



*Dr. Rolf Griebel, seit 2004 Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek und der ihr nachgeordneten zehn regionalen Staatlichen Bibliotheken, trat am 31.12.2014 in den Ruhestand. Zum Abschluss seines aktiven Dienstes hat er sich Zeit für zum Teil auch persönliche Fragen der Redaktion des BFB genommen.*

## Das Ende einer Ära

**Zum Abschied von Generaldirektor Dr. Rolf Griebel**

**Ein Interview zum Ende einer zehnjährigen Amtszeit**

Sie waren fast 37 Jahre lang im Bibliotheksdienst, sind sozusagen ein Bibliothekar mit Leib und Seele. Sie haben in den 1980/90er Jahren den Einzug der EDV in der Bibliothekswelt „live“ erlebt. Der Aufbruch in die digitale Wissensgesellschaft hat Ihre Amtszeit ganz maßgeblich beeinflusst. Wie sehen Sie die heutigen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung im Vergleich zu den damaligen revolutionären Umwälzungen?

Mit dem Einzug der EDV in die Bibliothekswelt konnten einerseits die internen Prozesse und Geschäftsgänge in der Erwerbung, Erschließung und in der Ausleihe automatisiert werden, was ein unverzichtbares Effizienzpotential erschlossen hat. Vor allem aber konnte auf dieser Grundlage ein Serviceangebot entwickelt werden, das aus heutiger Sicht gerade für die jüngere Generation gar nicht anders vorstellbar ist, damals aber gegenüber dem Status quo durchaus eine „revolutionäre Umwälzung“ bedeutete. Mit der Retrokonversion, dem Übergang vom Zettelkatalog zum OPAC, der Entwicklung eines Ausleihsystems oder der Einführung integrierter

Buchbearbeitung – Ende der 1980er Jahre haben wir an der UB Erlangen-Nürnberg das SISIS-Erwerbungsmodul SIERA entwickelt – wurden entscheidende Grundlagen für den Ausbau des Dienstleistungsangebots im Rahmen der Virtuellen Bibliothek Bayern während der letzten 15 Jahre gelegt – ein Angebot, das für Wissenschaftler wie Studierende durch die Optimierung von Nachweis-, Erschließungs-, Recherche- und Bereitstellungssystemen eine digitale Informationsversorgung auf dem modernsten Stand der IT-Technik gewährleistet. Man sollte aber den in den 1980er und 1990er Jahren erreichten Fortschritt nicht unterschätzen, auch wenn demgegenüber natürlich in der heutigen digitalen Wissensgesellschaft die jederzeitige und ubiquitäre Verfügbarkeit vernetzter Information einen vor zwei Jahrzehnten noch kaum vorstellbaren Quantensprung bedeutet.

**Lassen Sie uns zurückblicken auf Ihre zehnjährige Amtszeit als Generaldirektor. Welche Herausforderungen lagen damals, 2004, vor Ihnen, welche primären Handlungsfelder wurden von Ihnen damals definiert?**

Basierend auf der Formulierung ihrer neu akzentuierten strategischen Ausrichtung im „Dreipfeiler-Profil“ als Schatzkammer des schriftlichen Kulturerbes, als multimedialer Informationsdienstleister für Wissenschaft und Forschung, Studium und Bildung und als Innovationszentrum für digitale Informationstechnologie und -services, lag die zentrale Aufgabe für die Bayerische Staatsbibliothek darin, sich in ihren Funktionen als Gedächtnis-, Informationsinfrastruktur- und Innovationseinrichtung auf Landes-, nationaler und internationaler Ebene proaktiv den Herausforderungen der weltweit vernetzten Wissensgesellschaft zu stellen und damit auch die ebenso tiefgreifenden wie dynamischen Veränderungsprozesse bis zu einem gewissen Grad mitzugestalten.

