

Diskussionsbeiträge

Sabine Wefers



Gestern. Heute. Morgen. – Universitätsbibliotheken in Deutschland¹

Um ihren Beitrag zu E-Learning und E-Research-Umgebungen sowie zum Aufbau einschlägiger wissenschaftlicher Daten- und Quellensammlungen zu leisten, muss die Universitätsbibliothek neue, „strategische“ Partnerschaften mit internen und externen Institutionen eingehen. Die geforderten Entwicklungen können nur neben dem originären Alltagsgeschäft der Bibliothek erfolgen, d. h. sie konkurrieren mit den übrigen Prioritäten der Einrichtung. Um in der Konkurrenz um exzellente Informations- und Servicedienstleistungen Erfolg zu haben, muss die Bibliothek sich den neuen Anforderungen deshalb bewusst stellen, ihr Management straffen und ihre Effektivität deutlich erhöhen.

Yesterday. Today. Tomorrow. – University libraries in Germany

To support academic research and teaching through provision of e-learning and e-research environments and comprehensive collections of relevant information resources the university library must develop new „strategic“ partnerships with internal and external institutions to ensure that all its users have the appropriate multimedia data to carry out their research, teaching and learning in a knowledge-based society. The required information and knowledge developments will be competing with other priorities for limited resources. To deliver excellent information services and support, the university library therefore must increase the effectiveness of its management in order to obtain and enhance success within an increasingly competitive environment.

Hier. Aujourd’hui. Demain. – Bibliothèques universitaires en Allemagne

Afin de rendre sa contribution aux alentours d’e-learning et d’e-research ainsi qu’aux rassemblements spécialisés de données et de sources scientifiques, la bibliothèque universitaire doit contracter de nouvelles associations „stratégiques“ avec des institutions internes et externes. Les développements demandés ne peuvent s’effectuer qu’en passant les travaux quotidiens de la bibliothèque; c’est-à-dire, ils sont en concurrence avec les priorités restantes de l’institution. A cause de cela, la bibliothèque est obligée de faire face délibérément aux nouvelles exigences, de raidir son management et de rehausser son effectivité pour réussir parmi les concurrents qui livrent des informations et services excellents.

Gestern

Ein Blick auf die deutschen Universitätsbibliotheken sollte vielleicht Mitte der 60er Jahre in der damaligen Bundesrepublik beginnen. Wir schauen nach Nordrhein-Westfalen, dem bevölkerungsreichsten Bundesland der alten Bundesrepublik. Dort entwickelte man die sogenannte „Gesamthochschule“. 1971 wurde dieses Modell im hessischen Kassel übernommen. Ein Jahr später gründete man in Nordrhein-Westfalen sogar zeitgleich fünf Gesamthochschulen in den Städten Duisburg, Essen, Paderborn, Siegen und Wuppertal als „praktisches Reformmodell“. Dieses „integrative Modell“ verfolgte mehrere Ziele:

- die Überwindung unterschiedlicher Zugangsvoraussetzungen (Abitur und Fachhochschulreife)
- den organisatorischen Zusammenschluss von Universitäten, Fach- und Pädagogischen Hochschulen

- die Schaffung von fachlichen Einheiten unabhängig vom Studiengang
- die Zusammenführung des wissenschaftlichen Personals (Lehrende und Forschende).

Die Beschreibung dieser Ziele ist symptomatisch für die Bildungspolitik jener Zeit. Der Ausbau des Sekundarschulwesens, die Einführung bzw. Erweiterung von Studienbeihilfen für Jugendliche aus Elternhäusern, die sich

¹ Das Manuskript war Bestandteil der Vorträge *Wczoraj – dziś – jutro. Biblioteki uniwersyteckie w Niemczech* in Lublin und Warschau sowie des Vortrags *Aby lepiej zrozumiec biblioteki uniwersyteckie w Niemczech...* in Katowice im Dezember 2006.

ein Studium sonst nicht hätten leisten können, sowie eine Ausweitung des Studienangebots führten zur Überfüllung der alten Universitäten. Die Überbelastung sollte durch Neugründungen (besonders in Bayern) aufgefangen werden. Dabei waren die neuen Universitäten nicht immer echte Neugründungen: So erweiterten zum Beispiel Technische Hochschulen ihr Angebot um medizinische, rechts-, wirtschafts- und sozial- oder auch geisteswissenschaftliche Fakultäten.

In der Deutschen Demokratischen Republik war diese Entwicklung im Grundsatz nicht wesentlich anders geplant, wenn auch stark politisiert und akzentuiert mit den bekanntlich fatalen Folgen: Die Bildungspolitiker forcierten zum Beispiel eine industrienahe Nachwuchsausbildung, wobei die Universitäten spätestens seit Ende der 60er Jahre stark verschult wurden. Die Planer mussten damit in Kauf nehmen, dass die existentiell benötigte Forschung an Kapazitätsmangel litt. Dies und die allgegenwärtige Ressourcenarmut, der ideologisch eingeschränkte geistige Freiraum sowie die stark reduzierte Wahrnehmung der internationalen Entwicklung koppelten die DDR mit wachsender Geschwindigkeit von der von ihr selbst erstrebten Konkurrenzfähigkeit ab.

