

Krisenmanagement

Der Brand und seine Folgen –
die *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* in Weimar

Weimarer Studien zu Kulturpolitik und Kulturökonomie

Herausgegeben von Steffen Höhne, Sigrid Bekmeier-Feuerhahn
und Wolfgang Lück

Band 5

Krisenmanagement

Der Brand und seine Folgen –
die *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* in Weimar

Herausgegeben von Steffen Höhne, Uli Kostenbader und
Hellmut Seemann

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Redaktion: Steffen Höhne und Uli Kostenbader unter Mitwirkung von
Carsten Wernicke und Wolf-Georg Zaddach.
Druckvorlage von Carsten Wernicke und Wolf-Georg Zaddach.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	7
Vorwort	9
Horst Köhler „Ein Freudentag für die Kulturnation“ – Festrede von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich des Festaktes zur Wiedereröffnung der <i>Herzogin Anna Amalia Bibliothek</i>	13
Hellmut Seemann Die Idee der Klassik und die Bewahrung ihres kulturellen Erbes	19
Steffen Höhne Krisen und Krisenmanagement. Eine Herausforderung für Kulturinstitutionen	27
Elske Herrmann Kulturkrise – Krisenkultur. Das Krisenmanagement der <i>Klassik Stiftung Weimar</i> in Folge des Brandes der <i>Herzogin Anna Amalia Bibliothek</i>	47
Anne Brüning, Uwe Wagner Motivationsrecherche: Mehrwert durch Kommunikation? Über verantwortliches Handeln und freiwilliges Engagement im Hause <i>Vodafone</i>	109
Elke Harjes-Ecker Krisenprävention und Denkmalschutz – Das Beispiel Thüringen. Überlegungen zu Konsequenzen aus dem Brandfall der <i>Herzogin Anna Amalia Bibliothek Weimar</i>	133
Hannes Güntherodt, Wolf-Georg Zaddach Anna Amalia: Kompetenzen und Reaktionen eines Kultusministeriums	139
Laura Bergander, Theresa Gehring Die Rolle des Bundes – Finanzierungsmodelle für Soforthilfe, Abstimmungsprozesse zur Mittelbereitstellung, Unterstützung des Wiederaufbaus	179

Gerd Weiß	
Vorsorge am Baudenkmal	185
Irene Kölbl, Stefan Wagner	
Weltkulturerbe in Flammen	193
Werner Völksen	
Evakuierungspläne für Kunst und Kultur	203
Autoren	209

Abkürzungsverzeichnis

BBK – Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

DND – Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz

GAAB – Gesellschaft Anna Amalia Bibliothek e.V.

HAAB – Herzogin Anna Amalia Bibliothek

KNK – Konferenz Nationaler Kulturgüter

KSW – Klassik Stiftung Weimar

TFM – Thüringer Finanzministerium

ThürDSchG – Thüringer Denkmalschutzgesetz

ThürHhG – Thüringer Haushaltsgesetz

ThürLHO – Thüringer Landeshaushaltsordnung

TIM – Thüringer Innenministerium

TKM – Thüringer Kultusministerium

TLDA – Thüringer Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie

VLDP – Vereinigung der Landesdenkmalpfleger in der BRD

Vorwort

Die *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* in Weimar. Der verheerende Brand am 2. September 2004. Ein UNESCO-Kulturerbe brennt.

50.000 Bücher und 35 Kunstwerke sind für immer verloren, 62.000 Bücher wurden stark beschädigt, ein wunderbares Bibliotheksgebäude schwer beschädigt.

Was in dieser Brandnacht geschah, ist wohl dokumentiert. Ein effektives Krisenmanagement hat Schlimmeres verhindert. Den unmittelbar Beteiligten von Feuerwehr über Polizei und nicht zuletzt bis hin zum Führungsstab sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der *Klassik Stiftung Weimar* wurde verantwortungsvolles und situationsadäquates Reagieren bescheinigt.

Was ein erfolgreiches Krisenmanagement ausmacht, ist insbesondere in der betriebswirtschaftlichen und sozialpsychologischen Fachliteratur vielfach beschrieben.