Über die Transformation der klassischen Bibliotheksleistungen in die neuen webbasierten Arbeitsumgebungen hinaus galt es, ein attraktives innovatives digitales Dienstleistungsangebot für Forschung und Lehre, Studium und Bildung zu entwickeln. Das zentrale strategische Ziel in diesem Kontext war die digitale Bereitstellung ihrer

seit über 450 Jahren historisch gewachsenen Sammlungen. Als Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen war der Kompetenzaufbau in den für den digitalen Transformationsprozess entscheidenden Handlungsfeldern mit höchster Priorität voranzutreiben: so in der Digitalisierung und Langzeitarchivierung, der nationalen Lizenzierung elektronischer Medien und im Hosting, im Aufbau eines Kulturportals, im elektronischen Publizieren oder in der Entwicklung mobiler Applikationen.

Eine große Herausforderung lag aber auch in der konsequenten Ausgestaltung der Funktion der Bayerischen Staatsbibliothek in der komplementären Literaturversorgung der Hochschulen im Rahmen des kooperativen Leistungsverbands weit über den bisherigen Leistungstransfer hinaus.

**Die Bayerische Staatsbibliothek ist eine der bedeutendsten europäischen Universal- und Forschungsbibliotheken. Über zehn Jahre standen Sie, Herr Dr. Griebel, an der Spitze einer über 450 Jahre alten Kultur- und Wissenschaftseinrichtung mit international herausragenden Beständen. Wo sehen Sie die Bayerische Staatsbibliothek heute im internationalen Vergleich?**

**„Es galt, ein attraktives, innovatives digitales Dienstleistungsangebot für Forschung und Lehre, Studium und Bildung zu entwickeln.“**

Die Bayerische Staatsbibliothek, in der bereits unter meinem Vorgänger Grundlagen für eine zukunftsorientierte Entwicklung gelegt worden waren, hat ihre Position auf der nationalen und internationalen Ebene im letzten Jahrzehnt deutlich ausbauen können. Dies gilt zunächst für ihre Rolle als Gedächtnisinstitution wie als Informationsinfrastruktureinrichtung, z. B. als zunehmend wichtiger werdender Content Supplier für Wissenschaft und Forschung. Darüber hinaus hat sie auf den bereits erwähnten innovativen zentralen Handlungsfeldern praxis- und anwendungsbasierte, in der Fachcommunity anerkannte Kompetenz aufgebaut, die sie zu einem wichtigen Akteur bei der Neugestaltung der nationalen Informationsinfrastruktur werden ließ. Die Bayerische Staatsbibliothek, die als Innovationstreiber Akzente setzen konnte, war auch in der Lage, die Entwicklung des Bibliothekswesens auf der internationalen Ebene – über die traditionelle, engagierte Mitarbeit in bibliothekarischen Verbänden wie IFLA, LIBER und CERL hinaus – in vielfältiger Weise mitzugestalten.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Herausforderungen der global vernetzten Wissensgesellschaft ungeachtet einer für die großen Einrichtungen grundsätzlich gegebenen Wettbewerbssituation nur in Kooperation erfolgreich bewältigt werden können, hat die Bayerische Staatsbibliothek im letzten Jahrzehnt ihre Vernetzung mit Wissensarchiven, Gedächtnisinstitutionen und Wissenschaftseinrichtungen gerade auch auf internationaler Ebene gezielt ausgeweitet und intensiviert.

**2011 wurde Ihnen aufgrund Ihrer Verdienste um die Bayerische Staatsbibliothek das Bundesverdienstkreuz verliehen. Wenn Sie nur drei Höhepunkte in Ihrem bibliothekarischen Schaffen für die Bayerische Staatsbibliothek der letzten zehn Jahre benennen dürften, welche wären das?**

**„Die digitale Bereitstellung ihrer seit 456 Jahren historisch gewachsenen Sammlungen ... ist im Rückblick wohl der Höhepunkt.“**

Die Frage ist so nicht zu beantworten, da zahlreiche Höhepunkte auf unterschiedlichen Feldern schwerlich in ein Ranking gestellt werden können. Die Verleihung der Auszeichnung „Bibliothek des Jahres 2008“ durch den Deutschen Bibliotheksverband und die Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerus, die sich auf das gesamte Aufgabenspektrum der Bibliothek bezog, war zweifellos ein Höhepunkt besonderer Art.

