die Verwaltung zurückgegangen. Das war okay.

Der politische Auftrag

JONAS ZIPF Von wem kam der allererste Impuls, die allererste Idee, die dann später zu dem geführt hat, was sich dann bei Gründung KMJ bzw. JenaKultur nannte?

MARTIN BERGER Das erste, was ich von KMJ gehört habe, war eine Mail zwischen Weihnachten und Neujahr 2003, die von den drei Dezernenten kam, mit so einer Art PowerPoint-Präsentation über die Gründung dieses Eigenbetriebes. Daraus ging hervor, dass es die Absicht gab, alles, was im entferntesten Sinne mit Kultur, Tourismus, Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung zu tun hat, in einen Eigenbetrieb zu packen: Kultur und Marketing Jena. Damit sollte sichergestellt werden, dass alles doppelt so gut wird, aber nur noch halb so viel kostet. Und weil die Stadt gerade Anfang der Nuller-Jahre diverse Haushaltsprobleme hatten, sollte das alles bereits zum 1. Januar 2004 starten.

JONAS ZIPF Ich will das mal festhalten. Wir reden jetzt über diese Aufbruchsstimmung, neue Dezernenten, deren wesentliche Motivation, du hast fast salopp polemisch betitelt mit: „Alles doppelt so gut und halb so teuer.“ Können wir an dem Punkt bleiben? Das scheint ja die Vorbedingung zu sein für das, was zustande kommt, was wir dann gleich beschreiben. Was war die politische Motivation? Könnt Ihr das noch ein bisschen illustrieren?

DR. MARGRET FRANZ Da war vielleicht eine politische Motivation. Das kann aber nicht alles gewesen sein.

MARTIN BERGER Doppelt so gut ist schon eine ganze Menge.

JONAS ZIPF Was heißt doppelt so gut?

DR. MARGRET FRANZ Das heißt weg von der Ämterstruktur, zu mehr Service-Leistung für die Öffentlichkeit. Natürlich gab es das vorher auch, aber Amt ist Amt. Unsere wesentliche Motivation war, mehr für die Bürger da zu sein, mehr als Dienstleister, weniger als Verwalter zu wirken. Das war auch meine Motivation, weil ich immer der Meinung war, wenn du Kultur machst, dann musst du alles daran setzen, dass alles, was du machst, in die Öffentlichkeit gebracht wird. Die Leute müssen wissen, was du tust, und müssen das auch für gut befinden. Du machst den Job nicht, um die Kultur zu verwalten, sondern um anderen etwas zu bringen. Das ist einfach ein umgekehrtes Denken...

JONAS ZIPF ...weg von der Verwaltung hin zur Gestaltung. Weg von der Behördenmentalität hin zum Dienstleistungscharakter...

DR. MARGRET FRANZ ...wie ein Unternehmer tätig zu sein, wie ein Unternehmer zu führen, mit allen Facetten: keine Abhängigkeit von Stadtkassen, sondern du hast selber ein Budget nebst einer Buchhaltung und gestaltest die Abläufe selbst.

JONAS ZIPF Das ist sehr stark die Motivation der Kulturamtsleiterin. Aber die Frage war, was war die politische Motivation?

MARTIN BERGER Das war durchaus schon dieselbe.

JONAS ZIPF Aber du sagtest: doppelt so gut, halb so teuer. „Halb so teuer“ fand die Kulturamtsleiterin vielleicht nicht so gut.

DR. MARGRET FRANZ Fand ich nicht so gut.

MARTIN BERGER Fand sie vielleicht nicht so gut, war aber intendiert. Was was kostet, war am Anfang auch schwer einzuschätzen, weil es jede Menge verstreute Einrichtungen und Bereiche gab, wie eben die Tourist-Information, die Wirtschaftsförderung oder die Volkshochschule. Du wusstest nicht, was dadurch alles redundant gemacht wird. Wenn du somit verschiedene Bereiche zusammenfügst, dann wird es vielleicht wirklich nur noch halb so teuer, so die Überlegungen?!

JONAS ZIPF Du hast das jetzt zugespitzt, aber wurden denn auch schon mit dem schlechten oder vielleicht auch guten Wort Synergien benannt, in welchen Bereichen es Effekte geben kann? Wurde schon vermutet: Personal, Finanzverwaltung...?

MARTIN BERGER Ja, alles, was Overhead ist. Und Schnittstellen zwischen Tourist-Information und sämtlichen Einrichtungen.

JONAS ZIPF Können wir kurz beschreiben, wo die jetzt schon genannten Teileinrichtungen herkamen? Volkshochschule war Sozialdezernat? Tourismus war bei KSJ.

MARTIN BERGER Wirtschaftsförderung war bei Herrn Schwind im Dezernat.

DR. MARGRET FRANZ Die Märkte und Stadtfeste – ein großes Thema – waren beim Ordnungsamt und damit bei Frank Jauch...

JONAS ZIPF ...wurden also formal, nicht inhaltlich geführt, sondern rein von einer Ordnungsbehörde. Und was gehörte zum Kulturamt?

DR. MARGRET FRANZ Da waren als nachgeordnete Einrichtungen die Musik- und Kunstschule, die Jenaer Philharmonie, die Städtischen Museen, das Lisa kam wieder zurück, das war kurzzeitig noch bei KIJ, die Ernst-Abbe-Bücherei. Und die Volkshochschule.

JONAS ZIPF Wenn du von nachgeordneten Einrichtungen sprichst, heißt das, das sind juristisch eigenständige Körperschaften gewesen, oder waren die schon dem Amt unterstellt?

DR. MARGRET FRANZ Die waren dem Amt unterstellt.

JONAS ZIPF Die waren aber noch keine juristische Person? Auch kein BgA [=Betrieb gewerblicher Art – Anm. d. Red.]?

MARTIN BERGER BgAs gab es teilweise.

DR. MARGRET FRANZ Die Kulturarena war BgA.

MARTIN BERGER Dann gab es außerdem einige Projekte bzw. Veranstaltungen, die machte das Kulturamt selber.

JONAS ZIPF Auch die Philharmonie war aber schon in direkter Trägerschaft durch das Kulturamt?

MARTIN BERGER Die Philharmonie ist auch ein Sonderfall.

JONAS ZIPF Das ist ein extremer Sonderfall, der von außen nie verstanden wird, weil jeder erst mal denkt: Kulturamt, das heißt, Bezuschussung, aber eigenständige Trägerschaft. Das höchste aller Gefühle ist ein Regiebetrieb, aber der ist nicht unter der direkten Personal- und Finanzhoheit eines Kulturamtsleiters.

MARTIN BERGER Die Personalhoheit war und ist für die Philharmonie bei der Philharmonie. Die Finanzhoheit...

DR. MARGRET FRANZ Die Finanzhoheit war bei der Stadt.

JONAS ZIPF Der Träger aller Einrichtungen war die Stadt.

DR. MARGRET FRANZ Dazu kamen – als große Einrichtungen – die Tourist-Information und die Märkte und Stadtfeste.

JONAS ZIPF Die Wirtschaftsförderung. Bei der Gründung gehörte die Wirtschaftsförderung nicht zu Jena Kultur, hatte da auch noch nicht die Rechtsform der heutigen GmbH.

MARTIN BERGER Sie blieb zunächst bei Christoph Schwind.

Motive und Motivationen

DR. MARGRET FRANZ Da streift man auch Themen, die mit Personen zu tun haben. Es gab natürlich auch seitens der Dezernenten Unzufriedenheit gegenüber einzelnen Leitungspersönlichkeiten, weil sie der Meinung waren, sie machen ihre Arbeit nicht ordentlich oder nicht effizient oder nicht innovativ genug.

JONAS ZIPF Diese Unzufriedenheit war also auch eine Motivation. Richtigerweise wurde gesagt, es hängt immer an Menschen und an persönlichen Konflikten. So ist man also ins Rennen gegangen, den Zwischenschritt haben wir nicht. Du hast die Gründung von KIJ beschrieben, dann gab es diese Mail der Dezernenten. Da fangen wir mal an. Zwischen den Jahren.

MARTIN BERGER Genau, 1. Januar 2004. Da dachte ich: „Wow, da haben wir volle 36 Stunden Zeit.“

JONAS ZIPF Wer hat diese Mail bekommen? Die Kulturamtsleiterin?

DR. MARGRET FRANZ Nein, ich habe sie nicht direkt bekommen? Die Präsentation, die habe ich dann bekommen. Das war zwischen Weihnachten und Neujahr, ich weiß nicht mehr, von wem. Ich glaube, von Frank Jauch. Da habe ich erst mal einen riesigen Schreck gekriegt.

