



ANDREA DIETRICH

DIE STAATLICHE VERWALTUNG VON SCHLÖSSERN, BURGEN UND GÄRTEN IM FREISTAAT SACHSEN

Der Freistaat Sachsen ist eine der reichsten und vielfältigsten Kulturlandschaften Europas mit fast tausend Burgen, Schlössern, Palais, historischen Gartenanlagen und Herrensitzen aus allen Epochen des Mittelalters bis zur jungen Vergangenheit. Dieser Reichtum an historischer Bausubstanz stellt die Eigentümer vor schier unlösbare finanzielle Probleme. Der Freistaat, dem knapp 100 der bedeutendsten Bauwerke dieser Art gehören, muß sich seiner Verantwortung als Eigentümer stellen. Zu einer ungeheuren Baulast addieren sich viele Millionen Mark für Verwaltung und Betrieb. Zuviel für ein Land, dessen Ausgaben nur knapp zu einem Drittel aus Steuermitteln gedeckt werden können.

In Sachsen suchte man deshalb nach gangbaren Alternativen zu den traditionellen Schlösserverwaltungen westlicher Bundesländer, in denen wegen des jahrzehntelangen kontinuierlichen Bauunterhalts der laufende Baubedarf wesentlich geringer ausfällt. Es sollte daher erreicht werden, daß wenigstens die laufenden Unterhalts- und Betriebskosten das Budget des Finanzministers nicht mehr als notwendig strapazieren – die Grundforderung an das Konzept der sächsischen Schlösserverwaltung. So entstand das »Sächsische Modell« einer Schlösserverwaltung, an dessen Umsetzung seit ca. zwei Jahren intensiv gearbeitet wird.

Grundlage des Sächsischen Schlösserkonzepts ist die Überlegung, daß der Freistaat weder die Mittel noch die personellen Kapazitäten besitzt, alle in Landeseigentum befindlichen Schlösser zu verwalten und zu unterhalten. Jene Schlösser, die aufgrund ihrer historischen und kulturhistorischen Bedeutung, ihrer Lage und ihrer Ausstattung auf großes öffentliches Interesse hoffen dürften, sollen ihre Betriebs-, Personal- und sonstigen Verwaltungskosten künftig selbst erwirtschaften. Das Sächsische Kabinett beschloß daher am 3. November 1992, daß geeignete Schlösser, Burgen und Gärten als unselbständige Staatsbetriebe im zweistufigen Verwaltungsaufbau geführt werden und wie private Unternehmen wirtschaften können.

Jeder Schloßbetrieb stellt vor Beginn eines Wirtschaftsjahrs einen Wirtschaftsplan auf, der die voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben und den noch benötigten staatlichen Zuschuß ausweist. Das Betriebsergebnis wird über eine eigene kaufmännische Buchführung ermittelt. Über das abgelaufene Geschäftsjahr legt ein Geschäftsbericht Rechenschaft ab. Hierin liegt für viele Schlösser aber auch eine große Chance, denn als wirtschaftlich selbständige Einheiten können sie eigenverantwortlich über die Bewirtschaftung ihrer Mittel entscheiden. Die einzelnen Ausgabeposten des Wirtschaftsplanes sind untereinander deckungsfähig, was den Schloßleiter berechtigt, während des Wirt-

schaftsjahres die Mittel je nach Bedarf umzuschichten. Auch über die Verwendung der Einnahmen bestimmt der Schloßleiter. Es steht ihm grundsätzlich frei, ob er sie z. B. für Kunstankäufe, Publikationen oder Restaurierung von Museumsgut ausgeben will. Die eingenommenen Gelder fließen nicht in den Etat des Staates zurück. Nach einer Anlaufphase von etwa fünf Jahren sollen diese sogenannten Staatsbetriebe wenigstens so viel Geld »verdienen«, daß sie laufende Kosten für Löhne, Gehälter, Strom und Wasser, Gartenpflege und kleinere Reparaturen selbst tragen können.

Hinzugefügt werden muß, daß die Betriebe nicht für das Erwirtschaften der Baumittel aufkommen müssen. Der Bauunterhalt ist und bleibt Aufgabe der von der Schlösserverwaltung getrennten Staatshochbauverwaltung. Der immense Bauaufwand an den z. T. stark verfallenen Anlagen würde die Betriebe auf Dauer wirtschaftlich weit überfordern und damit deren Leistungsfähigkeit verschleiern. An Geldern für Bauleistungen kamen 1993 31,6 Millionen Mark aus dem Staatshaushalt. Ab 1994 stehen jährlich 25 Mio DM an Baumitteln für die in der Sächsischen Schlösserverwaltung zusammengefaßten Objekte zur Verfügung.

