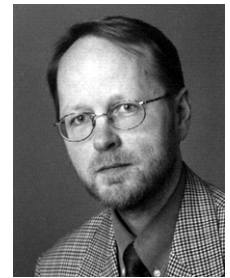


Zentralisierung und Dezentralisierung

Managementaspekte ein- und zweischichtiger Bibliothekssysteme



In Deutschland bestehen an Universitäten ein- und zweischichtige Bibliothekssysteme. Auf den ersten Blick sind deutliche Zentralisierungstendenzen zu beobachten. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass das Bild wesentlich differenzierter ist. Es werden die zentripetalen und zentrifugalen Kräfte skizziert und als wichtige Managementherausforderungen identifiziert.

Centralization and decentralization. Aspects of management at university libraries

At German University libraries centralized and decentralized systems of organization are found. At first glance it seems, that centralization is becoming the driving force. But the picture in detail is much more different. The article describes centrifugal and centripetal forces of library systems and focusses on managerial solutions.

Centralisation et décentralisation. Gestion des bibliothèques universitaires

Les bibliothèques universitaires en Allemagne diffèrent par leur mode d'organisation: d'une part une bibliothèque centrale pour l'université entière, et d'autre part une bibliothèque centrale coexistant avec des bibliothèques d'instituts indépendantes. Au premier vue on peut observer des tendances de centralisation. Mais en y regardant de plus près on peut constater que la situation est beaucoup plus complexe. L'auteur décrit les forces centrifuges et centripètes qui doivent venir au centre de la gestion.

In den traditionsreichen deutschen Hochschulen haben sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts zwei- und sogar mehrschichtige Bibliothekssysteme herausgebildet und vielerorts erhalten. Hintergrund dieser historischen Entwicklung waren vor allem die räumliche Ausdehnung der Hochschulen über ihren Hochschulstandort hinaus und das Bedürfnis der Hochschullehrer, unmittelbaren Zugriff auf „ihre“ Bestände zu haben. Das typische Muster einer älteren Hochschulbibliothek in den alten Bundesländern ist somit, dass neben der Zentralbibliothek eine mehr oder weniger große Zahl von selbstständigen und aus eigenen Etatansätzen gespeisten und mit eigenem Personal betriebenen Instituts- oder Seminarbibliotheken existiert.

An vielen Hochschulstandorten wurden in den zurückliegenden Jahren Versuche unternommen, die Zahl der selbstständigen und meist kleinen Teilbibliotheken im Rahmen finanzieller und baulicher Möglichkeiten zu reduzieren und der Leitung des Bibliotheksdirektors zu unterstellen (vgl. z.B. Barth 1997). Ziel ist, größere Einheiten mit großzügigeren Öffnungszeiten, Teilhabe am technischen Fortschritt, effizienten Bearbeitungsformen und effektiverem Mitteleinsatz zu schaffen. So lange dieser Prozess auf freiwilliger Basis gemeinsam von Hochschul- und Bibliotheksleitung betrieben wird, ist nur ein langsamer Fortschritt zu erkennen.

Neuere Hochschulgesetze wie in Baden-Württemberg (s. § 30 Gesetz über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg vom 1.2.2000) und Hessen (s. § 56 Hessisches Hochschulgesetz vom 31.7.2000) mit der Unterstellung des gesamten Bibliothekspersonals unter die Leitung der Bibliotheksdirektion und der Maßgabe funk-

tionaler Einschichtigkeit forcieren selbstverständlich in jüngster Zeit die Zentralisierungstendenzen der bislang zweischichtigen Hochschulbibliothekssysteme. Einschichtigkeit heißt übrigens nicht, dass die Konzentration auf ein oder einige wenige Gebäude postuliert wird. Allerdings stellen sich bei der Beurteilung von ein- und zweischichtigen Bibliothekssystemen einige kritische Fragen, die nicht zwangsläufig und in jedem Fall eine zentrale Lösung der Informationsversorgung als die beste erscheinen lassen. Das Ergebnis ist differenzierter als sich auf den ersten Blick vermuten lässt. Für Verfechter des Prinzips einschichtiger Bibliothekssysteme mag das überraschen.