JONAS ZIPF Warum?

DR. MARGRET FRANZ Warum ich einen Schreck gekriegt habe? Weil ich gedacht habe: „Jetzt machen die anderen etwas mit uns, und nicht wir allein.“ Das fand ich natürlich fatal.

JONAS ZIPF Du warst nicht mal im Verteilerkreis.

DR. MARGRET FRANZ Nein. Ich habe das nicht direkt bekommen.

MARTIN BERGER Vielleicht habe ich es auch nicht direkt bekommen?

JONAS ZIPF Ihr habt schon Überlegungen angestellt, neue Wege einzuschlagen, und jetzt kam ein starker politischer Impuls, der gefühlt an euch vorbei ging. Da war die Angst. Warum hast du gesagt, 36 Stunden Zeit?

MARTIN BERGER Könnten auch 37 gewesen sein. Am 1. Januar 2004 sollte es ja losgehen.

JONAS ZIPF Jetzt begreife ich erst, was ihr damit sagt. – Und ich meinte, ein Jahr Gründung von KIJ ist schon flott.

MARTIN BERGER Ja, das waren dann 36 oder 37 Stunden.

JONAS ZIPF Und dann?

MARTIN BERGER Dann war erst mal Silvester. Dann gab es im Januar Termine, die von den Dezernenten, besonders von Frank Jauch, gemacht wurden, wo alle Adressaten dieser besagten Mail zusammen kamen und wo mündlich erklärt wurde, was auch in der Präsentation stand: Die Vertreter der einzelnen Struktureinheiten, die damit zu tun hatten, wurden aufgefordert, dieses Projekt der Dezernenten, rückwirkend, weil Silvester eben schon vorbei war, umzusetzen.

JONAS ZIPF Diese Präsentation enthielt eine politische Vorgabe, die es mit Leben zu füllen galt. Und jetzt kamen Verwaltungsleute zusammen, die erst mal wahrscheinlich einen Haufen Bedenken auf den Tisch legten.

DR. MARGRET FRANZ Es war schon anders. Der damalige Oberbürgermeister, Herr Dr. Peter Röhlinger, hatte eine Runde zusammen gerufen und Aufgaben verteilt. Der Prozess musste strukturiert, politische Vorgaben mussten untersetzt werden. Was bedeutet das überhaupt, wenn diese genannten Einrichtungen und Bereiche zusammen kämen mit einer eigenen Personalhoheit, einer eigenen Verwaltung und Buchhaltung? Was muss alles recherchiert werden, um zu einem vernünftigen Startdokument zu kommen. Martin, du sagtest, es sollte halb so viel kosten. Aber: wir wussten gar nicht, was wir kosten. Das musste man erst mal ausrechnen. Wir wussten somit auch nicht, was davon die Hälfte ist. Deswegen war ich auch gar nicht so beunruhigt, als das formuliert wurde, weil wir gar nicht wussten, wovon wir auszugehen haben. Alle Kosten, die überhaupt anfallen könnten – angefangen von den Immobilienkosten, über die Personalkosten bis hin zu Dienstleistungen, die wir von der Stadt oder woanders her wahrnehmen würden -, die mussten recherchiert werden. Die waren alle schön verteilt irgendwo in diesem riesigen städtischen Haushalt. Das musste zusammengeführt werden, um am Ende zu wissen: „Das in etwa könnte es sein.“ Davor gab es noch eine riesige Runde mit allen möglichen Ressortchefs und Leuten vom Rechtsamt, und wir kamen uns da sehr einsam vor. Die Dezernenten waren auch dabei. Und irgendwann haben wir, Martin und ich, gesagt: „Wir brauchen auch einen Aufbaustab.“

JONAS ZIPF Der ganze Verwaltungsblumenstrauß, zugespitzt gesagt, sollte eine Struktur schaffen, die eigentlich gegen Verwaltung läuft?

DR. MARGRET FRANZ Ja. Da gab es auch genug Widerstände.

MARTIN BERGER Aber trotzdem hat sich die politische Auftragsstellung bestätigt. Dann habe ich beschlossen, dass ich das seitens der Verwaltungsbeteiligung selber mache. Das war ein Schritt.

JONAS ZIPF Du warst der kaufmännische Leiter von KIJ.

MARTIN BERGER Der war ich nicht mehr, seit Oktober 2003 war ich ja wieder auf der Position von davor.

JONAS ZIPF Zuständig für städtische Beteiligungen. Aber wichtig: die Monate davor hast du die Immobilien verwaltet. Das ist eine große Schnittmenge.

MARTIN BERGER Ich wusste dadurch etwas Bescheid über die Kosten. Und ich habe erlebt, wie sich ein Eigenbetrieb mit Begeisterung auf den Weg gemacht hat, mit Thomas Dirkes, Tilo Peisker und verschiedenen anderen Leuten. Und dann habe ich gedacht: „Hier ist ein politisch gewünschter Prozess, den hat die Beteiligungsverwaltung zu begleiten, logischerweise. Das machst du selber. Gut, da musst du etwas rundum schauen.“ Habe Gespräche geführt, mit Frau Bindernagel, damalige Stadtkämmerin, mit Frau Cais auch und mit Margret. Da bin ich ins Kulturamt, und wir haben darüber geredet, was unsere Wahrnehmung nach dieser großen Runde ist. Immer unter der Prämisse: „Wir wollen diese politische Auftragsstellung umsetzen“. Da habe ich schnell festgestellt, dass Margret durchaus gedanklich schon auf dem Weg gewesen war, wie du es gesagt hast.

DR. MARGRET FRANZ Weil wir uns auch schon Gedanken gemacht hatten, was wir wie machen können.

JONAS ZIPF Dann kommen wir jetzt zur inhaltlichen Synergie, eine weitere Motivation. Es ist bis heute ein Alleinstellungsmerkmal von JenaKultur, dass man Tourismus, Stadtmarketing und Kultur zusammenbindet. Das ist das, was meiner Meinung nach Leuten von außerhalb als erstes auffällt, die sonst Konstruktionen auf kommunaler Ebene kennen, bei denen es eine Stadtmarketinggesellschaft – oft

eine Tochter, eine GmbH im Tourismus und Stadtmarketing – gibt, die tatsächlich mehr mit Wirtschaftsförderung zusammenhängt, aber auf jeden Fall getrennt von der Kultur ist. Wie kam dieser Gedanke?

DR. MARGRET FRANZ Ich glaube, das hatte auch einfach eine Geschichte, die darin bestand, dass die Kultureinrichtungen mit der Tourist-Information schon immer zusammen gearbeitet haben, vor allen Dingen, was die eigene Vermarktung anbelangt, denn beispielsweise im Ticketing wurde immer mit der Tourist-Information zusammen gearbeitet.

JONAS ZIPF Das war die zentrale Vertriebsstelle.

DR. MARGRET FRANZ Das war sie schon.

MARTIN BERGER Hieß sogar Vertrieb in unserer Struktur.

DR. MARGRET FRANZ Da haben wir gesagt: Wenn man schon wie ein Unternehmen aufbaut, braucht man auch den Vertrieb. Es kann nicht sein, dass der woanders ist. Man muss die Hand darauf haben, wie was verkauft wird, nicht nur, dass man sagt: „Ihr verkauft für uns und kriegt eine Provision.“ Man muss sagen können: „Ich will es so und so angeboten haben, so und so muss es an den Mann gebracht werden.“

JONAS ZIPF Es stand ja offensichtlich schon auf der ersten Folie, dass Kultur und Tourismus enger zusammengebracht werden sollten. Davor war man, wie du vorher gesagt hast, wenn man für Kultur, Kulturverwaltung zuständig war, Bittsteller. Jetzt kamen Bereiche hinzu, die für dieses unternehmerische Denken perfekt passten: Vertriebsstelle, Märkte und Stadtfeste, Teile, mit denen man auch Geld verdienen kann oder die sich zumindest teilweise selber tragen können. War das auch ein politisches Kalkül, dass man da einen Player schafft, der dadurch Gewicht bekommt, dass er nicht nur lauter Bittsteller vereint und freiwillige Aufgaben macht?

MARTIN BERGER Ja, klar. So ein Wirtschaftsplan sieht ganz anders aus, wenn du Erlöse hast...

