



Schere zwischen der Ressourcen- entwicklung und dem Ausbau des Leistungsportfolios

Lobbying, Fundraising und
Drittmittelinwerbung als Kernaufgabe



Ressourcenentwicklung und Ressourcenbedarf – Lobbyarbeit und Fundraising beim Unterhaltsträger

Just in der Phase, in der sich die Bayerische Staatsbibliothek proaktiv den gewaltigen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellte, neue Handlungsfelder besetzte und ein attraktives innovatives Dienstleistungsangebot entwickelte, zugleich ihr klassisches Serviceangebot – in den einzelnen Segmenten mit Steigerungsraten zwischen 50 und 150 % – ausbaute, war sie mit einem einschneidenden Abbau ihrer finanziellen und personellen Ressourcen konfrontiert, der wohl tiefsten Zäsur ihrer Geschichte seit 1945.



Der Hochschulausschuss des Bayerischen Landtags zu Gast (2009)



Dr. Griebel, MdL Georg Winter und MdL Volkmar Halbleib, Vorsitzender und Stellvertreter Vorsitzender des Haushaltsausschusses (2010)



Pressetermin von Staatsminister Dr. Markus Söder in der Bayerischen Staatsbibliothek zur Ausstellung des Prunner Codex auf Burg Prunn

Ministerpräsident Seehofer in der Bayerischen Staatsbibliothek (2009)

Betrachtet man die personellen Ressourcen, so umfasste der Stellenabbau im Zeitraum von 1999 bis 2005 33 Stellen, d.h. ca. 7 % des Stellenhaushalts. Infolge der Abschöpfung der durch die Erhöhung der Arbeitszeit erzielten Kapazitätsgewinne wurden weitere Kürzungen im Umfang von 15 Stellen verfügt. Damit belief sich der Stellenabbau auf knapp 10 %. Die personelle Situation verschärfte sich ferner infolge des durch die Altersteilzeit bedingten Kapazitätsverlusts, der im Zeitraum 2003 bis 2007 jährlich bei rund zehn Personaljahren lag. Der Personalabbau gewinnt vor dem Hintergrund besondere Brisanz, dass sich die personelle Ausstattung der Bibliothek im Vergleich mit den bedeutenden Bibliotheken europäischen Zuschnitts seit jeher nur auf einem bescheidenen Niveau bewegte.

Zu gravierenden Einschnitten führte der strikte Sparkurs der Bayerischen Staatsregierung im Rahmen der Haushaltskonsolidierung auch im Erwerbungssetat. Der Haushaltsansatz für den Bestandsaufbau in der Titelgruppe 74 sank von 11,4 Millionen Euro im Jahr 2003 um 1,6 Millionen auf 9,8 Millionen Euro im Jahr 2006. Dies entspricht einem nominalen Rückgang von 14 %. Verschärfend hinzu trat die Erhöhung der Haushaltssperre um 5 %. Angesichts der Kostenentwicklung und der Expansion des analogen und digitalen Angebots auf dem Literaturmarkt ist der reale Kaufkraftverlust im Zeitraum 2003 bis 2006 auf über 30 % zu veranschlagen.

Die Ressourcenentwicklung in der Bayerischen Staatsbibliothek stand damit in einem eklatanten Missverhältnis zu dem gezielten Ausbau ihrer komplementären Versorgungsfunktion für die Hochschulen im Freistaat, die weit über den bisherigen Leistungstransfer hinausging.

