

**Haushaltskonsolidierung in Bibliotheken:  
Instrumente und Methoden für die  
Bibliotheksarbeit in schwierigen Zeiten**

**Sheena Weidt**

**Veränderung der Rechtsform  
„Sind andere Rechtsformen die Rettung?“**

Erarbeitet in einem Seminar des Studiengangs  
Bibliotheks- und Medienmanagement  
an der Hochschule der Medien Stuttgart,  
Sommersemester 2005  
Dozentin: Cornelia Vonhof

## Kurzfassung

Der Albtraum jeder Bibliothek ist der Rotstift des Kämmerers. Leider ist diese Furcht heutzutage zum Alltag geworden. Da liegt es nahe jede Möglichkeit in Betracht zu ziehen, um diesem Druck so gut es geht zu entkommen. Als eine Option dies zu erreichen wird der Wechsel in eine andere Rechtsform betrachtet. Doch ist dies tatsächlich die Lösung? Der folgende Beitrag soll die Thematik näher beleuchten und versuchen eine Antwort auf die Fragestellung zu finden.

Neben der Klärung inwieweit die Gemeinden und Kommunen überhaupt berechtigt sind ihre Institutionen in eine andere Betriebsform zu entlassen, werden wichtige Punkte angesprochen die vor und während der Planung zu beachten sind. Desweiteren wird aus der Fülle der Rechtsformen auf diejenigen im Detail eingegangen, die für eine Bibliothek angebracht sind bzw. die in Deutschland bereits Anwendung finden. Daraufhin werden, um die positiven aber auch negativen Aspekte eines Wechsels zu verdeutlichen einige Beispiele vorgestellt um schließlich in einem Fazit als Ergebnis eine mögliche Antwort auf die Frage zu finden: „Ist eine neue Rechtsform die Rettung für Bibliotheken?“

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Definition .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Hintergrund .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Zulässigkeit .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Drum prüfe wer sich ewig bindet .....</b>	<b>9</b>
4.1 Sich klar machen weshalb man eine neue Rechtsform anstrebt .....	9
4.2 Beteiligung Privater .....	9
4.3 Was im Vertrag steht gilt .....	9
4.4 Neue Rechte sind neue Pflichten .....	10
4.5 Gemeinnützigkeit .....	10
4.6 Personalrechtliche Auswirkungen .....	11
4.7 Change-Management .....	11
4.8 Mehrkosten .....	11
<b>5 Kriterien für die Wahlentscheidung .....</b>	<b>12</b>
<b>6 Vorstellung der einzelnen Rechtsformen .....</b>	<b>13</b>
6.1 Eigenbetrieb .....	15
6.1.1 Selbstständigkeit .....	15
6.1.2 Rechtliche Voraussetzungen .....	15
6.1.3 Organe .....	15
6.1.4 Haushaltsführung .....	15
6.1.5 Personal .....	16
6.2 GmbH .....	16
6.2.1 Selbstständigkeit .....	16
6.2.2 Rechtliche Voraussetzungen .....	16
6.2.3 Organe .....	16
6.2.4 Haushaltsführung .....	16
6.2.5 Gründung .....	16
6.3 Eingetragener Verein (e.V.) .....	17
6.3.1 Selbstständigkeit .....	17
6.3.2 Rechtliche Voraussetzungen .....	17
6.3.3 Organe .....	17
6.3.4 Haushaltsführung .....	18
6.3.5 Personal .....	18

---

6.4	Stiftung.....	18
6.4.1	Selbstständigkeit.....	18
6.4.2	Rechtliche Voraussetzungen .....	19
6.4.3	Organe .....	19
6.4.4	Haushaltsführung.....	19
6.4.5	Personal.....	19
6.5	Zweckverband.....	19
6.5.1	Selbstständigkeit.....	19
6.5.2	Rechtliche Voraussetzungen .....	20
6.5.3	Organe .....	20
6.5.4	Haushaltsführung.....	20
6.5.5	Personal.....	20
<b>7</b>	<b>Der Alltag in ausgewählten Beispielen .....</b>	<b>21</b>
7.1	Eigenbetrieb/eigenbetriebsähnliche Einrichtung:.....	21
7.1.1	Stadtbibliothek Bremen.....	21
7.2	GmbH: Stadtbibliothek Gütersloh GmbH; Stadtbibliothek Schriesheim.....	22
7.2.1	Stadtbibliothek Gütersloh GmbH .....	22
7.2.2	Stadtbibliothek Schriesheim.....	23
7.3	Eingetragener Verein: Büchereiverein Schleswig-Holstein.....	25
7.4	Stiftung: Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen .....	26
<b>8</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>27</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>28</b>

# 1 Definition

Die Rechtsform ist der gesetzliche Rahmen, in welcher ein Betrieb/eine Gesellschaft handeln darf und kann.

Die für Bibliotheken übliche Rechts-/Betriebsform ist im Allgemeinen das Amt, da dies auch die Organisationsform darstellt, in der die Kommunen und Gemeinden ihre Aufgaben ausführen. Um genau zu sein, sind die meisten Bibliotheken unselbständige Anstalten des öffentlichen Rechts, d.h. sie sind Einrichtungen eines Rechtsträgers (Kommune, Land). Von diesem erhalten sie einen Auftrag, welchen sie mit den jährlich vergebenen Zuwendungen erfüllen müssen. Sie sind vollständig in die Verwaltungshierarchie integriert und ihre Beschäftigten sind dem Träger unterstellt.

Rechtsformänderung heißt dann, dass sich der gesetzliche Rahmen in dem sich die Bibliotheken bewegen entweder erweitert oder vollkommen ändert. Zwar werden sie noch immer von der öffentlichen Hand getragen und finanziert, jedoch erhalten sie mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, welches sich unter anderem im unternehmerischen Handeln ausdrücken soll. In den meisten Fällen (ausgenommen beim Eigenbetrieb) erhält die Bibliothek den Status „Juristische Person“. Dies ist eine rechtsfähige Vereinigung von mehreren Personen oder Sachen bzw. Personen und Sachen zu einer rechtlich geregelten Organisation. Einfacher ausgedrückt erhält solch eine Organisation Pflichten und Rechte. Unter anderem kann sie Verträge abschließen, Personal einstellen, Kredite aufnehmen, in Gerichtsverfahren klagen und verklagt werden und generell auch insolvent werden kann.

## 2 Hintergrund

Der Diskurs über die Möglichkeit des Rechtsformwechsels kultureller Einrichtungen besteht nicht erst seit heute. Bei der Literaturrecherche finden sich vornehmlich Veröffentlichungen aus Anfang der 90er Jahre. Früher mag es einerseits an der Unzufriedenheit mit den verkrusteten Strukturen der Öffentlichen Verwaltung gelegen haben. Eine der ersten Reaktionen waren die Überlegungen zu Rechtsformwechseln, die andere die Entwicklung des Neuen Steuerungsmodells. Was aber in erster Linie den Anstoß zu derartigen neuen Denkansätzen gab, war die ewig andauernde Finanzkrise der öffentlichen Haushalte. Der Wunsch nach Innovation und Leistungsoptimierung bestand höchstens vereinzelt. Vornehmlich wurde die Reduktion der Kosten angestrebt.

Die Antwort auf die Frage ob der Rechtsformwechsel tatsächlich als ein Mittel gegen die Kostenlast geeignet ist, soll das Ziel dieses Referates sein.

