

Michaela Babion, Thomas Bähr und Irina Sens

# Kooperation oder Wettbewerb. Oder: Ist Kooperation der neue Wettbewerb?

„Die Menschen bauen zu viele Mauern und zu wenig Brücken.“  
Isaac Newton

Wissenschaftliche Bibliotheken haben eine lange Tradition zu kooperieren und scheinen, wenn man sich die folgenden Beispiele anschaut, prädestiniert für erfolgreiche Kooperationen auf nationaler und internationaler Ebene.

## Beispiel 1: Fernleihe

Am Ende des 19. Jahrhunderts organisierten die heutige Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und mehrere Universitätsbibliotheken (z. B. Königsberg, Breslau, Marburg, Bonn, Göttingen) einen Fernleihverkehr zur Verbesserung der Literaturversorgung in Deutschland, da schon damals nicht jedes Buch und jede Zeitschrift an jedem Standort erworben werden konnte. Ein derart effizientes System gab es in keinem anderen Land.

## Beispiel 2: subito

Die Weiterentwicklung der Fernleihe zu einem schnellen, endnutzerorientierten Dienst führte Ende des 20. Jahrhunderts zur Gründung von subito e. V. Im Newsletter von Open Password hieß es anlässlich des 20-jährigen Bestehens: „Die Geschichte von subito ist eine Erfolgsgeschichte der Optimierung der Fernleihe bzw. des Dokumentenlieferdienstes – von der Online-Bestell- und Liefermöglichkeit für Endkunden und Bibliotheken über den gemeinsamen Bestandsnachweis der Lieferbibliotheken bis hin zu garantierten Lieferfristen (innerhalb von 24 bzw. 72 Stunden) und einer komfortablen gemeinsamen Abrechnung (Stichwort Zentralregulierung).“<sup>1</sup> Subito gehören mehr als 35 Mitgliedsbibliotheken aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an.

---

<sup>1</sup> [http://www.password-online.de/?wysija-page=1&controller=email&action=view&email\\_id=384&wysijap=subscriptions](http://www.password-online.de/?wysija-page=1&controller=email&action=view&email_id=384&wysijap=subscriptions) (8.2.2018).

## Beispiel 3: Berliner Titeldrucke

Das Vorhaben der Berliner Titeldrucke Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts entlastete die Katalogisierungsabteilungen der an ihrer Lieferung beteiligten Bibliotheken. Aufgrund der großen Übereinstimmung bei den Neuerwerbungen konnten die Katalogisate der „Titeldrucke“ aus Berlin für den eigenen Zettelkatalog verwendet werden.<sup>2</sup>

## Beispiel 4: Kooperative Erschließung

Die Idee der Berliner Titeldrucke ist mittlerweile in die kooperative Formal- und Sacherschließung übergegangen. Basierend auf gemeinsamen Regelwerken werden die Dokumente erschlossen und jede Bibliothek trägt ihren Teil dazu bei; die kleineren Bibliotheken sind oft schneller, die größeren haben gerade bei komplexen Werken die erforderliche und zu erwartende Kompetenz.

## Beispiel 5: Goportis – Verbund der drei Zentralen Fachbibliotheken/Digitale Langzeitarchivierung

Der im März 2009 von den drei Zentralen Fachbibliotheken (TIB – Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften, ZB MED – Informationszentrum für Lebenswissenschaften und ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft) gegründete Verbund institutionalisierte die langjährige Zusammenarbeit und neben der Ausrichtung auf nur gemeinsam zu bewältigende inhaltliche Aufgaben wie digitale Langzeitarchivierung demonstrierte der Verbund auch Größe und Stärke. Gemeinsame Zielsetzung ist, dass Goportis als strategischer Verbund der forschungsbasierten Bibliotheken neuartige Lösungen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen in der Informationsversorgung für Wissenschaft und Praxis entwickelt. Im Verbund werden diese Lösungen nachhaltig in die Informationslandschaft eingeführt und stärken damit den Wissenschaftsstandort Deutschland. Gemeinsame Ziele und Aufgaben gemäß Kooperationsvertrag sind:

---

<sup>2</sup> Fickert, Kevin-Steven: Die Geschichte des Zettelkatalogs. Eine historisch-kritische Betrachtung eines Verzeichnismediums und seiner Regelwerke. Diplomarbeit, Stuttgart 2003.