Für die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit war deshalb von entscheidender Bedeutung, eine Wende in der Ressourcenentwicklung herbeizuführen. Die Bibliothek unternahm größte Anstrengungen, das strukturelle Defizit und dessen Konsequenzen mit Nachdruck gegenüber Politik und Wissenschaft zu verdeutlichen. Mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit, einer professionellen Außendarstellung und einer wesentlich erhöhten Medienpräsenz schuf sie die notwendigen Voraussetzungen für eine offensive Lobbyarbeit. Es gelang, mit den Entscheidungsträgern in den Staatsministerien für Wissenschaft, Forschung und Kunst wie für Finanzen, nicht zuletzt auch auf Ministerebene, in der Legislative mit dem Hochschul-, dem Haushaltsausschuss und dem Ausschuss für den öffentlichen Dienst und deren Vorsitzenden und schließlich mit den Gremien der Hochschulleitungen, mit Universität Bayern e.V. sowie Hochschule Bayern e.V. in einen engen kontinuierlichen Dialog zu treten. Als besonders zielführend erwiesen sich dabei Einladungen zu Besuchen in der Bayerischen Staatsbibliothek, die die Möglichkeit boten, das Leistungsspektrum sichtbar zu machen, aber auch die zentrale Frage der Ressourcen zu thematisieren. Wiederholt tagten z.B. die zuständigen Ausschüsse des Bayerischen Landtags in der Bayerischen Staatsbibliothek. So ist es ihr gelungen, dass



die Politik die sich in bedenklichem Maß öffnende Schere zwischen den verfügbaren personellen wie finanziellen Ressourcen einerseits und dem Leistungsausbau wie der Inanspruchnahme des Leistungsangebots andererseits als relevantes Problem erkannt hat. Bewusst verzichtete die Bibliothek auf einen demonstrativen – temporär mit entsprechender Publizität verbundenen – Rückbau von Leistungen; sie konzentrierte ihre Kräfte vielmehr auf den Erhalt und Ausbau ihres Leistungsangebots. So wurde die Ausweitung der Öffnungszeiten auf 16 Stunden an sieben Tagen just Anfang des Jahres 2006 eingeführt.

Die uneingeschränkte Anerkennung, die die Rolle der Bayerischen Staatsbibliothek innerhalb des kooperativen Leistungsverbands seitens des Wissenschaftsministeriums, des Hochschulausschusses wie von Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V. erfuhr, war die Voraussetzung für ihre Aufnahme in das novellierte Bayerische Hochschulgesetz im Jahr 2006. Damit war eine Wende in der Ressourcenentwicklung verbunden, die die Situation im Bereich der personellen Ressourcen nachhaltig verbesserte und mit einer deutlichen Aufstockung des Erwerbungssetats zu einer temporären Entlastung führte.

Ein wichtiger Meilenstein war die Einbeziehung der Bayerischen Staatsbibliothek in das Ausbauprogramm des Staatsministeriums für Wissen-

schaft, Forschung und Kunst für die Hochschulen im Jahr 2008. Die Bereitstellung eines Finanzvolumens in Höhe von 600.000 Euro ermöglichte die Einrichtung von 14 Stellen, davon sechs in der Qualifikationsebene 4. Daneben wurden von 2007 bis 2010 acht neue Stellen geschaffen, davon die Hälfte in der Verbundzentrale. Als Ausgleich für die Rücknahme der Arbeitszeiterhöhung kam es in den Jahren 2011 bis 2014 zu einem weiteren Stellenaufwuchs von neun Stellen. Damit war es gelungen, mit 31 neuen Stellen und Sondermitteln in Höhe von 220 000 Euro für befristete Beschäftigungsmöglichkeiten den Kapazitätsverlust von knapp 10 % zu einem wesentlichen Teil zu kompensieren. Dennoch ist mit Blick auf den massiv angestiegenen Ressourcenbedarf festzustellen, dass im

Saldo ein Stellenabbau von über 10 Stellen bleibt.

Daneben ist es auch im Erwerbungssetat gelungen, die massiven Einschnitte – in Höhe von 1,6 Millionen Euro (14 %) zwischen 2003 und 2006 – bis 2008 mit einem Etatzuwachs von 1,5 Millionen Euro nahezu vollständig auszugleichen, zumindest nominal.

Ungeachtet der Tatsache, dass Etatstagnation angesichts der Kostenentwicklung einen entsprechenden Kaufkraftverlust impliziert, war 2008 zumindest eine temporäre Entlastung des Erwerbungssetats erreicht. In den Folgejahren bewegte sich die faktische Mittelzuweisung im Rahmen des regulären Erwerbungssetats unter Berücksichtigung der Sperreerhöhungen, der Etatzuwächse und -kürzungen insgesamt betrachtet mit ca. 10 Millionen Euro bis 2014 auf dem 2008 wieder erreichten Level des Jahres 2003.