Was sich aber schon jetzt sagen lässt ist, dass eine Überführung vor allem auf Seiten der Bibliothek einige Vorteile mit sich bringt:

- Eigenverantwortlichkeit und damit eine Steigerung der Motivation
- kurze Entscheidungswege, damit u.a. schnelle Reaktion auf
  - unvorhergesehene Veränderungen
  - höhere Flexibilität bei der Einnahmen- und Ausgabengestaltung
  - Einnahmen verbleiben in der Bibliothek
  - stärkere Spendeneinwerbung und Sponsoring möglich
  - durch wirtschaftliches Handeln höhere Kostentransparenz und
  - Kostenverantwortung

### 3 Zulässigkeit

Als Außenstehendem stellt sich einem natürlich die Frage, ob die Gemeinden und Kommunen nach freiem Willen ihre Einrichtungen in andere Betriebsformen überführen können.

Das Grundgesetz antwortet auf diese Frage eindeutig mit ‚Ja‘. Laut dem Selbstverwaltungsrecht im Art. 28 GG ist es den Gemeinden und Kommunen erlaubt, die Organisation ihrer Verwaltung und ihren zugehörigen Institutionen in eigener Verantwortung festzulegen. Natürlich im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Desweiteren wird ihnen im Art.30 GG zugestanden, dass die Ausübung der staatlichen Aufgaben „Sache der Länder“ sei und das Selbstbestimmungsrecht (Art. 83 GG) erlaubt neben öffentlich-rechtlichen Organisationsformen auch die des privaten Rechts in Betracht ziehen zu können. Verankert im § 65 der Bundeshaushaltsordnung dürfen sie auch juristische Personen des Privatrechts gründen oder sich an bereits bestehenden beteiligen.

Bei aller Freiheit gibt es aber auch Einschränkungen.

Erstens legt § 65 BHO fest, dass die Selbstbestimmung nur legitim ist, wenn:

- ein wichtiges Interesse zum Wechsel besteht
- der angestrebte Zweck sich nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erledigen lässt
- ein angemessener Einfluss, d.h. Beteiligung seitens der öffentlichen Hand bestehen bleibt

Zweitens muss bei einem unternehmensähnlichen Betrieb die Haftung der Kommune auf einen bestimmten Betrag festgesetzt sein.

Die festgestellte Zulässigkeit sollte aber nicht als Freibrief für die Gemeinden und Kommunen betrachtet werden, sich nun gänzlich aus der Finanzierung zurückziehen zu können. Auch wenn es uns leider an einem Bibliotheksgesetz mangelt und die Erfüllung kultureller Aufgaben lediglich auf Basis der Freiwilligkeit besteht, verpflichtet die Verfassung die Kommunen dennoch zu finanzieller Unterstützung sobald grundrechtlich geschützte Lebensbereiche z.B. die Informationsfreiheit (Art.5 GG) gefährdet sind.

Noch eine kurze Anmerkung zum *Bibliotheksrabatt*.

Bibliotheken müssen nicht fürchten, dass ihnen durch einen Betriebsübergang das Recht auf diese Vergünstigung verloren ginge. Im „Sammelrevers für den Verkauf preisgebundener Verlagserzeugnisse“ ist festgelegt, dass Öffentliche Bibliotheken, die

jedem zugänglich sind und sich in öffentlicher Trägerschaft befinden ein Rabatt von 10% gewährt wird. Diese Voraussetzungen werden durch keine Rechtsform berührt.



## **4 Drum prüfe wer sich ewig bindet**

Jeder der das politische Tagesgeschehen mitverfolgt, kann bis zu einem gewissen Grad die Sparanstrengungen der Kommunen, Länder und Städte nachvollziehen. Traurig ist nur, dass natürlich immer zuerst die Bereiche angegangen werden, die augenscheinlich (zumindest in den Augen der Politik) keinen großen Nutzen haben. Aber, so bedrückend leere Kassen auch sein mögen, sollte man sich dennoch nicht zu vorschnellen unüberlegten Beschlüssen verleiten lassen. Einige Punkte gilt es im Vorfeld unbedingt zu beachten, um nicht erst im Nachhinein Schwierigkeiten und somit nötige Korrekturen (die meist gar nicht mehr umzusetzen sind) festzustellen:

### **4.1 Sich klar machen weshalb man eine neue Rechtsform anstrebt**

So schön die Vorstellung auch ist, dass in einer neuen Rechtsform ein finanzieller Brocken von den Schultern der Kommune fällt, so sehr ist dies auch eine Illusion. Ganz gleich welche Rechtsform man betrachtet, die Finanzierung des laufenden Betriebes kann der öffentliche Träger nicht umgehen.

D.h. anfangs sollte eine Problemanalyse und Zieldefinition stehen. Möglicherweise stellt man fest, dass die Alternativen Outsourcing, Kooperation oder auch nur das richtige Anwenden des New Public Management ebenso geeignet wären.

### **4.2 Beteiligung Privater**

Gibt es potentielle Dritte (Personen/Unternehmen) die sich beteiligen wollen oder will man zumindest die Option offen halten diesen den Einstieg zu ermöglichen? Wenn dem so ist, muss auf alle Fälle eine private Rechtsform gewählt werden. Öffentlich-rechtliche Betriebsformen erlauben lediglich Spenden und Sponsoring.

### **4.3 Was im Vertrag steht gilt**

Hat man sich endlich für eine Rechtsform entschieden, ist der zweitwichtigste Schritt die Ausarbeitung des Vertrages zwischen dem/den Träger(n) und dem Betrieb. Was die Satzung enthalten muss ist zwar genau festgelegt, nur wie dieser Rahmen ausgestaltet wird (nämlich vor allem zum Vorteil der Bibliothek), das liegt in den Händen der Einrichtung.

Im Fokus sollte vor allem die Formulierung des Zwecks und der Aufgaben stehen. Denn finanziert wird nur der Zweck, werden die Mittel für Etwas scheinbar zweckfremdes eingesetzt, ist dies rechtswidrig und die Leitung kann dafür haftbar gemacht werden. Konkret heißt das, auf der einen Seite sollte man sich nicht durch eine zu genaue Definition rechtliche Fesseln anlegen, jedoch auf der anderen Seite wiederum keine zu großen Interpretationsspielräume lassen. Besonders wichtig sind auf die Zukunft ausgerichtete Formulierungen, damit man neuen Technologien und Medien nicht die Türen verschließt.

Damit die Leitung tatsächlich die erhoffte Autonomie und Eigenverantwortung erhält sollte dies ebenso explizit ausgeführt sein. Selbst in der Betriebssatzung des unselbstständigen Eigenbetriebs kann dem Betriebsleiter die Personalhoheit zugestanden werden.

#### **4.4 Neue Rechte sind neue Pflichten**

Ist die Bibliothek erst einmal zu einer eigenen Rechtsperson geworden, kommen eine Fülle neuer Aufgaben und Zuständigkeiten auf die Bibliotheksleitung zu. Einerseits die ersehnte Haushalts- und Personalhoheit, andererseits aber auch die Kontrolle über die Energieversorgung, die Reinigung und Müllentsorgung, Baumaßnahmen, etc.