Und doch: Was für Politik, Wirtschaftsunternehmen, die Touristik-Branche oder gar für Sportverbände als „richtig“ postuliert wird, mag bei kulturellen Einrichtungen im Krisenfall anders aussehen.

Denn: Schon allein die Zahl der ‚stakeholder‘ ist in der Regel groß. Finanziere aus dem öffentlichen wie dem privaten Sektor sind ebenso involviert wie politische Entscheidungsträger. Das Interesse und die Anteilnahme einer breiten Öffentlichkeit setzen eigene Maßstäbe; Krisenbewältigung verbindet sich mit übergeordneten Fragen einer kulturellen Identität. Die Prozesse einer Krisenbewältigung in einem Kulturbetrieb werden so im Zweifelsfall gar von einer noch höheren Komplexität auszugehen haben, wie dies z. B. unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten in einem Wirtschaftsunternehmen ohnehin schon der Fall ist.

Kurz: Es mag lohnend sein, das Geschehene in Weimar zu reflektieren und Lehren zu ziehen, und zwar unter Einbeziehung von Beiträgen aus Politik und Verwaltung, Denkmalschutz, Wirtschaft, Wissenschaft und natürlich der betroffenen Institution selbst, der *Klassik Stiftung Weimar*. Verallgemeinernde Empfehlungen im Sinne standardisierter Checklisten einer Krisenbewältigung können dabei allerdings kein realistisches Ziel sein. Zu unterschiedlich sind unsere kulturellen Einrichtungen in ihren Zielen und Aufgaben hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Organisationsstrukturen, Arbeitsbedingungen und ihrer finanziellen Ausstattung. Und: Der Brand der *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* war – so schien es zumindest bis zum Einsturz des Historischen Archivs der Stadt Köln am 3. März 2009 – eine Katastrophe sui generis. Was wir am 2. September 2004 in Weimar und 5 Jahre später in Köln erlebt haben, war in beiden Fällen eine typische Überraschungskrise, ein singuläres Ereignis ohne Vorwarnzeit und mit desaströsen Ausmaßen.

Unmittelbarer Nachbar der *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* am Platz der Demokratie in Weimar ist die *Hochschule für Musik FRANZ LISZT* mit ihrem Studiengang Kulturmanagement. Zahlreiche wissenschaftliche und kulturpolitische In-

teressen verbinden sie mit der *Herzogin Anna Amalia Bibliothek*. Wen wundert es, dass sich Studierende und Diplomanden dieser Hochschule rasch für Fragen der Anna Amalia-Krisenbewältigung zu interessieren begannen. Im Sommersemester 2007 bildeten sich im Studiengang Kulturmanagement Projektgruppen, die in vorbereiteten Interviews Erkenntnisse über Aufgaben, Handlungsweisen, Motivation und Rollenverständnis der Institutionen erfragten, die zu einer Schadensbegrenzung des verheerenden Brandes beigetragen hatten. Interviewt wurden Vertreter der *Klassik Stiftung Weimar*, des Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien, des Kultusministeriums des Freistaates Thüringen, der Stadt Weimar und des Förderers *Vodafone* bzw. der *Vodafone Stiftung*. Ziel der Gespräche war es, Erkenntnisse und Empfehlungen einer Krisenbewältigung im akuten Katastrophenfall zu dokumentieren. Einige der dabei entstandenen Ausarbeitungen finden sich in diesem Band (Elske Herrmann; Anne Brüning/Uwe Wagner; Hannes Güntherodt/Wolf-Georg Zaddach; Laura Bergander/Theresa Gehring).