Zwischenzeitlich hatte die am 28. September 2010 vom Kabinett getroffene Entscheidung, die Haushaltssperre generell von 20 auf 30 % zu erhöhen, in der Bayerischen Staatsbibliothek, die sich dadurch mit einem Etateinbruch von 1,4 Millionen Euro konfrontiert sah, zu einer bedrohlichen Etatkrisis geführt. Sie entschloss sich deshalb zu einem für eine dem Wissenschaftsministerium unmittelbar nachgeordnete Einrichtung außergewöhnlichen Schritt: sie ging mit einer Pressekonferenz und einer Pressemitteilung an die Öffentlichkeit und stellte die gravierenden Auswirkungen der Etatkürzungen auf die Literatur- und Informationsversorgung im Wissenschaftsstandort Bayern dar. Die breite und nachhaltige Resonanz in den Medien übertraf die Erwartungen der Bibliothek bei weitem, insbeson-

CSU-Fraktionschef Joachim Herrmann (r.) und Prof. Dr. Walter Eykmann, Vorsitzender des Bayerischen Bibliotheksverbandes, in der Bayerischen Staatsbibliothek (2007)

dere das Echo im Feuilleton überregionaler Zeitungen. Die Bayerische Staatsbibliothek ist dadurch in einem bislang noch nicht dagewesenen Maße in ihrer kultur- und wissenschaftspolitischen Bedeutung im politischen Raum in den Blickpunkt geraten und ins Bewusstsein gerückt. Sie hat aufsetzend auf ihrer umfassenden Informationskampagne mit Unterstützung des Kuratoriums der Förderer und Freunde zeitnah und in dichter Folge Gespräche mit den politischen Entscheidungsträgern in der Exekutive und Legislative geführt. Und sie ist mit ihrer Argumentation – auch außerhalb des Wissenschaftsresorts und des Hochschulausschusses – auf großes Verständnis gestoßen. Die Bayerische Staatsbibliothek hat in der Krise bewusst die strategische Entscheidung getroffen, trotz des Haushaltsdefizits mit höchster Priorität an der Rolle als Informationsdienstleister und Innovationszentrum festzuhalten. Schließlich hat sie erreicht, dass die einschneidende Etat Kürzung im Laufe des Jahres 2011 durch die Bereitstellung einmaliger Mittel nahezu vollständig kompensiert wurde. Dass es letztlich gelungen ist, die Etatkrise zu überwinden, ist der Anerkennung der Bibliothek seitens der Politik, der Wissenschaft und Kultur, aber auch der Medien und der Öffentlichkeit geschuldet.

Wenngleich die im Haushalt verankerten Etatsätze und Personalstellen, die allein Planungssicherheit bieten, im Fokus der Lobbyarbeit standen, so zielten die Fundraising-Aktivitäten ebenso auf die Einwerbung von Sondermitteln des Freistaats. So konnten jährlich zweckgebundene Sondermittel in Höhe von ca. 2 bis 3,5 Millionen Euro eingeworben werden, vor allem für den Ausbau der Virtuellen Bibliothek Bayern, aber u.a. auch für die Langzeitarchivierung, die Bayerische Landesbibliothek Online oder bavarikon.

Nachdem die Bayerische Staatsbibliothek im Rahmen ihrer Lobbyarbeit seit Jahren dringenden Handlungsbedarf auch in der Bestandserhaltung angemahnt hatte, wurde im Nachtragshaushalt 2012 der Haushaltsansatz von 823 000 Euro um 600 000 Euro auf 1 423 000 Euro erhöht. Die im Doppelhaushalt 2013/14 verstetigte Aufstockung ermöglichte auch, die regionalen Staatlichen Bibliotheken wie die Universitätsbibliotheken mit Altbestand bei der Restaurierung und Bestandserhaltung stärker zu unterstützen.