Auch die Autonomie kann Risiken in sich bergen. Zum einen bedarf diese „Freiheit“ vor allem einer starken Führungs- bzw. Leitungspersönlichkeit, denn sie muss für ihr Handeln Rechenschaft abgeben und kann konkret dafür haftbar gemacht werden. Darüber hinaus darf sie sich einer möglichen Einflussnahme von außen nicht beugen. Zum anderen geht mit dem Wandel zu quasi einem Unternehmen ebenso einher, dass man sich neben dem nötigen betriebswirtschaftlichen und personalrechtlichen auch noch juristisches Wissen aneignen muss. Konsequenterweise wäre es also angebracht der Leitung die nötige Qualifizierung zu ermöglichen und soweit finanzierbar ihr kompetentes Fachpersonal an die Seite gestellt wird.

#### **4.5 Gemeinnützigkeit**

Eigentlich ist jedes wirtschaftlich tätige Unternehmen zu Steuerzahlungen verpflichtet. Um dieser zusätzlichen finanziellen Belastung zu entgehen, muss der Aspekt der Gemeinnützigkeit vom zuständigen Finanzamt anerkannt werden.

Erst durch die Anerkennung entfallen Körperschafts-, Ertrags-, Umsatzsteuer etc. bzw. es muss nur ein reduzierter Beitrag abgegeben werden. Desweiteren ist dies wichtig damit öffentliche Zuschüsse gewährt werden können und die Bibliothek Spenden annehmen kann, sowie dafür Spendebescheinigungen ausstellen zu können (geregelt in der Abgabeordnung).

## 4.6 Personalrechtliche Auswirkungen

Um die volle Unterstützung des Personals hinter sich zu haben ist darauf zu achten, den bereits erreichten Besitzstand zu erhalten. Damit ist unter anderem gemeint, dass das gesamte Personal übernommen wird, sie auf ihre bisherige Position zurückkehren und natürlich die Vergütung nicht reduziert wird.

Nicht in allen Rechtsformen ist die Anwendung des Personalrechts des öffentlichen Diensts vorgeschrieben. Konkret ausgedrückt heißt das, in den privatrechtlichen Betriebsformen gilt eigentlich nur das Arbeitsrecht. Meist wird empfohlen einem Arbeitgeberverband beizutreten, damit der BAT und BMT-G (Arbeiter) wirksam bleiben. Man sollte aber bedenken, dass hierbei leistungsgerechte Zahlungen, Motivationsanreize, u.ä. verhindert werden.

Nicht ohne Probleme verläuft die Übernahme von Beamten. In privatrechtlichen Betrieben können sie nur über ein Leihverhältnis oder eine Beurlaubung tätig werden. Aber auch in öffentlich-rechtlichen Betriebsformen muss der Bibliothek die Dienstherreneigenschaft explizit übertragen werden.

## 4.7 Change-Management

Für einen erfolgreichen Betriebsübergang benötigt man motivierte Bibliotheksmitarbeiter, das setzt voraus, dass alle Beteiligten ausreichend informiert und involviert sind. Diesen sollte also schon vor der eigentlichen Umstellungsphase eine ausreichende Übergangszeit in welcher Ängste und Verunsicherungen abgebaut werden, zugesprochen werden. (Natürlich hat das Personal bereits bei der Abstimmung zu einem Wechsel, mittels ihres Personalrates, ein Mitwirkungsrecht)

## 4.8 Mehrkosten

Um einem möglichen bösen Erwachen vorzubeugen, sei hier vorab darauf hingewiesen, dass die verselbstständigte Einrichtung einen gewissen Preis für die Loslösung aus der Verwaltungsstruktur zahlen muss. Z.B. fallen bei einem kaufmännisch geführten Haushalt Kosten für einen extern beauftragten Wirtschaftsprüfer an. Daneben bedeutet auch das Verfassen der geforderten Berichte und Analysen eine personelle Ressourcenbindung, welche dann an anderer Stelle fehlt.

Ebenso muss man bedenken, dass man als neuer Arbeitgeber auch für die Renten- und Sozialleistungen verantwortlich ist.

Eine eigene Rechtspersönlichkeit macht mitunter das Abschließen neuer Versicherungen nötig. Und schließlich sind da noch die ganzen verwaltungsintern entstandenen Kosten. D.h. Vergütungen für Dienstleistungen anderer Ämter oder auch Mietzahlung für das Bibliotheksgebäude (sofern es nicht in Bibliothekseigentum und somit ihrem Vermögen übergegangen ist).

## 5 Kriterien für die Wahlentscheidung

Natürlich ist es ungemein schwierig eine allgemeingültige Empfehlung darüber abzugeben, welche Rechtsform am ehesten für eine Bibliothek geeignet wäre. Faktoren wie die Größe der Einrichtung, die kommunale Struktur aber auch die teilweise unterschiedliche Rechtslage der jeweiligen Bundesländer müssen in den Auswahlprozess miteinbezogen werden. Die folgende Aufzählung soll demnach die wichtigsten Anhalts-/Orientierungspunkte liefern und als Diskussionsgrundlage in den unvermeidbaren Ratssitzungen dienen.

Worauf bei einer Betriebsform also zu achten ist:

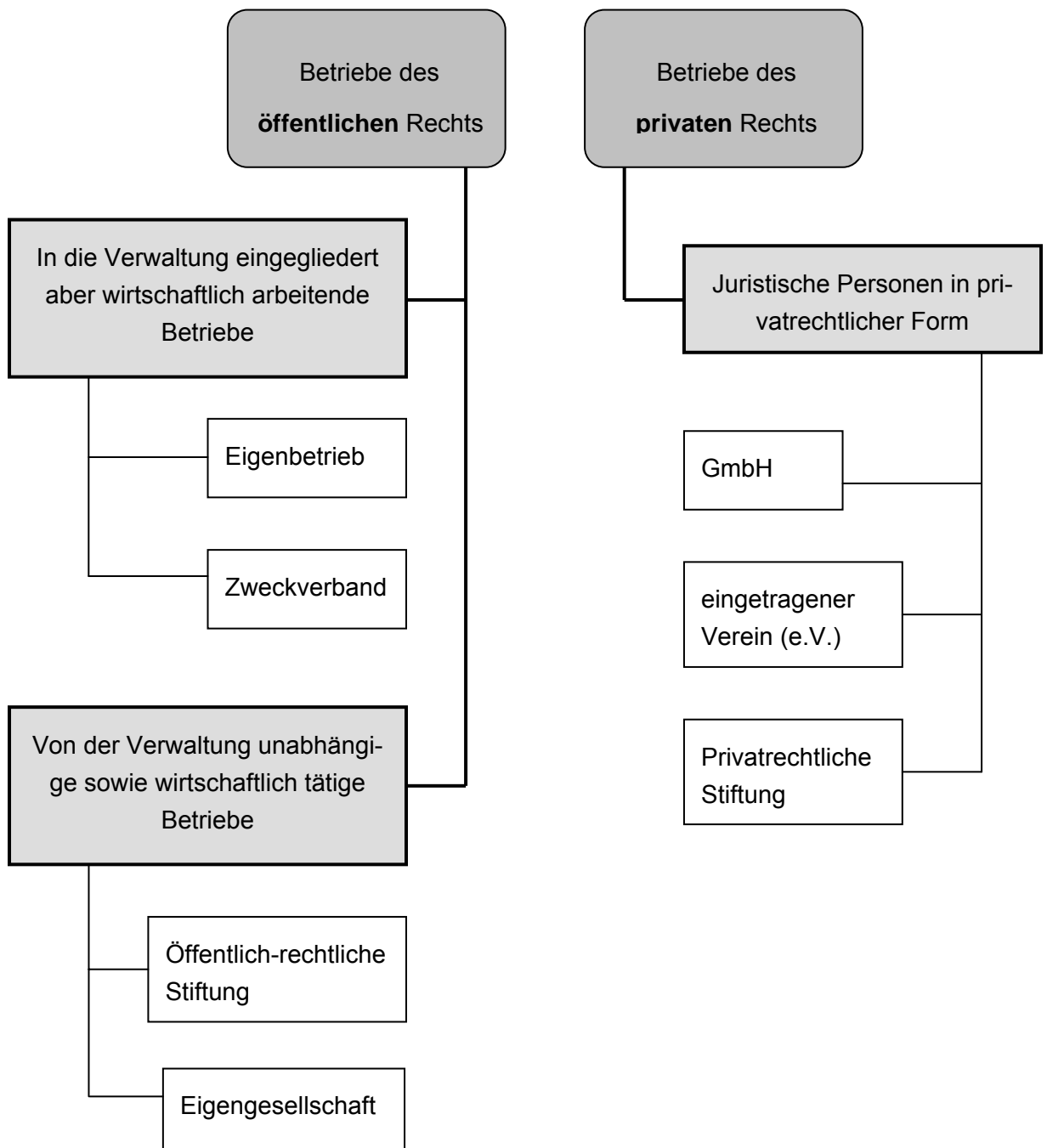
- was erlaubt die Gesetzgebung des Landes /der Kommune (HH-Recht; Kommunalverfassung)
- die Kommune muss der mehrheitliche Finanzgeber bleiben
- der öffentliche Zweck erhalten bleibt
- Dritte können sich beteiligen
- die doppelte Buchführung wird eingeführt
- alle Einnahmen stehen der Bibliothek zur freien Verfügung
- Weitgehender Ausschluss der politischen und kommerziellen Einflussnahme
- Problemfreie Übernahme des Personals, d.h. Anwendung des BAT
- (Angestellte) und BMT-G (Arbeiter) möglich
- Ausschluss der Konkursmöglichkeit
- Haftungsbegrenzung

