

Michael Knoche

## Organisatorische Sofortmaßnahmen nach dem Brand der Herzogin Anna Amalia Bibliothek



*Die Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar ist am Abend des 2. September 2004 von einem verheerenden Feuer heimgesucht worden. Der Beitrag berichtet über die organisatorischen Aspekte der Bewältigung des Unglücks und beschreibt die internen Arbeitsstrukturen, die für die Aufgabe maßgeblich waren. Abschließend wird ein kurzer Überblick über den Stand der Arbeiten auf den Feldern Restaurierung und Wiederbeschaffung von verlorenen Büchern sowie Öffentlichkeitsarbeit gegeben.*

Organisational crash programme after the fire of the Herzogin Anna Amalia Bibliothek

*The Herzogin Anna Amalia Library in Weimar/Germany was the victim of a ravaging fire on the evening of September 2, 2004. The article gives a report on the organisational aspects involved in dealing with the accident and describes the internal organizational structure which was instrumental in mastering this challenge. Finally the author gives a short survey on the status of the progress in the areas of book restoration, replacement of lost books, and public relations.*

Mesures d'urgence au niveau de l'organisation après l'incendie de la bibliothèque Herzogin Anna Amalia

*Le soir du 2 septembre 2004, la bibliothèque Herzogin Anna Amalia a été atteinte par un feu dévastateur. Cet article rend compte de l'organisation qui a fait suite au désastre et décrit les structures de travail internes décisives pour les réparations. Pour finir, l'auteur donne un aperçu des travaux de la restauration, du remplacement des livres perdus et de la communication faite par la bibliothèque.*

Vermutlich war es eine defekte Elektrokabelverbindung, die am 2. September 2004 das verheerende Feuer in der Herzogin Anna Amalia Bibliothek Weimar ausgelöst hat. Die korrodierte Klemmverbindung einer Aluminium- und einer Kupferleitung hat längere Zeit hinter einer Wandverkleidung im Dachgeschoß geschmort, bevor die Brandmelder Alarm schlugen. Erst im Februar 2005 hat das Bundeskriminalamt in einem Gutachten das Ergebnis seiner Untersuchungen mitgeteilt, ohne die Ursache zweifelsfrei ermittelt zu haben.

Die Schadensbilanz ist bekannt: 50 000 Bücher des 16. bis 20. Jahrhunderts, hauptsächlich aber des 17. und 18. Jahrhunderts, sind in einer Nacht verbrannt, 62 000 Bände durch Löschwasser und Feuer zum Teil beschädigt. Während die oberen Etagen des Bibliotheksgebäudes in Flammen standen, konnten noch ca. 28 000 Bände aus dem unteren Teil des Rokokosaals der Bibliothek unverseht evakuiert werden. Darüber hinaus blieben 850 000 Bände, die zu diesem Zeitpunkt in Ausweichmagazinen untergebracht waren, vom Feuer verschont.

Welche organisatorischen Maßnahmen mußten rasch getroffen werden, um die Arbeit nach dem Brand einigermaßen bewältigen zu können? Auf welchen strukturellen Voraussetzungen konnte aufgebaut werden? Zunächst der Hinweis auf einige Rahmenbedingungen: Durch den Brand hatten 40 der 80 Angestellten ihr Büro verloren. Auch mein eigenes Arbeitszimmer war zwar nicht zerstört, aber nicht mehr funktionsfähig. Das heißt, auch Fax-Gerät, Computer, Telefone, die gesamte Infrastruktur waren nicht mehr benutzbar. Weiter: Der Brand ereignete sich

zu einem Zeitpunkt, als die Sanierung des historischen Gebäudes geplant, die Bücherumzüge vorbereitet und die Eröffnung des Erweiterungsgebäudes auf den 4. Februar 2005 festgelegt waren.



Abb. 1: Personalversammlung auf der Wiese (Foto: Elfriede Peuker)

Am ersten Montag um 8 Uhr nach dem Brand, der Donnerstagabend ausgebrochen war, haben wir uns auf der Wiese hinter der schwer getroffenen Bibliothek zu einer Mitarbeiterversammlung versammelt – in strahlend schön

ner Morgensonne eines warmen Septembertages. Dort wurden die dringendsten Aufgaben besprochen: Die weitere Bergung der Bücher aus dem erst tags zuvor völlig gelöschten Brandherd sowie die Suche und Einrichtung neuer Büros für alle heimatlos gewordenen Mitarbeiter.