Trotz der Erfolge, die die Bayerische Staatsbibliothek im Rahmen ihrer Fundraising-Aktivitäten und Lobbyarbeit – als Folge vor allem auch ihrer Einbe-

ziehung in das Bayerische Hochschulgesetz – konkret erreichen konnte, ist zu konstatieren, dass die seitens des Unterhaltsträgers bereitgestellten Ressourcen weit hinter dem Bedarf zurückblieben, den der signifikante Ausbau ihrer klassischen Services, der Aufbau eines innovativen Dienstleistungsangebots und die Bereitstellung des analogen und digitalen Contents generierten.

Die Etatstagnation seit 2008 führte zwangsläufig zu einem fortschreitenden Kaufkraftverlust, der es zunehmend schwieriger machte, als last resort im kooperativen Leistungsverband die aktuelle Forschungsliteratur für die Hochschulen umfassend bereitzustellen. Trotz der deutlichen Steigerung des Leistungstransfers zu den Hochschulen erhielt die Bayerische Staatsbibliothek, die nicht an den Studienbeiträgen partizipierte, keine kompensatorische Verstärkung ihrer Erwerbungsstellen. Zur Verschärfung der Etatsituation trug überdies bei, dass die Haushaltssperre in der Bayerischen Staatsbibliothek in der Regel höher war als in den Hochschulen bzw. dass bei Sperrerehöhungen der jeweilige zusätzliche Sperrersatz doppelt so hoch war wie in den Hochschulen.

Mit Blick auf den starken Ausbau der Leistungen für die Hochschulen ist festzuhalten, dass die Bayerische Staatsbibliothek mögliche Ansätze zur Generierung von Einnahmen nicht verfolgen konnte, da den Studierenden aufgrund der



Pressespiegel nach der Pressekonferenz zur Etatkrise (2010)



- ein Personalmanagement, das dezidiert die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fokus rückt
- eine grundlegende Restrukturierung und Reorganisation als Voraussetzung für die Ausschöpfung des Rationalisierungs- und Effizienzpotentials
- und schließlich die Einwerbung von Drittmitteln.

Erhebung von Studienbeiträgen keine weiteren Gebühren auferlegt werden sollten. So wurde die in der von der Amtschefkonferenz der KMK 2003 verabschiedeten Leihverkehrsordnung festgelegte Verrechnung der Fernleihe innerhalb Bayerns außer Kraft gesetzt. Auch die Einführung von Benutzergebühren scheiterte angesichts des hohen Anteils von Hochschulangehörigen in der Benutzerstruktur an der Erhebung von Studienbeiträgen, obwohl der Haushaltsplan ein mittleres fünfstelliges – phasenweise sogar sechsstelliges – Einnahmesoll ausweist, was einer zusätzlichen Etat Kürzung gleichzusetzen ist.

Generierung von personellen und finanziellen Ressourcen außerhalb des Staatshaushalts

Angesichts der sich immer weiter öffnenden Schere zwischen der Ressourcenentwicklung und dem Ausbau des Leistungsportfolios stellte sich als entscheidende Aufgabe, personelle wie finanzielle Ressourcen außerhalb des Haushalts in einer signifikanten Größenordnung zu generieren. Die Bibliothek verfolgte im Hinblick auf dieses Ziel im Wesentlichen drei Ansätze:

Leitziel des Personalmanagements: Motivation und Identifikation durch aktive Teilhabe und Mitgestaltung

Mit Blick auf die Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Schlüsselfaktoren des Erfolgs verfolgte die Direktion als oberstes Leitziel des Personalmanagements konsequent die Maxime eines dezidiert mitarbeiterorientierten, kooperativen Führungsstils. Die Delegation von Verantwortung, die Entscheidungsspielräume zur Entfaltung von Eigenverantwortung und Eigeninitiative eröffnet, eine offensive Internkommunikation, eine offene, kritische, gleichwohl konstruktive Diskurskultur, die Herstellung größtmöglicher Transparenz und ein differenziertes Fortbildungsangebot sollten bestmögliche Voraussetzungen für eine aktive und kreative Mitgestaltung bieten.