- als überregionaler Player in der nationalen Bibliotheksszene aufzutreten, insbesondere in Abgrenzung zu den Aufgaben von Hochschul- und Landesbibliotheken
- auf diesem Weg zu internetbasierten Informationsdienstleistern zu werden, insbesondere vor dem Hintergrund der Herausforderungen der digitalen Informationsbereitstellung
- Bereitstellung, Vermittlung und Bewahrung von Content; gemeinsamer Auftrag der Bestandserhaltung von Print- und digitalen Beständen (Massenentsäuerung, digitale Langzeitarchivierung)
- Internationalisierung der Aktivitäten, insbesondere Engagement auf Programmebene bei der EU

Ein erweitertes Aufgabenspektrum der Zentralen Fachbibliotheken neben den „klassischen“ Bibliotheksaufgaben und die damit einhergehenden Überschneidungen in den Arbeitsfeldern machen ein gemeinsames Arbeiten mit fachspezifischer Ausrichtung der einzelnen Partner weiterhin zu einem sinnvollen strategischen Instrument. In Goportis arbeiten die Bibliotheken in vier gleichwertigen Kooperationsbereichen zusammen:

- Versorgung mit wissenschaftlichem Content: Bestandsentwicklung und -erhaltung
- Forschung und Entwicklung
- Überregionale und internationale Positionierung der Bibliotheken in der Bibliothekslandschaft
- Vernetzung der Bibliotheken auf EU-Ebene

Die Langzeitarchivierung ist eines dieser Kompetenzfelder und ein gutes Beispiel für die Art und Weise, wie Goportis die strategische Zusammenarbeit managt. Sie ist ein wichtiger Baustein in den Erhaltungsstrategien der Bibliotheken, da diese für die Bewahrung digitaler Dokumente und Objekte in ihren Beständen verantwortlich sind. Langzeitarchivierung ist ressourcenintensiv und die erforderliche Technologie komplex. Deshalb nutzen die Bibliotheken Synergieeffekte in der Zusammenarbeit. Alle drei Bibliotheken verwenden für die digitale Langzeitarchivierung das Rosetta-System von Ex Libris. Die TIB hostet Rosetta und ist für die Systemadministration verantwortlich. Jede Bibliothek arbeitet als Mandant selbständig im System, erstellt ihre eigenen Workflows und archiviert ihr eigenes digitales Material im System. Darüber hinaus kooperieren die Bibliotheken bei der Entwicklung von Werkzeugen für die Langzeitarchivierung und bei der Weiterbildung von Mitarbeitern. Es gibt intensive nationale und internationale Vernetzungsaktivitäten – mehr als eine einzelne Bibliothek leisten könnte, so z.B. in Arbeitsgruppen von nestor – dem

deutschen Netzwerk für digitale Bewahrung – und in Arbeitsgruppen der Open Preservation Foundation. Die TIB und die ZBW wurden mit dem Data Seal of Approval und dem nestor-Siegel ausgezeichnet, zwei Labels für gute Praxis in der Langzeitarchivierung.

## Beispiel 6: Konsortien zur Literatur- und Informationsversorgung

Die Bildung von Konsortien ist auf jeden Fall ein Paradebeispiel für erfolgreiche Kooperationen. Treiber der Kooperationen sind sicherlich mögliche Kosteneinsparungen. Es wäre daher folgerichtig, Konsortien stärker auf nationaler Ebene zu bilden und den Anbietern mehr Verhandlungsmacht entgegenzustellen.