Abb. 2: Provisorischer Arbeitsplatz im Tiefmagazin (Foto: Elfriede Peuker)

Außerdem war die Schließung des Benutzungsbetriebs anzukündigen, und zwar bis zum 4. Februar 2005. Diesen Termin zur Eröffnung des Erweiterungsgebäudes – das hatten wir uns an diesem 6. September vorgenommen – wollten wir unbedingt halten. Am Ende der Mitarbeiterversammlung bat ich alle, nicht gleich wieder auseinanderzugehen, sondern noch eine halbe Stunde zusammenzubleiben. Denn es gab sonst keine Gelegenheit, in kleineren Gruppen offene Fragen zu erörtern und Absprachen zu treffen. Es ist merkwürdig, plötzlich ausschließlich auf direkte mündliche Kommunikation angewiesen zu sein. Wir vereinbarten, uns auch an den Folgetagen jeden Morgen auf der Wiese zu versammeln, denn die Herrichtung neuer provisorischer Arbeitsplätze und erst recht die Organisation eines neuen Geschäftsgangs würden noch mehrere Tage ohne Telekommunikationsmöglichkeiten in Anspruch nehmen.

In der ersten denkwürdigen Dienstbesprechung mit den Dezernenten und Abteilungsleitern nach dem Brand ging es außer um die Ausstattung der Ausweicharbeitsplätze um Fragen wie Verlagerung der Zettelkataloge aus dem Stammgebäude ins Tiefmagazin, die mögliche gesundheitsgefährdende Belastung der Brandbücher mit Schadstoffen und die Erstellung einer Verlust- und Schadensdatenbank.

Drei aktuelle Handlungsfelder hatten sich abgezeichnet:

1. Erstversorgung der geschädigten Bücher, später: ihre Restaurierung
2. Schadensbilanz, später: Wiederbeschaffung verlorener Bücher
3. Öffentlichkeitsarbeit einschließlich Pressearbeit.

Die unmittelbare Sorge für das Gebäude lag in der Hand einer Baukommission und der ohnehin mit der Sanierung beauftragten Architekten und Planer. Nur an den notwendigen Planungsänderungen mußten wir uns beteiligen. Um die Kunstwerke kümmerten sich die Kustoden und Restauratoren der Museen der Klassik-Stiftung.

ad 1) Bereits in der Brandnacht sind die ersten wassergeschädigten Bücher einzeln in Folien verpackt und zur Gefriertrocknung in das Zentrum für Bucherhaltung Leipzig gebracht worden. In den folgenden Tagen sind auch die



Abb. 3: Erstversorgung der brandgeschädigten Bücher (Foto: Maik Schuck)

aus dem Brandschutt geborgenen, zum Teil stark verkohlten und feuchten Codices in die Kühlkammern geschickt worden. Dies ist der traurigste und mühevollste Teil der Aufräumarbeit gewesen, den die Bibliothekare, Restauratoren und freiwilligen Helfer tagelang zu leisten hatten und großartig bewältigt haben.

ad 2) Intern war zu klären, wie der Verlust an Büchern präzise dokumentiert werden konnte. Da wir in der Brandnacht die Bücher nicht erst registrieren konnten, bevor wir sie nach Leipzig in die Kühlhäuser gaben, mußte eine andere Methode gefunden werden. Man konnte nur von den Signaturgruppen ausgehen, von denen wir wußten, daß sie mitten im Brandherd standen und höchstwahrscheinlich vernichtet waren. Im dritten Stockwerk standen 283 verschiedene Signaturgruppen, z. B. die Gruppe Cc, 2 mit altfranzösischen Nachschlagewerken oder Dd, 2 <pr> mit italienischer Literatur. Jeder Gruppe waren von unseren Vorgängern zahlreiche Einzelwerke zugewiesen, die glücklicherweise anhand des elektronischen Katalogs genau ermittelt werden konnten. Der Aufbau einer Verlust- und Schadensdatenbank war möglich, aber mit viel Arbeit verbunden. Die Mitarbeiter der Medienbearbeitung schafften es mit Unterstützung der Verbundzentrale des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes, eine solche Datenbank bis zum 21. September zu erarbeiten und ins Netz zu stellen (<[www.anna-amalia-bibliothek.de](http://www.anna-amalia-bibliothek.de)>).