Studentische Neugierde und unbefangenes Insistieren sind wohl gleichermaßen erfrischend wie anstrengend. Dies erst recht, wenn es um die Analyse einer Krisenbewältigung geht. Die Fragen gingen durchaus in die Tiefe:

Wie gestalten sich in einer krisengeschüttelten Kulturinstitution interne Arbeitsabläufe, Problemlösungs-, Informations- und Koordinationsprozesse? Wann und wo sollten zentrale Entscheidungen durch dezentrale Verantwortlichkeiten ersetzt werden? Welche Funktions- und Kompetenzverschiebungen, etwa zwischen Stabs- und Linienbereichen, finden statt? Wie sieht der Umgang mit Unsicherheit, begrenzter Information und Überlastung aus? Wie entwickeln sich Organisationsklima und Führungsstil in einer Extremsituation? Welches sind Möglichkeiten und Grenzen einer Selbstorganisation im Krisenfall? Was muss Presse- und Öffentlichkeitsarbeit leisten?

Oder die Fragen an den Förderer aus der Wirtschaft: Warum die finanzielle Hilfe gerade hier? Imageziele? Verkaufsförderung? Gesellschaftspolitisches Engagement? Political engineering?

Wie denken und handeln Mäzene und Sponsoren? Welchen Entscheidungskriterien folgen sie? Wie wird kommuniziert und evaluiert? Wie hinderlich sind steuerliche Vorgaben ggf. bei Förderentscheidungen?

Und dann die Fragen im Hause des Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien z. B. dieser Art: Aus welchen Budgetmitteln speist sich eine Soforthilfe im Krisenfall à la Weimar? Gibt es trotz öffentlicher Sparnotwendigkeiten „heimliche Reptilienfonds“? Welche regierungs- und ggf. parlamentsinternen Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse sind bei nicht-budgetierten Sonderausgaben zu beachten? Wer wirkt daran auf welcher Ebene mit? Welche kultur- und finanzpolitischen Konsequenzen lassen sich für den Bund aus den Erfahrungen in Weimar ziehen?

Schließlich auch beim Kultusminister eines Bundeslandes: Wie sieht Krisenmanagement im Denkmalschutz aus? Welche Handlungsspielräume hat ein Kultusministerium und welchem Rollenverständnis folgt man dabei?

Die Analyse der Prozesse einer Krisenbewältigung aus studentischer Sicht wäre unvollständig ohne (1) eine fundierte wissenschaftliche Betrachtung des Themas Krisen und Krisenmanagement in Kulturinstitutionen (Steffen Höhne), (2) die Perspektiven und Einschätzungen von Entscheidungsträgern im Kontext der Anna Amalia-Krisenbewältigung (der Präsident der *Klassik Stiftung Weimar*, Hellmut Seemann, und die Leitende Ministerialrätin im Thüringer Kultusministerium, Elke Harjes-Ecker), (3) die Sicht eines Denkmalschützers (Gerd Weiß, Präsident des Landesamtes für Denkmalpflege Hessen) und (4) ohne Praxisbeiträge auch aus der Sicht des Versicherungswesens (Irene Kölbl, Werner Völksen).

Unvollständig wäre ein solches Buch aber auch ohne eine übergeordnete politische Betrachtung des „Falles *Herzogin Anna Amalia Bibliothek*“. In einer sehr persönlichen und umfassenden Weise ist sie durch Bundespräsident Horst Köhler bei der Wiedereröffnung der *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* in Weimar am 24. Oktober 2007 erfolgt. Seine damalige Rede und seine Sicht der Dinge sind zu Beginn dieses Buches wiedergegeben. Für die Erlaubnis hierfür danken wir sehr.

Dank gebührt ferner den Interviewpartnern der Studenten des Studienganges Kulturmanagement der *Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar*, dabei insbesondere Herrn Kultusminister a. D. Prof. Dr. Jens Goebel, Erfurt, Herrn Präsident Hellmut Seemann, *Klassik Stiftung Weimar*, Herrn Direktor Maximilian Schöberl, ehemaliger Kommunikationschef der *Vodafone D2 GmbH* in Düsseldorf, Herrn Oberbürgermeister a. D. Volkhard Germer, Weimar, Herrn Ministerialrat Michael Tietmann beim Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien in Berlin und Herrn Dr. Bernhard Lorentz für die freundliche Unterstützung dieses Buchprojektes durch die *Vodafone Stiftung Deutschland*.

Uli Kostenbader

Weimar, im Juni 2009