Westdeutschland hingegen öffnete sich der Entwicklung und verfügte im Grundsatz auch über die dazu erforderlichen Ressourcen. Das wiederum brachte nicht nur quantitative Veränderungen mit sich, also enorm gewachsene Studierendenzahlen, sondern vor allem auch methodische Fortschritte. So öffnete sich zum Beispiel die Geschichtswissenschaft sozialhistorischen Fragestellungen, was unter anderem zu einer wesentlichen Steigerung basisnaher Quellenforschung führte.

Was bedeutete dies alles für die Bibliotheken?

Der erhöhten Nutzungsintensität begegneten die Bibliotheken unter anderem mit dem Aufbau von Abteilungen für besonders seltene und wertvolle Bücher mit besonderen Benutzungsbestimmungen. Und zur Bewältigung der Nutzungsquantität mussten rationellere Bearbeitungsverfahren entwickelt werden, zum Beispiel in der Ausleihe. So baute man unter anderem die bereits existierenden Lehrbuchsammlungen weiter aus; sie sollten einen Teil der Anforderungen der Studierenden zügig bedienen. Die Intensität der Nutzung vorher seltener gefragter Bestände, die Notwendigkeit, eine Massenbenutzung auszuhalten, sowie der ökonomische Druck, welcher durch die steigende Literaturproduktion entstand, führten das deutsche Bibliothekswesen in eine Krise. In der DDR erließ das Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen die „Anweisung 22/1969“, welche eine Straffung der Bibliothekssysteme durch eine einheitliche Verwaltung (die sogenannte Einschichtigkeit) erzielen sollte. In der Bundesrepublik war eine solche generelle Regelung nicht durchsetzbar. Immerhin wurden sämtliche Neugründungen (nach Bochum, 1965) einschichtig organisiert, was den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (1964) und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (1970) entsprach, welche einen Konzentrationsprozess zwischen Zentralbibliothek und dezentralen Bereichen einforderten.

Die älteren Universitäten realisierten zwar verschiedene Ansätze, überwand die Zweischichtigkeit jedoch noch lange nicht. Ein Eingriff in die gewachsenen Strukturen dieser Einrichtungen hätte in erster Annäherung auf Hoch-

schulebene erfolgen müssen; Hochschulintern erschienen die Widerstände gegen eine Bibliothekskonzentration jedoch meist unüberwindbar. Zudem betrachteten die Hochschulleitungen eine entsprechende Maßnahme auch als räumlich nicht realisierbar. „Zentraler Druck“ hätte zwar auf regionaler Ebene erzeugt werden können. Die Länder sahen jedoch keinen Anlass dazu, zumal sie in der Folge einer landesweiten Verordnung mit Forderungen der Universitäten nach Unterstützung hätten rechnen müssen; das hätte z. B. entsprechende Baumaßnahmen bedeutet. Insofern hatten der Wissenschaftsrat und die DFG mit ihren Förderinstrumenten noch das stärkste Mittel in der Hand, etwas zu verändern, sofern freilich die Hochschulen an Baumaßnahmen im Bibliotheksbereich überhaupt interessiert waren.

Eine starke einschlägige „Motivation“ auf Landesebene erzeugten erst Gutachten über die Kosten der zweischichtigen Organisationsform. So untersuchte der Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen 1995 die dualen Bibliothekssysteme und empfahl die sogenannte „funktionale Einschichtigkeit“. Das zuständige Ministerium folgte dieser Empfehlung im Februar 1998 (Az.: Z A 5 – 7051 -). Kernpunkte dieser Regelung sind die Einführung einer einheitlichen fachlichen Leitung sowie das Streben nach einer räumlichen und organisatorischen Zusammenfassung, insbesondere im Hinblick auf die Verbesserung der Zugänglichkeit der Bestände sowie zur Gewährleistung einer koordinierten Erwerbung.

Der ökonomische Faktor hatte allerdings in der Praxis bereits zu Veränderungen geführt. So öffnete sich die Schere zwischen stagnierenden Etats und dem Bedarf vor allem infolge rasanter Preissteigerungen für Zeitschriften im STM-Bereich (science, technology, medicine) seit dem Ende der 80er Jahre bedrohlich. Auch in den „alten“ Universitäten begann man aus ökonomischen Notwendigkeiten heraus nun mit einer rudimentären Erwerbungsordination: Man versuchte, zur Senkung des Kostendrucks die zum Teil erheblichen Mengen von Mehrfachabonnements abzubestellen, erst innerhalb der eigenen Hochschule, dann auch auf regionaler Ebene. Die dazu notwendige Organisation bewirkte eine gewisse infrastrukturelle Verdichtung. Dieser Schritt war bemerkenswert, auch wenn die konkreten Ergebnisse nicht immer großartig erscheinen mögen. Lokal ließ sich manches noch durchsetzen, regional blieb die Abstimmung eine Formsache. Für ein nennenswertes Kosten-Controlling auf regionaler Ebene hätte es einer stärkeren Koordinationsinstanz bedurft, welche freilich nur in Bayern durch die dortige Generaldirektion gegeben war.