DER VERWALTUNGS-AUFBAU

Schlösser, Burgen und Gärten, die Eigentum des Freistaates Sachsen sind, unterstehen als Landesvermögen der Verwaltung des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen, der obersten Fach- und Dienstaufsichtsbehörde. Die Fachaufsicht über die einzelnen Objekte obliegt dem Referat Schlösser und Gärten in der Abteilung Landesvermögen des Finanzministeriums. Zur Zeit werden bereits 17 Objekte als Staatsbetriebe bewirtschaftet. Hin und wieder kommen einige hinzu, die aus dem Besitz der kommunalen Gebietskörperschaften oder des Bundes in das Eigentum des Freistaates gelangen. Bisher sind das: die Albrechtsburg Meißen, das Schloß Augustusburg, der Barockgarten Großsedlitz, die Staatlichen Schlösser und Gärten Dresden (Schloß und Park Pillnitz, Großer Garten, Zwinger mit Stallhof und Brühlische Terrasse), die Burg Gnanstein, die Festung Königstein, die Burg Kriebstein, die Burg Mildestein/Leisnig, das Schloß Moritzburg, das Schloß Nossen/Klosterpark Altzella, das Schloß Rammenau, die Burg Scharfenstein, die Burg Stolpen, das Schloß Weesenstein, das Schloß Rochlitz.

Diese sogenannten Schloßbetriebe unterstehen direkt dem Finanzministerium. Sie haben auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Verwaltungsstrukturen, abhängig von der Größe

des Objektes und seine Einbindung in regionalgeschichtliche Zusammenhänge. Zum Teil hängt dies auch mit der seit 1992 erfolgten Übernahme durch den Freistaat zusammen. Die meisten von ihnen standen zuvor in der Rechtsträgerschaft und Verwaltung der Landkreise und Kommunen.

Die Leiter der »Betriebe« sind von ihrer Ausbildung und Berufserfahrung her bestens auf ihre schwierige Aufgabe vorbereitet. Meistens haben sie ein abgeschlossenes Hochschulstudium als Historiker, Kunsthistoriker oder Archivar und verfügen über eine langjährige Praxis im Umgang mit Museen. Daher sind sie nicht nur »Verwalter« des Objekts, sondern sie leisten auch Forschungsarbeit, betreuen Restaurierungsarbeiten an Museumsgut und Bauwerk. Ihre Sensibilität im Umgang mit dem Schloß soll für Besucher spürbar werden.

Da die Schloßleiter und deren Mitarbeiter häufig aus der musealen Arbeit kamen, hat sich ihr Aufgabenkreis mit dem Schloßkonzept gewissermaßen über Nacht völlig verändert. Sie haben die Zuständigkeit für eine sehr komplexe Sachgesamtheit übernommen. Da geht es um so verschiedene Dinge wie die Verwaltung von Wohnungen, gastronomische Einrichtungen, Verkaufsstätten, Vermietung und Verpachtung von Räumen und Flächen, Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Erstellung von Nutzungs- und Museumskonzeptionen, Personalangelegenheiten, Marketing, betriebsinterne Organisation und vieles mehr. Hinzu kommt meist ein weiträumiger landschaftlicher Umgriff, der geschichtstreuer Pflege bedarf, so daß der Verantwortungsbereich der Schloßleiter wesentlich vergrößert wurde und neben dem großen persönlichen Engagement auch Kenntnisse auf vielen Gebieten, Liebe zum Objekt und das nötige Fingerspitzengefühl im Umgang mit der wertvollen Substanz erfordert. Die Voraussetzungen für die Wirtschaftlichkeit sind in den einzelnen Objekten in unterschiedlicher Weise ausgeprägt, vor allem was den Bauzustand, die räumlichen Möglichkeiten, die Personalsituation und die Nutzungen betrifft. Eine Gemeinsamkeit verbindet jedoch alle: es handelt sich um erstklassige Kulturdenkmale des Freistaates Sachsen!