JONAS ZIPF ...und wenn du Handlungsfelder bekommst, die für andere relevant sind. Sonst sagen diese anderen: „Es ist ja schön, wenn ihr Bilder habt und Konzerte macht, aber jetzt geht es um Fragen wie: Wer repräsentiert die Stadt bei einer Partnerschaft.“

DR. MARGRET FRANZ Es gab auch schon Bereiche, mit denen man zuvor im Kulturamt Geld verdient hat. Ich denke beispielsweise an die Kulturarena. Es war schon daran gedacht, dass man nicht nur sagt: „Gebt mir Geld, ich will Zuschuss“, sondern auch die Motivation hat: „Ich will mehr Geld verdienen.“ Das war schon mit dabei. Dabei war von vornherein klar, dass wir nie das, was wir ausgeben, komplett selbst erwirtschaften können. Das ist klar. Aber wir wollten nicht nur dastehen als diejenigen, die die Hand aufhalten, sondern sagen: „Wenn wir vernünftige, moderne Strukturen haben, haben wir auch die Chance zu verdienen.“

JONAS ZIPF Und wie habt ihr darüber diskutiert, dass es Bereiche gibt, die natürlich wesentlich subventionsbedürftiger sind als andere, strukturell, wodurch auch Schräglagen entstehen können? Thomas Vogl redet ja immer von der Solidarität der Einrichtungen im Eigenbetrieb. War das ein Thema in der Debatte rund um die Konstruktion, dass eine Philharmonie z. B. immer per se teuer ist, oder Museen, und sich nicht so gut refinanzieren können wie eine Kulturarena?

DR. MARGRET FRANZ Das war von vornherein klar, dass sich die sehr personalintensiven Bereiche bilanziell anders darstellen würden als etwa die Kulturarena. Das hieß aber nicht, dass sie sich über-

haupt nicht anstrengen müssen, sondern es war immer das Ziel, dass jeder auf seine Erlöse schaut und sagt: „Ich will zumindest, dass sie gleich bleiben, und ich will auch neue Formate entwickeln, um später höhere Erlöse zu erzielen.“ Das ging auch mal schief, wenn beispielsweise große Ausstellungen im Stadtmuseum flopten. Aber ein Denken, egal wie die Erlösseite aussieht, war obsolet.

JONAS ZIPF Ich war zuletzt im Regiebetrieb im Staatstheater. Wenn da am Schluss des Jahres ein großes Defizit aufläuft, bekommen die Chefs im allerschlimmsten Fall Probleme mit ihren Verträgen, werden vielleicht nicht verlängert. Aber letztlich muss das Ministerium die Sache ausgleichen. Das war kein Thema?

MARTIN BERGER Das Thema hatten wir erst ein paar Jahre später.

JONAS ZIPF War das noch nicht bei der Gründung ein Thema?

BIRGIT LIEBOLD Ich würde sagen, in der Gründungsphase herrschte doch die ziemlich einheitliche Meinung, resultierend aus den schmerzlichen Erfahrungen vorher: Gemeinsam sind wir stark. Wir hatten ja mit regelmäßiger Wiederkehr das Thema: eine/welche? Einrichtung muss geschlossen werden, weil das Geld nicht reicht. So entstand relativ schnell für alle die Motivation, sich positiv zu diesem Konstrukt zu verhalten, zu sagen: „Gemeinsam sind wir stärker und können auch in schwierigen Situationen eher aktiv bestimmen, was passiert.“

JONAS ZIPF Ich frage kritisch zurück, ich kann das sehr gut verstehen, das war eine klare Verbesserung, Absicherung für alle, ein kleinster gemeinsamer Nenner also. Wenn aber so ein Konstrukt, so gut und richtig ich das finde, gegründet wird in einer Stadt, die einen großen Kulturträger hat, ein Staatstheater z. B., wäre der Widerstand massiv, weil die sagen: „Wir gehen nicht unter die Haube dieser unternehmerischen Denkweise. Wir wollen auch nach wie vor für uns reklamieren können, die Gesellschaft schätzt uns wert und subventioniert uns, trägt auch das Risiko, wenn bei uns etwas schief läuft... Wir wollen gar nicht verpflichtet werden, unternehmerisch zu denken.“

DR. MARGRET FRANZ Natürlich gab es das auch. (Das gibt es auch heute noch.) Ich kann mich gut an Runden in der Musik- und Kunstschule erinnern, versteinerte Gesichter: Keiner wollte. Und es wurde schließlich gesagt: „Jetzt wird die Kunst dem Mammon zum Fraß vorgeworfen.“ Einige meinten auch: „Das kann doch nicht sein, alles wird nun durch die Brille der Wirtschaftlichkeit gesehen. Die Kunst ist doch ein Wert an sich.“ Dann habe ich versucht, den Spieß umzudrehen und gesagt: „Wie war es denn bisher? Wie war es denn, als freiwillige Aufgabe? Das Damoklesschwert, erinnert Ihr Euch? Ihr musst antanzen, und Frau Bindernagel, die damalige Kämmerin, hat dann gesagt: Das *müssen* wir streichen, das *können* wir streichen.“

Der Aufbaustab

JONAS ZIPF Hatten die Dezernenten in der Vorgabe schon formuliert, dass es ein Eigenbetrieb werden soll?

MARTIN BERGER Ja, das hatten sie schon formuliert.

BIRGIT LIEBOLD War Eigenbetrieb wirklich das Thema?

MARTIN BERGER Ja, Eigenbetrieb stand auf der ersten Folie.

BIRGIT LIEBOLD Denn ich weiß, dass die Angst unter den Kollegen immer bezüglich einer GmbH umging.

DR. MARGRET FRANZ Ja, weil alle dachten, das ist die Vorstufe und als nächstes gibt es eine GmbH.

JONAS ZIPF Man dachte, das ist die verschleierte Entwicklung. Diese Punkte sind ja auch mit der Vorgabe und der Motivation, die ihr beschrieben habt, sehr naheliegend. Und ihr beide habt im Wesentlichen gesagt: „Ein Aufbaustab muss zusammen kommen.“ Ihr habt dazu eine Vorlage erarbeitet. Wer stand da drin? Sind die, die ihr vorgeschlagen habt, so zusammen gekommen?

MARTIN BERGER Na klar.

JONAS ZIPF „Na klar“ sagt Martin Berger mit dem berechtigten Selbstvertrauen. Wer war dabei?

DR. MARGRET FRANZ Vielleicht anders herum: Wie sind wir vorgegangen? Wen brauchen wir? Zuerst: Wir brauchen jemanden, der in den Personalbereich geht.

MARTIN BERGER Das war Regina Auerswald.

JONAS ZIPF Welche Position hatte Frau Auerswald?

MARTIN BERGER Sie war Organisatorin in der Arbeitsorganisation.

DR. MARGRET FRANZ Das ist wichtig, stimmt. Sie wusste, wie man Prozesse neu strukturiert. Das war wichtig.

JONAS ZIPF Eine „A&O“-Frau.

DR. MARGRET FRANZ Genau. Dann hatten wir Karin Caselles...

MARTIN BERGER Damals hieß sie noch Böckel. Karin Böckel war die Vertreterin der Kämmerei, was ich ja nicht war. Ich war nie Frau Bindernagel unterstellt. Das hat viele Probleme auf einmal gelöst. Einmal, weil es niemand anders hätte sein dürfen aus der Kämmerei, zweitens, weil sie etwas von Steuern versteht, denn der größte Teil des städtischen Steuergehabes war bei der Kultur. Und drittens, weil sie die Einzige war, die ein kaufmännisches Rechnungswesen intus hatte, weil sie ganz neu war, studiert, Praktika gemacht und ganz lange in einer Steuerkanzlei gearbeitet hatte.

JONAS ZIPF Steuerrechtlich, aber auch doppisch fit, von der Kameralistik weg.

MARTIN BERGER Sie kannte keine Kameralistik, das war gut.

DR. MARGRET FRANZ Dann war Birgit von Anfang an mit dabei.

BIRGIT LIEBOLD Roberto Paech.

JONAS ZIPF Woher kam Roberto Paech?

DR. MARGRET FRANZ Der hatte die gesamte Vereinsförderung. Da mussten ja auch Bedarfe errechnet und überlegt werden, welche Förderung können wir uns noch leisten, wie wird was fortgeschrieben oder auch nicht usw.

MARTIN BERGER Er hat aber auch mit Frau Auerswald am Personal herumgeklügelt. Und er hat sich um Umzüge gekümmert. Es gab schon in dem Aufbaustab ziemlich klare Aufgabenzuweisungen mit „Hausaufgaben“!

JONAS ZIPF Birgit, du hattest damals welche Position? Was hast Du im Aufbaustab gemacht?