## 6 Vorstellung der einzelnen Rechtsformen

Die Wahl einer bestimmten Rechtsform fällt in Anbetracht der verschiedenen Möglichkeiten, offensichtlich nicht leicht. Für einen besseren Überblick lassen sie sich in zwei Bereiche unterteilen, nämlich in die öffentlich-rechtlichen und die privatrechtlichen Betriebsformen. Desweiteren unterscheidet man sie in die Formen ohne eigene Rechtspersönlichkeiten und in die mit eigener Rechtspersönlichkeit (= Juristische Person, s. Abschnitt 1.Definition).

Die im folgenden Schema aufgeführten Rechtsformen sollen diejenigen darstellen, welche am ehesten für den Betrieb einer Bibliothek in Frage kommen bzw. welche in Deutschland bereits umgesetzt worden sind.

(s. nächste Seite)



## **6.1 Eigenbetrieb**

Vorab sollte hier angemerkt sein, dass es nicht in allen Bundesländern erlaubt ist Einrichtungen der Kultur und der Bildung in Eigenbetriebe umzuwandeln. In manchen wird die Anwendung des Eigenbetriebsrechts vollständig erlaubt, in manchen nur teilweise. In diesem Fall werden sie zu eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, die zwar nicht organisatorisch verselbstständigt sind, aber betriebswirtschaftlich arbeiten können.

### **6.1.1 Selbstständigkeit**

Als Eigenbetrieb bleibt die Bibliothek ein kommunaler Betrieb, handelt aber unternehmerisch wirtschaftlich. Sie hat demnach keine eigene Rechtspersönlichkeit, d.h. erstens es haftet die Kommune für sie und zweitens die politische Einflussnahme besteht weiterhin.

### **6.1.2 Rechtliche Voraussetzungen**

Ihr rechtlicher Rahmen wird bestimmt durch die jeweilige Landeshaushaltsordnung, Gemeindeordnung und die entsprechende Eigenbetriebsverordnung (bzw. Eigenbetriebsgesetz).

Ihr „Vertrag“ mit der Kommune/Stadt hat die Bezeichnung Betriebssatzung.

### **6.1.3 Organe**

- Werkleitung – zuständig für die laufende Geschäftsführung
- Werks-/ Betriebsausschuss – als vorberatendes Gremium
- Hauptverwaltungsbeamter (Bürgermeister, Landrat, Gemeindedirektor) – Dienstvorgesetzter
- Rat/Kreistag – oberstes Beschlussorgan

### **6.1.4 Haushaltsführung**

Anstelle der Kameralistik tritt die doppelte Buchführung mit einem Wirtschaftsplan, bei welchem nur die Summe im gemeindlichen Haushaltsplan angegeben wird. Darüber hinaus ist die Leitung des Eigenbetriebs nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches verpflichtet einen Jahresabschluss zu verfassen, welcher durch einen Wirtschaftsprüfer und unter Umständen auch durch das Rechnungsprüfungsamt geprüft wird.

Die Kreditaufnahme ist nur über den Gemeindehaushalt möglich.

### **6.1.5 Personal**

Für das Bibliothekspersonal ändert sich nichts, der Stellenplan verbleibt bei der Gemeinde.

## **6.2 GmbH**

### **6.2.1 Selbständigkeit**

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist eine juristische Person, die zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck errichtet werden darf. In ihrem Fall haftet die Bibliothek selbst, aber nur in Höhe ihres Stammkapitals.

### **6.2.2 Rechtliche Voraussetzungen**

Die allgemeinen Rechtsgrundlagen werden durch die Kommunalverfassungen, dem GmbH-Gesetz und dem Handelsgesetzbuch festgelegt. Die Zulässigkeit sollte im Falle der GmbH kein Problem darstellen, da alle Kommunalverfassungen die Gründung erlauben solange der „öffentliche Zweck“ gerechtfertigt ist. Ihre Satzung ist der Gesellschaftsvertrag.

### **6.2.3 Organe**

- (einer/mehrere) Geschäftsführer – Vertreter der GmbH
- Gesellschafterversammlung = Zusammensetzung der einzelnen Gesellschafter oberstes Entscheidungsorgan
- Aufsichtsrat (muss erst ab 500 Arbeitnehmern eingerichtet werden)

### **6.2.4 Haushaltsführung**

Da die GmbH im eigentlichen Sinne eine Handelsgesellschaft ist, wird hier selbstverständlich die kaufmännische doppelte Buchführung angewendet. Der Vorteil ist die sehr flexible Haushaltsführung das ganze Geschäftsjahr über (Rücklagen bilden, Abschreibungen,...). Auch sie muss ihre Geschäftsergebnisse von einem Wirtschaftsprüfer prüfen lassen, die Kommune/Gemeinde muss das Recht auf eine Prüfung durch das Rechnungsprüfungsamt aber erst im Gesellschaftsvertrag einräumen lassen.

### **6.2.5 Gründung**

Bei der Gründung sind zwingend notwendig



- ein Stammkapital, in der Höhe von min. 25000 Euro. Dieses setzt sich zusammen aus den Stammeinlagen der Gesellschafter, wobei eine Stammeinlage u.a. auch eine Sacheinlage sein kann.
- ein notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag
- die Eintragung ins Handelsregister

*Anmerkung1:* Durch die Anerkennung der Gemeinnützigkeit würde im offiziellen Namen vor der GmbH ein kleines g gesetzt, also gGmbH. Scheinbar wird diese Form aus Gründen der Verständlichkeit im täglichen Gebrauch nicht verwendet.