Abb. 4: Website der Bibliothek, die am 21.9.2004 freigeschaltet wurde

ad 3) Am 7. September konstituierte sich auf Stiftungsebene beim Präsidenten – die Bibliothek ist Teil der Klassik Stiftung Weimar – die Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit, um die größte Spendenkampagne zu initiieren, die es im deutschen Bibliothekswesen bisher gegeben hat. Der Bundespräsident hatte schon am 5. September die Schirmherrschaft über die Spendensammlung zugesagt, eine große Hilfe, wie sich zeigen sollte. Ein Spendenbüro mit zwei Werkvertragsmitarbeiterinnen nahm fünf Tage nach dem Brand die Arbeit auf, um auf die zahlreichen Anfragen und Hilfsangebote aus aller Welt reagieren zu können. In der ersten Woche waren bereits hunderte, ein Jahr später 18 000 Spender registriert. Eine Website mit Informationen zum Brand wurde von einem Weimarer Grafikbüro kostenlos entwickelt, Flyer mit Spendenaufrufen waren in Arbeit, Benefizaktionen und eine Buchpublikation<sup>1</sup> wurden geplant.



**Hilfe für Anna Amalia**  
 Benefizkonzert für die Weimarer Anna Amalia Bibliothek  
 Unter der Schirmherrschaft und in Anwesenheit des Bundespräsidenten Horst Köhler  
 Staatskapelle Weimar, Jac van Steen Leitung  
 Marietta Zumbült Sopran, Ulrich Mühe Sprecher, Roger Willemsen Moderation  
 Ludwig van Beethoven: Egmont op. 84 (Bühnenmusik), Sinfonie Nr. 7 A-Dur op. 92  
 Karten unter 030.203 09 21 01 und an allen bekannten Vorverkaufsstellen.

24.10. | 20.30 Uhr | Berlin Konzerthaus am Gendarmenmarkt  
 ZDF DIE WELT | www.klassik-stiftung.de | Deutsche Bank | Allianz Kulturstiftung | M&M

Abb. 5: Plakat für ein Benefizkonzert am 24.10.2004 in Berlin (Gestaltung: Goldwiege)

In dieser Situation kam uns zugute, daß wir eine flexible Organisationsstruktur besaßen, die uns in die Lage versetzte, rasch entsprechende Teams zusammenzustellen und die neuen Aufgaben anzupacken. Im Jahr 2000 war die klassische Linienorganisation mit fünf Abteilungen durch eine Matrixorganisation abgelöst worden; sämtliche Arbeitsvorgänge der Bibliothek werden seither projektorientiert bearbeitet. Nahezu alle Arbeitsvorgänge der Bibliothek (ca. 100) sind als „Projekte“ (laufende/abgeschlossene/in Planung befindliche) definiert worden<sup>2</sup>. Das Organigramm wies drei Dezernenten und sechs Abteilungsleiter aus (es ist inzwischen leicht verändert worden):