Der Maxime, ein möglichst hohes Maß an Transparenz zu schaffen, entsprach die Direktion etwa durch die Definition und Offenlegung der Funktionsstellenkataloge der verschiedenen Qualifikationsebenen oder durch den Grundsatz der Vergabe der Funktionsstellen im Ausschreibungsverfahren. Da ein funktionierender Informationsfluss Voraussetzung für jegliche Mitgestaltung und Beteiligung ist, wurden entsprechende Maßnahmen zur Optimierung der Internkommunikation getroffen. Im Hinblick auf die Qualifizierung als Voraussetzung für die Bewältigung beschleunigter Veränderungsprozesse

ist im Kontext der Personalentwicklungsplanung das Fortbildungsangebot bedarfsorientiert deutlich ausgebaut worden.

Durch die konsequente Umsetzung der Maxime eines dezidiert mitarbeiterorientierten, kooperativen Führungsstils konnte das in der hohen Qualifikation und erfahrungsbasierten Kompetenz liegende Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeschöpft werden. Eine entscheidende Voraussetzung für die hohe Motivation und Identifikation war, dass der mit der Restrukturierung und Reorganisation verbundene tiefgreifende Veränderungsprozess von der Belegschaft nicht nur mitgetragen, sondern durch die Etablierung abteilungs- und laufbahnübergreifender Arbeitsgruppen, die praxisorientiert überzeugende Problemlösungskonzepte entwickelten, wesentlich mitgestaltet wurde.

Da der Grad der Zufriedenheit, in dem der übertragene Aufgabenbereich wie auch das Arbeitsumfeld subjektiv erfahren werden, mit der objektiv erzielbaren Leistung und damit dem betriebswirtschaftlichen Gesamtergebnis korreliert, wurden die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – vor allem auch unter dem Aspekt Familienfreundlichkeit – bestmöglich ausgestaltet, soweit dies der vorgegebene Rahmen zuließ.

Gründung der Kinderkrippe (2008)

Hervorzuheben ist hier an erster Stelle die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die auch bei konsequenter Wahrung des dienstlichen Interesses ein hohes Maß an persönlicher zeitlicher Disposition eröffnet. Die Bayerische Staatsbibliothek weist ferner einen hohen Anteil von Teilzeitarbeit auf: dieser liegt bei den Beamtinnen und Beamten bei 27 % und bei den unbefristet beschäftigten Angestellten bei 46 % (Stand: 31.12.2013). Zu einem sehr frühen Zeitpunkt hat sie die Telearbeit zunächst auf Probe eingeführt, diese jedoch seit geraumer Zeit aufgrund sehr positiver Erfahrungen ausgeweitet. Im Jahr 2013 nahmen 54 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Telearbeit teil. Seit langem war die Kinderbetreuung – insbesondere in Anbetracht eines extremen Defizits an Krippenplätzen in der Münchner Innenstadt – ein dringendes Desiderat. Anfang 2008 konnte die Bibliothek in den Räumlichkeiten einer mit Fördermitteln umgebauten Hausmeisterwohnung eine Kinderkrippe mit 18 Ganztags-Betreuungsplätzen für den Nachwuchs ihrer Beschäftigten eröffnen.



Aus dem dezidiert kooperativen Führungsstil ist eine außerordentlich hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Institution erwachsen, die sich neben einem kompetenten, kreativen Beitrag zur Bewältigung vielfältiger Herausforderungen auch in einer weit überdurchschnittlichen Bereitschaft zu Überstunden und dauerhafter Mehrarbeit ohne Freizeitausgleich manifestiert. Dieses Engagement war eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Bibliothek im letzten Jahrzehnt. So erfreulich es sein mag, dass unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes eine so hohe Leistungsbereitschaft konstatiert werden darf, so gebietet doch angesichts des Ausmaßes, das die Mehrarbeit insbesondere von Leistungsträgern erreicht hat, die Fürsorgepflicht, diese Leistungsbereitschaft nicht weiter zu stimulieren, sondern auf eine Begrenzung und einen Abbau der Überstunden hinzuwirken.