In ihrer Rolle als Gedächtnisinstitution stellte die dreimalige Aufnahme herausragender Kulturdenkmäler in das Weltdokumentenerbe der UNESCO – die Eintragung Reichenauer Prachthandschriften, der Handschriften aus der „Bibliotheca Corviniana“ und des Nibelungenlieds (Codex A) in das „Memory of the World“-Register – ebenso einen Höhepunkt dar wie eine Reihe von Ankäufen, die zu den großen Erwerbungen der letzten 200 Jahre gerechnet werden dürfen: die fünf Bände der Ottheinrich-Bibel, die Fugger-Genealogien, der Lafreri-Atlas und das Archiv des Schott-Verlags. Aus zahlreichen glanzvollen Ausstellungen ragte zweifellos die Ausstellung „Pracht auf Pergament. Schätze der Buchmalerei 780 – 1180“ in Kooperation mit der Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung hervor, die über 80.000 Besucher in ihren Bann

zog und als beste Ausstellung in München 2012 mit dem „Stern des Jahres“ ausgezeichnet wurde. Höhepunkte waren aber auch spektakuläre Funde wie die Entdeckung von 29 Predigten des Origenes von Alexandria und die Edition herausragender Faksimile-Ausgaben wie z. B. des Sakramentars Heinrichs II., das die Bayerische Staatsbibliothek Papst Benedikt XVI. in einer Audienz im Vatikan überreichte.

Ein wichtiger Meilenstein war die Einbeziehung der Bayerischen Staatsbibliothek in das novellierte Bayerische Hochschulgesetz 2006, mit der der Leistungstransfer zu den Hochschulen im Freistaat Anerkennung und gesetzliche Absicherung fand. Dass der Ausbau ihrer klassischen Serviceangebote im Rahmen des kooperativen Leistungsverbundes innerhalb des letzten Jahrzehnts in den einzelnen Leistungssegmenten einen Anstieg zwischen 50% und 150% erreichte,

ist im Rückblick auch als ein Höhepunkt einzustufen, hierunter u. a. die im Jahr 2006 eingeführte Erweiterung der Öffnungszeiten des Lesesaals auf 112 Stunden, d. h. an 7 Tagen von 8:00 bis 24:00 Uhr. Voraussetzung für den Ausbau der Dienstleistungen

waren die konsequente Fortführung eines umfassenden forschungsorientierten Bestandsaufbaus, der Ende des Jahres 2013 mit der Erwerbung des 10-millionsten Bandes eine magische Marke überschritt, und der Abschluss der Konversion der alten Kataloge im Jahre 2006.

Der Vertrag mit Google, der nach der EU-weiten Ausschreibung einer Dienstleistungskonzession und langwierigen Verhandlungen im Jahr 2007 unterzeichnet werden konnte, bot die einmalige Chance, die Digitalisierung ihres gesamten urheberrechtsfreien Bestandes von ca. 1 Million Bänden – eine Dienstleistung im Wert von ca. 60 Millionen Euro – in einem überschaubaren Zeitraum zu realisieren. Die digitale Bereitstellung ihrer seit 456 Jahren historisch gewachsenen Sammlungen, die einen qualitativen Sprung in der wissenschaftlichen Literaturversorgung bedeutet und eine neue Dimension in der Informationsinfrastruktur der Wissenschaft eröffnet, ist im Rückblick wohl der Höhepunkt. Dass es gelungen ist, das zentrale strategische Ziel der Bayerischen Staatsbibliothek mit der Bereitstellung des millionsten digitalisierten Werkes im Netz zur Jahreswende 2013/14 zu erreichen, ist in hohem Maße auch der Entwicklung des Münchener Digitalisierungszentrums zu einem international hoch anerkannten Kompetenzzentrum und der Kooperation mit dem Leibniz-Rechenzentrum zu danken. Meilensteine im Transfer des kulturellen und wissenschaftlichen Erbes des Freistaats in die digitale Welt waren der