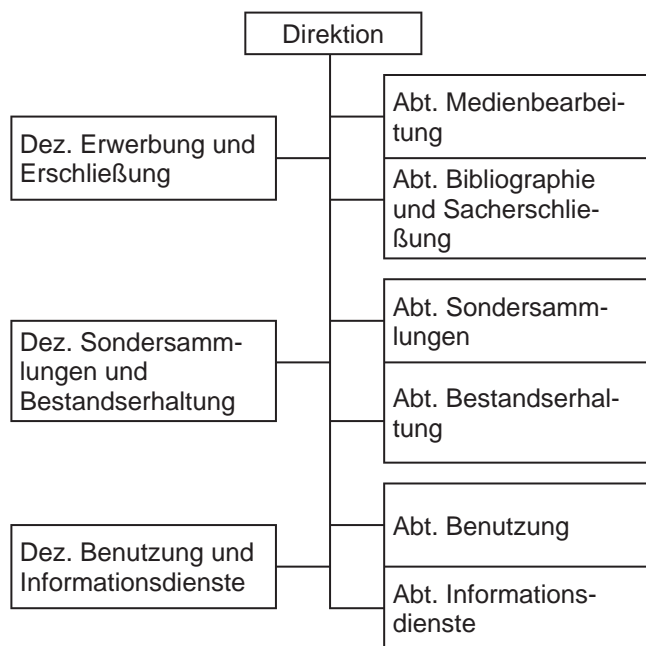


Abb. 6: Organigramm der Herzogin Anna Amalia Bibliothek 2004

Die Verantwortungsbereiche im Hinblick auf Projekte und Personal sind somit auf verschiedene Führungsfunktionen aufgeteilt worden. Das dadurch entstandene Spannungsfeld der Kompetenzkreuzungen bei fachlichen und dienstlichen Entscheidungsvorgängen ist beabsichtigt und trägt zur Transparenz der Entscheidungsfindung und Arbeitsorganisation bei. Beide Ebenen, Dezernenten und Abteilungsleiter, sind gleichberechtigt, d. h. hierarchisch nicht über- oder untergeordnet, und dem Direktor direkt unterstellt.

Die Matrixorganisation hat einen hohen Kommunikationsbedarf zur Folge, und die Kompetenzkreuzungen der Entscheidungsträger sind potentiell konfliktrichtig. Doch hat

<sup>1</sup> „auf daß von Dir die Nach-Welt nimmer schweigt“. Die Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar nach dem Brand. Hrsg. von der Stiftung Weimarer Klassik und Kunstsammlungen und der Thüringischen Landeszeitung in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft Anna Amalia Bibliothek e.V. Red.: Iris Kolomaznik, Ulrike Bestgen. Weimar 2004. 122 S., 100 farb. Abb.

<sup>2</sup> Specht, Annette; Steierwald, Ulrike und Jürgen Weber: Leitungsstruktur im Projektmanagement. In: 91. Bibliothekartag in Bielefeld 2001. Bibliotheken – Portale zum globalen Wissen. Hrsg. von Margit Rützel-Banz. Frankfurt a. M. 2001, S. 248-257 (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie; Sonderheft 81). – Knoche, Michael und Jürgen Weber: Matrix versus Linie. Die Organisationsreform der Herzogin Anna Amalia Bibliothek. In: Bibliotheken führen und entwickeln. Festschrift für Jürgen Hering zum 65. Geburtstag. Hrsg. von Thomas Bürger und Ekkehard Henschke. München 2002, S. 178-186. – Andermann, Heike und Manja Weinberg: Die Strukturreform in der Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar. Von der Linienorganisation zur Projekt-Matrix-Organisation. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 27 (2003) S. 194-203.

die Konstruktion Vorteile: verbesserte Transparenz und Sicherheit der Entscheidungen, verbesserte Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und präziserer Zuschnitt der Verantwortungsbereiche.

Nach dem Brand wurden folgende neue Projekte eingerichtet:

- Brandfolgenmanagement Bestandserhaltung
- Wiederbeschaffung verlorener Bücher (Kauf, Geschenk)
- Verlust- und Schadensdokumentation in PICA.

Andere bestehende Projekte wurden in den Aufgaben und der Zusammensetzung erweitert oder verändert:

- Romanbibliothek/Verlagsgeschenke
- Schadenserhebung (Restaurierung)
- Möbelbeschaffung
- Bau: Koordination
- Öffentlichkeitsarbeit
- Spenden, Drittmittel und Sponsoring.

Wieder andere Projekte wurden mit hoher Priorität weitergeführt:

- Bau: Auswahl und Aufstellung Medienangebot im Studienzentrum
- Bau: Neues Dienstleistungskonzept
- Umzugsplanung Studienzentrum/Stammhaus
- Bau: Konzeption Stammgebäude.

Die drei genannten großen Handlungsfelder werden also nicht durch eine einzige zuständige Person, sondern in mehreren koordinierten Projekten von etlichen Teams bearbeitet.

Im Hinblick auf die 50 000 verlorenen Bücher konnte bald grünes Licht gegeben werden für den Versuch der Ersatzbeschaffung. Für die im Projekt Schadensdokumentation beschriebenen beschädigten Bücher muß später eine Einzelfallentscheidung im Zusammenwirken von Restauratoren und Bibliothekaren getroffen werden. Bevor wir an die schwierigen Fälle kommen, können aber einige zehntausend Bücher mit leichteren Schäden restauratorisch behandelt werden.