*Anmerkung2:* Die Eigengesellschaft unterscheidet sich von der GmbH lediglich dadurch dass bei ihr allein der kommunale Träger Gesellschafter ist.

### **6.3 Eingetragener Verein (e.V.)**

Der e.V. ist ein auf Dauer angelegter freiwilliger Zusammenschluss von min. 7 Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks. Zum rechtsfähigen Verein wird er erst durch Eintragung in das Vereinsregister. Sein Fortbestehen ist unabhängig von seinen Mitgliedern, solange die Mitgliederzahl nicht dauerhaft unter 3 sinkt.

Im Allgemeinen wird er eher bei einem Zusammenschluss mehrerer Träger als sinnvoll betrachtet.

#### **6.3.1 Selbstständigkeit**

Der e.V. ist eine juristische Person des privaten Rechts, d.h. er ist geschäftlich und juristisch unter einem Namen handlungsfähig. Die Kommune/Gemeinde hat hier eigentlich nur das Recht des einfachen Mitglieds, somit ist ihre Einflussnahme erheblich eingeschränkt.

#### **6.3.2 Rechtliche Voraussetzungen**

Die allgemeine Rechts- und Handlungsgrundlage ist im Bürgerlichen Gesetzbuch zu finden. Die „Verfassung“ ist die Vereinssatzung.

#### **6.3.3 Organe**

- Vorstand (sollte aus min.2 Personen bestehen) – als Vertreter des Vereins und für die Geschäftsführung zuständig
- Mitgliederversammlung

### **6.3.4 Haushaltsführung**

Bei einem Verein gibt es keine Vorgaben zur Art des Rechnungswesens. Generell würde das ordnungsgemäße Aufzeichnen der Einnahmen und Ausgaben sowie die Sammlung der Belege genügen. Empfohlen wird aber das freiwillige Auferlegen der doppelten Buchführung. Auch sollte sich der Träger um die Festschreibung des Prüfungsrechts in der Vereinssatzung bemühen.

### **6.3.5 Personal**

Eigentlich würde die Vereinsarbeit auf Ehrenamtlichkeit basieren, aber da sich auf solche Weise kein Betrieb führen lässt empfiehlt sich auch hier der Beitritt zu einem kommunalen Arbeitgeberverband.

## **6.4 Stiftung**

Bei der Errichtung einer Stiftung widmet ein Stifter eine Vermögensmasse einem bestimmten Zweck. Die Vermögensmasse kann neben Geld auch aus Wertpapieren und/oder Sachen bestehen. Zur dauerhaften Erfüllung des Zwecks muss das Vermögen laufend Erträge abwerfen.

Es gibt 2 Arten der Stiftung, zum einen die Privatrechtliche, deren Zweck zwar auch öffentlich sein kann, bei der das Stiftungsvermögen aber von einem Unternehmen, einer Familie, etc. eingebracht wird. Zum anderen gibt es die öffentlich-rechtliche Stiftung. Diese ist in das System der staatlichen Verwaltung eingegliedert und erfüllt ausschließlich öffentliche Aufgaben.

Beiden Stiftungsformen gemein ist, dass sie erst durch einen Staatsakt, d.h. per Gesetz oder staatliche Genehmigung Rechtsfähigkeit erlangen. Damit unterstehen beide der Staatsaufsicht.

Auch bei dieser Betriebsform gilt zunächst das Studium der Kommunalverfassungen. Denn grundsätzlich darf Gemeindevermögen nur in Stiftungsvermögen eingebracht werden, wenn der von der Stiftung verfolgte Zweck sich nicht auf andere Weise erreichen lässt.

### **6.4.1 Selbstständigkeit**

Desweiteren unterscheidet man zwischen rechtsfähigen und nicht rechtsfähigen Stiftungen. Die erst genannte nimmt ihre Aufgaben in eigener Organisation wahr, bei der zweiten wird das Vermögen durch einen Stiftungsträger verwaltet. Sollte eine Kommune/Gemeinde ein ausreichendes Stiftungskapital der Bibliothek zur Verfügung stellen können, so wird dieses dem Träger vollständig entzogen und er verliert seine Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit auf die Einrichtung. Dies resultiert aus der Regelung,

dass ein Stifter lediglich Einfluss auf die Zweckbestimmung nehmen kann. Die Verwaltung obliegt dann den zuständigen Dienstkräften.

### **6.4.2 Rechtliche Voraussetzungen**

Die Rechtsgrundlage bilden die §§ 80 ff. des Bürgerlichen Gesetzbuches (für die private Stiftung) sowie die Stiftungsgesetze der Länder, ergänzt durch die Gemeinde-/Kreisordnungen. Als Handlungsgerüst dient die Stiftungssatzung.

### **6.4.3 Organe**

- Vorstand (eine/mehrere Personen) – sollte der Bibliotheksleiter sein
- Stiftungsrat – beschließt alle wichtigen Angelegenheiten und ist oberste
- Personalbehörde
- Beirat (optional)

### **6.4.4 Haushaltsführung**

Im Falle der rechtsfähigen Stiftung des privaten Rechts verläuft die Bewirtschaftung im Sinne der kaufmännischen Buchführung. Das heißt u.a. auch Mehreinnahmen oder unverbrauchte Mittel verbleiben in der Stiftung.

### **6.4.5 Personal**

Generell bestehen keine Probleme. Lediglich bei der rechtsfähigen Stiftung des privaten Rechts können Beamte nicht ohne weiteres übernommen werden.

## **6.5 Zweckverband**

Der Zweckverband ist ein Zusammenschluss mehrerer Kommunen ( aber auch anderer Körperschaften, Stiftungen, Anstalten,...) zur gemeinsamen Erfüllung bestimmter einzelner Aufgaben. Zur Ausführung der Aufgaben bedient man sich unter anderem des Eigenbetriebes oder aber der Eigengesellschaft.

Diese Form wird besonders für Kreisgebiete mit vielen kleinen Gemeinden empfohlen, bei denen die Einzelgemeinden ansonsten keine Bibliothek tragen könnten.

### **6.5.1 Selbstständigkeit**

Der Zweckverband ist eine selbstständige Körperschaft des öffentlichen Rechts und verwaltet seine Angelegenheiten eigenverantwortlich.

### **6.5.2 Rechtliche Voraussetzungen**

Es wird, wie auch in anderen vorgestellten Rechtsformen, die Prüfung nach einer bestehenden Rechtsgrundlage empfohlen. Als Rechts- und Handlungsgrundlage dient ihm die Verbandssatzung.

### **6.5.3 Organe**

- **Verbandsversammlung** – besteht aus Vertretern der einzelnen Verbandsmitglieder
- **Verbandsvorstand** – als Verbandsvertreter für die laufenden Geschäfte und die Verwaltung zuständig

### **6.5.4 Haushaltsführung**

Auswahl offen gehalten: entweder kameralistisches Handeln oder betriebswirtschaftliches Rechnungswesen. Dieses muss dann aber in der Satzung festgeschrieben werden.

Die Finanzierung erfolgt durch eigene Einnahmen (Gebühren, Beiträge) und durch Umlagen.

### **6.5.5 Personal**

Das öffentliche Dienst- und Beamtenrecht bleibt erhalten, somit entstehen keine Übernahmeprobleme.

## 7 Der Alltag in ausgewählten Beispielen

Fernab von all der schönen Theorie wollen wir nun einen genaueren Blick auf die konkrete Umsetzung in einigen der paar wenigen Bibliotheken in Deutschland werfen die bereits seit längerem als andere Rechtsform bestehen.