Online-Gang des Literaturportals Bayern im Juli 2012 und der ersten Ausbaustufe von bavarikon im April 2013. Gestützt auf den Erfolg der Bayerischen Landesbibliothek Online (BLO) hatte die Bayerische Staatsbibliothek in enger Kooperation mit Prof. Dr. Kramer ein Konzept für ein bayerisches Kulturportal entwickelt, das mit der BLO als Nukleus die Kultur- und Wissensschätze Bayerns spartenübergreifend, multimedial und umfassend vernetzt präsentieren sollte. Durch die Aufnahme in das Kulturkonzept Bayern wurde das zukunftsweisende Projekt auf den Weg gebracht, dessen technische Entwicklung, Betrieb und redaktionelle Betreuung bei der Bayerischen Staatsbibliothek liegen.

Weitere Höhepunkte ihrer Profilierung als Innovationszentrum für digitale Technologie und Services waren die Überführung des Langzeitarchivierungssystems Rosetta DPS in den Echtbetrieb im Herbst 2012, die Freischaltung der vom 2008 etablierten „Zentrum für Elektronisches Publizieren“ (ZEP) betreuten Publikationsplattformen für die historisch arbeitenden Geisteswissenschaften *perspectiva.net* und *recensio.net* sowie des Open-Access-Leuchtturmprojekts „Leibniz-Publik“, und 2010 erstmals der auch international weithin beachtete Schritt in das mobile Internet mit der App „Famous Books – Treasures of the Bavarian State Library“, die als eine paradigmatische Kultur-App schlechthin gilt und der weitere, wiederholt mit Innovationspreisen ausgezeichnete Apps folgten.

Einen Höhepunkt stellte auch die Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages über die Gründung eines „Zentrums für digitale Geisteswissenschaft“ mit der Bayerischen Akademie der Wissenschaften im Sommer 2013 dar, in dem sich – wie zahlreiche weitere Kooperationen belegen – widerspiegelt, dass die Bayerische Staatsbibliothek über die Rolle als Dienstleister hinaus mehr und mehr als Partner der Wissenschaft agiert.

Aufgrund ihrer engen Vernetzung in der Bibliotheksszene und im Informationssektor war die Bayerische Staatsbibliothek wiederholt Gastgeber internationaler Konferenzen: Höhepunkte waren das World Digital Library Partner Meeting (2011) und der LIBER-Kongress (2013).

In der baulichen Entwicklung stellen die Einweihung des zweiten Bauabschnitts der Speicherbibliothek Garching im Jahr 2005 und die Eröffnung des Aventinus-Forschungslesesaals im Jahr 2010 Meilensteine dar.

Im Rahmen ihrer fachbehördlichen Funktion ist die Verstaatlichung der Staats- und Stadtbibliothek Augsburg hervorzuheben, die die Chance für die Entwicklung zu einer innovativen, regional orientierten Forschungsbibliothek eröffnet.

### „Die BSB hat als Forschungsbibliothek ihre Kooperation mit der Wissenschaft und Forschung auf nationaler Ebene gezielt gestärkt.“

Schließlich war das Jahr 2008, in dem die Bibliothek ihr 450-jähriges Gründungsjubiläum feierte, als solches ein Höhepunkt der letzten Dekade. Glanzpunkte des ganzjährigen Jubiläumsprogramms waren der Festakt im Kaisersaal der Residenz, die zentrale Ausstellung „Kulturkosmos der Renaissance“, zwei Festkonzerte mit dem Sinfonieorchester des Bayerischen Rundfunks und die Einweihung des renovierten Prachttreppenhauses.