Nachdem die ersten Spenden, Drittmittel und Sponsorengelder eingeworben waren, konnten im Lauf der Zeit 15 neue Mitarbeiter eingestellt und in die Teams integriert werden:

- 1 wissenschaftlicher Mitarbeiter (BAT II a) für Bestandserhaltungsmanagement
- 2 Restauratoren (V c)
- 2,5 Buchbinder/Buchpfleger
- 1 wissenschaftliche Bibliothekarin (BAT II a) zur Wiederbeschaffung verlorener Bücher, Begutachtung von Geschenkangeboten, Kontaktpflege zu Antiquariaten und Privatsammlern
- 5 Diplombibliothekarinnen (V b) zur Verlust- und Schadensdokumentation, Durchsicht von Antiquariatskatalogen und Geschenkangeboten, Vorakzession, Inventarisierung und Katalogisierung, Rechnungsbearbeitung
- 1 EDV-Spezialistin (IV a) zur Einrichtung und Betreuung der technischen Infrastruktur aller Brandfolgenprojekte
- 1 KoordinatorIn (BAT II a) für die Spendenkampagne
- 1 Mitarbeiter/in für Spenderkommunikation (1 BAT IV a)
- ½ Stelle Sekretärin (BAT VII).

Alle Personen sind für ein, zwei oder fünf Jahre befristet eingestellt und werden aus Mitteln der DFG, der Vodafone-Stiftung oder Sondermitteln des Landes Thüringen finanziert.

Die Bilanz nach 500 Tagen will ich nur mit wenigen Fakten ausführen und dabei alles beiseite lassen, was die Eröffnung des neuen Studienzentrums Anfang 2005 und das neue Dienstleistungskonzept als Forschungsbibliothek<sup>3</sup> betrifft:

Restaurierung der geschädigten Bücher<sup>4</sup>:

62 000 Bände konnten beschädigt geborgen werden. Inzwischen sind 75 % aus der Gefriertrocknung aus dem Zentrum für Bucherhaltung, Leipzig, zurückgekehrt. Sie werden in einem Ausweichmagazin zwischengelagert und derzeit einer genauen Einzelanalyse unterzogen. Die Schäden werden nach verschiedenen Kategorien im OPAC dokumentiert, damit wir ab 2006/07 in der Lage sind, Musterrestaurierungen vorzubereiten und für einzelne Material-, Technik- und Zustandsgruppen Aufträge auszuschreiben. Im Hinblick auf die Restaurierungsmethoden ist noch Entwicklungsarbeit zu leisten, da es für schwere Brandschäden keine standardisierten Verfahren gibt. Die Kommunikation mit der Fachöffentlichkeit, z. B. auf dem Restaurierungskongreß im Juni 2005 in Leipzig, ist ein wichtiges Arbeitsfeld. Ein Forschungsprojekt, das die Fachhochschule Köln durchführt, beschäftigt sich mit der Frage nach dem Schädigungspotential der in das Papier eingedungenen Stoffe aus Löschmitteln und Rauchgasen, ein anderes beschäftigt sich mit dem Zustand des Papiers nach der Durchfeuchtung und Gefriertrocknung. Diese grundsätzlichen Fragen müssen geklärt sein, bevor mit der Restaurierung begonnen werden kann. Etwa 10 000 Bände wiesen außer dem Wasserschaden keine weiteren Beeinträchtigungen auf und konnten bereits wieder in den Bibliotheksbestand eingeordnet werden.

Wiederbeschaffung verlorener Bücher<sup>5</sup>:

Von den verbrannten 50 000 Bänden sind vermutlich drei Viertel langfristig wiederzubeschaffen. Der Erwerbungsprozeß wird sich aber über Jahrzehnte hinziehen und von den zur Verfügung stehenden Geldmitteln abhängen. Ca. 4 000 Werke des historischen Buchbestands sind bis April 2006 wieder erworben worden, sei es durch gezielte antiquarische Käufe (ca. 1 500 Titel) oder Geschenke von Privatpersonen oder Institutionen (ca. 2 500 Titel). 1 000 Titel sind mit den Verlusten bibliographisch identisch. Von Klassikerausgaben, wie der „Historia naturalis“ des älteren Plinius (erschienen 1525 in Venedig bei Sessa und Serena), über Leichenpredigten, wie etwa derjenigen auf Jacob Heinrich Born (erschienen 1775 in Leipzig bei Breitkopf), bis hin zu verbrannten Drucken aus dem Umkreis der Fruchtbringenden Gesellschaft, wie den seltenen „Frauenzimmer Gesprächspielen“ des Georg Philipp Harsdörff-

<sup>3</sup> Knoche, Michael: Auf dem Weg zur Forschungsbibliothek. Die Herzogin Anna Amalia Bibliothek im neuen Studienzentrum. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 52 (2005) S. 59-66.

