

# EINFACH MACHEN

ACHIM BONTE ZU SEINEM ERSTEN JAHR  
AN DER STAATSBIBLIOTHEK ZU BERLIN



Prof. Dr. Achim Bonte  
im Gespräch  
mit der Berliner  
Redaktion des  
Bibliotheksmagazins.  
Foto: Amac Garbe

**Lieber Herr Bonte, am 1. September waren Sie ein Jahr Generaldirektor der Staatsbibliothek. Wie blicken Sie auf das erste Amtsjahr zurück?**

\_\_\_ Mit tiefer Dankbarkeit und persönlicher Befriedigung. Ich habe ein großartiges Team angetroffen, viele faszinierende Momente erlebt und gemeinsam mit dem Haus zahlreiche wichtige Fortschritte erzielen können. Dass dieses Jahr nach meinem Empfinden zugleich besonders schnell durchschritten und überaus arbeitsreich war, gehört auch zur Bilanz, hat aber wenig überrascht. Trotz manch harter Tage habe ich den Wechsel nach Berlin nie bereut.

**Was nennen Sie die faszinierenden Momente?**

\_\_\_ Schon während meiner ersten Besuche in den Abteilungen des Hauses lernte ich be-

rührende Objekte kennen, die zum Welterbe der Menschheit gehören. Unsere herausragenden Handschriften und Drucke aus vielen Erdteilen, Kulturen und Zeitaltern machen anschaulich, welch ungeheuren Schatz diese Bibliothek bewahrt. In unserem großen neuen Ausstellungsbereich *Stabi Kulturwerk* können wir ausgewählte Stücke seit Juli besser mit allen Interessierten teilen. Faszinierend war auch die Begegnung mit vielen bekannten Persönlichkeiten. Ohne mein neues Amt hätte ich inspirierende Menschen wie Wolfgang Beck, Pamela und Wolf Biermann, Claudia Roth oder Edgar Selge wohl nie kennengelernt. Und immer noch faszinierend ist schließlich mein morgendlicher Gang zur Arbeit, wenn ich quer über den Lustgarten in die Straße Unter den Linden einbiege. Der Blick zur Staatsbibliothek und zum Brandenburger Tor ist ebenso pracht-

voll wie geschichtsgesättigt und die ungeheure Dichte von Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen zwischen Museumsinsel und unserem Gebäude gibt es definitiv nur an sehr wenigen anderen Orten der Welt.

**In Ihrer Eingangsbemerkung haben Sie auch die Mitarbeitenden als großartig bezeichnet.**

\_\_\_ Trotz Personalabbaus und Aufgabenverlagerungen in die Hauptverwaltung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ist die Staatsbibliothek zu Berlin weiter die kopfstärkste Bibliothek Deutschlands. Nachdem wir bis dahin vornehmlich die Bedeutung unseres Bestandes herausgestellt hatten, habe ich mich von Beginn an bemüht, besonders auch auf die im Personal steckende schöpferische Kraft und deren zentrale Bedeutung für gute Bibliotheksarbeit hinzuweisen. So habe ich zum Beispiel die Zahl der im Haus beherrschten Sprachen zählen lassen. Es sind sage und schreibe 81. Es ist ja kein Geheimnis, dass man innerhalb der Bibliotheksbranche gelegentlich teils mitleidig, teils spöttisch auf unser Haus herabsah. Wie ist es möglich, dass ein so viel größerer Personalkörper da und dort nicht mindestens Gleiches oder gar mehr zu leisten imstande ist als manche moderne Universitätsbibliothek, lautete die Frage. Hier sage ich klipp und klar: Es waren keineswegs die Menschen, die die Bibliothek an besseren Leistungen hinderten, sondern zu bürokratische Vorgaben sowie Mängel in unserer Organisation und Betriebskultur. Wir haben herausragende Expertinnen und Experten und sehr viel Kreativität und Engagement in der Belegschaft. Es gilt, weiter an den Rahmenbedingungen und an unserer eigenen Kultur zu arbeiten, um die vorhandene Kraft künftig besser zur Geltung zu bringen. Das erste Jahr zeigt mir, dass wir auch in diesem Punkt zunehmend erfolgreich sind.

