


Universitätsbibliothek, Sammlungen und Archive unter einem Dach : Eine Herausforderung für das Management

Book Chapter

Author(s):

Wiederkehr, Stefan 

Publication date:

2017-10

Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000201981>

Rights / license:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)

Originally published in:

Bibliothek – Forschung für die Praxis, <https://doi.org/10.1515/9783110522334-025>

Stefan Wiederkehr

Universitätsbibliothek, Sammlungen und Archive unter einem Dach

Eine Herausforderung für das Management

Abstract: Der Beitrag stellt am Beispiel der ETH Zürich dar, welche Chancen die organisatorische Vereinigung von Universitätsbibliothek, Sammlungen und Archiven eröffnet: Werden die Informationsdienstleistungen der Universität aus einer Hand erbracht, ist dies nicht nur ein attraktiver Service für die Kunden. Es entstehen auch ressourcenschonende Synergieeffekte und Effizienzgewinne. Gleichzeitig benennt der Beitrag die Herausforderungen, denen sich das Management bei der Integration unterschiedlicher Typen von traditionsreichen Informationseinrichtungen zu stellen hat. Im Zuge der Professionalisierung verfestigte sich die Spartenrennung zwischen Bibliotheken, Sammlungen und Archiven und führte beim Personal zu unterschiedlichen, stark entwickelten beruflichen Identitäten. Daher sind gute Führung und Diversity Management zentrale Voraussetzungen für die erfolgreiche Gestaltung der notwendigen Veränderungsprozesse und die Entwicklung gemeinsamer Werte.

1 Einleitung

In den letzten zehn Jahren übertrug die Hochschulleitung der ETH-Bibliothek, der zentralen Universitätsbibliothek der ETH Zürich, die Verantwortung für eine Reihe von Sammlungen und Archiven, die zuvor im Organigramm an anderer Stelle angesiedelt waren. Es waren dies (in chronologischer Reihenfolge) das Max Frisch-Archiv, die Graphische Sammlung, „*focusTerra*“ – das erdwissenschaftliche Forschungs- und Informationszentrum der ETH Zürich einschließlich der später verselbstständigten Erdwissenschaftlichen Sammlungen –, das Thomas-Mann-Archiv und diejenigen Sammlungsobjekte, die sich unmittelbar in der Obhut des Kulturgüterschutzbeauftragten befanden (heute: Sammlung Sternwarte und Kunstinventar). Dazu kommt die Materialsammlung als Neugründung des Jahres 2010. Die Abteilung Alte und Seltene Drucke, die Kartensammlung, das Hochschularchiv und das Archiv des ETH-Rats sowie das Bildarchiv sind traditionellerweise Teil der ETH-Bibliothek. Daneben existiert an der ETH Zürich weiterhin ein knappes Dutzend Sammlungen und Archive, die einem Departement zugeordnet sind oder eine andere, von der ETH-Biblio-

thek unabhängige, Trägerschaft haben (Neubauer, 2014; Habel & Wiederkehr, 2015).

Der folgende Beitrag macht im ersten Teil deutlich, welche Chancen und Synergien die Integration von Sammlungen und Archiven in eine Universitätsbibliothek mit sich bringt. Im zweiten Teil werden die Herausforderungen benannt, denen sich das Management bei einer derartigen Integration gegenüber sieht.

2 Chancen

Die Entscheidung der Hochschulleitung, eine Reihe von Sammlungen und Archiven der ETH Zürich im Rahmen einer schrittweisen Reorganisation der ETH-Bibliothek anzuvertrauen, war in erster Linie durch die Einsicht motiviert, dass sich Bibliothek, Archiv und Sammlung im digitalen Zeitalter konvergent entwickeln (Wiederkehr, 2015a). Die traditionellen Trennlinien zwischen Original und Kopie sowie zwischen Text und nicht-textuellen Objekten, entlang derer sich diese drei Institutionstypen über Jahrhunderte hinweg ausdifferenziert hatten, verlieren rasant an Bedeutung. Stattdessen werden der Umgang mit großen Mengen maschinenlesbarer Metadaten, die Integration heterogener Ressourcen und deren nutzerfreundliche Bereitstellung in Discovery-Systemen, das Anbieten von Schnittstellen sowie der digitale Datenerhalt bzw. die Langzeitarchivierung wichtig – alles Gebiete, in denen aufgrund ähnlicher Anforderungen an effektive und effiziente Workflows ein hohes Synergiepotenzial zwischen Bibliotheken, Archiven und Sammlungen besteht. Das gilt in besonderem Maße auch für die eigentliche Digitalisierung analoger Informationsträger in einem dem konkreten Fall angemessenen Verhältnis von Qualität zu Quantität.