Die Bibliotheken organisierten sich jedoch stärker und zunehmend auch besser: Verbundkataloge waren bereits in den 1970er Jahren nach US-amerikanischem Vorbild und auf der Grundlage der bereits etablierten Zentralkataloge als Katalogisierungsverbünde entstanden. Die konventionellen Verbünde wurden mit den besseren technischen Möglichkeiten zunächst zu Offline- (Bayern zum Beispiel 1970), später zu Online-Systemen (Bayern 1984), wobei sie sich von anfangs reinen Katalogisierungs- zu Leihverkehrsinstrumenten entwickelten. Und mit der Entwicklung des technischen Angebots und der zur Verfügung stehenden elektronischen Datenkonvolute erweiterten sich die Verbünde sukzessive zu integrierten Informationsinstrumenten. Anfangs fast unbemerkt veränderte das Internet seit 1993 durch das World Wide Web die Arbeitsbedin-

gungen der Wissenschaft und damit auch der Bibliotheken. In welchem Maße dies geschehen würde, ließ sich zunächst freilich nicht ermessen.

Heute

Heute arbeiten sämtliche Mitspieler bei der Erzeugung, Präsentation, Bewahrung und Reaktivierung von Wissen, nicht zuletzt also Bibliotheken und deren Verbände, konzeptionell an ihrer Rolle im Internetzeitalter. Dazu gehört insbesondere auch eine Definition der Möglichkeiten und Grenzen der Wahrnehmung von Aufgaben und Funktionen im Kontext „Digitaler Bibliotheken“, wie auch immer diese definiert sein mögen. In diesem Zusammenhang stellen sich Fragen nach einer Verbesserung der organisatorischen und technischen Kooperation innerhalb des Bibliotheksystems einer Hochschule sowie mit den inneruniversitären Partnern und darüber hinaus wieder neu.

Betrachtet man die Situation in den Bibliotheken und die Tatsache, dass die „Krise des Bibliothekswesens“ über einen relativ langen Zeitraum diskutiert wurde, so verwundert die geringe Dichte konzeptioneller Beiträge von Bibliotheksseite zur aktuellen Diskussion über die signifikanten Strukturanforderungen: Die Mehrzahl der Bibliotheken war offensichtlich auf die Dimension der technischen Entwicklung nicht vorbereitet. Selbstverständlich hatte man reagiert und in der Praxis einiges umorganisiert, zum Beispiel eigens Abteilungen für die Datenverarbeitung eingerichtet, die sich um die Funktionstüchtigkeit der in den Bibliotheken vorhandenen PCs kümmern sollten. Mit der Zeit kam die Verwertung der CD-ROMs, später der DVDs, hinzu, noch später das Handling der Zugriffe auf Datenbanken und elektronische Zeitschriften sowie die elektronische Dokumentenlieferung. Man führte in diesem Zusammenhang Diskussionen über die notwendigen Organisationsanpassungen, über den Geldmangel, über das Ob und Wie der Katalogisierung Neuer Medien in den Verbundkatalogen und über Benutzungsbedingungen. Bemerkenswert ist, dass konzeptionelle Gesamtschauen selbst auf dem Bibliothekartag im Jahre 1998 noch relativ weitgehend erschienen, etwa die Ausführungen von Reinhard Rinn über Metadaten und Netzpublikationen oder Harald Müllers Aufforderung, dass Bibliotheken sich „offensiv und durchaus auch unkonventionell gegen die drohende Ausgrenzung durch das digitale Urheberrecht“ stemmen sollten².

Wenn man sich diese Situation vor Augen führt, dann wird deutlich, dass der konzeptionelle Stand von Bibliotheken Ende der 90er Jahre noch stark konventionell geprägt war. Die meisten deutschen Universitätsbibliotheken betrachteten sich um die Wende zum 21. Jahrhundert wohl nach wie vor als Goethes „Stapelstadt des Wissens“, also als einen Wissensspeicher im Sinne einer schematischen Ablage. Es verwundert deshalb nicht, dass die konzeptionelle Diskussion um die Folgen der technischen Entwicklung in Deutschland, anders als zum Beispiel in Großbritannien, wenig aktive Mitstreiter aus dem Bibliotheksbereich fand.

Dabei war die Diskussion um die technischen und organisatorischen Folgen für die Universitäten längst in vollem Gange. Bereits im Herbst 1991 fanden sich zum Beispiel die Leiter wissenschaftlicher Rechenzentren (ALwR) und einige Vertreter der Sektion IV des Deutschen Bibliotheksverbandes (dbv) zu einer Tagung zusammen

unter dem Thema „Neue Kommunikations- und Informationsdienste – Möglichkeiten und Formen der Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen Rechenzentren und Universitätsbibliotheken“. Aus dieser Thematik ergaben sich Kooperationsprojekte, an denen anfangs nur wenige Bibliotheken überhaupt Interesse zeigten. Die ersten Applikationen von „Digitalen Bibliotheken“ wurden infolgedessen beinahe zwangsläufig in Rechenzentren oder an Informatik-Lehrstühlen entwickelt, meist ohne bibliothekarische Beteiligung. Bibliothekare versäumten es in diesem Kontext weitgehend, ihre Anforderungen an inhaltliche und formale Strukturen sowie Nutzungsmodalitäten (Rechte-, Zugriffsmanagement) einzubringen. Das konnten die Entwickler nicht kompensieren; ihr Fokus lag naturgemäß auf den technischen Servicemöglichkeiten.