**Es war Ihnen ein Anliegen, dass die Bayerische Staatsbibliothek über die Rolle des Dienstleisters hinaus auch als Partner der Wissenschaft agiert.**

Die Bayerische Staatsbibliothek hat als Forschungsbibliothek ihre Kooperation mit der Wissenschaft und Forschung auf nationaler und internationaler Ebene gezielt verstärkt. Der Wandel im

Rollenverständnis legitimiert sich auch durch die Erschließung des Potentials von über einer Million digitalisierter Werke durch eine forschungsorientierte Kontextualisierung, gestützt auf ein intelligentes Metadaten-Management und die weltweite Bereitstellung eines mächtigen Datenpools wie des B3Kat als Linked Open Data. Die Integration digitaler Inhalte von oft einzigartiger Tiefendimension in neue Zusammenhänge im Rahmen des Ausbaus der Digital Humanities eröffnet für die Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse grundlegend neue Perspektiven.

**„Man muss als Leiter versuchen, das Optimale für die Institution zu erreichen.“**

**Geprägt hat Ihre Amtszeit sicherlich auch der nicht enden wollende Kampf ums Geld und personelle Ressourcen. Die „goldenen“ Zeiten der 70er und 80er Jahre sind vorbei. Stagnierende oder sinkende Etats und Personaleinsparungen auf der einen Seite, zusätzliche und zunehmende Aufgabenfelder und teils exorbitante Kostensteigerungen bei der Erwerbung auf der anderen Seite kennzeichnen die Situation seit vielen Jahren. Macht so ein andauernder Kampf, ein beinahe täglich zu absolvierender Spagat nicht auf Dauer müde oder gar mürbe?**

Dieser „andauernde Kampf“ hat in der Tat Kraft und vor allem Zeit gebunden. Aber man muss als Leiter einer Einrichtung wie der Bayerischen Staatsbibliothek die grundlegend veränderten Rahmenbedingungen akzeptieren und versuchen, das Optimale für die Institution zu erreichen.

Just in der Phase, in der sich die Bayerische Staatsbibliothek proaktiv den gewaltigen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellte und zugleich ihr klassisches Serviceangebot umfassend ausbaute, war sie mit einem einschneidenden Abbau ihrer personellen Ressourcen (Stellenabbau von fast 10 %) konfrontiert. Die massiven Kürzungen im Erwerbungssetat (Kaufkraftverlust von ca. 30 %) standen in einem eklatanten Missverhältnis zu dem Auftrag einer komplementä-

ren Versorgungsfunktion für die Hochschulen im Freistaat. Es war deshalb von entscheidender Bedeutung, das strukturelle Defizit und vor allem dessen Konsequenzen gegenüber der Politik, der Wissenschaft und der Öffentlichkeit mit Nachdruck zu verdeutlichen. Mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit, einer professionellen Außendarstellung und einer wesentlich gesteigerten Medienpräsenz wurden die Voraussetzungen für eine offensive Lobbyarbeit geschaffen. Es gelang, mit den Entscheidungsträgern in der Exekutive wie mit den einschlägigen Ausschüssen des Bayerischen Landtags wie den Gremien der Hochschulleitungen im Freistaat in einen kontinuierlichen Dialog zu treten. Wiederholt tagten die zuständigen Ausschüsse in der Bayerischen Staatsbibliothek.

Mit der Aufnahme der Bayerischen Staatsbibliothek in das novellierte Bayerische Hochschulgesetz (2006) war im Bereich der personellen Ressourcen eine Wende verbunden. Durch ihre Einbeziehung in das Ausbauprogramm für die Hochschulen 2008, aber auch durch die in den folgenden Jahren neu zugewiesenen Planstellen konnte der Kapazitätsverlust zu einem wesentlichen Teil kompensiert werden. Im Erwerbungssetat führte eine deutliche Aufstockung im Jahr 2008 zu einer temporären Entlastung.