Dieser Teil hat zum Zweck Probleme aber auch positive Aspekte, die sich im Allgemeinen erst im normalen Geschäftsgang zeigen, darzustellen.

### 7.1 Eigenbetrieb/eigenbetriebsähnliche Einrichtung:

#### 7.1.1 Stadtbibliothek Bremen

Die seit 1999 als Eigenbetrieb geführte [Stadtbibliothek Bremen](#) hat mit ihrer Betriebsform einige positive aber auch mehrere negative Erfahrungen gemacht. Anlass für ihren Rechtsformwechsel war eine Betriebsuntersuchung der Unternehmensberaterfirma McKinsey.

Punkte, die sich im Laufe der letzten 6 Jahre als äußerst positiv herausgestellt haben sind:

- Übertragung der Personalhoheit (mit Ausnahme der tariflichen Einstufung)
- flexibler Mitteleinsatz; d.h. auf Rahmenbedingungen reagieren, Rücklagen bilden, Abschreibungen, etc.
- Möglichkeit der Kreditaufnahme (solange die Bibliothek die Notwendigkeit der Kreditaufnahme nicht selbst verschuldet hat)
- Handlungsfreiheit bezogen auf die Bibliotheksentwicklung, z.B. konnten sie als von der Stadt unabhängigen Mieter einen neuen attraktiveren Bibliotheksstandort frei wählen

Der folgende Aspekt ist sozusagen ein zweiseitiges Schwert, denn das durch den 5-Jahres-Finanzplan festgelegte Budget bedeutet zum einen natürlich, dass man sich nicht jährlich Sorgen um mögliche Kürzungen machen muss. Betrachtet man diesen Punkt aber unter Einbeziehung der permanent steigenden Personal- und Sachkosten, so erkennt man, dass diese nur aufgefangen werden können, indem man an den Leistungen (Öffnungszeiten reduzieren, o.ä.) bzw. an den Arbeitskräften spart.

Weitere als negativ empfundene Punkte:

- das noch vor dem Wechsel nötige *Aufstellen einer Eröffnungsbilanz*; das schwierige hierbei ist alle Kosten der Bibliothek aus dem normalen Haushaltsplan herauszulösen, dabei muss man bei manchen Werten unter Umständen auf Schätzungen zurückgreifen (dennoch gilt unbedingt wahre Angaben zu machen); problematisch sind unter anderem auch die Berechnung der Personal-

- kosten, denn man muss für 5 Jahre im Voraus planen welche tariflichen Erhöhungen zu erwarten sind, ob beurlaubte Kräfte wieder zurückkehren, usw.
- *Bedingungen des Öffentlichen Dienstes* bleiben bestehen; Bsp.: VOL, damit keine freie Wahl der bzw. keine Verhandlungen mit den Lieferanten
- Hoher Arbeitsaufwand für die *Erstellung der Quartals-/Jahresberichte*, Entwicklungspläne, etc.
- der Zeitpunkt der Zuschussauszahlung hängt von der Verabschiedung des kommunalen Haushaltes ab, mitunter kann dies die Bibliothek in Zahlungsverzug ihrer Rechnungen bringen
- in der *Abstimmung mit dem Personalrat* muss sehr rücksichtsvoll gehandelt werden

Als kritisch muss auch die Beteiligung von Politikern im Aufsichtsrat betrachtet werden. Diese können zu leicht in einen Gewissenskonflikt zwischen ihren Verantwortungsreichen geraten. Z.B. könnte der Fall eintreten, dass sie in ihrem Wahlkreis eine Zweigbibliothek erhalten möchten, sie jedoch als Aufsichtsratsmitglied dafür zu sorgen haben, dass das Unternehmen Bibliothek wirtschaftlich arbeitet. Wo wird also die Priorität gesetzt?

Wie man auch noch in anderen Beispielen erkennen wird liegt der größte Kritikpunkt nicht in der neuen Rechtsform selbst. Es ist eher so, dass das traditionelle Verwaltungsdenken eine effiziente Betriebsführung am meisten blockieren oder lähmen kann. Auch in Bremen musste die Bibliothek diese Erfahrungen machen.

## 7.2 GmbH: Stadtbibliothek Gütersloh GmbH; Stadtbibliothek Schriesheim

Betrachten wir uns also zwei Formen der GmbH-Lösung.

### 7.2.1 [Stadtbibliothek Gütersloh GmbH](#)

Sie ist eine der wenigen Bibliotheken in neuer Rechtsform, bei welcher die Entscheidung zu einem Wechsel nicht aus finanzpolitischen Gründen getroffen wurde. Die Motivation zu dieser Idee im Jahre 1979 war auf Seiten der Bertelsmann Stiftung die Teilnahme am „Modellprojekt zur Verwaltungsreform“. Dabei sollten „Praxisnahe und zukunftsorientierte Führungs- und Organisationskonzepte für Öffentliche Bibliotheken entwickelt und erprobt werden“. Zwar hatte die Bertelsmann Stiftung, die als Minderheitsgesellschafter einen 49 %igen Anteil hält, keinen finanziellen Gewinn zu erwarten. Sie konnte aber zum einen die Bibliothek als Testfeld für ihre Projekte nutzen und zum anderen war es doch ein erheblicher Imagegewinn für die Stiftung.

Für die 1984 in Betrieb genommene Bibliothek war dies natürlich ein großer Glücksfall. Neben einem kompletten Neubau (die Kosten haben sich die beiden Gesellschafter geteilt) erhielt sie die Unterstützung und das Know-How der Bertelsmann Stiftung. Als Folge der vielen verschiedenen Projekte die die Stiftung in und mit der Bibliothek initi-

ierte und koordinierte wurde die Stadtbibliothek Gütersloh außerdem ein Anziehungspunkt und Vorbild in der Bibliothekswelt.

Die mit dieser Rechtsform einhergehenden positiven organisatorischen Veränderungen wurden bereits angesprochen, also höhere Entscheidungskompetenz, Integration der Mitarbeiter, alle Gewinne verbleiben in der Bibliothek,...

Leider hat jede Medaille zwei Seiten, so muss auch hier die negative Seite beleuchtet werden.

Trotz eines finanzstarken Partners wie der Bertelsmann Stiftung durfte die Stadt nicht mit einer dauerhaften Entlastung bei der Finanzierung der laufenden Kosten rechnen. Der Stiftung ist es freigestellt sich an diesen zu beteiligen. Ihr Beitrag ist mehrheitlich das Durchführen und Finanzieren von Projekten. Bei diesen wurden z.B. die Bestandskonzeption modernisiert oder die Kinderbibliothek umgebaut.

Dass der Nutzen einer GmbH ganz stark von ihrem Umfeld abhängt, hat die Bibliothek in den letzten Jahren erfahren müssen. Solange die Verwaltung noch in ihren alten Strukturen denkt und die Bibliothek nicht aus der Verwaltungsorganisation entlässt und wenn sich darüber hinaus der kommunale Träger über die Satzung ein weitreichendes Entscheidungsrecht gesichert hat, kann eine Einrichtung die Möglichkeiten die ihr die GmbH bieten würde nicht voll ausschöpfen. Erst mit der Verwaltungsreform konnte die Stadtbibliothek Gütersloh zu ihrer Höchstform auflaufen. Jedoch schützt sie auch das nicht vor einer Finanzkrise. Dies wurde im Jahr 2000 deutlich. Damals wurde ihr nämlich der Betriebskostenzuschuss erstmals gedeckelt. Und auch die Wirtschaftspläne der kommenden Jahre sehen Kürzungen vor, auf die die GmbH mit drastischen Maßnahmen wie beispielsweise Outsourcing und Stellenabbau reagieren musste und müssen wird.