Die Schlussfolgerung der Hochschulleitungen, dass Rechentechik grundsätzlich Sache der Rechenzentren sei, drängte sich in dieser Lage beinahe zwangsläufig auf. Die Diskussion über die Frage, ob es denn angesichts der Fortschritte moderner Informationstechnik nicht sinnvoll sei, die diesbezüglichen Dienstleister, das Rechenzentrum, das Multimediazentrum und die Bibliothek, kurzerhand zusammenzulegen und damit Synergieeffekte zu erzeugen bzw. Kosten einsparen zu können, ergab sich sozusagen wie von selbst. Hinzu kam, dass Hochschulstrukturreformen im süddeutschen Bereich, welche unter anderem gewisse kritische Größen für Institute vorsahen, Integrationsmaßnahmen beförderten.

Die pauschale Zuordnung konnte so jedoch nicht im Interesse der beteiligten Einrichtungen liegen, auch wenn viele Bibliotheken mangels eigener Kompetenz zunächst froh waren, wenn das Hochschulrechenzentrum sich um ihre Applikationen kümmerte. An dieser Stelle sei ein vielleicht nicht repräsentatives, aber gewiss auch nicht untypisches Beispiel aus jener Zeit angeführt: Ende 1999 äußerte sich der Direktor einer größeren Universitätsbibliothek, welche federführend eine überregionale geisteswissenschaftliche Forschungsplattform betreuen sollte, folgendermaßen: „Im Rechenzentrum steht ein Server, auf dem man dann alles ablegen kann.“ Vorläufig unbeantwortet bleiben mussten Nachfragen, auf welcher technischen Basis dies geplant sei, welches Metadatenmodell dem Projekt zugrunde gelegt worden sei, wie das Rechte- und Zugriffsmanagement funktionieren sollte, wie die Durchführung und das Qualitätsmanagement der notwendigen Digitalisierung von Quellen geregelt worden sei und wie sich die Projektpartner überhaupt organisatorisch abgestimmt hätten.

Eine Förderinitiative der Deutschen Forschungsgemeinschaft, „Leistungszentren für Forschungsinformation“, belebte die Diskussion über das „Integrierte Informationsmanagement“ und „Digitale Text- und Datenzentren“ in Deutschland nicht nur, sondern half auch, sie zu strukturieren. Innerhalb der Hochschulen wurde das Informati-

² Rinn, Reinhard: Metadaten und nationalbibliographische Verzeichnung von Netzpublikationen. In: Nur was sich ändert, bleibt / 88. Deutscher Bibliothekartag in Frankfurt am Main 1998. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt am Main 1999, S. 222-233; Müller, Harald: Bedroht das digitale Urheberrecht die Bibliotheken? Ebd., S. 255-266, Zitat: S. 266.

onsmanagement nun zu einem Thema. Das allein förderte die Aufarbeitung konzeptioneller Defizite deutlich. Es gibt inzwischen Beispiele für die Integration von Infrastruktureinrichtungen, und zwar in Cottbus, Ulm, Oldenburg, Gelsenkirchen und Lemgo. Freilich unterscheiden sich auch die wenigen universitären Systeme (Oldenburg, Cottbus und Ulm nämlich) in ihren internen Strukturen ganz erheblich voneinander. Dies hier im Detail auszuführen würde freilich nicht weiterführen. Soviel sei jedoch bemerkt: Die Integration war anfangs das Modell, welches von einigen Hochschulleitungen ganz unbefangen als das „Mittel der Wahl“ für die Zukunft der Informationsinfrastruktur gesehen wurde. In den genannten Fällen trifft dies wohl auch zu: Es handelt sich um Universitäten der Gruppe, für die Befürworter integrativer Lösungsansätze anführen,

- dass sich das Konzept der Beibehaltung getrennter Einrichtungen schlicht nicht rentiere (z. B. bei kleineren Hochschulen oder stark spezialisierten Forschungseinrichtungen), weil das vorhandene Substrat nicht ausreiche oder
- dass ein sinnvolles Zusammenwirken nicht herbeigeführt werden konnte (Fragmentierung der Ressourcen, Duplizität der Lösungsansätze).

Die Mehrzahl der deutschen Hochschulen entschied sich nach Abwägung der lokalen Voraussetzungen, Kompetenzen und Zielrichtungen allerdings nicht für die Integration, sondern für Kooperationsmodelle. Damit einher geht eine Verdichtung des strukturellen Zusammenwirkens (z. B. gemeinsame Planungsgremien). Unterstützt werden diese Modelle durch entsprechende Mechanismen der Abstimmung, der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Bezugs nach innen (z. B. Metadirectory) sowie über die Grenzen der eigenen Einrichtung hinaus (Nutzung gemeinsamer Standards, Ressourcen-Sharing).

Die Hochschulen forcieren damit eine Entwicklung, die beinahe überfällig war: Die Anpassung der Informationsinfrastrukturen einer Hochschule an die Erfordernisse von heute und morgen.

Diese konzeptionelle und organisatorische Anpassung darf sich übrigens nicht auf die Kooperation der genannten Trias von

- Bibliothek,
- Rechenzentrum und
- Multimediazentrum

beschränken. Mittlerweile ist nämlich unstrittig, dass

- die Universitätsverwaltungen unabdingbar einbezogen werden müssen: Hier findet man schließlich Daten von der Studierenden- über die Mittel- und Personal- bis zur Raumverwaltung, welche für personalisierte Services (in welcher Auswahl und Abstufung auch immer) unverzichtbar sind.