**Auf dieses Thema und die von Ihnen an anderer Stelle schon beschriebene ‚Macherkultur‘ werden wir später nochmals zurückkommen. Zunächst wollen wir noch die eingangs erwähnten konkreten Fortschritte kennenlernen. Welche sind Ihnen hier besonders wichtig?**

\_\_\_ In der Jahresbilanz 2022 findet sich Manches, was schon vor meinem Eintreffen von der Stiftungsleitung oder von meinem Stellvertreter Reinhard Altenhöner und anderen Kolleginnen und Kollegen angestoßen worden ist. Sehr zufrieden bin ich zum Beispiel mit der Entscheidung, die Staatsbibliothek zum Rechenzentrum der Stiftung auszubauen. Je mehr Bibliothek als klassische Verteilstelle für Bücher und andere Medien an Bedeutung verliert, desto bedeutsamer wird es, ihr stattdessen starke Mandate im Bereich digitaler Infrastrukturen, bei der Sicherung von zuverlässigen Rechen- und Speicherprozessen und der Unterstützung digitaler Forschungsmethoden zu erarbeiten. Neben der Weiterentwicklung dieser strategischen Weichenstellung sowie Erfolgen bei der Erwerbung besonderer Kostbarkeiten, der Retrodigitalisierung und der Drittmittelinwerbung waren mir besonders drei Schwerpunkte wichtig. **Erstens** wollte ich mit Benutzungsleiterin Julia Maas und ihrem Team rasch **Service und Aufenthaltsqualität in der Bibliothek voranbringen**. Mit der Einrichtung eines Nutzendenrats, der Einführung der regulären Sonntagsöffnung und der Inbetriebnahme erster Ausleih- und Rückgabeautomaten haben wir hier wichtige Schritte getan. Der Start der ersten Version unserer neuen Suchmaschine fällt ebenfalls in diese Kategorie. Sie ersetzt den sogenannten stabikat+ und wird die Informationsrecherche künftig intuitiver und integrativer machen. Um unsere Entwicklungen auf eine verlässliche Grundlage zu stellen, haben wir **zweitens** den **partizipativen Strategie-**

**prozess Stabi 2030** eingeleitet, der unserem Haus insgesamt seinen spezifischen Ort in der deutschen und europäischen Kultur- und Wissenschaftslandschaft zuweisen soll – hinsichtlich fachlicher wie technisch-organisatorischer Kompetenzknoten, aber auch hinsichtlich eines gemeinsamen Geistes, der Dos and Don'ts der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Damit wären wir wieder bei der **Unternehmenskultur**, die den **dritten Schwerpunkt** markierte. Mit mehreren Teambuilding-Workshops der Abteilungsleitenden, der Einführung eines Social Intranet und neuer Gesprächsformate sowie der Einstellung einer ersten Kollegin für Personal- und Organisationsentwicklung sind wir auch in diesem Bereich gut vorangekommen. Restrukturierungsschritte wie die Zusammenlegung der Abteilungen Handschriften und Historische Drucke sorgten ebenfalls dafür, dass anstelle von ‚Silo-Denken‘ abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wachsen kann.

#### Die Personal- und Organisationsentwicklung scheint Ihr Steckenpferd zu sein.

\_\_\_ Steckenpferd würde ich das nicht nennen. Es ist meines Erachtens viel mehr als das. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir in unserer schnell veränderlichen, unsicheren und komplexen Welt nur erfolgreich sein werden, wenn wir das Potential in unseren Belegschaften maximal ausschöpfen. Auf die Staatsbibliothek übertragen bedeutet das, dass wir möglichst alle 800 Hirne und Herzen für die Entwicklung des Hauses erreichen und beteiligen müssen. Hierarchische Modelle, wonach nur wenige Führungskräfte alles wissen, alles können und alles voraussehen sollen, passen nicht mehr. Daher brauchen wir für Führungskräfte ein Rollenbild, das soziale Fähigkeiten neben fachliche Expertise stellt, vertraut und zutraut und Menschen nicht klein werden lässt.

Zugleich ist differenziertes Herangehen gefragt. Während es weiterhin durchaus auch Arbeiten geben wird, die klare Regeln und maximale Gründlichkeit erfordern, wächst der Bereich der Herausforderungen, für die wir überhaupt keine Vorbilder kennen. Hier helfen folglich keine strengen Vorgaben, sondern nur hierarchieübergreifendes Zusammenwirken, Ausprobieren und Fehlertoleranz. Ich wünsche mir, dass derlei Erkenntnisse und Ratschläge aus der Managementliteratur auch bei der laufenden Stiftungsreform wegweisend werden.

#### Wie waren Ihre Erfahrungen bei diesem wichtigen Punkt, der Reform der Stiftung Preußischer Kulturbesitz?

\_\_\_ An der seit über zwei Jahren aufgerufenen Stiftungsreform versuche ich angestrengt und mit nicht unerheblichem Zeitaufwand mitzuwirken, im Vergleich zur inneren Verfassung der Staatsbibliothek jedoch natürlich mit wesentlich geringerem persönlichem Einfluss. Den Stiftungspräsidenten und die Staatsministerin für Kultur und Medien eingeschlossen, werden Sie aktuell wohl niemanden finden, der mit dem bisherigen Verlauf wirklich zufrieden ist. Ich kann an dieser Stelle nur wünschen, dass wir die verbleibende Zeit des Jahres gemeinsam nutzen, um für die Mitarbeitenden spürbar verbesserte Arbeitsmöglichkeiten und neue Motivation zu schaffen. Der größte Kulturverbund unseres Landes kann mit seinen unglaublich reichen Inhalten praktisch auf jedes gewünschte Thema substanzhaft einzahlen. Neben den verfügbaren Schätzen und Ideen braucht es aber Rahmenbedingungen, die in unsere Zeit pas-