Zunächst ist es eine Frage der Definition, was ein- oder zweischichtig ist. Wichtigste Kriterien für Einschichtigkeit sind die einheitliche Leitung mit Fachaufsicht und Weisungsbefugnis gegenüber dem gesamten Bibliothekspersonal, sowie zentrale Mittelzuweisung und -verteilung durch die zentrale Bibliotheksleitung. Von diesem Rahmen ausgehend kann auch ein disloziertes Bibliothekssystem, also eines mit einer mehr oder weniger großen Zahl dezentraler Standorte, durchaus einschichtig organisiert sein. Dies wird überall dort unumgänglich sein, wo keine einheitliche Campussituation existiert. Die räumliche Aufteilung an sich ist also noch kein Kriterium für Zweischichtigkeit, sondern erst die Regelung der Fachaufsicht und Weisungsbefugnis sowie der Mittelzuweisung und -verteilung. Auch die Frage des Geschäftsgangs, also der Medienbearbeitung ist kein Hinweis auf Ein- oder Zweischichtigkeit. Ein einschichtiges System kann ohne weiteres so organisiert werden, dass die (mehr oder weniger) komplette Bestell- und Zu-

gangsbearbeitung mit Katalogisierung, Beschriftung, Schlussstelle etc. nicht zentral sondern dezentral erfolgt. Daraus ergibt sich ein großes Repertoire möglicher Organisationsformen ein- und zweischichtiger Bibliothekssysteme (vgl. den Versuch einer Typologisierung bei Penshorn 2000, S. 14-20). Wie vor Ort das Bibliothekssystem organisiert wird, hängt grundsätzlich von den gesetzlichen Regelungen ab. Darüber hinaus aber sind folgende Faktoren entscheidend: welche Organisationsbefugnisse die Bibliotheksleitung hat, welche Politik die Hochschulleitung betreibt, welche divergierenden Interessen innerhalb der Hochschule sich durchsetzen, wie die Ausstattung mit materiellen Ressourcen erfolgt.

Ob ein- oder zweischichtig, beide Organisationstypen sind heute sehr starken gegensätzlichen Kräftespielen unterworfen. Es gibt Faktoren, die auf stärkere Zentralität bis hin zu Zweischichtigkeit hinauslaufen, ebenso wie solche, die stärkere Zentralisierung bewirken (können). Wir haben es insgesamt mit einem Phänomen der „neuen Unübersichtlichkeit“ in diesem Bereich zu tun. Welche Kräfte Oberhand gewinnen, hängt maßgeblich nicht allein an den gesetzlichen Bestimmungen der Hochschulgesetze. Wichtiger erscheinen mir unter anderem die folgenden Faktoren: Kundenfreundlichkeit bzw. Flexibilität der Organisation, Rezeption der Bibliothek und ihrer Leistungen durch die Hochschule, technologische Entwicklung und deren konzeptionelle Umsetzung.

Kräfte, die in Richtung Dezentralität wirken, sind im Wesentlichen die Folgenden:

1. Berechtigt oder unberechtigt sei dahingestellt, Hochschullehrerinnen und -lehrer wollen häufig unmittelbare Verfügung über „ihre“ Literaturbestände haben. Dieses Besitzstandsdenken ist wohl insbesondere bei denjenigen zu beobachten, die in zweischichtigen oder weniger funktionierenden einschichtigen Bibliothekssystemen als Hochschullehrer sozialisiert wurden. Das Problem kann unter anderem dadurch gelöst werden, dass Handapparate oder privilegierter Zugang mit Codekarten und Selbstverbuchung gewährt werden. Möglichst großzügige Öffnungszeiten der Zentralbibliothek für alle sind ohnehin ein sehr probates Mittel, um Argumenten entgegenzuwirken, dass die Literaturbedürfnisse in „eigenen“ Teilbibliotheken jederzeit befriedigt werden könnten. Je großzügiger die Öffnungszeiten, desto geringer ist die Argumentationskraft zugunsten privilegierten Zugangs, der nur in „eigenen“ Teilbibliotheken erfüllt werden könne.
 2. Berufungszusagen und eigene Haushaltsmittel für spezielle Literatur bei den Lehrstühlen und Instituten/Seminaren/Fachbereichen fördern den Bestandsaufbau mit Literatur für die aktuellen Bedürfnisse in Forschung und Lehre, perpetuieren allerdings zugleich die zweischichtigen Bibliothekssysteme bzw. drängen einschichtige in Richtung stärkerer Dezentralität. Es scheint heute weiterhin in zweischichtigen Bibliothekssystemen keine Seltenheit zu sein, dass von den Zufälligkeiten der Berufungsverfahren abhängig faktisch selbstständige Instituts- und Seminarbibliotheken gefördert werden, weil mehr Literaturmittel dorthin fließen, als für diese Fächer an der Zentralbibliothek zur Verfügung stehen. Dies geschieht übrigens, obwohl die Hoch-
- schulleitungen erkennen, dass eine parallele Literaturversorgung wirtschaftlich und politisch nicht vertretbar ist.
3. In dem Maße wie Literatur bei zentraler Bearbeitung nicht kundengerecht zeitnah erfolgt und in der Masse „untergeht“, wird das Image der Bibliothek negativ geprägt. Die Erfahrung lehrt offenbar viele Hochschullehrerinnen und -lehrer, dass die Bearbeitung aktuell dringend benötigter Literatur in dezentralen Bibliotheken erheblich schneller erfolgt als in anonymen Zentralbibliotheken. Dies lässt sich daraus erklären, dass offenbar das organisations-soziologische Gesetz auch auf Bibliotheken zutrifft: Je größer eine Organisation ist, desto „selbstreferenzieller“ (Luhmann) wird sie. Große, zentralisiert geführte Bibliotheken sind besonders gefährdet, ineffizient, langsam und kundenfern zu handeln. Diese Einschätzung kann durchaus dazu führen, dass einschichtig organisierte Bibliotheken einem Reorganisationszwang ausgesetzt werden, der zur Dezentralisierung bis zur Zweischichtigkeit führen kann. Diese Tendenz kann vermieden werden, wenn z.B. schnelle Geschäftsgänge mit integrierter Medienbearbeitung und Vormerkfunktion für Medien bereits im Bestell- oder Bearbeitungsstadium eingeführt werden.
- Diesen zentrifugalen Tendenzen stehen zentripetale gegenüber, die die Zentralisierung befördern.
1. Weltweit wird insbesondere die Explosion der Zeitschriftenpreise beklagt, die wir in den vergangenen zwanzig Jahren erlebt haben (vgl. z.B. <www.createxchange.org>). Die exorbitanten Preissteigerungen liegen deutlich über den allgemeinen Preissteigerungsindizes. Der Anteil „freier“ Etatmittel für Monographien wird seit Jahren nahezu in allen Bibliotheken schleichend aufgezehrt. In zweischichtigen Bibliothekssystemen ist – trotz gelegentlicher Perpetuierung des Istzustandes durch die Vergabe von Berufungsmitteln für dezentrale Bibliotheken (s.o.) – daher nicht nur die Bereitschaft zu Erwerbungsab-sprachen deutlich gestiegen. Es herrscht mehr und mehr die Einsicht, dass die vorhandenen knappen Ressourcen gebündelt werden müssen, um z.B. das letzte Abonnement in einer Hochschule zentral für alle vorhalten zu können. „Wer die Verfügbarkeit und die Qualität des Angebots steigern will, muss bereit sein, die Ressourcen zusammenzufassen. Dies gilt sowohl unter personellen als auch finanziellen Aspekten“ (Dugall 1997, S. 213).
 2. Forschung wird immer interdisziplinärer und der (fatale) Publikationszwang macht es in zweischichtigen Bibliothekssystemen immer uneinsichtiger, lange Wege und viel Arbeitszeit für die Literatursuche von Printmedien in vielen kleinen Teilbibliotheken auf sich zu nehmen. Die Bereitschaft, größere Einheiten zu bilden, wächst dadurch.
 3. Kleine Institutsbibliotheken werden häufig nur nebenamtlich ohne Fachpersonal geführt. Größere Bibliothekseinheiten und Zentralbibliotheken können Personal wesentlich effizienter einsetzen und vor allem partizipieren sie viel eher am technischen Fortschritt.
 4. Bestimmte Dienstleistungen sind heute nur technisch und dies wiederum nur zentral vorzuhalten. Hier ist unter anderem an die Erfordernisse im Ser-

verbereich zu denken. Aber auch die Verwaltung und Verfügbarkeit elektronischer Ressourcen (insbesondere CD-ROM, eJournals) macht letztlich nur Sinn, wenn sie zentral für die gesamte Hochschule durchgeführt werden. „Gerade für zweischichtige Bibliothekssysteme bedeutet dies, dass ein Grundkonflikt der klassischen Form, die Festlegung des optimalen Standortes, seine Bedeutung verliert. Damit werden auch alle Überlegungen zur Notwendigkeit von Mehrfachbeschaffungen weitgehend obsolet“ (Dugall 1997, S. 212).

Bezogen auf elektronische Datenbanken ist aber das Phänomen zu beobachten, dass heute in zweischichtigen Bibliothekssystemen zwar die technische Organisation des Zugriffs zentralisiert ist und dezentrale Einrichtungen ihre Datenbanken abstellen können. Die Folge ist aber, dass die Anspruchshaltung gegenüber der Zentralbibliothek zunimmt. Sie soll das Angebot laufend erweitern und die technische Verfügbarkeit perfekt gewährleisten. Zugleich sind die dezentralen Einheiten fast nie bereit, die eingesparten Mittel an die Zentralbibliothek abzugeben.