Im Zusammenhang mit der konsequent verfolgten Strategie, Ressourcen außerhalb der Haushaltsansätze zu erschließen, steht auch das im Jahr 2006 initiierte Ehrenamtlichen-Projekt „Pro bono libri“. Im Rahmen dieser Initiative arbeiten zwischen 25 und 30 Volunteers auf der Grundlage einer entsprechenden Vereinbarung aus altruistischen Motiven in der Bayerischen Staatsbibliothek, teils Pensionisten, die das Haus meist in ihren angestammten Arbeitsfeldern unterstützen, teils von außen gewonnene ehrenamtlich Tätige, die im Wesentlichen außerhalb des Kerngeschäfts liegende komplementäre Aufgaben wahrnehmen.



Grundlegende Restrukturierung und Optimierung der Prozesse – Ausschöpfung des Rationalisierungs- und Effizienzpotentials

Die grundlegende Restrukturierung, der Aufbau zukunftsorientierter Organisationsstrukturen sowie die Optimierung der Prozesse zielten darauf ab, jegliches Rationalisierungs- und Effizienzpotential auszuschöpfen. Ausgangspunkt war eine kritische Bestandsaufnahme: eine umfassende und differenzierte Analyse der Organisation wie der Prozesse, die sich unter anderem auf betriebswirtschaftliche Diplomarbeiten der Ludwig-Maximilians-Universität, auf das DFG-Projekt „Integratives Controlling für wissenschaftliche Bibliotheken“ sowie eine externe Unternehmensberatung stützte. Durch die transparente Ermittlung der Prozessstrukturen und -kosten der gesamten Produktpalette lieferte die Prozesskostenrechnung eine hochwertige Struktur- und Planungsunterlage zur Identifikation relevanter Potentiale zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit sowie damit verbunden zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der betrieblichen Verfahren. Aufsetzend auf den Ergebnissen der Analyse wurden unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter in einem

mehrfährigen Prozess unter Einbeziehung neuer Handlungsfelder die Strukturen, die Organisation und die Prozesse in Hinblick auf die Optimierung des Ressourceneinsatzes – teils grundlegend – umgestaltet.

Als Konsequenzen des Restrukturierungs- und Reorganisationsprozesses seien beispielhaft genannt:

- Integration der beiden traditionsreichen, durch starke eigene Identität geprägten Abteilungen Erwerbung und Katalog sowie die Einführung des integrierten Geschäftsgangs
- Optimierung der Geschäftsprozesse unter Ausschöpfung des Automatisierungspotentials (Beispiel: Entwicklung eines softwaregestützten Digitalisierungsworkflows)
- Projektorientierter Organisationsansatz in den innovativen Bereichen (Referat Digitale Bibliothek)
- Konsequenter Weg des Outsourcing unter Berücksichtigung von Aspekten wie Kompetenz- und Qualitätssicherung (z. B. im Bestandsaufbau/Approval Plan)

Einwerbung von Drittmitteln

Für die Ausgestaltung des Leistungsportfolios der Bayerischen Staatsbibliothek war – neben der Einwerbung von Sondermitteln in Höhe von jährlich ca. 2 bis 3,5 Millionen Euro – die Generierung von Drittmitteln eine entscheidende Voraussetzung.

Innerhalb des letzten Jahrzehnts konnten – ohne Berücksichtigung der National- und Allianz-Lizenzen sowie der Public-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 Drittmiteleinwerbung die Bibliothek in die Lage versetzte, trotz des progressiven Kaufkraftverlusts die umfassende Bereitstellung der aktuellen Forschungsliteratur in analoger wie digitaler Form im Wesentlichen aufrecht zu erhalten und auch ihren Sammelauftrag im Bereich der Handschriften und alten Drucke, wenn auch in reduziertem Umfang, weiterzuführen. Die Bilanz zeigt zum anderen, dass die Drittmiteleinwerbung, deren Abwicklung im Bereich der Projekte mit einem signifikanten Mehraufwand in der Zentralabteilung verbunden ist, eine entscheidende Voraussetzung für die innovative Entwicklung der Bibliothek war und ist.