Täglich neuer Ansporn für sich selber und die Gäste im Dienstzimmer Unter den Linden: ein schlichtes Holzklötzchen, unübersehbar auf dem Besprechungstisch des Generaldirektors



sen. Wir müssen anerkennen, dass andere Institutionen den Wettbewerb um die gefragtesten Ausstellungen, den kundenfreundlichsten Service oder die besten Köpfe derzeit häufig noch erfolgreicher meistern. Das Gutachten des Wissenschaftsrats hat viele vorhandene Defizite schmerzhaft aufgezeigt.

**Lassen Sie uns abschließend auf die bauliche Situation der Staatsbibliothek in ihren zwei großen Häusern Unter den Linden und Potsdamer Straße blicken. Ich nehme an, dass auch dieser Bereich Zeit und Nerven gebunden hat?**

\_\_\_ Baufragen werden für den Rest meiner Amtszeit wesentlichen Einfluss auf die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Staatsbibliothek haben. Dabei geht es weitgehend parallel um mindestens vier Themen. An erster Stelle steht die Vorbereitung der Grundinstandsetzung des wunderbaren Bibliotheksbaus an der Potsdamer Straße von Hans Scharoun und Edgar Wisniewski. Was in diesem Denkmal ab etwa 2040 wieder stattfinden kann, wird das Renommee des Hauses in der zweiten Jahrhunderthälfte maßgeblich bestimmen. Damit eng verbunden ist die Planung eines Interimbürogebäudes vor der Baustelle und die Abfederung der über zehnjährigen Bau- und Schließzeit speziell für unsere Nutzenden. Hierbei sollten wir unbedingt berücksichtigen, dass Berlin mit drei Universitätsbibliotheken sowie der Zentral- und Landesbibliothek eine Dichte an großen und leistungsfähigen Bibliotheken aufweist wie sonst kaum ein anderer Standort. Warum also nicht auf geeigneten Feldern wie der Medienausleihe auch auf deren Infrastruktur abstellen und für beide Seiten Vorteile daraus gestalten? Mit den zuständigen Kollegen Bibliotheksdirektoren, derzeit tatsächlich durchweg Herren, habe ich hier bereits vielversprechende Gespräche geführt. Das Haus Unter den Linden wird vom vorüberge-

henden Ausfall der Potsdamer Straße gleichwohl nicht unbeeinflusst bleiben. Ohnehin notwendige Eingriffe würde ich gern dazu nutzen, um die Arbeitsplatzlandschaft Unter den Linden zu differenzieren und an neue Nutzendenanforderungen anzupassen. Das Angebot im denkmalgeschützten Bibliothekspalast aus dem Jahr 1914 ist gegenwärtig recht stereotyp. Ob man aber bei uns sitzen, stehen oder liegen will, absolute Ruhe oder gute Gesprächsmöglichkeiten sucht – für jeden Anspruch sollte das Haus attraktiv sein. Es darf und soll im Prinzip so aussehen wie zur Zeit der Errichtung, es sollte aber keinesfalls auch so betrieben werden. In diesem Punkt ist verständlicherweise die größte Überzeugungsarbeit zu leisten, da das Haus nach sehr langer Renovierung ja noch nicht einmal endgültig fertiggestellt und das zugrundeliegende Bibliotheksbild eines lebendigen, vielgestaltigen Lern- und Kommunikationszentrums noch nicht Gemeingut ist. Die **vierte Aufgabe** besteht schließlich in der Vorbereitung des nächsten Bauabschnitts für das **Speicher-magazin in Berlin-Friedrichshagen**. Eine international bedeutende Forschungseinrichtung wie die Staatsbibliothek zu Berlin wird niemals ein Haus werden, das ein Nullwachstum erreicht, sondern Jahr für Jahr zusätzlich Platz beanspruchen. Dass die Errichtung von derlei Funktionsbauten im Allgemeinen nicht besonders publicityträchtig ist, ändert nichts an deren Notwendigkeit.

**Vielen Dank für dieses Gespräch, lieber Herr Bonte, und alles Gute für die nächsten Jahre! Ihr Lebensmotto?**

\_\_\_ Oh, da gibt es mehrere. Häufig schon genannt: „Think beyond the limits“ oder auch „Einfach machen“ in des Wortes doppelter Bedeutung. Aber mir gefällt zum Beispiel auch: „Verstehen kann man das Leben nur rückwärts, leben muss man es vorwärts.“ Das stammt von Søren Kierkegaard.