BIRGIT LIEBOLD Ich war im Kulturredirektorat für Literaturförderung und einige Projekte zuständig. Im Aufbaustab sollten auch ein paar Leute mit am Start sein, wie ich zum Beispiel, die durch und aus der Arbeit bis dahin, unglaublich viele Kollegen in den Einrichtungen kannten und dadurch die Möglichkeit hatten, den menschlichen Faktor mit im Blick zu behalten. Kann man das so sagen?

DR. MARGRET FRANZ Ich fand eigentlich, du hattest damals schon die Aufgabe, die du jetzt auch hast, nämlich Unternehmenskommunikation zu betreiben. Vielleicht haben wir es nicht so genannt. Aber das hast du gemacht. Und du hattest auch die ehrenwerte Aufgabe, das erste Leitbild zu verfassen.

JONAS ZIPF Schon mal zwei Leute aus dem Kulturredirektorat. Worin bestanden die Aufgaben der anderen?

DR. MARGRET FRANZ Frau Auerswald hatte die Aufgabe, alle Personaldaten zusammenzutragen, auch eine neue Struktur, einen Stellenplan zu erarbeiten, Stellenbeschreibungen zu aktualisieren. Manches musste zum Teil neu bewertet werden. Und sie musste die Personalkostenentwicklung anhand von Berechnungen prognostizieren... Dann hatte sie die Aufgabe, alle Schnittstellen zur Stadtverwaltung hin zu untersuchen: zur Stadtkasse, zum Rechtsamt, zur Kämmerei, zur Post... Es war ja bislang nirgendwo erfasst, wie viel Geld das wirklich ausmacht. Es war zu klären, wie könnte künftig arbeitsorganisatorisch die Postverteilung im neuen Eigenbetrieb organisiert werden, von wo aus, wer wird wie angefahren? Usw. – Frau Mendra hatte die Aufgabe, die Herauslösung der Tourist-Information aus KSJ mit zu betreiben und den Umzug in die Zwätzengasse zu organisieren, denn der Marketingbereich der Tourist-Information befand sich damals in der Löbstedter Straße, der Frontoffice-Bereich in der Johannisstraße.

DR. MARGRET FRANZ Sabine Hirschleber von der Wirtschaftsförderung war dabei. Barbara Mendra für die Tourist-Information. Gudrun Luck von der Volkshochschule war ab und zu dabei.

MARTIN BERGER Manche haben wir nur hin und wieder zu einer erweiterten Runde eingeladen.

DR. MARGRET FRANZ Das war alles ziemlich stringent. Wie oft haben wir uns getroffen? Jede Woche?

MARTIN BERGER Vierzehntäglich!

DR. MARGRET FRANZ Da wurden Aufgaben verteilt, dann vorgelegt und erörtert und nächste Schritte vereinbart.

JONAS ZIPF Wer hat den Prozess geführt?

MARTIN BERGER / DR. MARGRET FRANZ Wir beide!

JONAS ZIPF Die Einrichtungsleiter, deren Einrichtungen von euch mit verwaltet wurden, die waren schon gewohnt, im Kulturredirektorat zu arbeiten. Die einzige Einrichtung, der einzige Aufgabenteil, der dazu kommen sollte, waren die Märkte und Stadtfeste. Gab es damals jemanden in der Gruppe, der dafür gesprochen hätte?

MARTIN BERGER Nicht kontinuierlich, aber ja: Wolfgang Joswig.

JONAS ZIPF Und ihr beiden natürlich. – So war der Aufbaustab gegründet, hatte die politische Vorgabe. Und wie wurde nun diese Vorgabe operationalisiert? Was waren zentrale Gesprächsfelder? Wo habt ihr angesetzt?

Die Prozessgestaltung

MARTIN BERGER Es gab ja dann im Projektstab verschiedene Teilaufgaben und Teilverantwortlichkeiten. Bei mir waren das Wirtschaftsplan und Aufbau einer Buchhaltung. Die Erstellung einer Satzung und die Formulierung einer Zuschussvereinbarung hatten wir gemeinsam. --- Ich sagte mir: Nimm alles, was da irgendwo herumschwirrt, und mache daraus – zusammen mit Karin Böckel – eine Buchhaltung. Zunächst habe ich aber beim Thema Wirtschaftsplan angefangen, habe die Haushaltsdaten angeschaut. So hatten wir zu allem erst mal immer einen Ist-Stand. Die Kostenkurve durch eine auf vier Jahre hin ausgelegte Zuschussvereinbarung wurde genau gemittelt. Es ergab sich ein Zahlenwerk. Parallel dazu lief der Haushaltsplanungsprozess der Stadtverwaltung, wie es ihn damals jährlich gab. Wir haben gesagt: „Das müssen wir jetzt beides machen, weil wir zwar wollen, dass der Eigenbetrieb gegründet wird, aber deshalb muss es ja noch lange nicht klappen. Kann ja sein, der Stadtrat verweigert seine Zustimmung.“ Immerhin hatten wir ja auch noch Wahlen zwischendurch, im Mai 2004. Das hieß auch, an Stellen, die jetzt nicht besonders kampfanscheidend schienen, wie bei den Denkmalobjekten beispielsweise, einfach pragmatisch die laufenden Ausgaben zu nehmen, und diese quasi fort zuschreiben.

DR. MARGRET FRANZ Wir haben uns auch Hilfe von außen geholt, und zwar von der Berliner Agentur LBD „Learning by doing“.

JONAS ZIPF Das ist ein sprechender Name.

DR. MARGRET FRANZ Martin und ich sind am 30. April 2004 nach Berlin zu Herrn Schlemmermeier gefahren.

MARTIN BERGER Dann begann, unterstützt von diesem externen Dienstleister, ein Prozess, bei dem das Ziel klar war, jetzt Start des neuen Eigenbetriebs am 1. Januar 2005! Statt 1. Januar 2004. In der Beschlussvorlage zur Gründung des Aufbaustabes waren Aufgabenstellungen formuliert, was jetzt alles zu machen ist.

DR. MARGRET FRANZ Die haben wir abgearbeitet.

MARTIN BERGER Eine Satzung als Grundlage, eine Struktur mit genauer Personalzuordnung, ein Wirtschaftsplan und dergleichen mehr...

DR. MARGRET FRANZ ...ein Organigramm: wer wo sitzt. Es mussten etliche Umzüge stattfinden. Alle Haushaltssachbearbeiter wurden rausgelöst aus den Einrichtungen und bildeten die Buchhaltung unter einem Dach.

JONAS ZIPF Ein ganz wesentlicher Schritt wurde für mich gedanklich übersprungen. Für euch persönlich habt ihr beschrieben, was politische Vorgaben waren, du hast beschrieben, aus welcher Motivation der Grundüberlegung der Kulturamtsleiterin du gehandelt hast. Was habt ihr als zentrales Ziel oder zentrale Ziele definiert? Jetzt seid ihr ja schon auf der Umsetzungsebene. Was war zwischen euch, wart ihr euch komplett einig?

DR. MARGRET FRANZ Wir hatten eine ganz gute Arbeitsteilung. Meine Aufgabe war, meine Leute zu überzeugen, dass das ein guter Prozess ist.

JONAS ZIPF Warum war das ein guter Prozess in deinen Augen?

DR. MARGRET FRANZ Selbstständiger zu werden, das war ganz wichtig, unabhängiger, um auch dann mittelfristiger und langfristiger planen zu können. Das war wichtig für uns. Personalhoheit zu bekommen, um ordentliche Leute einstellen zu können, um nicht immer die Wanderpokale der Stadtverwaltung abzukriegen. Das war ganz wichtig

JONAS ZIPF Das war deine Motivation, mit der du Leute überzeugen konntest?

DR. MARGRET FRANZ Ja, dass wir wirklich Spezialisten, ausgewählte Leute im Kulturbereich brauchen, nicht nur die Philharmonie. Das war wichtig: langfristige Planung, mehr Sicherheit, mehr Offenheit, mehr Eigenständigkeit. Das waren die wichtigsten Motivationen.

JONAS ZIPF Bei dir?

MARTIN BERGER Im Grunde dieselben, so verrückt es auch klingen mag.

JONAS ZIPF Ihr wart euch komplett einig?

MARTIN BERGER Wir waren uns schon ziemlich einig. Das kann ich unterschreiben.

JONAS ZIPF Du hast dem auch nichts hinzuzufügen?

MARTIN BERGER Nicht viel. Die finanzielle Seite sah in unserem Kopf so aus: es sollte Synergien und Verbesserungspotenzial geben.

JONAS ZIPF Dadurch wird Geld gespart.