## Beispiel 7: DataCite

2004 hat die TIB die weltweit erste DOI<sup>3</sup>-Registrierung eines Forschungsdatensatzes des Deutschen Klimarechenzentrums (DKRZ) vorgenommen. Die Metadaten und damit auch der Forschungsdatensatz wurden über den TIB-Katalog weltweit sichtbar.<sup>4</sup> Datenzentren aus aller Welt waren an dem Service interessiert und die Zahl der Datenzentren wuchs rasch. Sehr schnell zeigte sich, dass es Sinn ergibt, möglichst pro Land eine Registrierungsagentur zu haben, die die nationalen Datenzentren betreut und so wurde 2009 in London der DataCite e. V. mit zunächst sieben Mitgliedern aus sechs Nationen gegründet. Heute umfasst er mehr als 60 Mitglieder aus über 20 Ländern und von nahezu allen Kontinenten. Auch hier gab und gibt es Wettbewerb zwischen den Mitgliedern – beispielsweise bei der Rekrutierung von Datenzentren –, aber das gemeinsame Ziel, Forschungsdaten zitierfähig und referenzierbar zu machen, ermöglicht, dass man sich über Sprach-, Kultur- und Ländergrenzen hinweg auf ein gemeinsames Metadatenformat einigte und weder die British Library noch die US-amerikanischen Einrichtungen eigene Lösungen schufen. Getragen wurde DataCite ebenso von der Idee, eine nicht kommerzielle Forschungsdateninfrastruktur zu schaffen und ein Gegengewicht zu CrossRef zu bilden.

<sup>3</sup> DOI: Digital Object Identifier.

<sup>4</sup> Lautenschlager, Michael: Review on 5 Years DataCite and 10 Years DOI Registration for Data. DataCite Annual Conference 2014, Nancy. <https://www.dkrz.de/mms/pdf/talks/DataCite-Key-note-AnnConf-Nancy-25-260814-final.pdf> (8.2.2018).

## Beispiel 8: Fachinformationsdienst Mobilitäts- und Verkehrsforschung

Auch wenn das Produkt noch nicht am Markt ist – der gemeinsame DFG-Antrag der SLUB Dresden und der TIB wurde zum 1. Januar 2018 bewilligt –, belegt allein die erfolgreiche Antragstellung eine gelungene Kooperation. Was sind die Erfolgsfaktoren?

- Nur gemeinsam konnten beide Einrichtungen hier erfolgreich sein, die TIB ist zentrale Fachbibliothek auch für Verkehrstechnik, die Fakultät Verkehrswissenschaften „Friedrich List“ der TU Dresden ist das größte akademische Kompetenzzentrum in Deutschland.
- Die „Chemie“ zwischen den Partnern stimmte sowohl auf Arbeitsebene als auch auf Leitungsebene.
- SLUB Dresden und TIB waren kompromissbereit – und auch fähig, Kompromisse zu akzeptieren, um in der Sache vorwärtszukommen.

## Beispiel 9: Kooperation der TU9-Bibliotheken

Die TU9 sind nach ihrem Selbstverständnis neun führende Technische Universitäten in Deutschland: RWTH Aachen, TU Berlin, TU Braunschweig, TU Darmstadt, TU Dresden, Leibniz Universität Hannover, Karlsruher Institut für Technologie, TU München, Universität Stuttgart. Auf Initiative der SLUB Dresden treffen sich seit 2015 auch die Bibliotheksleitungen der TU9-Bibliotheken (plus die TIB Hannover, die eine Doppelrolle einnimmt) regelmäßig. Zunächst ging es um den Erfahrungsaustausch und das gegenseitige Kennenlernen. Mit der Suche und Präsentation der Open-Access-Publikationen der TU9 konnte zum 1. Februar 2018 das erste gemeinsame Produkt angeboten werden.<sup>5</sup> Inzwischen gibt es auch auf Arbeitsebene zahlreiche gemeinsame Aktivitäten: Fortbildung zum Forschungsdatenmanagement, Workshop zur Sacherschließung, Bedarfsermittlung für die Verhandlungen für konsortiale Angebote etc.