<sup>4</sup> Hageböck, Matthias und Jürgen Weber: Nach dem Großbrand der Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar: Schadensbilanz und Restaurierungsvorbereitungen. In: Papierrestaurierung 6 (2005) Nr. 3, S. 5-8.

<sup>5</sup> Johannes Mangei: „Ersatzbeschaffung“ für Verluste durch den Brand der Herzogin Anna Amalia Bibliothek vom 2. September 2004. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 30 (2006) S. 56-62.

fer, genannt der Spielende (in acht Bänden, erschienen in den Jahren 1644 bis 1649 bei Wolfgang Endter in Nürnberg), konnten Ersatzexemplare von Antiquariaten und auf Auktionen erworben werden. Die Bemühungen werden auch von der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel, der Stadtbibliothek Mainz, der Universitätsbibliothek Kassel, der Bibliothek Georgius Agricola in Freiberg/Sachsen u. a. unterstützt, die Bücher aus dubletten Beständen als Geschenke übergeben haben. Die Verlust-Datenbank wird auch halbautomatisch mit dem Zentralverzeichnis antiquarischer Bücher (ZVAB) abgeglichen, um die auf dem Markt verfügbaren Titel leichter auffinden und gegebenenfalls bestellen zu können.



Abb 7: Richtfest am 24.10.2005 (Foto: Markus Goldammer)

Öffentlichkeitsarbeit einschließlich Pressearbeit und Spendenkampagne:

Die finanziellen Mittel, die für Restaurierung und Wiederbeschaffung gebraucht werden, sind auf 67 Mio. € kalkuliert. Für die Buchrestaurierung sind an öffentlichen Mitteln und privaten Spenden bisher etwa 12 Mio. € (von insgesamt 20 Mio. nötigen) eingegangen, für die Wiederbeschaffung

etwa 4 Mio. € (von insgesamt 47 Mio. nötigen). Die größte Einzelspende in Höhe von 5 Mio. € kam von der Vodafone Stiftung. Damit steht immerhin ein Viertel der insgesamt erforderlichen Summe inzwischen zur Verfügung.

Auch für das Bibliotheksgebäude ist eine Wendung zum Guten in Sicht. Schon vier Wochen nach dem Brand hatte der Stiftungsrat einer gravierenden Planungsänderung zugestimmt und den Wiederaufbau beschlossen. Am 24. Oktober 2005 wurde das Richtfest gefeiert. Einer der schönsten Bibliothekssäle in Deutschland wird bis 2007/2008 wiederhergestellt sein. Die zweite Galerie des RokokoSaales und der Dachstuhl existieren nicht mehr, aber die Substanz des zum Weltkulturerbe der UNESCO zählenden Gebäudes ist zu stabilisieren und zu restaurieren. Inzwischen ist das Dach fertiggestellt. Die Mehrkosten durch den Brand für das ohnehin sanierungsbedürftige Gebäude halten sich in einem finanziellen Rahmen von 3 Mio. €. Die Sanierung des Gebäudes ist durch Mittel des Bundes und des Freistaats Thüringen sowie der Allianz Kulturstiftung gesichert.

Die Herzogin Anna Amalia Bibliothek ist durch den größten Bibliotheksbrand in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg schwer getroffen. Der Bestand wird niemals eins zu eins rekonstruierbar sein. Wir haben noch dreißig Jahre Arbeit vor uns, um die Brandfolgen zu lindern, haben aber die ersten 500 Tage ordentlich genutzt. Dem realen Verlust steht ein Gewinn an symbolischem Kapital gegenüber, der sich, so hoffe ich, auch auf andere Bibliotheken mit Aufgaben der kulturellen Überlieferung auswirkt. Das ist wohl der einzige positive Aspekt des verheerenden Unglücks.

#### **Anschrift des Autors:**

Dr. Michael Knoche  
Herzogin Anna Amalia Bibliothek  
Klassik Stiftung Weimar  
Platz der Demokratie 4  
D-99423 Weimar  
E-Mail: michael.knoche@klassik-stiftung.de