Diese Chancen werden an der ETH Zürich gesehen und genutzt. Das Wissensportal wird in seinem Endausbau den „Single Point of Access“ zu sämtlichen Informationsressourcen bilden (Neubauer & Piguet, 2014). Schon heute werden hier die Metadaten aus zahlreichen Quellsystemen nach einer Normalisierung zusammengeführt und für die Kunden zentral abfragbar gemacht. Darin liegt der nach außen sichtbarste Nutzen, aber auch nach innen entsteht eine Synergie für die Informatik-Dienste. Skaleneffekte und informationstechnologische Effizienzgewinne kommen außerdem dadurch zustande, dass für die Bildverwaltung in sämtlichen der ETH-Bibliothek angeschlossenen Einheiten die Plattform e-Pics und für die Metadaten der verschiedenen Archive dasselbe Archivinformationssystem eingesetzt wird. Die beiden Plattformen e-rara und e-manuscripta, die als nationale Kooperationsprojekte für die Publikation

von alten Drucken und handschriftlichen Quellen in technischer Hinsicht von der ETH-Bibliothek betrieben werden, beruhen auf der gleichen Technologie (Gasser, 2013). In keinerlei Hinsicht zielführend wären getrennte Wege von Bibliothek, Archiven und Sammlungen beim digitalen Datenerhalt gewesen, handelt es sich hier doch um einen Bereich, in dem Lösungen nicht nur implementiert, sondern durch informationswissenschaftliche Forschung erst entwickelt werden müssen (Töwe, 2015).

Die Synergien beschränken sich jedoch nicht auf IT-Fragen. Ein Kooperationsgewinn entsteht auch im Bereich rechtlicher Fragen. Die Kompetenzen im Bereich Urheberrecht, Lizenzierung, Sperrfristen und Schutz persönlicher Daten kommen, soweit bereits vorhanden, allen Beteiligten zugute oder aber müssen nur einmal aufgebaut werden. Werden die Informationsdienstleistungen der Universität aus einer Hand erbracht, können zudem die unterschiedlichen Kanäle zur Kundenbindung vielfältig bespielt und das Cross Media Marketing voll zur Geltung gebracht werden. Wiederum lässt sich Expertise an einer Stelle konzentrieren und arbeitsteilig zugunsten der Gesamtorganisation nutzbar machen (Kyburz, 2015).

Die Entscheidung, das DigiCenter der ETH-Bibliothek als zentralen Digitalisierungsdienstleister für die gesamte Hochschule zu positionieren, hat sich ebenfalls bewährt. Die Beschäftigten haben sich ein breites Know-how im Umgang mit großen Volumina, hohen Qualitätsansprüchen und verschiedenartigen Materialvorlagen erworben und verfügen über das technische Equipment, unterschiedlichste Anforderungen und Kundenwünsche zu erfüllen (Wiederkehr, 2015b).

3 Herausforderungen

So offensichtlich sich die Chancen einer organisatorischen Vereinigung von Bibliothek, Archiv und Sammlung unter einem Dach darstellen, gilt es doch auch, eine Reihe von Herausforderungen zu meistern.

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist, die Bibliothekare, Archivare und Kuratoren für den Wandel zu gewinnen (Thomas & Ely, 1996; Gardenswartz & Rowe, 2010). Damit sind zwei große Themen gleichzeitig angesprochen: Zum einen will erfolgreiches Change Management in jeder Art von Einrichtung gut geplant und überlegt umgesetzt sein. Zum anderen haben wir es mit drei verschiedenen Berufsständen zu tun, die im Zuge ihrer Professionalisierung eigene Berufsbilder und Karrieremuster, Fachverbände und Kongresse, Publikationsorgane und letztlich Identitäten ausgebildet haben.