---

<sup>5</sup> Open-Access-Publikationen aller TU9-Universitäten mit einem Klick, Pressemitteilung der TU9 vom 1. Februar 2018. [https://www.tu9.de/presse/presse\\_7103.php](https://www.tu9.de/presse/presse_7103.php) (8.2.2018).

## Beispiel 10: „Wenn einer eine Reise tut ...“ – Hospitationsangebote für Mitarbeiter\*innen als kooperative Maßnahme der Personalentwicklung

Die Vernetzung und Kooperation zwischen den Verantwortlichen für Personalentwicklung in der Bibliothekslandschaft ist grundsätzlich bereichernd und hilfreich, zumal sich Rahmenbedingungen und Herausforderungen stark ähneln. Vor dem Hintergrund begrenzter Mittel und geringer Personalkapazität ist es sinnvoll, sich gegenseitig zu beraten, Best-Practice-Lösungen auszutauschen und an das eigene Haus anzupassen. Zusammenarbeit im Bereich der Personalentwicklung ist selten institutionalisiert und beruht in erster Linie auf persönlichen Netzwerken der Verantwortlichen. Als besonders wertvoll erweist sich die Zusammenarbeit, wenn sie über die Vernetzung der Verantwortlichen, den Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung hinausgeht und in die Realisierung von gemeinsamen Maßnahmen für die Beschäftigten der beteiligten Bibliotheken mündet.

Ein erfolgreiches Beispiel für eine solche kooperative Maßnahme ist das im Verbund Goportis angebotene Hospitationsprogramm.<sup>6</sup> In diesem Rahmen hat die TIB gemeinsam mit ZB MED und ZBW über einen Zeitraum von neun Jahren Hospitationsreisen für insgesamt 195 Mitarbeiter\*innen ermöglicht. Als niedrigschwelliges Angebot konzipiert zielt das Hospitationsprogramm in erster Linie auf Mitarbeiter\*innen im mittleren und gehobenen Dienst und richtet sich damit ausdrücklich an Personen, denen sich im Arbeitsalltag eher selten die Gelegenheit zum sprichwörtlichen Blick über den Tellerrand bietet. Der Austausch zwischen Führungskräften und spezialisierten Fachkräften wird außerhalb des Programms auf dem Weg von Dienstreisen oder durch die gemeinsame Teilnahme an Meetings und Tagungen gewährleistet.

Eine Hospitation nimmt mit An- und Abreise zwei Tage in Anspruch. An einem von der empfangenden Bibliothek festgelegten Termin treffen dort die Gäste aus allen teilnehmenden Bibliotheken zusammen. Neben einem gemeinschaftlichen Rahmenprogramm mit Bibliotheksführung werden für jeden Gast drei bis vier Hospitationsstationen realisiert, die den persönlichen Interessen und Arbeitsgebieten entsprechen. Diese individuell zugeschnittenen Pläne verleihen der Hospitation einen deutlichen Mehrwert gegenüber standardisierten Exkursionen. Sie werden von den Teilnehmer\*innen als besonders positiv und bereichernd bewertet. Ebenso profitieren die Gastgeber vom kollegialen fachlichen Austausch und beurteilen ihn positiv.

---

<sup>6</sup> Das Goportis-Hospitationsprogramm pausiert seit 2017.

Wie bei allen Maßnahmen der Personalentwicklung stellt sich auch hier die Frage nach Aufwand und Nutzen für die beteiligten Bibliotheken. Lohnt sich ein solches Programm? Der finanzielle Aufwand ist mit der Freistellung für zwei Tage und den Reisekosten überschaubar. Der organisatorische Aufwand beschränkt sich für die entsendende Bibliothek auf die Ausschreibung und transparente Vergabe der Plätze. In der empfangenden Bibliothek konzentriert sich der Aufwand auf das Erstellen der Pläne, die Organisation und Abwicklung des Programms. Als hilfreich hat sich die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch aller Beteiligten auf einer gemeinsamen Plattform (zum Beispiel dem Confluence-Wiki der TIB) erwiesen. Die Betreuung in den einzelnen Stationen wiederum erzeugt kaum zusätzlichen Aufwand, zumal sich während der maximal dreistündigen Treffen in den meisten Fällen ein lebendiges Fachgespräch ergibt. In der Regel ist keine besondere Vorbereitung des Termins erforderlich. Insgesamt ist der zu betreibende Aufwand nicht komplett zu vernachlässigen, aber leistbar und zudem über die Zahl der Hospitanten pro Termin steuerbar.