Nicht zuletzt sind bei der Erarbeitung von Konzepten für ein Informationsmanagement der Hochschule auch deren

- Wissenschaftler einzubeziehen. In den gängigen Infrastrukturschemata finden sie sich meist auf ein Segment „Fakultäten“ reduziert, zuständig für die „an der Hochschule erzeugten Inhalte“ im Unterschied zur Bibliothek mit den „erworbenen Daten“. Diese Reduzierung ist konventionell gedacht und damit schlicht veraltet.

Häufig wird diese eher schemenhafte Berücksichtigung der Wissenschaft damit begründet, in den Lehrstühlen würden ohnehin spezifische DV-Applikationen benötigt, um die sich die Betroffenen selbst kümmern müssten. Das trifft so pauschal natürlich nicht zu, wie sich etwa

am Beispiel der Geisteswissenschaften belegen lässt: Wissenschaftler historischer Disziplinen etwa haben die Möglichkeiten und Notwendigkeiten gemeinsamer Forschungs- und Erschließungsplattformen, einhergehend mit der Erstellung und Aufbereitung von hochwertig digitalisiertem Quellenmaterial, längst für sich entdeckt. Sie sind damit nahezu idealtypische Kooperationspartner für Bibliotheksprojekte. Generell wäre demnach zu fragen: Wie sollen qualitativ hochwertige Serviceangebote überhaupt „nutzernah“ entwickelt werden, wenn die Rezipienten und Erzeuger des Wissens nicht unmittelbar Prozessbeteiligte sind?

Die Zusammenarbeit muss demnach nicht mehr erst nach der Publikation beginnen, sondern viel früher einsetzen, bei der Umsetzung der Forschungs idee nämlich. Wissenschaftler und Informationsexperten zusammen können optimale Bedingungen für die Entstehung neuen Wissens schaffen. Sie können gegebenenfalls auch den Bedarf an der Rekrutierung weiterer Partner erkennen und realisieren, zum Beispiel aus anderen Instituten, Bibliotheken, Museen oder Archiven. Die Offenheit für eine virtuelle Zusammenführung verstreuter historischer Quellenkonvolute oder die digitale Präsentation ansonsten schwer rekonstruierbarer Kontexte ist zweifelsfrei ein Anliegen der Forschung, welches bibliothekarische Expertise sowohl hinsichtlich der Erschließung als auch hinsichtlich der technischen Präsentation, Bereitstellung und Archivierung verlangt.

Und wie steht es um die Lehre, und zwar im Hinblick auf die Lehrenden ebenso wie bezüglich der Studierenden? Die Entwicklung und das Angebot von E-Learning-Infrastrukturen ist ein klassisches Feld für die Kooperation aller am Prozess Beteiligten. Nicht umsonst ist auch in britischen Programmen stets die Rede von einem „integrated learning environment“, welches es zu schaffen gelte. Spätestens mit der Diskussion um die Einführung von Studiengebühren wächst den Studierenden zu, was englische Kollegen schon seit langem betonen: Der Studierende wird sich zunehmend als „customer“ oder gar „consumer“ sehen, – und der Kunde ist bekanntlich König.

Damit sind wir jedoch längst bei der Debatte dessen angekommen, was es im Hinblick auf unsere Funktion in der Zukunft bereits heute zu beachten gilt.

Morgen

Um zu verstehen, was Universitätsbibliotheken in Deutschland für die Zukunft erwarten dürfen, muss man zunächst wieder einen Blick in die deutsche Geschichte werfen. Mit der Gründung der Berliner Universität durch Wilhelm von Humboldt im Jahre 1810 fand eine Entwicklung ihre institutionelle Verdichtung, welche die Zukunft der Hochschulen in Deutschland prägen sollte. Schlagworte wie die „Freiheit der Wissenschaft“, die allgemeine Bildung unter Einbeziehung der Wissenschaft, die Modernisierung der Methoden im Sinne der Aufklärung – dies alles steht neben der Einbindung der Hochschulen in den aufstrebenden Preußischen Staat, in dessen Ordnungsvorstellungen, in dessen Ausbildung einer Verwaltungstechnik und in vieles andere mehr. Die Universität wandelte sich in dieser Umgebung spätestens mit der Notwendigkeit von Etats für Labore und Kliniken zu einer Staatsanstalt. „Das bedeutete einen Verlust an Unabhängigkeit; die Stif-

tungsuniversität', die aus eigenem Vermögen lebt, blieb und bleibt hierzulande nur ein Traum³.

Die deutsche Hochschule entwickelte bekanntlich eine besondere, eine eigene Kultur: Man denke nur an festgeschriebene Karriereverläufe, an die Professorenbeamten, die bis heute gepflegte Hierarchie und deren Besonderheiten, an Staatsexamina und Haushaltspläne, an das Staatseigentum und die Hochschulaufsicht mit den dazugehörigen Strukturen. Deren Uniformität garantierte zwar einen gewissen Standard, ihre Flexibilität blieb jedoch gering. Dies ändert sich erst langsam, wirtschaftlich erzwungen durch die Reduzierung der Staatsfinanzen, vermittelt über die Globalhaushalte als Weg zu Einsparungen in Eigenregie der Hochschulen, unmittelbar verknüpft mit dem Anreiz zu einer stärkeren Drittmittelwerbung, gemildert durch Förderprogramme, zuletzt der sogenannten Exzellenzinitiative, politisch begleitet durch den Bologna-Prozess mit seiner Umgestaltung der Studiengänge. Forschung und Lehre entfernen sich zusehends voneinander, es kristallisieren sich deutlichere Hochschulprofile heraus und damit einhergehend auch die Gewinner und Verlierer des Prozesses⁴.