MARTIN BERGER Das war uns damals klar. Wir würden zwar erst ein oder zwei Jahre brauchen, um so einen neuen Betrieb überhaupt ins Laufen zu bringen, aber dann wird er fürs gleiche Geld mehr oder das Gleiche für weniger Geld tun können. Aus der Überlegung heraus resultierte dann auch der Vier-Jahres-Vorschlag für die Zuschussvereinbarungen. Da sind wir uns relativ schnell einig geworden, dass es über vier Jahre jedes Jahr ein konstantes Budget geben sollte. Das ist jeweils in den ersten Jahren einer Zuschussvereinbarung zu viel, gemessen an einer genau deckenden Kalkulation, und in den letzten Jahren eher zu wenig. Man hat dann die Wahl, sich Geld aufzuheben, das Dreieck heraus zu schneiden und auf der anderen Seite drauf zu schlagen, oder zu sagen: „Ich nehme das übrige Geld, um etwas anders zu gestalten und später bessere Veranstaltungen mit höheren Einnahmen erzielen zu können. Oder ich besetze eine Stelle nicht, weil sie nicht gebraucht wird.“

JONAS ZIPF Ich nehme ein Adjektiv, was ihr vorhin schon gebraucht habt: unternehmerisch denken, das heißt: Jetzt investieren, mehr verdienen, ein größeres Risiko gehen. Das sind alles sehr unternehmerische Dinge.

DR. MARGRET FRANZ Nicht Geld im Dezemberfieber ausgeben müssen...

JONAS ZIPF Ihr habt jetzt klar gesagt, ihr wart sehr schnell bei der Idee einer Zuschussvereinbarung und der Personalhoheit. Eigenbetrieb als Rechtsform war schon vorgegeben, mit der ganzen Konsequenz, die ein Eigenbetrieb schon mit sich bringt?

MARTIN BERGER Wir wären gar nicht auf die Idee gekommen, einen Eigenbetrieb ohne Personalhoheit zu machen.

JONAS ZIPF Jetzt kommen wir aber auch zur geplanten Mitverwaltung von hoheitlichen Geldern, beispielsweise für die Kulturförderung. War die von Anfang an klar?

MARTIN BERGER Das war sofort klar, das stand auf der Liste.

JONAS ZIPF Dieser Eigenbetrieb steht für die gesamte Kultur der Stadt...

MARTIN BERGER ...wie KIJ für die gesamten Immobilien der Stadt steht.

JONAS ZIPF Und es war so, dass das Anlagevermögen, also die Immobilien bei KIJ bleiben. Gab es da keine Diskussionen?

DR. MARGRET FRANZ Nein, bis auf die Kunst im öffentlichen Raum und die Denkmale. Alle Denkmale waren ja ursprünglich beim Kulturamt.

JONAS ZIPF Der Vertrag, den wir gerade neu verhandelt haben, den habt ihr noch unterschrieben miteinander, also Franz – Berger, 2008/09 zu den Hochbaudenkmälern. Wie seid ihr am Anfang ins Rennen gegangen, bevor dieser Pachtvertrag zustande gekommen ist?

DR. MARGRET FRANZ Die Burgen, die großen Objekte waren da noch bei uns. Dann hat sich herausgestellt, dass die Investitionen viel zu groß sind und wir auch nicht die Fachleute haben, um solche Investitionen bauseitig begleiten zu können. Daraufhin haben wir gesagt: „Da müssen wir nachbessern.“

JONAS ZIPF Also diese ganz konsequente Logik, zu sagen: „Alles was, investiv ist, muss bei KSJ/KIJ liegen und nicht bei KMJ.“ Das ist erst später konsequent umgesetzt worden? Das ist euch im Laufe der ersten Jahre klar geworden, dass das Risiko zu groß ist und ihr das nicht stemmen könnt?

DR. MARGRET FRANZ Ja.

JONAS ZIPF Und das Kulturamt saß in der Zwätzengasse.

DR. MARGRET FRANZ Parallel wurde der Bildungsbereich aus dem Kulturamt heraus gelöst und dem Bildungsservice zugeordnet. Der gesamte Bildungsservice wurde neu aufgebaut mit Herrn Ehrenberg...

JONAS ZIPF Was war denn die Motivation der Trennung von der Bildung?

DR. MARGRET FRANZ Sie war streng genommen ja nur noch Schulverwaltung, also hoheitliche Aufgabe. Alle Schulimmobilien waren bereits bei KIJ. Aber es blieben solche Aufgaben wie die Ausstattung mit IT oder die Möblierung der Schulen sowie die Verwaltung der Budgets der Schulen. Die Stadt hat mit Besetzungen von Lehrerstellen und mit den Lehrplänen nichts zu tun gehabt. Das war Landesaufgabe.

MARTIN BERGER Aber die Sekretärinnen sind städtische.

DR. MARGRET FRANZ Und die sind dann alle in den Bildungsservice gegangen, das war dann eine eigenständige Abteilung bei Albrecht Schröter. Dort, wo die ihr Büro hatten, kam die Marketingabteilung der Tourist-Information rein. Dieser Umzug, aus der Lößstedter Straße in die Zwätzengasse, musste organisiert werden. Dafür war Frau Mendra zuständig. Im Dezember 2004 erfolgte dieser Umzug.

Wirtschaftsförderung

JONAS ZIPF So, jetzt fehlt aber noch das Thema Wirtschaftsförderung. Kann man noch mal beschreiben, was das bedeutete? Noch einen Umzug? – Ja, ich weiß, das ist dann nicht passiert. Aber ich meine im Arbeitsprozess.

MARTIN BERGER Da war Sabine Hirschleber im Aufbaustab, anfänglich mit der Aufgabe, genau das zu machen, was Barbara Mendra von der anderen Seite – dem Tourismus – machen sollte: den Übergang organisieren. Irgendwann vielleicht im Sommer, entschied sich dann Herr Schwind, dass er das jetzt nicht mehr will.

JONAS ZIPF Mitten im Prozess?

MARTIN BERGER Ja, mitten im Prozess. Aber das hat uns nicht umgeworfen, da uns klar war, dass nicht alles, womit wir uns befassten, determinierend werden würde, dass nicht jedes Bausteinchen, das wir in den Prozess hineingesteckt haben, auch wieder herauskommen müsste.

BIRGIT LIEBOLD Der Tourismus hatte ja auch mal, ehe er zum Kommunalservice kam, zur Wirtschaftsförderung gehört, so hat sich auch der Gedanke aufgedrängt, dass KMJ künftig das Stadtmarketing machen soll. Es sollte also aus den Bereichen Wirtschaftsförderung und Tourismus ein schlagkräftiges Stadtmarketing werden.

Der Stadtratsbeschluss

JONAS ZIPF Und wann war der Beschluss zur Eigenbetriebsgründung im Stadtrat?

DR. MARGRET FRANZ ...am 27. Oktober 2004, mit einer Gegenstimme UND mit einem neuen Stadtrat wohlgermerkt.

JONAS ZIPF Was hatte sich durch die Wahl verändert?

MARTIN BERGER ...dass es keine Koalition mehr gab!

DR. MARGRET FRANZ Es gab jetzt wechselnde Mehrheiten. Wir hatten vorher schon ganz gut gearbeitet und waren der Meinung, wir werden das auf den Weg bringen. Dann kam die Stadtratswahl, und wir mussten diese Tippeltappeltour durch die Fraktionen noch mal machen. Ich bin in jeder Fraktion einmal gewesen, oder zweimal oder dreimal.

MARTIN BERGER Es gab nun eine Konstellation mit wechselnden Mehrheiten, mit demselben Oberbürgermeister Röhlinger und denselben Dezernenten, die ja erst später, nämlich 2006, neu gewählt werden würden. Die amtierenden trugen zwar diese Absicht: „Wir machen das“ weiter, aber sie hatten nun keine Mehrheit mehr.

JONAS ZIPF Deshalb musste man mehr überzeugen.

MARTIN BERGER Man wusste nicht, was jetzt passiert.

JONAS ZIPF Es kam politische Verantwortung dazu, um dieses Projekt ins Ziel zu tragen? Es musste nicht mehr nur doppelt sondern viermal so gut sein.