Welcher Nutzen kann den Hospitationen zugeschrieben werden? Zunächst ermöglichen sie dem Personal der beteiligten Bibliotheken das wechselseitige Kennenlernen der anderen Häuser, der Arbeitsabläufe und der Kolleg\*innen und dienen dem fachlichen Erfahrungs- und Informationsaustausch. Sie bringen bibliotheksübergreifend Menschen mit vergleichbaren Aufgaben, Arbeitsfeldern und Erfahrungen zusammen und bieten ihnen die Möglichkeit, sich auszutauschen und Kontakte zu knüpfen. Auf diese Weise entstehen zwischen den kooperierenden Bibliotheken auch auf operativer und informeller Ebene Verbindungen. Der Austausch kann Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und neue Impulse befördern. Auf persönlicher Ebene regt der Perspektivwechsel zur Selbstreflexion und Relativierung von Einschätzungen und Wahrnehmungen an. Probleme bekommen eine andere Gewichtung. In zahlreichen Feedbackgesprächen wurde beispielsweise geäußert, es sei beruhigend zu sehen, dass andere mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert seien. Die Hospitation kann einen Beitrag zur Überwindung von Betriebsblindheit leisten. Nicht zuletzt ist die Möglichkeit, eine andere Bibliothek zu besuchen, ein Ausdruck von Wertschätzung. In der Summe kann sich die Teilnahme motivationssteigernd auswirken.

Lohnt sich also ein solches Programm? Wie im Fall der meisten Personalentwicklungsmaßnahmen ist eine gewisse Wirkungsunsicherheit gegeben und eine direkte Relation zwischen Maßnahme und Wirkung nicht nachweisbar. Aus Sicht der TIB allerdings sind die Hospitationen ein Erfolgsmodell: Sie adressieren eine Zielgruppe, die selten die Gelegenheit hat, andere Bibliotheken kennenzulernen. Sie fördern die Motivation der Mitarbeiter\*innen und die Ver-

netzung mit Kooperationspartnern. Und schließlich zeigen die positiven Bewertungen, dass sie einen Beitrag zum Ziel der TIB leisten, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Ausgehend von den positiven Erfahrungen mit dem Goportis-Hospitationsprogramm wurde 2017 mit BibHop, dem Austauschprogramm der TU9-Bibliotheken, ein vergleichbares Angebot geschaffen. Insgesamt standen 72 Hospitationsplätze zur Verfügung. Die Bewertung durch Gastgeber und Hospitanten fiel so positiv aus, dass BibHop 2018 fortgesetzt wird. Der Erfolg dieser ersten gemeinsamen Maßnahme hat darüber hinaus dazu geführt, dass die Verantwortlichen für Personalentwicklung der neun beteiligten Bibliotheken in einen lebendigen Austausch zu weiteren Themen und Maßnahmen gegangen sind, der über ein Wiki und mit einem jährlichen Treffen aufrechterhalten wird.