Im vergangenen Jahrzehnt war die DFG im Vergleich etwa zur EU und zum Bundesministerium

Links: Generalsekretärin der Kulturstiftung der Länder Isabel Pfeiffer-Poensgen bei der Pressekonferenz zum Ankauf des Schott-Archivs

Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsitzender des FC Bayern München, überreicht Dr. Griebel die Bayern-Chronik „4 Sterne – 111 Jahre“



für Bildung und Forschung der mit Abstand größte Drittmittelgeber der Bayerischen Staatsbibliothek. Von den jährlich ca. 65 drittmittelgeförderten Projekten (einschließlich der Kooperationsprojekte) entfielen ca. 50 auf die DFG.

Die DFG-Drittmittelförderung umfasste die Sondersammelgebiete und die Virtuellen Fachbibliotheken, das Handschriftenerschließungszentrum und den Aufbau der zentralen nationalbibliographischen Verzeichnisse sowie im Zuge der Ausweitung des Förderportfolios der DFG im Kontext der angestrebten Implementierung einer integrierten digitalen Forschungsumgebung die Digitalisierung und Langzeitarchivierung, das Elektronische Publizieren und Open Access-Projekte, den Aufbau von Fachrepositorien und die Lizenzierung digitalen Contents im Wege von National- und Allianz-Lizenzen oder von Pay-per-use-Modellen.

Ungeachtet des unbestritten sehr hohen Stellenwerts der DFG-Förderung, die seit 2008 auch eine Programmpauschale in Höhe von 20 % beinhaltete, waren die hohen Eigenaufwände im Zusammenhang mit DFG-Projekten ins Kalkül zu ziehen und abzuwägen: zum einen der hohe Ressourceneinsatz bei der Konzeption und Ausarbeitung der Projektanträge wie bei der – mit einer immer höheren Eigenleistung verbundenen – Projektdurchführung, zum anderen die Aufwände für den Aufbau

und Betrieb der erforderlichen Infrastruktur und vor allem für die Sicherung der Nachhaltigkeit nach Abschluss der Anschubfinanzierung.

Sehr erfolgreich war die Drittmittelinwerbung im Bereich der gezielten Ergänzung des historischen Bestandes. Dies gilt, wie dargelegt wurde, für museale Erwerbungen von Spitzenstücken ebenso wie für zahlreiche wertvolle Sammlungsobjekte im fünf- und sechsstelligen Euro-Bereich. Als Förderer zu nennen sind hier vor allem die Kulturstiftung der Länder, der Bundesbeauftragte für Kultur und Medien, die Ernst von Siemens Kunststiftung, die Carl Friedrich von Siemens Stiftung, die Bayerische Landesstiftung, die VW-Stiftung, der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, aber auch zahlreiche Mäzene und Spender, die im Vertrauen auf die künftige Wahrung einzigartiger Überlieferungszusammenhänge den Erwerb herausragender Sammlungen wie von Einzelobjekten ermöglichten.

Eine besondere Bedeutung für die Drittmittelinwerbung kommt dem Verein der Förderer und Freunde zu. In den letzten zehn Jahren konnte der Förderverein der Bayerischen Staatsbibliothek ein hohes Finanzvolumen aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden zur Verfügung stellen: vornehmlich für die Ergänzung des historischen Bestandes, für Veranstaltungen und Publikationen, für die Förderung der internationalen Zusammenarbeit, aber auch für die Restaurierung des Prachttreppenhauses. Ein wesentliches Förderziel war darüber hinaus die Bestandserhaltung und Restaurierung. Gerade auf diesem Feld sind über die klassischen Buchpatenschaften hinaus gezielte Aktivitäten zur Generierung von Spenden entfaltet worden. So ermöglichte der

Erlös aus einem Benefizkonzert im Münchner Prinzregententheater mit dem Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks die Restaurierung von illustrierten Codices und Blockdrucken sowie der Dirigierpartitur von Richard Wagners „Rienzi“.