MARTIN BERGER So ungefähr. Wir konnten nicht mehr sagen: „Die Stadtratsmehrheit hat sich darauf committet. Wenn wir keinen groben Unfug machen, tragen die das weiter mit.“

JONAS ZIPF Was waren die wesentlichen Voraussetzungen, damit das Projekt gelingen konnte? Man wird wahrscheinlich Leute finden, die über Eigenbetriebe reden können. Für mich ist ein wesentlicher Mentor der Kulturreferent München, der den ersten Eigenbetrieb in Westdeutschland gegründet hat, Mühlheim. Der schreibt Lehrbücher über Eigenbetriebe, und er sagt da: „Das ist keine geeignete Form für jede politische Situation, das ist kein Patentrezept.“

MARTIN BERGER Das ist richtig. Aber wir hatten dafür die politische Situation.

JONAS ZIPF Kann man das noch mal benennen? Was sind die Voraussetzungen? Wann eignet sich dieses Modell? Warum ist es hier so geeignet?

MARTIN BERGER Das ist schwer, abstrakt zu beschreiben. Du brauchst eigentlich sowohl von der politischen Konstellation her, den Willen, Dinge zu verändern und zu gestalten. Aber sie dürfen nicht zu weit gehen. Zu weit wäre: Wir privatisieren das alles, dann wären wir bei der GmbH. Da ist auch ein starker politischer Impuls verborgen, selber gestalten zu wollen, eine Bewegung zu ermöglichen, die man eher strategisch beeinflussen kann.

JONAS ZIPF Eher Bruckner als Mozart, eher grober als feiner Pinsel.

MARTIN BERGER Genau, und den politischen Willen gab es damals ganz einfach: Politik will die Zügel behalten, aber es können lange Zügel sein.

JONAS ZIPF Mit einem Oberbürgermeister, der viel mehr eingreifen wollte, wäre das eine schwierige Konstellation.

MARTIN BERGER Das wollte Röhlinger nicht. Er hat gesagt, er hat Leute, denen er das zutraue und die das machen werden. Der zweite Aspekt sind natürlich Leute, die gesagt haben: „Das machen wir jetzt.“ Gestaltungswille.

DR. MARGRET FRANZ Der Kulturdezernent aus unserer Partnerstadt Erlangen, Herr Rossmeißel, war absolut dagegen. Der sagte: „Das ist der Tod der Kunst, wenn ihr das macht.“ Es war generell nicht so einfach, immer die richtigen Argumente gegen all die Bedenkensträger zu finden. Du musstest ja sehr viel über die Zukunft reden, die noch nicht Gegenwart war und versprechen: „Das wird alles anders.“ Aber man wusste nicht sicher, ob wirklich alles auch so kommt.

JONAS ZIPF Gab es die Überlegung, das Theaterhaus zu integrieren?

DR. MARGRET FRANZ Nein. Das war ein Privattheater mit Privatgesellschaftern. Das war ein gutes Modell.

JONAS ZIPF Darüber hat man nie diskutiert? Über das Kassablanca auch nicht?

MARTIN BERGER Die freie Szene inklusive ihrer größeren Flaggschiffe hatte schon ihre Stellung. Dann gab es also diesen Stadtratsbeschluss...

Die Jenaer Philharmonie

JONAS ZIPF Jetzt kommen wir mal zur Philharmonie, ihr sagtet: Sonderthema. Sie ist der größte Brocken innerhalb des Felds, über das wir reden. Da war die Skepsis vielleicht mit am ausgeprägtesten.

MARTIN BERGER Herr Scharnberg, damaliger Intendant der Philharmonie, hat dafür gesorgt, dass uns Albrecht Schröter, der sich sonst aus dem Prozess heraus gehalten hat, Ansagen zum Thema Philharmonie gemacht hat.

JONAS ZIPF Albrecht Schröter war Kulturdezernent, warum hat er sich rausgehalten aus diesem Prozess?

DR. MARGRET FRANZ Er hatte andere Ambitionen, er wollte Oberbürgermeister werden. Da war ihm das gar nicht so unrecht, dass sich eine moderne Kulturverwaltung bildet.

JONAS ZIPF Es lief, er hat es laufen lassen.

DR. MARGRET FRANZ Er hat es laufen lassen.

JONAS ZIPF Aktiv ist er geworden beim Thema Philharmonie, in welche Richtung? Was hat Herr Scharnberg ihm da in den Mund gelegt?

MARTIN BERGER Nach dem Motto: „Ihr mögt schon die anderen Einrichtungen näher heranzuführen, ihnen auch Macht nehmen, auch schauen, dass ihr vielleicht Ressourcen zwischen Einrichtungen verschiebt. Das kann so ein Eigenbetrieb alles machen. Aber nicht mit der Philharmonie.“

JONAS ZIPF Gab es die Diskussion, dass die Philharmonie überhaupt rein kommt?

BIRGIT LIEBOLD Nein.

JONAS ZIPF Das war klar. War die also schon vorher Teil des Kulturamtes?

DR. MARGRET FRANZ Herr Scharnberg war damals auch schon Intendant, 2003 ist er es geworden. Er hatte kein so schlechtes Los. Als er Intendant wurde, hatten wir den ersten Haustarifvertrag bereits durchgeboxt. Er musste sich mit den Musikern erst mal gar nicht anlegen. Der Schnitt war schon passiert. Die haben auf ihr Weihnachtsgeld verzichtet, um anzusparen. So konnte er erst mal ziemlich entspannt anfangen, Programme zu planen. Er hat aber übrigens auch keinen Widerstand gegen den Eigenbetrieb geleistet.

MARTIN BERGER Das nicht, aber er hat schon geguckt...

DR. MARGRET FRANZ ...wo er bleibt.

MARTIN BERGER Die Bedrohungen, die du genannt hast: „Jetzt wird alles dem Mammon unterworfen“, da hat er schon geguckt, dass er einen speziellen Pflock einschlägt, den die anderen nicht einschlagen konnten, indem er Albrecht Schröder dazu animiert hat, das selbige zu tun.

JONAS ZIPF Er hat für sich eine größere Zeichnungsberechtigung raus geholt. Er hat die Personalhoheit für die Musiker...

MARTIN BERGER ...behalten.

DR. MARGRET FRANZ Bei der Zeichnungsberechtigung sind wir so vorgegangen: Einmal sind da der kaufmännische Leiter und der Werkleiter. Es braucht noch für den Fall, wenn die gesamte Werkleitung nicht da ist, eine der großen Einrichtungen, das war die Philharmonie, die zeichnungsberechtigt ist. Deshalb hat Herr Scharnberg eine höhere Zeichnungsberechtigung als die anderen Einrichtungsleiter bekommen.

JONAS ZIPF Zur inhaltlichen Synergie: Der Rest des Eigenbetriebs hat eine sehr nach vorne gewandte Eigenlogik verfolgt. Ihr habt als großes Flaggschiff die Kulturarena gehabt. Sie steht für einen ganz anderen Kulturbegriff, als der konservative, nämlich für einen, der auch anschlussfähig ist in Richtung Marketing oder Tourismus. Würdest du das so bestätigen? Du hast von Dienstleistungscharakter gesprochen, du hast gesagt: „Wir messen das am Erfolg im Publikum.“ Da gibt es andere Kunstverständnisse, die sagen: „Avantgarde hat Recht ohne Publikumserfolg.“ Damit hast du ja Prämissen beschrieben... Du hast auch gesagt, es hängt immer auch von Menschen ab, die eine bestimmte Richtung aufzeigen, in die es geht.

DR. MARGRET FRANZ Ich war immer der Meinung: Kunst braucht auch ein Publikum.

JONAS ZIPF Das hast du gesagt: Kunst sollte sich an den Menschen richten und vermittelbar sein.

DR. MARGRET FRANZ Ob kritisch oder nicht kritisch, ist egal. Aber Kunst nur um ihrer selbst willen, ist nicht mein Credo.

JONAS ZIPF Wichtig war auch ein Selbstverständnis der Eigenlogik dieser Stadt eher als gegenwärtige oder zukunftsbezogene Stadt, nicht nur der kulturellen Tradition.

DR. MARGRET FRANZ Wissenschaft mit Kunst und Kultur mehr zusammenbringen, inhaltlich, war wichtig. Nicht: Kunst ist da irgendwo etwas, aber hat mit Wissenschaft nichts zu tun. Weil sich diese Verbindung in Jena auch aus der Geschichte ableiten ließ.

MARTIN BERGER Das ist dann auch in eine Geschichte mit eingeflossen, die wir dann gemacht haben, so etwas wie Corporate Identity.

Namensgebung

JONAS ZIPF Wie ist denn der Name entstanden?

MARTIN BERGER In der ersten Folie stand: Kultur und Marketing, in Klammern Arbeitstitel.

DR. MARGRET FRANZ Ja, dort wurden Kommunale Immobilien UND Kultur und Marketing einander gegenübergestellt.