## Beispiel 11: TechLib

TechLib ist eine Kooperation von vier technischen Bibliotheken in Europa:<sup>7</sup>

- DTU Kopenhagen – Technisches Informationszentrum Dänemarks
- ETH Zürich – Zentrale Hochschulbibliothek der Eidgenössischen Technischen Hochschule
- TIB
- TU Delft – Bibliothek der größten Technischen Universität der Niederlande

Alle vier Institutionen übernehmen nationale Aufgaben im Bereich der technischen Wissenschaften. Die Gruppe trifft sich mindestens einmal im Jahr in einer der vier Institutionen, um sich über neue Entwicklungen und Perspektiven zu unterschiedlichen Themen auszutauschen. Dabei handelt es sich um informelle Treffen des höheren Managements. In den vergangenen Jahren – das erste Treffen fand im Juli 2005 statt – haben die Bibliotheken ihre Treffen hauptsächlich genutzt, um über Ideen zu sprechen und voneinander zu lernen. Dabei ist die offene Atmosphäre der Treffen die Basis, um ein Netzwerk starker Bibliotheksleitungen zu bilden. Ein Ergebnis dieser Diskussionen war in der Vergangenheit die Gründung von DataCite. Alle vier Bibliotheken gehören zu den Gründungsmitgliedern.

---

<sup>7</sup> Vgl. <https://www.tib.eu/de/die-tib/profil-der-tib/kooperationen/techlib/> (9.2.2018).



## Fazit

Es gibt zahlreiche weitere Beispiele von erfolgreichen Kooperationen zwischen Bibliotheks- und Informationsinfrastruktureinrichtungen, aber sicherlich auch genauso viele Beispiele, wo Kooperationen gescheitert sind, obwohl sie ressourcensparend, effizient und sinnvoll gewesen wären. Oftmals scheinen der Wettbewerb sowie das Ringen um Ressourcen und Anerkennung die Gründe dafür zu sein. Dann geht es nicht um den gemeinsamen Erfolg, sondern um den potenziellen Verlust von Reputation.

Des Weiteren kann man sich zahlreiche nützliche Kooperationen vorstellen, etwa eine engere Kooperation zwischen Universitätsbibliotheken und Zentralen Fachbibliotheken. Viel stärker könnten die Zentralen Fachbibliotheken als Dienstleister genutzt werden, z. B. in der Literaturversorgung oder in der digitalen Langzeitarchivierung. Grundversorgung, erweiterte Grundversorgung und Spitzenversorgung könnten gemeinschaftlich erbracht werden, ohne dass Universitätsbibliotheken an Wertschätzung und Bedeutung innerhalb ihrer Universität verlieren würden.

Was können aber Gründe sein, die sinnvolle Kooperationen verhindern?

- Opferung der Autonomie
- Not-invented-here-Syndrom
- Risikoaversion: Was passiert, wenn sich die Partner zurückziehen?
- Organisatorische Komplexität
- Werden die Kosten für die Organisation und Verwaltung der Kooperation die Vorteile überwiegen?
- Können Kosten und Nutzen einer Kooperation gemessen werden?

Die TIB als Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft wird alle sieben Jahre evaluiert. Zu den Evaluierungskriterien<sup>8</sup> gehört auch die Bewertung von Kooperationen:

- Werden Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Einrichtungen der Forschung und wissenschaftlichen Infrastruktur im Inland, im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft und darüber hinaus angemessen realisiert?
- Werden Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Einrichtungen in Europa und im nichteuropäischen Ausland genutzt?
- Werden Programme auf nationaler, europäischer und außereuropäischer internationaler Ebene zur Förderung von Kooperationen und zur Stärkung der strategischen Positionierung genutzt?

---

<sup>8</sup> Grundsätze des Evaluierungsverfahrens des Senats der Leibniz-Gemeinschaft in der Fassung vom 17. Juli 2014. Anlage 3: Kriterien für die Evaluierung von Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft.

- Werden Kooperationsmöglichkeiten mit Unternehmen, Verbänden oder anderen Einrichtungen außerhalb der Wissenschaft bzw. des unmittelbaren Aufgabenfelds der Einrichtung angemessen genutzt?

Kooperationen sind daher wichtig, um im Wettbewerb zu bestehen und Bibliotheken sollten auch im 21. Jahrhundert wichtige Knotenpunkte zum Nutzen ihrer Communitys sein.