3.1 Drei Wege der Professionalisierung

In Deutschland setzte die Standardisierung der bibliothekarischen Ausbildung und Berufsvoraussetzungen bekanntlich mit dem preußischen „Erlass betreffend die Befähigung zum wissenschaftlichen Bibliotheksdienst“ noch im 19. Jahrhundert ein. Der Verein Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare wurde 1900 (seinerzeit als Verein Deutscher Bibliothekare) gegründet. Im selben Jahr fand der erste Bibliothekartag statt. Seit 1884 existiert mit dem *Zentralblatt für Bibliothekswesen* ein unbestrittenes Fachorgan, das nach seiner Weiterführung in der DDR 1991 in der *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* aufging. Der erste Deutsche Archivtag wurde 1899 veranstaltet. 1946 wurde der Verband deutscher Archivare gegründet (heute: Verband deutscher Archivarinnen und Archivare); er publiziert seit 1947 die Fachzeitschrift *Der Archivar*. Der Verband hatte aber regionale und spartenbezogene Vorläufer seit dem Ende des 19. Jahrhunderts, und die in Bayern beheimatete *Archivalische Zeitschrift* weist eine Kontinuität seit 1876 auf. Der Deutsche Museumsbund wurde 1917 aus der Taufe gehoben und führt seither Jahrestagungen durch. Vorangegangen war die Gründung der Zeitschrift *Museumskunde* 1905.

Stellt man zudem in Rechnung, wie sehr vorgezeichnete Beamtenlaufbahnen und das Tarifrecht in Deutschland die spartenübergreifende Mobilität zwischen verschiedenen Arten von Gedächtnisinstitutionen erschweren, wenn nicht gar verhindern (Wiederkehr, 2014, S. 23–31), wird deutlich, dass die Konvergenz von Bibliothek, Archiv und Sammlung im digitalen Zeitalter starke institutionelle Traditionen und unter den Bedingungen des Analogen lange eingewöhnte Denkmuster in Frage stellt.

Diese Argumentation lässt sich in zweierlei Hinsicht relativieren. Zum einen folgte die Professionalisierung im Bibliotheks-, Archiv- und Sammlungsbereich in der Schweiz nur teilweise dem deutschen Muster, sodass über lange Zeit eine größere Offenheit für Quereinsteiger gegeben war (Wick-Werder, 2010; Aus- und Weiterbildung, 2012). Dies dürfte bis heute Veränderungsprozesse begünstigen. Zum anderen ist die Gleichsetzung von Universitätssammlungen mit Museen auch in Deutschland nicht uneingeschränkt zulässig, da vielerorts der öffentliche Ausstellungsbetrieb fehlt und der Charakter einer Lehr- oder reinen Forschungssammlung im Vordergrund steht. Die spezifische Institutionalisierung und Netzbildung von wissenschaftlichen Universitätssammlungen ist ein Phänomen der jüngsten Vergangenheit. Die Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland existiert seit 2012, ebenso die Gesellschaft für Universitätssammlungen. Die Reihe der regelmäßigen Sammlungstagungen setzte 2010 ein. Ein zentrales Fachorgan hat sich im deutschen Sprachraum noch nicht etabliert.