MARTIN BERGER Es hieß KMJ, das war der Arbeitstitel, und das war, was am längsten hält. Es hatten sich alle in diesen Titel verguckt, KMJ, das passte so schön zu KIJ und KSJ. Da führte so richtig kein Weg heraus. Das hat man in Gesprächen festgestellt, an verschiedenen Stellen. – Dann haben wir unsere diversen Dokumente, die für diesen Beschluss eine Rolle spielen sollten, sukzessive fertig kriegt. Ich sammelte meine finanziellen Größen ein und hatte etwas, was schon ziemlich nah am ersten Wirtschaftsplan und an der Bestimmung dieser Größe für die Zuschussvereinbarung war: Struktur, Personal, Pläne für Umzüge und die Eigenbetriebssatzung. Das gab es. Dann wollte sich natürlich der Kulturausschuss maßgeblich mit dieser Eigenbetriebssatzung beschäftigen. Ich würde sagen, das war im September 2004, da hatten Margret und ich diverse Ausschusssitzungen rundum zu besuchen,

darunter auch den Kulturausschuss. Wir sind von der Zwätzengasse aus losgegangen ins Haus auf der Mauer, dort war der Kulturausschuss damals meistens. Unterwegs haben wir gesagt: „Mit dem Namen muss etwas passieren. KMJ kann es doch nicht bleiben. Das geht nicht.“ Wir hatten auch Namensvorschläge unter unseren Leuten diskutiert. Die haben wir im Aufbaustab diskutiert, möglicherweise mit den Einrichtungsleitern. Da gab es verschiedenste Ideen. Das einzig vernünftige war Jena-Kultur.

Das war mehr oder weniger Programm, entstanden aus den Diskussionen in der Gruppe: JenaKultur zeichnete sich ganz einfach als Namensfavorit ab. Problematisch war nur, dass ja die Politik das Stadtmarketing verbessern wollte, so dass dies nicht aus dem Namen herausfallen durfte. Um Margret als Frontfrau nicht zu demontieren, falls es nicht akzeptiert würde, haben wir gesagt: „Jetzt mach ich das.“ Nach Vorstellung der Satzung im Kulturausschuss habe ich gesagt: „Ich hätte noch eine Sache. Der Name geht so nicht. Wir brauchen etwas, was man auch in ein Logo schreiben kann und was schnell verstanden wird. Deswegen würden wir vorschlagen den entsprechenden Paragraphen wie folgt zu formulieren: JenaKultur. Kultur und Marketing Jena.“

DR. MARGRET FRANZ Ich kann das untersetzen: Es war auch eine Idee von Herrn Schlemmermeier, die städtischen Einrichtungen unter dem Prozesscharakter zu betrachten. Das, fand ich, war eine geniale Idee. Er hat unterschieden zwischen Leistungsprozessen und Unterstützungsprozessen. Leistungsprozesse sind die, die sich mit den kulturellen Angeboten beschäftigen, das sind die Musiker, die Ausstellungsmacher, Bibliothekare. Dann gibt es aber auch Unterstützungsprozesse, die dafür da sind, dass diese Leistungen optimal erbracht werden können. Das sind die Hausmeister, die Orchesterwarte, die Buchhalter, die Marketingleute usw. Abgeleitet davon war ganz eindeutig JenaKultur das Dominante, weil die Kultur, die Leistungsprozesse das Tragende waren. Auch die Tourist-Information war ein Unterstützungsprozess für Kultur.

JONAS ZIPF So habt ihr das damals besprochen.

DR. MARGRET FRANZ Ja.

JONAS ZIPF Das ist ein starker Satz.

DR. MARGRET FRANZ So habe ich das auch immer wieder verkauft.

JONAS ZIPF Mit dem Gedanken ist fast naheliegend, dass damit die Wirtschaftsförderung irgendwann nicht mehr richtig dazu passte.

DR. MARGRET FRANZ Ja, aber du konntest natürlich nicht alles in gleicher Weise in einem Namen fassen. Eine so allgemeingültige Formulierung zu finden, war nahezu unmöglich. Die Unterteilung in Unterstützungs- und Leistungsprozesse war recht weitgehend. Ich fand das genial. Das konnte man allen sagen. Die Unterstützungsprozesse sind keineswegs minderwertige Arbeit, sind im Gegenteil ganz wichtig, damit die Leistung erbracht werden kann. Aber die Leistungsprozesse, die Kulturproduzenten, das seid z.B. ihr, liebe Musiker. Und damit waren die auch zufrieden. Damit haben sie sich auch etwas gebauchpinselt gefühlt, dass sie jetzt Leistungsträger sind.

JONAS ZIPF Im Theater sagen wir immer: Das Haus und die Kunst. Oder Christoph Menke spricht von der Kraft der Kunst. Der nimmt dann die Prinzipien von Nietzsche; das Dionysische und das Apollinische und sagt: „Große Kunst entsteht nur da, wo ein Spannungsverhältnis in der Balance zwischen beiden besteht.“ Und da fordert das apollinische, formgebende Prinzip, übersetzt der Unterstützungsprozess: „Zu dem Datum müsst ihr das rausgeben, da sind die Beschränkungen, das ist das Geld.“ Die dionysischen Kräfte sind die künstlerischen. Auf Nietzsche komme ich nur, weil Menke das übersetzt.

Er nennt es dann Institution und Kunst und sagt, nur, wo die aufeinander treffen, entsteht die große Kunst, in dem Spannungsfeld oder Zusammenspiel. Das ist das, was du beschreibst.

DR. MARGRET FRANZ Ja.

MARTIN BERGER Weniger unternehmensberatungsmäßig, sondern philosophisch.

JONAS ZIPF Herr Schlemmermeier von LBD, wie oft war der dabei?

MARTIN BERGER Der war schon öfter da, alle vier Wochen.

DR. MARGRET FRANZ Fünf- bis sechsmal insgesamt war er da.

JONAS ZIPF Dann hat er zwischendurch auch Papiere angeschaut und gespiegelt.

MARTIN BERGER Er hat uns immer kritisiert.

JONAS ZIPF Mit dem Namen hattet ihr den Nukleus einer Corporate Identity.

Hast du, lieber Martin, nie gedacht, dass du in diesem Eigenbetrieb eine Rolle übernehmen würdest? Welche? Und warum nicht?

MARTIN BERGER Natürlich. Irgendwann führte Margret ein Gespräch mit mir, dass es schön wäre, wenn ich die Funktion, die ich im Aufbaustab hatte, die des kaufmännischen Leiters, übernehmen würde. Da habe ich gesagt: „Ich überlege es mir.“ Ungefähr in derselben Woche lud mich Frau Eichhorn, die kaufmännische Leiterin bei KIJ, die ich vertreten hatte, zum Mittagessen ein, was nicht so selten war. Da eröffnete sie mir, dass jetzt das zweite Kind unterwegs sei, dass sie mit zwei kleinen Kindern nicht mehr die kaufmännische Leitung machen könne, weil sie Teilzeit arbeiten wolle, und ob ich nicht Lust dazu hätte. Strategisch sei eine Controllerstelle bei KIJ frei gehalten worden, die sie übernehmen könnte. Nun saß ich da und hatte parallel zwei Angebote. Ich dachte mir: Es wäre natürlich gut, wenn man für JenaKultur jemanden gewinnen könnte, der – anders als ich – kultur-, veranstaltungs-, marketingfahren war. Ich habe mich also schlussendlich für KIJ entschieden. Die andere Stelle haben wir ausgeschrieben. Da kam dann Frau Wohlsdorf.

Parallel dazu manifestierte sich: Das Marketing darf nicht zu kurz kommen. Jörg Vogel, Kulturausschussvorsitzender, hat dann mit uns gesprochen und seine Besorgnis über verschiedenste Gegenstände bzgl. JenaKultur-Gründung zum Ausdruck gebracht, darunter auch, dass das Marketing hinten runter fallen könnte, deshalb müsse unbedingt eine dritte Werkleiterstelle für Marketing geschaffen werden.

JONAS ZIPF So wurde es dann in der Satzung fest geschrieben. Und dieser zweite Stellvertreter ist dann auch besetzt worden mit...

MARTIN BERGER...mit Ellen Staubesand, damals Ellen Büttner.

JONAS ZIPF Und die kaufmännische Leitungsstelle?

MARTIN BERGER Mit Sabine Wohlsdorf. Es gab die beiden Ausschreibungen und es kam relativ zügig zur Sache.