So müssen die Schloßleiter nicht nur Kunstsachverständige mitbringen, sondern auch eine gute Portion praxisnahen Pioniergeist, um das ehrgeizige Ziel der Sächsischen Schloßverwaltung zu erreichen. Den Wirtschaftsbetrieb führen sie als »Manager« zum Erfolg. Dies ist ein schmaler Grat zwischen Kultur und Kommerz. Kaufmännische, denkmalpflegerische und museale Gesichtspunkte müssen aufeinander abgestimmt und vereinbart werden. Einerseits soll auf die künftige Deckung der Betriebskosten hingewirtschaftet werden, andererseits aber muß eine Übernutzung beispielsweise durch überdimensionierte oder zu häufige Veranstaltungen ausgeschlossen werden. Die Schloßleiter tragen deshalb eine immens große Verantwortung für ihr Objekt, denn oberstes Ziel auch dieser Verwaltungsstruktur ist es, die sächsischen Schlösser, Burgen und Gärten zu bewahren und als attraktive Kulturstätten einem breiten Publikum in würdiger Form zu erschließen: objektverträglich, sozialverträglich und nicht zuletzt umweltverträglich. Die Aufgaben reichen daher weit über die eines Liegenschaftsverwalters hinaus.

Die Einrichtung von Schloßbetrieben bietet nun auch die Chance, neben der Überarbeitung der meist verschlissenen

Museumsgestaltung gerade auch die schon früher wirtschaftlichen Zwecken dienenden Bereiche zu erschließen und auf unterschiedliche Art zu beleben. Neben Weinkellern in alten Gewölben, Ritterschmäusen und mittelalterlichen Burgfesten, Konzerten in repräsentativen Sälen, Lesungen am Kamin u. a. Veranstaltungen versetzt es Besucher immer wieder in Erstaunen, wenn sie ausnahmsweise auf alte Dachböden steigen können, hinter ansonsten verschlossenen Türen Wandmalereien, Reste von Architekturteilen entdecken, Göpelwerke, Wasserkünste und zahlreiche Handwerke nicht nur einzelner Epochen, sondern in ihrer Entwicklung gewachsen, erleben können.

Diese einzigartige Möglichkeit, Schloß, Burg oder Park dem Besucher in umfassender Weise lebendig zu vermitteln, nicht nur Fertiges, Restauriertes, Vollendetes, geordnet nach Stil oder Zeit, nach Herkunft oder Material darzustellen, sondern gewachsene Zustände und noch im Wachstum Befindliches – Lebensweise und Kulturgeschichte – stellen die Besonderheit, den Charme der Schlösser und ihrer Museen in der sächsischen Kulturlandschaft dar.

Damit die Schloßbetriebe auf dem Weg in die Selbständigkeit nicht alleingestellt sind, wurde ihnen eine wissenschaftliche »Fach- und Servicebehörde« zur Seite gestellt. Diese Institution mit dem Namen »Sächsische Schloßverwaltung« übernimmt schloßübergreifende Aufgaben, die die finanziellen und personellen Kapazitäten der einzelnen Schlösser weit übersteigen. Die Schloßverwaltung vermittelt und knüpft Kontakte überall dort, wo gesammelte Erfahrung von Nutzen ist, beispielsweise zu Anbietern von Dienstleistungen wie Verlagen, Vertriebsunternehmen, zu Künstlern und Künstleragenturen, zu Touristikunternehmen, aber auch zu Wirtschaftsunternehmen, die ein Schloß als Tagungs- oder Kongreßstätte oder für Feierlichkeiten geschlossener Gesellschaften anbieten möchten. Zunehmend interessieren sich auch Privatpersonen als potentielle Nutzer für die Räumlichkeiten in unseren Schlössern und Burgen.

Übergreifende Kontakte werden auch zu anderen staatlichen Behörden gepflegt: zu den Liegenschaftsämtern, zu den Hochbauämtern, der Oberfinanzdirektion oder zu den Ministerien, denn Berührungspunkte gibt es beispielsweise in der Denkmalpflege und in Fragen von Kunst und Kultur. Die Schloßverwaltung untersteht ebenso wie die einzelnen Schloßbetriebe dem Finanzministerium.

Dieser ansonsten in Sachsen unübliche zweistufige Verwaltungsaufbau ist Kernstück des Schloßkonzeptes, denn er hilft, die Bürokratie auf das absolut notwendige Maß zu beschränken. Eigendynamik vor Ort benötigt Bewegungsfreiheit. Die Zweistufigkeit erlaubt schnelles, praxisnahes und flexibles Handeln. Der kurze Verwaltungsweg und die klare Zuweisung der Verantwortung auf die Ebene des Schloßleiters fördern den Entscheidungsprozeß und das wirkungsvolle Umsetzen von Vorhaben. Die nie ganz zu vermeidende Trägheit durch das Zwischenschalten einer Mittelbehörde wird weitgehend ausgeschaltet. Darüber hinaus wirken sich die wirtschaftliche Selbständigkeit, die größere Durchlässigkeit des Informationsflusses zwischen den verschiedenen Ebenen sowie die Mitwirkung der Schloßbetriebe und der Schloßverwaltung an der Entscheidungsfindung positiv auf die Motivation und das Problembewußtsein der Mitarbeiter vor Ort aus.