Das betrifft die den Universitäten verbundenen Bibliotheken sowohl organisatorisch als auch wissenschaftsdefinitorisch. Wir werden uns auf zwei unterschiedliche Entwicklungen einstellen müssen (unter Umständen bezogen auf ein und dieselbe Universität): Denn aller Voraussicht nach werden sich

- „Ausbildungsuniversitäten“ und
- „Forschungsuniversitäten“ herausbilden.

Diese beiden werden weniger denn je miteinander zu tun haben, bei mittleren und großen Universitäten müssen jedoch beide Bereiche gleichermaßen von ihren Bibliotheken „bedient“ werden. Wenn wir davon ausgehen, dass die Studierenden in höherem Maße die umworbene Klientel, also „Kunden“ der Universität, sein werden und dass diese Klientel ein „integrated learning environment“ verlangen und bekommen wird, dann sollten Bibliotheken aktive Mitgestalter dieses Prozesses werden. E-Learning ohne Anbindung an OPACs, ohne evaluierte Datenaufbereitung, kurz ohne das Angebot der Ressourcen und Möglichkeiten des Bibliothekars, kann schließlich niemals ein „gutes“ Angebot sein. E-Learning ohne diese Anbindungen bliebe nämlich sozusagen selbstreferentiell. Der Einstieg in die Zusammenarbeit ist dabei nicht schwer, wenn man bedenkt, was Bibliotheken anzubieten haben: neben dem Zugang zu evaluierten Fachportalen, zum eigenen Bestand und zu externen Ressourcen, zu Arbeitsmaterialien, zu Semesterapparaten, zu den Video-Aufzeichnungen der Lehrenden nicht zuletzt auch die Möglichkeit, das entstehende Material sachgerecht zu erschließen, zu präsentieren, differenziert vorzuhalten.

Hält sich die Bibliothek in diesem Prozess zurück, ist die Gefahr groß, dass sie auf Dauer aus dem Konkurrenzkampf um die Ressourcen der Universität verdrängt wird. Ihr droht der zweifelhafte Status des rein „kulturellen Beiwerks“ und das Verschwinden in der Schublade des Vergessens als „Schatzhüter“ längst überholten Wissens. Wissen, was nicht aktiviert und „aggressiv“, also zeitgemäß aufbereitet präsentiert wird, gerät nämlich zwangsläufig in Vergessenheit. Das „Vergessen“ der eigenen Tradition, das Brachliegen historischen Substrats, die Vernachlässigung eigener Ressourcen schadet nicht nur den Bibliotheken, sondern auch den betroffenen Universitäten

in ihrem Streben nach der Präsentation und Nutzbarmachung von sogenannten Standortvorteilen. Die Funktion der Schatztruhe ist deshalb als solche schön und ehrenvoll, aber in dieser reduzierten Form leider auch lehr- und forschungsfern. Und die Hinwendung zu den Bedürfnissen der Forschung muss und wird die Universität der Zukunft (neben dem Studienbetrieb) verstärkt ausmachen.

Deshalb gilt es, das Substrat der eigenen Institution und anderer Partner, welche gemeinsam ein Datenkonvolut aufbauen, präsentieren und archivieren können, zur Basis neuen Wissens, zur Basis neuer Projekte zu machen. In diesem Zusammenhang trifft es nicht zu, dass ausschließlich Naturwissenschaftler und Techniker Interesse an digitalen Plattformen haben. Für diese Wissenschaftsbereiche sind Bibliotheken interessant, wenn sie klientelbezogen überschaubare Einführungen in die vielfältigen digitalen Angebote anbieten, oder auch, wenn sie hochspezialisierten Fachgesellschaften etwa professionelle E-Journal-Strukturen anbieten können. Für die Geisteswissenschaften, welchen latent Technikfeindlichkeit vorgeworfen wird, gilt Ähnliches. Sie benötigen für ihre Projekte historisches Material aus Bibliotheken, Archiven oder Museen: Wenn es Bibliothekaren gelingt, mit allen inhaltlich Beteiligten zusammen ein virtuelles Ganzes aufzubauen, welches von verschiedenen sozialisierten und gegebenenfalls auch dislozierten Wissenschaftlern gemeinsam erarbeitet und genutzt werden kann, dann schaffen sie eine optimale Basis für die moderne Forschung – und sind selbst Partner in diesem Prozess.

Wie aber macht man das?