Als sich die Bayerische Staatsbibliothek infolge einer Ende September 2010 verfügten generellen Aufstockung der Haushaltssperre auf 30 % mit einem Eteiteinbruch von 1,4 Millionen Euro konfrontiert sah und infolgedessen in eine ernste Etatkrise geriet, ging die Bayerische Staatsbibliothek mit einer Pressekonferenz und einer Pressemitteilung an die Öffentlichkeit. Durch die breite und nachhaltige Resonanz in den Medien, insbesondere im



Feuilleton überregionaler Zeitungen, ist die Bayerische Staatsbibliothek mit ihrer Kampagne in ihrer kultur- und wissenschaftspolitischen Bedeutung im politischen Raum in einem noch nicht dagewesenen Maße in den Blickpunkt geraten. Vor diesem Hintergrund konnte die Bibliothek auch mit Unterstützung des Kuratoriums der Förderer und Freunde erreichen, dass im Folgejahr die Bereitstellung einmaliger Mittel die einschneidende Kürzung nahezu vollständig kompensierte. Trotz der Erfolge, die die Bayerische Staatsbibliothek im Rahmen ihrer Lobbyarbeit erzielen konnte, blieben die im Haushalt verankerten Ressourcen deutlich hinter dem Bedarf zurück, den der gerade in den letzten fünf Jahren forcierte Ausbau des innovativen Dienstleistungsangebots, aber auch ihr Literaturversorgungsauftrag angesichts der explodierenden Kosten auf dem analogen wie digitalen Literaturmarkt verursachten.

**Wenn sich trotz der Erfolge in der Lobbyarbeit die Schere letztlich doch weiter öffnete, wie konnte das Ressourcenproblem gelöst werden?**

Wir verfolgten im Wesentlichen drei Ansätze, um die zusätzlich erforderlichen Ressourcen zu generieren. Zunächst galt es, ausgehend von einer kritischen Bestandsaufnahme, in einem mehrjährigen Prozess unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter durch eine grundlegende Restrukturierung den Aufbau zukunftsorientierter Organisationsstrukturen sowie die Optimierung der betrieblichen Verfahren und Prozesse jegliches Rationalisierungs- und Effizienzpotential auszuschöpfen. Dabei bot die transparente Ermittlung der Prozessstrukturen und -kosten der gesamten Produktpalette eine hochwertige Planungsunterlage zur Identifikation relevanter Potentiale zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit.

Im Bereich des Personalmanagements verfolgte die Direktion mit Blick auf die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter als oberstes Leitziel konsequent die Maxime eines dezidiert mitarbeiterorientierten, kooperativen Führungsstils, der durch Delegation von Verantwortung Entscheidungsspielräume zur Entfaltung von Eigenverantwortung



und Eigeninitiative sowie kreativer Mitgestaltung eröffnete. Sie legte im Rahmen des Möglichen auch größten Wert auf die bestmögliche Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes unter dem Aspekt der Familienfreundlichkeit – so durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit, Telearbeit oder die Einrichtung einer eigenen Kinderkrippe. Die hieraus

**„Die Generierung von Drittmitteln ist ebenso wie die Lobbyarbeit zu einer Kernaufgabe geworden.“**

erwachsene außerordentlich hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Institution manifestierte sich in einem hochkompetenten Beitrag zur Bewältigung des tiefgreifenden Wandels, der höchste Anforderungen an die Innovationsfähigkeit stellte, wie in einer hohen Bereitschaft zu dauerhafter Mehrarbeit ohne Freizeit- oder finanziellen Ausgleich. Im Kontext des Ansatzes, personelle Ressourcen außerhalb des Haushalts zu erschließen, steht auch das 2006 initiierte Ehrenamtlichen-Projekt „Pro bono libri“, an dem sich zwischen 25 und 30 Volunteers beteiligten.