Die hier skizzierten Zentralisierungs- und Dezentralisierungstendenzen bilden ein sehr uneinheitliches Bild. Verschiedene Lösungen vor Ort sind denkbar. Sie reichen von der Zentralisierung zweischichtiger Systeme, die per Gesetz einschichtig werden (z.B. Baden-Württemberg, Hessen) über die „dezentrale Zentralisation auf mittlerem Niveau“ (FU Berlin) bis hin zur Dezentralisierung vormals zentraler Bearbeitungsstrukturen (UB/LMB Kassel). Im Extremfall könnte eine Zentralbibliothek auf Kernfunktionen zurückgestutzt und lediglich als Controlling-Abteilung ausgestaltet werden bei Beibehaltung des Prinzips der Einschichtigkeit.

Ob die zentrifugalen oder die zentripetalen Kräfte stärker sind, hängt ganz entscheidend von den Fähigkeiten des Bibliotheksmanagements ab. Es muss Lösungen anbieten und Strategien entwickeln. Folgende Punkte scheinen von besonderer Bedeutung dafür zu sein, welche der Kräfte zur effizienten Informationsversorgung der gesamten Hochschule Oberhand gewinnen.

1. Oberste Priorität hat die Kundenorientierung. Hierzu zählen unter anderem schnelle Geschäftsgänge (vgl. z.B. Halle 1998) und Beschaffungswege, jederzeitige Vormerkbare von Literatur im Erwerbungsprozess, Auswahl kostengünstiger Lieferanten und Outsourcing von Arbeiten (z.B. Umlaufspiegel etc.), Aufbau elektronischer Hand- und Semesterapparate.
2. Marketing und Evaluation der Kundenbedürfnisse (vgl. z.B. Controlling 1998/99) kann zur Effektivierung zentraler Bibliotheken beitragen bzw. die Bereitschaft zur Bildung größerer Teilbibliotheken fördern. Hier hilft unter anderem auch die laufende Ermittlung der Performance Indicators, also der Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden.
3. Effiziente Informationsversorgung mit elektronischen Informationsmitteln kann ebenfalls zentripetale Kräfte stark fördern. Hierher gehören unter an-

derem die Kooperation mit dem Rechenzentrum und der Aufbau von elektronischen Portalen in Kooperation mit internen und externen Partnern. Ebenso ist die Gründung von Universitätsverlagen eine geeignete Strategie, die über die Buchpublikation hinaus möglichst weitgehend die Produktion von Informationen der Hochschule in die Hand nehmen sollten, um letztlich einerseits die Preisexplosion einzudämmen und andererseits eine zentrale Rolle in der Hochschule wahrnehmen zu können.

4. Dezentralisierung mit dem Ziel größerer Kunden-
nähe ist dort zu fördern, wo es möglich und notwendig ist, im wohlverstandenen Interesse der Nutzerinnen und Nutzer und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies sollte nicht zur Aufsplitterung einer Zentralbibliothek führen, kann aber andererseits dezentrale Zentralisation von Beständen und bibliothekarischen Arbeiten (neben Benutzung auch Erwerbung und Katalogisierung) sinnvoll machen.
5. Nutzer müssen an die Informationskompetenz der Bibliotheken herangeführt werden, möglichst als integraler Bestandteil der Hochschulausbildung, z.B. im Rahmen der Propädeutikveranstaltungen zur Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten bzw. der Einführung in das Fachstudium. Dadurch kann der Bibliothek auf dem zentralen Feld der Ausbildung und des Wissensmanagements eine zentrale Rolle zu wachsen.

Festzuhalten ist, dass mit den technischen und finanziellen Herausforderungen auch die Herausforderungen an das Management steigen.

Literaturverzeichnis

- Barth, Dirk (1997): Vom zweischichtigen Bibliothekssystem zur kooperativen Einschichtigkeit. In: ZfBB 44 (1997) S. 495-522.
- Controlling (1998/99): Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI): Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Düsseldorf und Magdeburg. Hrsg. von Niggemann, Elisabeth (u.a.) Berlin: dbi 1998/99. 3 Bände.
- Dugall, Berndt (1997): Organisatorische und finanzielle Aspekte der Informationsversorgung zweischichtiger universitärer Bibliothekssysteme. In: Ordnung und System. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hermann Josef Dörpinghaus. Hrsg. von Gisela Weber. Weinheim 1997. S. 204-217.
- Halle, Axel (1998): Integrierte Buchbearbeitung an der SUB Göttingen. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 22 (1998) 2, S. 247-251.
- Penshorn, Christoph (2000): Zur Theorie und Wandelbarkeit von Systementwürfen: die Umstrukturierung des Bibliothekssystems in Kassel. Hausarbeit zur Prüfung für den höheren Bibliotheksdienst. Köln: FH BI, 2000.

Anschrift des Autors:

Dr. Axel Halle
 Univesitätsbibliothek Kassel
 – Landesbibliothek und
 Murhardsche Bibliothek der Stadt Kassel –
 D-34111 Kassel
 halle@bibliothek.uni-kassel.de