Bibliotheken erfüllen immer neue Aufgaben, ohne dass die konventionellen Gebiete deshalb entfallen würden. Die Ressourcen sind knapp, und die Selbstbehauptung wird immer härter. Dies ist aber nicht unerwartet und auch nicht unbeeinflussbar. Also empfiehlt es sich, die „Krise“ positiv als „Herausforderung“ zu definieren und angemessen darauf zu reagieren. Als Herausforderung verstanden lässt sich die wachsende Vielfalt der Aufgaben organisatorisch bewältigen, wenn es gelingt, die neuen Entwicklungen als Projekte zu planen und aufeinander zu beziehen. Einige Punkte sind dabei zu beachten:

- Was andere besser können, sollte man tunlichst nicht selbst versuchen, sondern kompetenten Partnern ein Kooperationsangebot machen (Partner können stammen aus Verlagen, aus der Wissenschaft, aus einer anderen Bibliothek, aus der Industrie...). Dazu ein Beispiel: Häufig sind die einschlägigen Bibliotheksmitar-

³ Ellwein, Thomas: Die deutsche Universität vom Mittelalter bis zur Gegenwart. 2. verb. und erg. Aufl. Frankfurt a. M. 1992, Zitat: S. 115.

⁴ Ein „Blick über den Tellerrand“ zeigt den Unterschied, welcher den Informationsinfrastrukturen aus den Strukturunterschieden zu anderen Ländern erwächst. Vgl. den Erfahrungsbericht zu einer einschlägigen Studienreise durch britische Hochschulen im Frühjahr 2006, Sabine Wefers: Integration: Königsweg oder Sackgasse? In: ABI-Technik 26 (2006) S. 106-113.

beiter nicht in der Lage, Entwicklungsaufwand für einen neuen Systembaustein zu investieren. An vielen Universitäten gibt es jedoch Lehrstühle, welche sich mit Informationstechnologien beschäftigen. Wenn es gelingt, die geplante Entwicklung als Projektaufgabe zu definieren, kann man den Lehrstühlen ein Aufgabenfeld für Diplomanden anbieten und die Arbeiten zu allseitigem Vorteil gemeinsam betreuen: Die Bibliothek bekommt Programmierkapazität, der Lehrstuhl Diplomarbeiten und der Diplomand ein praktisches Anwendungsgebiet für seine Aufgabenstellung.

- Dazu müssen neue Entwicklungen als überschaubare Projekte gestaltet werden, mit entsprechendem Controlling, klaren Zuständigkeiten, mit Termin- und Finanzplanung, konkreten Vereinbarungen.
- Diese Projekte müssen in ein plausibles Gesamtkonzept eingebunden sein, damit der Partner weiß, in welchem Rahmen er sich bewegt.
- Jedes Projekt sollte so gestaltet sein, dass es als Pilot für einen künftigen Routineservice dienen kann. Auf diese Weise senkt sich der Aufwand (Kosten und Zeitraum bis zur Realisierung einer neuen Anwendung) von Projekt zu Projekt.
- Projekte benötigen eine konzeptionelle ebenso wie eine personelle Verankerung, d. h. eine Kernmannschaft, die ausreichend qualifiziert ist, um auf der einen Seite die Kontinuität der Services zu sichern und auf der anderen als Ansprechpartner für die jeweiligen Partner zu dienen.

Die Neuen Medien sind also nicht nur „neue“ im Sinne „anderer“ Medien, sondern ernsthaft „unkonventionell“, d. h. sie sprengen den Rahmen dessen, was man unter dem konventionellen Alltagsgeschäft einer Universitätsbibliothek verstehen könnte. Das geschieht nicht ohne Rückwirkung auf das Alltagsgeschäft. Diese Rückwirkungen treten jedoch stets mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung auf, dann nämlich, wenn das „Projekt“ zur „Routine“ geworden ist. Zu beobachten ist allerdings, dass sich innerhalb der Bibliothek durch die Verbindung alter und neuer Formen der bibliothekarischen Arbeit schubweise Meta- oder Hybridstrukturen ausbilden: Es entstehen pragmatisch zusammengesetzte Teams aus technischen Mitarbeitern, Katalogisierungs- und Benutzungsexperten, häufig unter Hinzuziehung der jeweiligen Partner. Es erfolgen Schulungen in den neuen Routineservices, die sukzessive aufgebaut werden. Kurz: Der Betrieb wandelt sich.

Weder die sachliche noch die personelle Ausstattung von Bibliotheken ist in der Regel jedoch so üppig, dass sie den Aufbau neuer Bereiche und die Betreuung verschiedener Projekte ohne regulierende Maßnahmen verkraften würde. Deshalb empfiehlt es sich, frühzeitig ein effektives Qualitätsmanagement aufzubauen. Gemeint sind ausdrücklich nur solche Maßnahmen, welche der Effizienz des Betriebs tatsächlich förderlich sind. Maßnahmen hingegen, welche bei genauer Betrachtung wesentlich selbstreferentiell sind, also etwa flächendeckende Erhebungen nach dem Motto „Wir fragen erst einmal alles ab und sehen dann, was wir mit den Daten anfangen können“, sind ausdrücklich nicht gemeint. Generelle Erhebungen dieser Art sind schlicht zu aufwendig.

Sie sind in der Regel auch nicht notwendig. Es gibt nämlich ganz einfache Parameter, anhand derer man den Organisationsstand der Bibliothek prüfen kann: So offen-

bart der Blick auf das Organigramm mancher Bibliotheken häufig mehr als die betreffenden Häuser selbst ahnen. Da überschneiden sich Zuständigkeiten derart systematisch, dass man fürchten muss, hier sei die Nichtzuständigkeit zum Prinzip erhoben worden. Die Probleme, welche mit solchen Konstruktionen einhergehen, werden spätestens im Konfliktfall deutlich spürbar. Die Organigramme von Häusern mit unklaren oder sich überlappenden Zuständigkeiten stellen sich funktional betrachtet sternförmig dar: Da keiner der Abteilungsleiter im Konfliktfall verantwortlich zuständig ist, müssen sich alle Beteiligten an den Direktor wenden, die einzige Person im Hause, welche eine verbindliche Entscheidung treffen kann. In kleinen Bibliotheken mag dies funktionieren.