Bedeutende finanzielle Zuwendungen erfuhr die Bibliothek wiederholt durch Vermächtnisse, die im letzten Jahrzehnt ein Gesamtvolumen im siebenstelligen Bereich ausmachten. Als das 450-jährige Gründungsjubiläum der Bibliothek im Jahr 2008 eine einmalige Chance für eine öffentlichkeitswirksame Außendarstellung bot, gelang es, die im mittleren sechsstelligen Bereich liegende Finanzierung für das ganzjährige Jubiläumsprogramm durch eine umfassende Spenden- und Sponsoring-Aktion zu realisieren.

Neben den finanziellen Zuwendungen im Wege von Spenden und Vermächtnissen, aber auch – wenngleich in überschaubarer Dimension – von durch die Justiz verhängten Bußgeldern sind die Vermietungseinnahmen zu nennen, die die Bibliothek aus der Überlassung ihrer repräsentativen Räumlichkeiten an renommierte Unternehmen und Institutionen generiert.

Auch der Erfolg der Public-Private-Partnership mit Google, der die Digitalisierung des gesamten urheberrechtsfreien Bestandes durch eine Dienstleistung im Wert von ca. 60 Millionen Euro ermöglichte, ist in die Gesamtbilanz der Drittmittelinwerbung einzubeziehen, die sich damit auf ca. 112 Millionen Euro innerhalb des letzten Jahrzehnts erhöht.

Die Auswirkungen der sich immer stärker öffnenden Schere zwischen der im Haushalt fixierten Ressourcenentwicklung und dem tatsächlichen Ressourcenbedarf konnten durch eine sehr erfolgreiche Drittmittelinwerbung bislang zu einem erheblichen

Teil aufgefangen werden. Die Bayerische Staatsbibliothek hat bei ihren Haushaltsmeldungen aber stets mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass strukturelle Defizite auf Dauer nicht durch die Generierung von Ressourcen außerhalb des Staatshaushalts kompensiert werden können. Sie hat auch deutlich gemacht, dass angesichts der Dimension, in der sich die Drittmittelakquise bewegt, eine Steigerung der Drittmittelinwerbung keinesfalls erwartet werden darf.

Konnte bislang der Contentwerb als Grundlage für die Wahrnehmung ihrer unverzichtbaren komplementären Literaturversorgungsfunktion für die Hochschulen in Bayern weitgehend aufrechterhalten werden, was allerdings Umschichtungen zu Lasten der Erwerbung von Handschriften und alten Drucken sowie der Ausgaben für den Einband erzwang, so wird dies künftig bei stagnierendem Erwerbungsetat nicht mehr möglich sein.

Fatale Folgen sind auch unausweichlich, wenn die Infrastruktur der von der Bayerischen Staatsbibliothek angebotenen digitalen Dienste nicht durch eine Verankerung im Haushalt abgesichert wird. Die Bibliothek hat mit ca. 75 Millionen Euro Drittmitteln ein auch europaweit mit an der Spitze liegendes Angebot von über einer Million digitalisierten Werken aufgebaut; für den laufenden Betrieb des MDZ, die Bereitstellung und Langzeitarchivierung fallen jährlich Kosten in Höhe von ca. 1,5 Millionen Euro an. Der zunächst eingerichtete Leertitel (547 03) wurde im Nachtragshaushalt 2012 mit einem Ansatz von 100 000 Euro gefüllt und im Doppelhaushalt 2013/2014 auf 400 000 Euro aufgestockt, wovon nach der Haushaltssperre 340 000 Euro verblieben. Das jährliche Finanzierungsdefizit beläuft sich damit auf ca. 1,16 Millionen Euro, eine Lücke, die mit der Drittmittelinwerbung dauerhaft nicht mehr zu schließen sein wird.

Links: Brief von König Ludwig II. wenige Wochen vor seinem Tod (13. Juni 1886), erworben mit Hilfe der Förderer und Freunde (2011)

Buchpatenschaft: Wappenbuch aus dem 17. Jahrhundert nach der Restaurierung