Der Aufbaustab der Sächsischen Schlösserverwaltung nahm 1993 seine Tätigkeit auf, zunächst mit einem Leihbeamten aus Baden-Württemberg an der Spitze. Die anfallende Arbeit wurde anfangs mit nur wenigen Mitarbeitern bewältigt. Auch ermöglichte die Oberfinanzdirektion Stuttgart für diesen Aufbau regelmäßige Konsultationen. Inzwischen ist die Aufbauarbeit weitgehend abgeschlossen. Die Sächsische Schlösserverwaltung versteht sich als Partner für die Schloßbetriebe und vermittelt auf kommunikativer Basis auch zwischen Schloßbetrieb und Finanzministerium. Dabei kann die Schlösserverwaltung auf hochmotiviertes, gut ausgebildetes Personal verweisen. Gegenwärtig widmen sich etwa zwanzig Mitarbeiter in fünf Referaten voller Elan dem weitgesteckten Ziel der wirtschaftlichen Verwaltung sächsischer Schlösser, Burgen und Gärten.

Das Referat I, zuständig für Haushalt/Personal/Organisation, wurde nach und nach zuerst aufgebaut. Es betreut nicht nur die eigene Institution, sondern arbeitet in personellen, haushaltsrechtlichen und organisatorischen Angelegenheiten den Schloßbetrieben zu. Personal- und Organisationsstrukturen mußten geschaffen, Wirtschaftspläne mußten aufgestellt und Übernahmeverhandlungen geführt werden, wenn es z. B. darum ging, Personal von städtischen Einrichtungen im Zuge der Übernahme von Liegenschaften in Landeseigentum zu übernehmen.

Im Referat II (Liegenschaften und Recht) werden unter anderem Grundstücksfragen, Probleme der Verkehrssicherheit, Ausschreibungen und Nutzungskonzepte bearbeitet. Längst sind nicht alle vom Freistaat beantragten Flächen diesem zugeordnet. Auch hierfür bedürfen die Schloßbetriebe besonderer Experten. Das Referat II übernimmt schwierige Vertragsverhandlungen und entwirft Verträge. Es erstellt Musterverträge für Vermietung und Verpachtung von Flächen oder Räumen, die einer juristischen Prüfungsstandhalten müssen.

Von besonderer Wichtigkeit ist das Referat III, das Marketing-Referat. Ohne fachmännische Marketingkonzepte müßte die wirtschaftliche Seite des Schlösserkonzeptes auf der Strecke bleiben. Die Arbeit des Referats begann zunächst mit einer Analyse der wirtschaftlichen Situation aller Schloßbetriebe. Schwerpunkt der Arbeit ist jetzt die Erarbeitung einer Marketingkonzeption für die nächsten Jahre für die globale Vermarktung aller unter dem Dach der Schlösserverwaltung vereinigten Objekte sowie für Schwerpunktaufgaben einiger Schloßbetriebe. Es geht um Marktanalysen, aufeinander abgestimmte Vermarktungsstrategien, Aufspüren von Käuferbedürfnissen und Marktnischen. Es geht um nationale und internationale Werbung unter Einbeziehung aller nur erdenklichen Institutionen und Medien. Es geht um die Selbstdarstellung der Schloßbetriebe gegenüber ihren Besuchern, um die touristische Infrastruktur, in die das Schloß eingebettet sein soll. Dies beginnt bei der Gestaltung des Verkaufstresens im Schloß, reicht über Hinweisschilder auf öffentlichen Straßen bis hin zur Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fremdenverkehrsvereinen und -verbänden der Gemeinden und Landkreise, bis zur Präsentation der Objekte und deren Angebote auf Messen und Ausstellungen. In den Jahren 1993/94 entstanden in diesem Bereich in Zusammenarbeit mit den Schlös-

sern eine Publikation, in der alle Schlösser vorgestellt werden, und eine dreiteilige Video-Reihe.

Das Referat IV, zuständig für Park- und Gartenpflege, zeichnet für den gesamten Grünbereich verantwortlich. Es unterstützt die Schlösser hinsichtlich der Garten- und Denkmalpflege, ist behilflich bei der Beschaffung von Gartentechnik. In diesen Bereich fallen auch Projektierungsleistungen und sehr fachspezifische Aufgaben an, z. B. Betreuung von Garten- und Parkpflegemaßnahmen oder Umgestaltung historischer Gartenanlagen in Übereinstimmung mit denkmalpflegerischen Zielstellungen.