JONAS ZIPF Ihr saßt zur Zeit der Gründung noch in der Zwätzengasse.

DR. MARGRET FRANZ Bis 2007.

JONAS ZIPF Wie kam es zum Umzug ins Volksbad?

DR. MARGRET FRANZ Parallel zum Gründungsprozess gab es auch andere Projekte und Prozesse. Es gab ja nicht nur JenaKultur.

MARTIN BERGER Napoleon war damals wichtig.

DR. MARGRET FRANZ Das war 2006. 2006 war auch Thüringentag. Und 2006 haben wir uns beworben um den Titel „Stadt der Wissenschaft“. Den haben wir 2007 bekommen und 2008 wurde so zum Jahr der Wissenschaft. Parallel dazu haben wir die neue Tourist-Information aufgebaut und 2008 bezogen, das Volksbad 2007 und schließlich die Villa Rosenthal 2009.

JONAS ZIPF Zwei Fragen sind mir noch wichtig. Gab es Vorbilder? Habt ihr euch mit Herrn Schlemmermeister zusammen andere Eigenbetriebe angeschaut? Gab es so etwas, was man heute Benchmarking nennt?

DR. MARGRET FRANZ Dortmund war zunächst ein Vorbild. Dort wurden auch viele städtische Einrichtungen unter dem Dach eines Eigenbetriebs subsummiert. Aber das hat sich dann umgedreht, und wir wurden zum Vorbild. Eine mehrjährige Zuschussvereinbarung, gemeinsames Marketing, Personalhoheit – das hatten und haben die Dortmunder alles nicht.

Der Start

MARTIN BERGER Der Stadtratsbeschluss im Oktober war eine Zäsur, nun war allen klar: „Jetzt muss es klappen!“ Dann kamen auch noch zwei sehr intensive Monate mit einem besonders stressigen Dezember. Die letzten Einzelheiten mussten geklärt werden. Man brauchte jetzt auch eine Website. Die habe ich zu Hause gemacht.

JONAS ZIPF Mit Typo3?

MARTIN BERGER HTML.

DR. MARGRET FRANZ Das war zwischen Weihnachten und Neujahr. Da haben wir die Website strukturiert.

JONAS ZIPF Wieder zwischen Weihnachten und Neujahr, jetzt ein Jahr später.

MARTIN BERGER Dann kam der 2. Januar, wo du früh in die Zwätzengasse rein gegangen bist und dachtest: „Jetzt werden wir gleich sehen, ob alles funktioniert.“ Du hattest alles vorbereitet. Aber es hätte gut sein können, dass du nicht an alles gedacht hast.

JONAS ZIPF Gab es am 2. Januar eine Vollversammlung?

MARTIN BERGER Wie war es am 2. Januar 2005 früh?

BIRGIT LIEBOLD Wir haben, glaube ich, eine Vollversammlung gemacht. War das nicht der erste Tag von Frau Wohlsdorf?

MARTIN BERGER Nein, der war am 17.01.

JONAS ZIPF Das weißt du?

MARTIN BERGER Da hab ich Geburtstag.

DR. MARGRET FRANZ Ich weiß, dass mir der MDR im Nacken saß. Die wollten unbedingt etwas über den Eigenbetrieb machen und waren ständig mit der Kamera hinter mir her, an diesem 2. Januar. Das hat mich so genervt. Sie wollten alles wissen, wie was funktioniert.

JONAS ZIPF Was ihr selber noch nicht wissen konntet.

MARTIN BERGER Es war alles neu, wir hatten neue Laufwerke, jeder hatte neue Daten. Die Frage war: Geht der Rechner an, kann man sich anmelden? Funktioniert die Buchhaltung, kann man Rechnungen bezahlen? Oder geht das alles gar nicht?

JONAS ZIPF Das ist wie beim Jahrtausendwechsel, da wussten niemand, ob am nächsten Tag die Bankautomaten noch funktionieren.

DR. MARGRET FRANZ Alle brauchten neue Visitenkarten, neue Rechnungsadressen, es musste einfach alles neu gemacht werden...

Geburtsfehler

JONAS ZIPF Auch eine große Chance, so anstrengend es ist, immer Tabula Rasa machen zu können, zu überprüfen: „Was macht Sinn, was machen wir neu?“ –
Fiese Frage als allerletzte Frage: Was würdet ihr heute als Geburtsfehler bezeichnen? Gibt es einen?

BIRGIT LIEBOLD Kann es sein, dass wir zum Teil Erwartungshaltungen geweckt haben, die wir nicht einhalten konnten, in der Beziehung beispielsweise zwischen zentral und dezentral. Wenn ich mich erinnere: Mit Herrn Schlemmermeier haben wir versucht, die gleichartigen Prozesse zusammenzubinden. Wir haben beim Umsetzen aber an etlichen Stellen gemerkt: das funktioniert so nicht, weil Personen mit Öffentlichkeitsarbeit nur mit gewissen Stellenanteilen zuständig waren und darüber hinaus in die Leistungsprozesse der Einrichtung eingebunden waren. Sie mussten also schlussendlich in ihrer Einrichtung bleiben. Ich habe das Gefühl, da sind ein paar Dinge nicht ganz glücklich gelaufen, die uns auch bis heute nachhängen.

DR. MARGRET FRANZ Ich weiß nicht, ob das Geburtsfehler sind. Wir haben einfach noch nicht alles bedenken können bis zuletzt. Man hätte sich noch ein Jahr länger beschäftigen müssen, mit jedem Einzelnen, was er eigentlich genau macht.

MARTIN BERGER Es wäre nicht besser geworden.

DR. MARGRET FRANZ ...aber Aufgaben optimaler auf die Personen zuzuschneiden, das wäre möglich gewesen. Einen Geburtsfehler gibt es. Der ist nach wie vor ungelöst. Das ist die Frage: „Wer hat den Hut auf für das Stadtmarketing?“

JONAS ZIPF Das sehe ich auch so, das ist definitiv ein Geburtsfehler. Mit der Integration der Wirtschaftsförderung, des Standortmarketings wäre das beantwortet gewesen.

DR. MARGRET FRANZ Wir haben einiges auf den Weg gebracht. Heute sieht man das gar nicht mehr. Wir haben z.B. das Corporate Design für die ganze Stadt auf den Weg gebracht. Wir waren die ersten mit diesen kleinen Klötzchen im Logo von JenaKultur, dann zog die Stadt nach.

JONAS ZIPF Damit haben wir zwei Geburtsfehler benannt, gibt es noch weitere?

MARTIN BERGER Ich glaube, wir hätten an ein paar Punkten unnachgiebiger gegenüber zentrifugalen Tendenzen auftreten müssen, im Marketing oder auch im Kaufmännischen.

DR. MARGRET FRANZ Ja, freilich gab es auch Retourbewegungen, die kleinen Versammlungen im Stadtmuseum, wo sich die Einrichtungsleiter, die sich entmachteten fühlten und nicht wussten, wie jetzt ihre Position sein wird, versammelt haben und gemeinsam zum Oberbürgermeister gegangen sind und sich beschwert haben. Aber Röhlinger hat gesagt: „Nichts da. Das bleibt so.“ Er hat sich hinter uns gestellt. Das war richtig gut.

JONAS ZIPF Der hat euch gelassen und hat sich hinter euch gestellt.

DR. MARGRET FRANZ Wenn der weich geworden wäre, dann hätte es auch noch platzen können.

MARTIN BERGER Natürlich.

BIRGIT LIEBOLD Ja. Ich habe mich eben immer gefragt, ob es möglicherweise ein Fehler gewesen ist, was mit der Kürze der Zeit zusammenhing, dass wir die Einrichtungsleiter nicht mit am Tisch hatten im Aufbaustab, weil ich immer wieder gemerkt habe, dass dadurch eine gewisse Gegenkraft, ein Misstrauen, eine Skepsis entstanden ist.

JONAS ZIPF Ich will jetzt gar nicht so in die psychologischen oder gruppendynamischen Aspekte dieser Phase einsteigen, sondern wollte auf der strukturellen Ebene bleiben. Das habt ihr verstanden und auch so beantwortet. Ich glaube, dass ein großer Teil der Geburtsfehler nach und nach korrigiert werden kann, weil es Balance-Fragen sind. Was ist euch noch ganz wichtig, was haben wir vergessen? Wir machen bewusst eine Zäsur, weil es nur um die Gründungszeit ging.

MARTIN BERGER Die war der 2. Januar 2005.

JONAS ZIPF Vielen Dank. Für das Gespräch und für die damalige Kraftanstrengung, von der wir heute noch profitieren.