In vielen Organigrammen gibt es zudem Betriebseinheiten, die „Leiter“ produzieren, deren Verantwortungsbereich nicht durch tragfähige Aufgabengebiete untersetzt ist. Auf diese Weise wird die Leitung dann in erster Linie zu einem Vehikel für ein höheres Gehalt des jeweiligen Stelleninhabers. Insofern wäre diese Erscheinung vielleicht noch positiv zu werten, wenn sie nicht auch dazu führen würde, dass ihr Sonderstatus die betroffene Betriebseinheit von der allgemeinen Entwicklung abschneidet. Am Ende steht dann ein Abteilungsleiter, der bestenfalls das operative Tagesgeschäft gewährleisten kann, eine Aufgabe, für die er dann übrigens zu hoch dotiert ist. Strategische Verantwortung hingegen erübrigt sich für den Vertreter einer kleinen Untereinheit in einem vernetzten Gesamtsystem weitgehend: Es wäre eine Illusion, komplexe Systeme aus einer Randposition heraus steuern zu wollen. Im Alltag führt dies zu subjektiven Klagen wie „Wir werden immer vergessen“ oder „Uns sagt ja keiner was“. Objektiv liegt dieses „Abkopplungs“-Problem weniger an der Kommunikation als an einer Strukturschwäche der Bibliotheken.

Ein klassisches Beispiel für diese Erscheinung sind die häufig vom Hauptbetrieb gelöst und damit isolierten Teilbibliotheken unter Leitung von Fachreferenten. Das Bemühen, die inhaltlichen Vertreter von Universitätsbibliotheken auf diese Weise mit organisatorischer Verantwortung zu versorgen, ist in Deutschland weit verbreitet. Es ist anzunehmen, dass dieser Versuch der Schaffung einer „Leitungsposition“ auf die schwierige Situation der Fachreferate in zweischichtigen Systemen zurückzuführen ist.

Heutzutage jedoch, in einer Phase großer Bewegung im inneruniversitären Alltag, der sich durchsetzenden Interdisziplinarität der Forschung, vielfältiger Projekte und Schwerpunktbildungen sowie der Neuentwicklungen und Veränderungen auf dem Medienmarkt sollte der Fachreferent ausreichend beschäftigt und auch „etabliert“ sein. Neben dem Routinegeschäft der Marktbeobachtung, dem Budgetcontrolling und der Erschließungsleistungen gehört es schließlich immer stärker auch zu seinen Aufgaben, gezielt weitere Routinen zu entwickeln: Er muss seine „Kunden“ systematisch beobachten, deren Gruppierungen registrieren und das jeweilige Informationsbedürfnis und -verhalten analysieren. Angesichts der Heterogenität der Klientel gilt es, unterschiedliche Strategien zu entwickeln, wie die Angebote und Leistungen der Bibliothek bekannt gemacht werden könnten. Bibliotheken sind schließlich selten so schlecht wie ihr Ruf! Von Dekanen hörten wir in Jena zum Beispiel kürzlich, die Bibliothek sollte „aggressiver für ihre Angebote werben“. Gemeint

war eine „Bring-Leistung“ im Hinblick auf Informationen über Angebote, die das Profil dieser Fachbereiche, ihrer Wissenschaftler (unterschieden nach Fächern, Alters- und Statusgruppen, Vertrautheit mit der Informationstechnik, Arbeitsgebieten...) berücksichtigen. Der Fachreferent sollte informieren, unterstützen und beraten, sich gezielt einbringen und dabei lernen, wie sich die Bedürfnisse der „Kunden“ verändern.

Wenn der Mitarbeiter dann noch für das, was er von diesen „Kunden“ mitbringt, die richtigen Ansprechpartner in der Bibliothek finden kann, weil deren Struktur im Wortsinne „schlank“ ist, dann besteht immer eine echte Chance auf eine weitere Verbesserung. Schließlich ist die Offenheit zur Adaptation neuer Entwicklungen der Jungbrunnen einer Bibliothek. Bibliotheken müssen dezidiert damit aufhören, sich als Wissensspeicher im Sinne einer systematischen Ablage zu definieren. Sie müssen sich

stattdessen als ein auf Dauer verlässliches, dabei optimal zugängliches, flexibel nutzbares und intelligent strukturiertes Wissensreservoir bewähren. Denn Wissen war früher anders definiert, als es heute verstanden wird. Und Wissen entsteht heute anders als gestern, in konventionellen Zeiten, und es wird wahrscheinlich morgen wieder anders als heute zustande kommen. Bibliotheken sind elementarer Bestandteil dieses Prozesses und sollten sich an seiner Gestaltung aktiv beteiligen.

Anschrift der Autorin:

Dr. Sabine Wefers
Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek
Bibliothekszentrum 2
D-07743 Jena
E-Mail: thulb_direktion@thulb.uni-jena.de