3.2 Folgen der Spartentrennung

Was bedeutet das nun für die Praxis an einer Universität? Die Bibliothek ist in der Regel deutlich größer und arbeitsteiliger organisiert als die Archive und Sammlungen es sind, die typischerweise von Einzelpersonen oder sehr kleinen Teams betreut werden. Dieser Größenunterschied bringt es mit sich, dass sich auch die proportionale Verteilung des Personals auf die verschiedenen Qualifikationsstufen unterscheidet. So fehlen in den kleinen Sammlungen und Archiven der Universitäten oft diejenigen Stellen, die in deutschen Bibliotheken dem mittleren und gehobenen Dienst zugeordnet wären. Der Anteil des wissenschaftlichen Personals ist in Universitätssammlungen und -archiven vergleichsweise höher als in den Universitätsbibliotheken. Es versteht sich von selbst, dass das einen Einfluss auf die Gruppendynamik sowie auf die Bedürfnisse und Arbeitshaltungen der Beschäftigten in den einzelnen Teams hat. Das Ineinandergreifen von Wissenschaft und Betrieb, das für Universitäten typisch ist und das auch jede Universitätsbibliothek kennt, findet sich in jeweils spezifischen Konstellationen auch in einzelnen Sammlungen und Archiven wieder. Dem hat das Management mit einem adäquaten Führungsstil und mit Kommunikations- und Motivationsformen zu begegnen, die an die jeweiligen Teams angepasst sind (Frey, 2002).

Im Zuge der Spartentrennung und je eigenständiger Ausbildungsgänge haben sich unterschiedliche Fachsprachen herausgebildet. So versteht mancher Kurator unter „inventarisieren“ die forschungsnahe Erschließung eines Objekts, die zeitintensiver und intellektuell anspruchsvoller ist als das, was im Bibliothekswesen „katalogisieren“ heißt. Derselbe Kurator spricht dann von „registrieren“, um diejenige Tätigkeit zu bezeichnen, die in der Bibliothek mit „inventarisieren“ gemeint ist. „Katalog“ bedeutet im Museum etwas anderes als in der Bibliothek, und einen spartenübergreifenden Konsens über „Dokumentation“ wird man vergebens suchen. In derartigen terminologischen Unterschieden lauert ein großes Potenzial für Missverständnisse, bis sich die Zusammenarbeit eingespült hat. Auch die überregionale und internationale Vereinbarung von Erschließungsstandards und Datenformaten folgte in Bibliotheken, Archiven und Sammlungen jeweils eigenen Entwicklungslinien.

3.3 Profilierung durch Bestand oder Services?

Trotz der hier vertretenen These der Konvergenz von Bibliothek, Archiv und Sammlung im digitalen Zeitalter ist auf einen grundsätzlichen Unterschied in der Interessenlage hinzuweisen, wenn man die drei Einrichtungen idealtypisch fasst. Archive und Sammlungen verfügen über unikale Bestände. Deren zeitge-

mäße Erschließung und digitale Präsentation sowie die Fähigkeit, genuin digitales Material zu übernehmen und zu sichern, sind die zentralen Herausforderungen beim Sprung vom analogen ins digitale Zeitalter. Eine verstärkte Kundenorientierung ist damit zwar verbunden, aber das Monopol auf den unikalsten Bestand bleibt eine *raison d'être*, die Bibliotheken so nicht mehr haben. Letzteren droht, durch kommerzielle Suchmaschinen und Informationsvermittler sowie universitätsübergreifende Angebote wie Nationallizenzen substituiert zu werden. Im Übergang zu hervorragendem Service (und damit ist mehr gemeint als die Überwindung des Bonmots vom Nutzer als natürlichem Feind des Bibliothekars) sowie in der Konzentration auf ortsgebundene Dienstleistungen sieht daher manche mittlere Bibliothek zu Recht eine Überlebensstrategie im digitalen Zeitalter. Spätestens dann aber, wenn die radikale Abkehr von der Bestandsorientierung (Münch & Bergmann-Ostermann, 2012) damit einhergeht, das Selbstverständnis einer Bibliothek als Gedächtnisinstitution aufzugeben, ist dies für Kuratoren und Archivare nicht mehr nachvollziehbar.

4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine unfreundliche Übernahme von Archiven und Sammlungen durch die Universitätsbibliothek geringe Aussichten auf Akzeptanz hätte und die Mitarbeiterzufriedenheit gefährden würde. Konvergenz von Bibliothek, Archiv und Sammlung bedeutet im Erfolgsfall vielmehr, dass ein neuer Einrichtungstyp entsteht, der die Gemeinsamkeiten traditioneller Gedächtnisinstitutionen erkennt, gemeinsame Werte entwickelt, betriebliche Synergien nutzt und zugleich die Stärken, die sich aus der Diversität ergeben, in den Vordergrund stellt. Diversity Management im Sinne des konstruktiven Umgangs mit verhaltensbezogener Diversität ist denn auch der Schlüssel, das Personal für den Wandel zu gewinnen.