Die entscheidende Voraussetzung für die Ausgestaltung des Leistungsportfolios war jedoch – neben der Einwerbung von Sondermitteln des Unterhaltsträgers von jährlich zwischen 2 und 3,5 Millionen Euro – die Generierung von Drittmitteln, die ebenso wie die Lobbyarbeit zu einer Kernaufgabe geworden ist. Innerhalb des letzten Jahrzehnts konnten – ohne Berücksichtigung der Pu-

blic Private Partnership mit Google – Drittmittel in Höhe von 52 Millionen Euro eingeworben werden, pro Jahr mithin 5,2 Millionen Euro, wovon knapp 60 % auf den Bestandsaufbau und ca. 40 % auf Projekte entfallen. Die Bilanz macht in aller Deutlichkeit zum einen sichtbar, dass allein die hohe Drittmittelinwerbung die Bibliothek in die Lage versetzte, trotz des progressiven Kaufkraftverlustes die umfassende Bereitstellung der aktuellen

an der Ludwigstraße. Die Bewältigung der massiv angestiegenen Nachfrage und Inanspruchnahme erfordert zwingend zusätzliche Flächen für die Benutzung. Seit Langem stellt ein Ausstellungsareal, das der Exzellenz ihrer Sammlungen gerecht wird, ein Desiderat dar. In Anbetracht von jährlich deutlich über zwei Millionen Leih- bzw. Liefervorgängen sowie der Tatsache, dass sich nur mehr 40 % der Bestände in der Ludwigstraße befinden,

**„Ich wünsche der zukünftigen Leitung, dass sich die Ressourcenzuweisung stärker am nachweisbaren Ressourcenbedarf orientiert.“**

muss auch die Magazinkapazität am Standort Ludwigstraße erweitert werden. Daneben besteht – abgesehen von notwendigen Sanierungsmaßnahmen – dringender Handlungsbedarf beim Brandschutz sowohl unter dem Aspekt des Personen- wie des Kulturgutschutzes. Im Rahmen der Ausbauplanung gilt es dabei, die einzige – und zugleich höchst attraktive – Entwicklungsfläche in unmittelbarer Nähe (Kaulbachstr. 19) bestmöglich zu nutzen.

**Welche Wünsche möchten Sie Ihrer Nachfolgerin oder Ihrem Nachfolger mit auf den Weg geben?**

Forschungsliteratur in analoger und digitaler Form im Wesentlichen aufrechtzuerhalten und auch ihren Sammelauftrag im Bereich der Handschriften und alten Drucke, wenngleich mit Einschränkungen, weiterzuführen. Die Bilanz zeigt zum anderen, dass die Drittmittelinwerbung eine entscheidende Voraussetzung für die innovative Entwicklung der Bibliothek war und ist.

Ich wünsche der künftigen Leitung, dass sich die Ressourcenzuweisung stärker am nachweisbaren Ressourcenbedarf des intensiv nachgefragten Leistungsangebots orientiert. Dies gilt für den Erwerbungssetat ebenso wie für die personellen Ressourcen, insbesondere mit Blick auf die Infrastruktur der innovativen digitalen Dienste. Und ich wünsche der künftigen Leitung, dass es ihr neben der Realisierung von Garching III, für die im Haushalt bereits Planungsmittel eingestellt sind, gelingt, das Projekt des für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Bayerischen Staatsbibliothek dringend erforderlichen Ausbaus im Stammgelände an der Ludwigstraße entschieden voranzutreiben.

Im vergangenen Jahrzehnt war die DFG der größte Drittmittelgeber der Bayerischen Staatsbibliothek. Sehr erfolgreich war die Drittmittelinwerbung auch im Bereich bedeutender musealer Erwerbungen jeweils in der Größenordnung mittlerer einstelliger Millionenbeträge. Eine besondere Bedeutung für die Drittmittelinwerbung kommt dem Verein der Förderer und Freunde zu. Zu erwähnen sind aber auch die Einnahmen, die die Bibliothek aus der Überlassung ihrer repräsentativen Räumlichkeiten an renommierte Unternehmen oder Institutionen im Rahmen des Stakeholder-Marketings generiert.

Insgesamt muss jedoch in aller Deutlichkeit festgestellt werden, dass strukturelle Defizite auf Dauer nicht durch Drittmittel kompensiert werden können. Insofern ist das Ressourcenproblem nicht wirklich gelöst.