Schließlich muss man noch anmerken, dass auch die Zusammenarbeit der beiden Gesellschafter bisweilen nicht ohne Konflikte verläuft. Z.B. dann wenn die Stadt das verwaltungsunübliche Vorgehen kritisiert, die Bertelsmann Stiftung auf der anderen Seite aber mehr Flexibilität und Spontaneität wünscht.

### **7.2.2 Stadtbibliothek Schriesheim**

Hier war es die übliche finanzielle Misere, die den Anstoß für die Überlegungen gab. Abermals kamen die Impulse aber nicht aus der Bibliothek oder der Kommune/Stadt sondern von außen.

Wie bereits erwähnt, befinden sich die kommunalen Kassen bereits seit Anfang der 90er in einer andauernden Krise. Dies sollte auch die [ekz Bibliotheksservice GmbH](#) beeinträchtigen. Obgleich sie anfangs den Bibliotheken mit stabilen Preisen entgegenkommen wollte, konnte sie ihre eigenen Kostensteigerungen auf Dauer nicht mehr auffangen. Die Idee zu den GmbHs basiert auf den Überlegungen wie einerseits die Bibliotheken nicht noch weiter an Qualität verlieren würden und andererseits wie sich die

ekz ihren Kundenstamm erhalten könnte. Ihren ersten Partner fand sie in der Stadt Schriesheim. Auch wenn es nicht an Interessenten mangelte, lassen sich doch kaum weitere Kommunen/Städte auf die von der ekz verlangten Forderungen ein. Diese sind zwar in den Augen der kommunalen Träger kaum umsetzbar, doch sollen sie im eigentlichen Sinn die Existenz und das Niveau der Bibliothekslandschaft sichern helfen.

Folgende Voraussetzungen sind Pflicht:

- Erhöhung des Etats - Regelmäßige Etatanpassung an steigende Personal- und Sachkosten
- Verbesserung der räumlichen Situation
- Neue Möblierung
- Reorganisation des alten Bestandes – jährlichen Bestandserneuerung
- Neue Medien für Jugendliche
- Mehr Veranstaltungen
- Keine Ausleihgebühr
- Einsatz der EDV
- Einstellen von Fachkräften

Die Bibliothek profitiert in mehrerer Hinsicht. Erstens kann sie unter Umständen neue ekz-Produkte kostenlos nutzen, zweitens entlastet die ekz sie von Verwaltungsangelegenheiten wie die Lohn-/Gehaltsabrechnung; der gesamten Buchhaltung; Auswertung und Präsentation der notwendigen Berichte; etc. Sie kann also von der ekz das gesamte verwaltungstechnische Fachwissen erhalten, muss dafür aber bezahlen. Auf den Punkt gebracht sorgt die ekz demnach dafür, dass eine Bibliothek in neuer attraktiver und effizienter Form betrieben wird.

Der Nutzen für die ekz ist selbstverständlich die dauerhafte Kundenbindung sowie die sichere Einnahmeerzielung, denn es ist vertraglich festgelegt, dass die Bibliothek dazu verpflichtet ist mindestens 80% ihrer Einkäufe (Medien, Materialien, Möbel) bei der ekz zu tätigen.

Für den Mehrheitsgesellschafter, also die Kommune oder Stadt, hat die ekz-GmbH genau betrachtet keine Vorteile. Sie trägt weiterhin die laufenden Betriebskosten und muss diese mitunter sogar noch erhöhen. Ob sich der politische Einfluss zu stark reduziert ist fraglich, wird aber mehrheitlich befürchtet.

Wie die Zukunft für ekz-GmbHs aussehen mag, ist momentan ein wenig unklar. Denn man muss feststellen, dass sich immer mehr Hürden auftun, die diesen Zusammenschluss verhindern werden. Z.B. ist die geforderte vertragliche Festlegung von Etatsteigerungen nicht in allen Bundesländern gesetzlich erlaubt, das dies das Entscheidungsrecht der kommunalpolitischen Entscheidungsgremien im Rahmen der Haushaltsberatungen einschränken würde.

Leider sind auch bereits etablierte GmbHs nicht vor Veränderungen geschützt. Denn die hier vorgestellte Stadtbibliothek Schriesheim besteht seit dem 01.01.2005 wieder als feste Einrichtung in der kommunalen Organisation. Auf Grund einer neuen Regelung in der Gemeindeordnung darf eine Kommune eine Einrichtung nur noch ausgliedern wenn diese mindestens 25% ihres Gesamtbudgets selbst erwirtschaften kann. Da



diese Vorgabe bei einer Bibliothek als geradezu utopisch angesehen werden kann, bedeutete dies ein klares Aus für die „Stadtbibliothek Schriesheim GmbH“.

### 7.3 Eingetragener Verein: Büchereiverein Schleswig-Holstein

Bei dem [Büchereiverein Schleswig-Holstein](#) handelt es sich um einen historisch gewachsenen Zusammenschluss zweier bereits bestehender Vereine, im Jahre 1995. Da sich die Organisation des Bibliothekswesens in einem Verein bereits über Jahrzehnte bewährt hatte beschloss man diese beizubehalten.

Die Mitglieder des Vereins sind die Träger der Büchereien, somit können Städte, Gemeinden, Kreise und andere Einrichtungen dem Verein beitreten. Damit sind alle wichtigen Bibliotheken bis auf die zweier kreisfreier Städte im Büchereiverein organisiert.

Neben den zuvor im Punkt 6.3.3. genannten Organen gibt es noch den Fachbeirat, der aus den Vertretern der Büchereien besteht sowie die Büchereileiterkonferenz. Als koordinierendes und beratendes Mitglied wurde die Büchereizentrale eingesetzt. Sie kann mitunter als Bindeglied zwischen den Kommunen/Städten und ihren Büchereien betrachtet werden. Zwar sind die letzt genannten noch immer an die Weisungen und die finanzielle Unterstützung ihrer Träger gebunden, jedoch entwickelt die Zentrale eigens auf die Bibliothek und ihren Rahmenbedingungen abgestimmte Verträge, die die kommunale Förderung steuern soll. Desweiteren ist der Büchereizentrale die Verantwortung übertragen worden, den vom Land Schleswig-Holstein eingebrachten Zuschuss an die teilnehmenden Bibliotheken zu verteilen.

(Bemerkenswert ist hierbei was in der Landesverfassung Schleswig-Holsteins im Art.9 Abs.3 festgeschrieben steht, nämlich, dass die Kulturförderung...einschließlich der Büchereien, Aufgabe des *Landes, der Gemeinden und der Gemeindeverbände* ist.)

Finanziert wird mit diesem Zuschuss neben den Bibliotheken auch die Büchereizentrale selbst. Wie bereits erwähnt befinden sich die Büchereien noch immer in kommunaler Trägerschaft, d.h. der Großteil ihrer Mittel erhält sie von ihrer Gemeinde/Stadt. Dies ist auch Voraussetzung dafür, dass ihnen die Büchereizentrale überhaupt Landesmittel zukommen lässt. Das Fördersystem kann mit den Forderungen der ekz verglichen werden. Der Anreiz besteht darin, dass je besser eine Bibliothek ausgebaut/-gestattet ist und je mehr Leistungskriterien sie erfüllen kann, desto mehr Landesmittel werden ihr bewilligt.