Literatur

- Aus- und Weiterbildung [Themenheft]. (2012). *Arbido*, (3). Abgerufen von http://arbido.ch/assets/files/arbido_3_2012.pdf
- Frey, B. S. (2002). Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In B. S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (2., akt. u. erw. Aufl., S. 73–106). Wiesbaden: Gabler.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2010). *Managing diversity: A complete desk reference & planning guide* (3. Aufl.). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

- Gasser, M. (2013). Über die Digitalisierung hinaus: Neue Angebote der Spezialsammlungen der ETH Zürich-Bibliothek. In H. Schmitt (Red.), *Kulturelles Kapital und ökonomisches Potential – Zukunftskonzepte für Archive: 82. Deutscher Archivtag in Köln* (S. 47–56). Fulda: Verband Deutscher Archivarinnen und Archivare.
- Habel, T. & Wiederkehr, S. (2015). *Sammlungen und Archive der ETH Zürich: Wissenschaftliches Erbe für die Forschung der Zukunft* (2., durchges. Aufl.). Zürich: ETH Zürich. doi:10.3929/ethz-a-010360372
- Kyburz, D. (2015). Social-Media-Kompetenzen in Bibliotheken. *Arbido*, (4), 33–35. Abgerufen von http://arbido.ch/assets/files/arbido_4_2015_low.pdf
- Münch, V. & Bergmann-Ostermann, H. (2012). Das Informationsmonopol der Bibliotheken ist gekippt: Quo vadis, bibliothekarisches Informationswesen? [Interview mit R. Ball und B. Lübbers]. *BIT online*, 15(5), 486–493. Abgerufen von <http://www.b-i-t-online.de/heft/2012-05-interview.pdf>
- Neubauer, W. (2014). Die Informationsinfrastrukturen an der ETH Zürich. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie: ZfBB*, 61(4/5), 224–230. doi:10.3196/1864295014614589
- Neubauer, W. & Piguet, A. (2014). Das Wissensportal der Bibliothek der ETH Zürich. In K. Söllner & W. Sühl-Strohmer (Hrsg.), *Handbuch Hochschulbibliothekssysteme: Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium* (S. 439–454). Berlin: De Gruyter Saur. doi:10.1515/9783110310092-041
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Töwe, M. (2015). Von Forschungsdaten zu e-journals und zurück: Der Weg zum digitalen Datenerhalt an der ETH-Bibliothek. In R. Ball & S. Wiederkehr (Hrsg.), *Vernetztes Wissen. Online: Die Bibliothek als Managementaufgabe; Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag* (S. 159–171). Berlin: De Gruyter Saur. doi:10.1515/9783110435818-015
- Wick-Werder, M. (Red.). (2010). *Museumsberufe in der Schweiz: Anforderungsprofile basierend auf den Anforderungsprofilen für Museumsberufe in Europa*. Zürich: International Council of Museums. Schweizerisches Nationalkomitee. Kommission Ausbildung. Abgerufen von http://www.museums.ch/assets/files/dossiers_d/Publikationen/Museumsberufe_2010_D.pdf
- Wiederkehr, S. (2014). *Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland* (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 352). Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Abgerufen von <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2014-352>
- Wiederkehr, S. (2015a). Die „Strategie 2015 bis 2020“ für die Sammlungen und Archive der ETH Zürich. In R. Ball & S. Wiederkehr (Hrsg.), *Vernetztes Wissen. Online: Die Bibliothek als Managementaufgabe; Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag* (S. 181–188). Berlin: De Gruyter Saur. doi:10.1515/9783110435818-017
- Wiederkehr, S. (2015b). Digitalisierungsstrategien in den Sammlungen und Archiven der ETH-Bibliothek. *AKMB-news*, 21(1), 22–27. urn:nbn:de:bsz:16-akmb-319444

Alle Internetquellen wurden zuletzt am 26. 01. 2017 aufgerufen.