**Hand aufs Herz – gab bzw. gibt es Dinge, die (noch) nicht umgesetzt, realisiert oder erreicht werden konnten?**

Eine sehr wichtige Aufgabe, die sich der künftigen Leitung stellt, ist zweifellos der Ausbau der Bayerischen Staatsbibliothek im Stammgelände





**Im Januar hat ein neuer Lebensabschnitt für Sie begonnen. Was überwiegt: Freude oder Wehmut über die neu gewonnene „Freiheit“?**

Ich bin jetzt seit 20 Jahren an der Bayerischen Staatsbibliothek tätig, zunächst als Hauptabteilungsleiter, dann seit 2000 als Stellvertreter des Generaldirektors und schließlich seit 2004 als Generaldirektor. Die Leitung der Bayerischen Staatsbibliothek gehört zweifellos zu den reizvollsten und schönsten Aufgaben in unserer Profession – und das sicher nicht nur auf der nationalen Ebene. Ich bin deshalb sehr dankbar, dass ich ein Jahrzehnt die Verantwortung für dieses phantastische Haus tragen durfte. Eine Aufgabe, die permanent höchstes Engagement auf all ihren Handlungsfeldern und -ebenen erforderte, was ich aber nie als Belastung im eigentlichen Sinne des Wortes empfunden habe. Vor diesem Hintergrund sehe ich den sogenannten neuen Lebensabschnitt natürlich ambivalent.

**Welches Buch, vielleicht sogar als E-Book, haben Sie nach Ihrem Abschied in Ihrer Freizeit als erstes gelesen?**

Da mir extrem wenig Zeit zum Lesen blieb, hat sich ein bedenklich dimensionierter „Stau“ an Büchern entwickelt, auf deren Lektüre ich mich

freue. Als erstes habe ich im Januar zur Festschrift „Wittelsbacher-Studien“ zum 80. Geburtstag von Herzog Franz gegriffen.

**Zu guter Letzt eine zugegebenermaßen etwas provokante Frage. Haben Sie es jemals bereut, wissenschaftlicher Bibliothekar geworden zu sein? Hätte es einen Beruf gegeben, den Sie alternativ ergriffen hätten?**

Ich gehöre zu der wahrscheinlich kleinen Gruppe wissenschaftlicher Bibliothekare, die dieses Berufsziel bereits bei Beginn ihres Studiums konsequent angestrebt haben, wenn gleich der Weg dahin damals sehr lang war: Staatsexamen und Promotion mussten abgeschlossen sein, bevor eine Bewerbung als Referendar möglich war. Nachdem mir das Amt des Generaldirektors der Bayerischen Staatsbibliothek anvertraut worden ist, kann ich die Frage, ob ich es bereue, wissenschaftlicher Bibliothekar geworden zu sein, natürlich nur mit Nachdruck verneinen.

Was mich allerdings immer wieder nachdenklich werden ließ und was mich auch im Rückblick nachdenklich stimmt, sind grundsätzlich die Rahmenbedingungen, die dem Management in staatlichen Institutionen gesetzt sind und die nicht immer die besten Voraussetzungen für eine Er-

**„Ich bin sehr dankbar, dass ich ein Jahrzehnt die Verantwortung für dieses phantastische Haus tragen durfte.“**

folgsoptimierung in der Wahrnehmung ihres Auftrags bieten, um es zurückhaltend zu formulieren. Von daher stellen sich aus der Sicht der Leitung einer staatlichen Kulturinstitution die Rahmenbedingungen in der sog. freien Wirtschaft natürlich als verlockend dar. Wenn ich diesen Gedanken zu Ende denke, dann wäre freilich ein juristisches oder wirtschaftswissenschaftliches Studium nur sekundär motiviert ...

**Das Interview führten Anja Gaisa und Peter Schnitzlein (Stabsreferat Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsbibliothek)**