Zwar sind die Kommunen damit nicht aus ihrer Verantwortung entlassen, dennoch bedeutet dieses Verfahren eine derartige finanzielle Erleichterung, dass die Entscheidung eine solche Einrichtung überhaupt einzurichten zugunsten einer Bibliothek fällt. Außerdem behält der Träger somit die politische, personelle und organisatorische Zuständigkeit.

Einen immensen Vorteil für die Büchereien stellt die Büchereizentrale dar. Sie bietet den Einrichtungen wichtige Dienste an. Unter anderem können über sie Medien bestellt

werden, die dann wie bei der ekz Ausleihfertig bearbeitet werden (nur muss die Bibliothek dafür nichts bezahlen); desweiteren initiiert und koordiniert sie einen Großteil der Veranstaltungen und organisiert Fortbildungen. Auf den Punkt gebracht heißt das, die Bibliotheken profitieren dahingehend, dass sie durch diese Dienstleistungen ihr Personal effizienter einsetzen können und die Qualität ihrer Arbeit vor Ort verbessert wird, selbst wenn sie mitunter noch immer an die traditionelle Haushaltsführung gebunden sind. Lediglich für die Büchereizentrale bedeutet ein Haushaltsplan in der traditionellen Form ein Arbeitshemmnis, weshalb sie, mit dem Einverständnis der Mitglieder, nach dem Budgetierungsverfahren arbeitet.

#### **7.4 Stiftung: Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen**

Die [HÖB](#) sind eine Stiftung des privaten Rechts die bereits eine hundertjährige Geschichte vorweisen kann.

Organisatorisch gesehen bestehen bei den Bücherhallen jedoch einige wesentliche Unterschiede von den bereits skizzierten Punkten. Von der Hansestadt Hamburg wurde ihr nämlich nicht einmalig ein ausreichendes Stiftungskapital bereitgestellt. Sondern sie erhält jährlich zur Erfüllung ihres Zweckes ein Budget, mit welchem sie auf unternehmerische Weise wirtschaften muss. Das Problem das sich aber in Hamburg stellt ist, dass seit über 10 Jahren keine Erhöhung des Budgets mehr stattfand. Welche Auswirkungen das auf ein Unternehmen haben kann, welches darüber hinaus mit min. 20% Personal- und Sachkostensteigerung konfrontiert wird, kann man sich vorstellen. (Zweigstellenschließung, Personalreduzierung, Outsourcing)

Würden die HOB nicht als privatrechtliches Unternehmen bestehen, hätten ihr eindeutig die Instrumente und Rechte gefehlt in angebrachter Weise zu reagieren. Die politische Einflussnahme besteht zwar weiterhin, da die Stadt als ihr Auftraggeber fungiert, dies behindert sie dennoch nicht in ihrem Handeln.

## 8 Fazit

Die einhellige Meinung der in einer neuen Rechtsform bestehenden Bibliotheken ist, dass der Wechsel insgesamt als positiv betrachtet und keinesfalls bereut wird. Die Vorteile wiegen die Nachteile größtenteils auf.

Doch müssen Bibliotheken tatsächlich ihre Betriebsform wechseln oder würde es nicht doch ausreichen die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells einzusetzen? Hierauf eine eindeutige Antwort zu geben ist nicht leicht. Denn den Erfolg bestimmen eindeutig die Rahmenbedingungen.

Wie bereits angedeutet, klingt die Theorie soweit schön und sinnvoll, solange nicht die Faktoren Verwaltung und Politik mithineinspielen. Fehlt auf deren Seite die Bereitschaft loszulassen, wird auch eine private Rechtsform nicht die gewünschten Effekte mit sich bringen.

Auf die eigentliche Fragestellung, ob eine neue Rechtsform die Rettung der Bibliothek besser gesagt des kommunalen Haushalts sein kann, lautet die Antwort: „Nur bedingt.“ In den Ausführungen wurde ja deutlich, dass die kommunale Finanzierung in jedem Fall bestehen bleibt.

Für die Bibliotheken aber wäre solch ein Wechsel im Großen und Ganzen ein Gewinn. Wie gesagt können Eigenständigkeit und Selbstverantwortung ebenso durch das Neue Steuerungsmodell erreicht werden, jedoch würde damit die Möglichkeit der Unterstützung von außen verhindert werden. Und darüber hinaus hat eine Veränderung der Betriebsform vor allen Dingen einen nicht zu unterschätzenden psychologischen Effekt. Schon ein anderer Name suggeriert Innovation und Leistungsfähigkeit und kann die ganze Bibliothek dazu anspornen, der Verwaltung und der Politik zu beweisen, dass sie kein träger Zuschussbetrieb sind.

## 9 Literaturverzeichnis

- Beger, Gabriele: Rechts- und Betriebsformen für öffentliche Bibliotheken. Berlin : Dt. Bibliotheksinstitut, 1995
- Beger, Gabriele: Betriebs- und Rechtsformen. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen / Hobohm, Hans-Christoph [Hrsg.]. Hamburg : Dashöfer
- Bonse, Christiane: Stadtbibliothek Siegburg GmbH. In: ekz Report 7 (2001), S. 4-5
- Boettger, Klaus-Peter: Die Stadtbücherei Mühlheim an der Ruhr als Teil des Kulturbetriebs. In: Bibliothek 24 (2000), H.2, S. 166-182
- GmbH die Zweite. In: ekz Report 8 (1999)
- Kultur in neuer Rechtsform: Problemlösung der Abwicklung?/ Hrsg. Von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitsgruppe Kommunalpolitik. Bonn : Friedrich-Ebert-Stiftung, 1998
- Kultureinrichtungen in Stiftungsform / Rupert Graf Strachwitz [Hrsg.]. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2004
- Kurth, Sabine: GmbH als Rechtsform für Bibliotheken. Köln : FH Köln, FB Bibliotheks- und Informationswesen, 1998  
(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 11)
- Küppers, Hans-Georg; Konietzka, Thomas: Betriebsformen für die kommunale Kulturarbeit. Köln : Dt.Gemeindeverlag, 1995
- Wie viele Bibliotheken brauchen wir? / Hrsg. von Rolf Busch. Bad Honnef : Bock + Herchen, 2004
  - Grube, Henner; Schypadlo, Katja: Bibliotheks GmbH: ein Angebot der ekz. In: [Bock + Herchen], S. 187-194
  - Lison, Barbara: Mehr Schein als Sein?. In: [Bock + Herchen], S. 165-174
  - Lorenzen, Heinz-Jürgen: Regionale Bibliotheksstrukturen in Schleswig-Holstein. In: [Bock + Herchen], S. 117-125

- Norra, Michael; Sieveking, Wolfgang: Stadtbibliothek Gütersloh GmbH. In: [Bock + Herchen], S. 175-185
- Schwemer-Martienssen, Hella: Veränderung ist ein Zustand – die Finanzierung von Bibliotheksdienstleistungen am Beispiel der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen. In: [Bock + Herchen], S. 127-141
- Wimmer, Ulla: Rechtsformänderung-Allheilmittel oder Kosmetik? In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung / Dt. Bibliotheksinstitut. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1995, S. 31-43

Links:

<http://www.vbnw.de/download/Betriebsformen.pdf>