Die museale Betreuung der Schlösser erfolgt durch das Referat V (Museologie). Dazu gehört die Beratung bei Neubzw. Umgestaltung von Sonder- oder ständigen Ausstellungen, das Erarbeiten von Museumskonzepten, Recherchen in den Archiven, Sichten von Dokumenten und Exponaten ebenso die Inventarisierung von Museumsgut. Außerdem liegt bei diesem Referat auch die Zusammenarbeit mit Firmen im Bereich Restaurierung, Konservierung und Sicherung von Exponaten und bei Verfahren zur thermischen Raumtemperierung und Klimastabilisierung.

Die Schlösserverwaltung bereitet federführend im Referat Museologie die Herausgabe eines eigenen Jahrbuches vor sowie eine Wanderausstellung „Burgen und Schlösser in Sachsen“. Sie ist auch maßgeblich beteiligt an der Entscheidung, ob ein Objekt als Schloßbetrieb geeignet ist oder nicht. Dabei helfen Analysen der wirtschaftlichen Situation und des kulturellen Umfeldes. Es gilt, in Teamarbeit zwischen dem jeweiligen Schloß und der Schlösserverwaltung die Spezifik jedes Objekts herauszuarbeiten, Akzente zu setzen und langfristige Konzeptionen für die Nutzung zu entwickeln. Noch längst sind nicht alle Reserven erschlossen.

ZUSAMMENFASSUNG

Daß sich all die Bemühungen um das Verwirklichen dieses in Deutschland beispiellosen Konzeptes lohnen, zeigen die Ergebnisse der großen renommierten Objekte: Die Festung Königstein kam bereits 1994 ohne einen staatlichen Zuschuß zu den Betriebs- und Verwaltungskosten aus und Augustusburg steht kurz davor. Auch in Moritzburg und auf der Burg Stolpen zeichnen sich ähnliche Ergebnisse für die nächsten Jahre ab.

Die Einnahmen aus Eintrittsgeldern betragen insgesamt ca. 5 Millionen DM bei etwa 2 Millionen Besuchern. Veranstaltungen, Vermietungen und Verpachtungen brachten einen Erlös von ungefähr 1 Million DM.

Ein Plus ist, daß die meisten Schlösser durch ihre Museen, z. T. seit dem vorigen Jahrhundert eingerichtet, in der Öffentlichkeit im In- und Ausland bekannt geworden sind. Sie bilden heute den Kern der Wirtschaftsbetriebe. Freilich hängt die Wirtschaftlichkeit eines Schloßbetriebs in hohem Maße vom Grad des Baufortschritts ab. Es ist zu hoffen, daß sich die knappen Baumittel in den Jahresabschlüssen nicht negativ auswirken.

Natürlich stellt die Einrichtung von Wirtschaftsbetrieben in einem historischen Baudenkmal eine besondere Herausforderung dar, was die Erhaltung und Pflege der kulturhistorischen Substanz der Burgen, Schlösser und Parks im umfassendsten Sinne anbelangt. Vorrang hat immer der Denkmalschutz. Aber Denkmalschutz existiert nicht nur

um seiner selbst willen. Das Denkmal muß von der Öffentlichkeit angenommen werden und sich zeitgemäß präsentieren. Dazu gehört auch die Wirtschaftlichkeit.

Bedenkt man, daß das Spektrum der zu betreuenden Objekte von der spätromanischen Ritterburg bis zum Barockschloß mit reizvollen Park- und Gartenanlagen reicht, so wird die gewaltige, aber auch äußerst reizvolle Aufgabe deutlich. Denn die Unterschiede sind groß: Schlösser, wie z. B. die Moritzburg, die Albrechtsburg und die Festung Königstein, die schon lange im Brennpunkt des Interesses von Touristen aus aller Welt stehen, haben weit weniger Probleme auf dem Weg in die wirtschaftliche Selbständigkeit.

Andere, z. B. Burgen wie Mildenstein, Kriebstein, Glandstein und Scharfenstein, gilt es, als wahre Kleinodien in einer reizvollen Landschaft aus ihrem Dornröschendasein zu wecken.

Das sächsische Modell einer Schlösserverwaltung unternimmt den Versuch einer dezentralen, individuell auf das jeweilige Schloß abgestimmten Verwaltung. Eine Verwaltung von oben birgt die Gefahr einer administrativ sterilen und uniformierten Schlösserlandschaft. Sachsen setzt auf eine lebendige Präsentation seiner Schlösser – von den Schloßleitern und ihren Mitarbeitern inspiriert, vom Denkmalschutz getragen und von den Besuchern geschätzt.

