

**Integration von Bibliothek und Rechenzentrum:  
Königsweg oder Sackgasse?  
Britische Erfahrungen aus deutscher Perspektive**

Axel Halle  
Universitätsbibliothek  
Universität Kassel  
Diagonale 10  
34127 Kassel  
halle@bibliothek.uni-kassel.de

**Abstract:** Eine Studienreise führte den Autor im März 2006 zu sieben englischen Universitäten, um der Frage nachzugehen, ob die Integration von Bibliothek und Hochschulrechenzentrum (sowie weiterer Einrichtungen) ein „Silver bullet oder cul-de-sac“ ist. Nach intensiven Diskussionen mit britischen Kollegen, der Inaugenscheinnahme der Einrichtungen und Auswertung der Sekundärliteratur zielt der folgende Beitrag auf eine Bewertung aus deutscher Sicht.

## **1 Universität: Dienstleistungsbetrieb für Studierende**

Stellen Sie sich vor, Sie wären Student in den ersten Tagen Ihres ersten Semesters! Sie hätten gar keine Ahnung, wie eine Universität intern organisiert ist. Immatrikuliert haben Sie sich bereits von zuhause aus und die freundliche Universität hat Ihnen nach Überweisung der Studiengebühren bereits den Studierendenausweis zugeschickt. Nun erreichen Sie zum ersten Mal den Universitätscampus.

Auf dem Campus ist wie üblich zu Semesterbeginn reges Leben, alles scheint auf den Beinen. Angesichts des etwas trüben Tages haben alle ihre festen Regenjacken an und die meisten haben ihren Rucksack mit Laptop auf dem Rücken. In Ihrer ersten Orientierungslosigkeit schließen Sie sich der Einfachheit halber der Laufrichtung der Mehrheit an und lassen sich überraschen, wo es hin geht. Selbstverständlich gelangen Sie zum größten Gebäude und nehmen an, es sei der Ort, wo die Vorlesungen und Seminare stattfinden, zumal mit großen Lettern draußen auf dem Gebäude „Learning and Information Center“ steht. Wie alle anderen Kommilitonen gehen Sie in das Gebäude und passieren eine automatische Zugangskontrolle. Durch Verwendung des Studierendenausweises als Smart Card kommen Sie ins Gebäude. Mit Mantel und Rucksack betreten Sie dann das „Learning and Information Center“ [Bild 1].



Bild 1

Als geübter Computernutzer wissen Sie, dass an einer Universität jeder einen eigenen E-Mail-Account hat und über WLAN an das Universitäts-EDV-Netz und in das Internet gelangen kann. Da ist es hilfreich, gleich ein Help Desk mit „Laptop Clinic“ im Eingangsbereich zu sehen [Bild 2].



Bild 2

Dort erhalten Sie ohne Wartezeit wichtige Informationen über die Beschaffung des E-Mail-Accounts und die Zugänge zum Netz. Die freundliche Mitarbeiterin empfiehlt Ihnen, sich mit dem personalisierten Webportal vertraut zu machen und es für die Dauer Ihres Studiums anzulegen, gibt Ihnen Hinweise, wie Sie Bücher ausleihen können und weist schon einmal darauf hin, dass viele Vorlesungen und Seminare neben dem Präsenzunterricht auch E-Learning-Elemente enthalten und es vorteilhaft sei, sich auch darüber zu informieren.

Ihnen fällt ein, dass Sie von der Universität bereits auf den VPN-Zugang hingewiesen worden sind, aber nicht in der Lage waren, die Installation erfolgreich auf Ihrem Laptop durchzuführen. Sie fragen nach Hilfestellung. Die freundliche Dame sagt, dass sie bei Ihrem speziellen Problem leider überfragt sei, da sie nur „First-Level-Support“ leisten könne und verweist Sie auf ein Büro in unmittelbarer Nähe, wo ein fachkundiger Kollege die Installation sofort auf Ihrem Laptop durchführen könne.

Im „Learning and Information Center“ herrscht reges Treiben [Bild 3].



Bild 3

Überall stehen Computer, an denen massenhaft Studierende arbeiten. Für Ruhebedürftige gibt es aber auch abgeschirmte Einzel- und Gruppenarbeitsräume auf allen Ebenen. Von Ruhe im öffentlichen Bereich keine Spur. Aus dem Untergeschoss hören Sie Geräusche klappernden Geschirrs, da sich dort die Cafeteria befindet. Sie kommen an Automaten vorbei, an denen man sich DVD-Rohlinge gegen geringe Kosten kaufen kann. Sie gelangen zu einem Bereich in dem Studierende ihre Arbeiten binden können sowie Druck- und Scanaufträge von Büchern und Zeitschriften teilweise selbst erledigen oder in Auftrag geben.

Sie gehen eine Etage höher und sehen einen freundlichen Herrn am Schreibtisch sitzen. Es stellt sich heraus, dass er ein Mitarbeiter des Hauses ist und auf Studierende wartet, die Probleme mit der Mathematik haben [Bild 4].



Bild 4

Direkt neben dem Mathematiker finden Sie eine Stelle, wo Sie sich über Praktikums- und Aushilfsstellen sowie Karrieremöglichkeiten informieren können [Bild 5].



Bild 5

Sie kommen an mehreren Regalen vorbei, die voller Videokassetten und Film-DVDs sind und bemerken, dass es viele Abspielmöglichkeiten direkt im Gebäude gibt. Sie nehmen sich eine DVD aus dem Regal und gehen zum Ausgang. Dort angekommen stellen Sie fest, dass es ein automatisiertes Ausleihsystem gibt [Bild 6].



Bild 6

Sie nehmen ihre Smart Card, gehen in Reichweite der Maschine, drücken die entsprechenden Touch Screens, stecken sich die DVD anschließend in den Rucksack und verlassen das Gebäude.

Dies sind Impressionen von einer Studienreise zu sieben Universitäten im Großraum London, die Ende Februar und Anfang März 2006 stattgefunden hat. Angeboten wurde diese Studienreise vom British Council Germany, organisiert vom Chartered Institute of Library and Information Professionals (CILIP). Die geschilderte, fiktive Situation könnte so oder ähnlich in einer der integrierten Learning and Information Center stattgefunden haben, wo also Hochschulrechenzentrum, Bibliothek, zentraler Medienbereich, Universitätsdruckerei, etc. in eine zentrale Organisationseinheit integriert sind. Es ist kein Zufall, dass bei der geschilderten Situation der Studierende, nicht aber die Services für Forschung, im Mittelpunkt stehen. Viele der (neuen) britischen Universitäten scheinen ihre Anstrengungen sehr auf die Befriedigung der Interessen der Studierenden zu konzentrieren. Typisch für diese Orientierung sind die Learning Resources Center [vgl. u.a. FMN-F06], die in der einen oder anderen Form in vielen Universitätsbibliotheken anzutreffen sind.

Vor dem Hintergrund der Reiseeindrücke, der Sekundärliteratur und der deutschen Diskussion um die DFG-Förderinitiative „Leistungszentren“ möchte ich im Folgenden allgemeine Aussagen treffen.

Um die britischen Verhältnisse, die in manchen Fällen zur Integration von Bibliothek und Hochschulrechenzentrum (Academic Computing Service) geführt haben, verstehen zu können, müssen zunächst einige Charakteristika skizziert werden.

## 2 Britische Besonderheiten

Großbritannien hat in der Ära Thatcher dramatische Veränderungen durchgemacht. Aus einer veralteten Industriegesellschaft mit verkrusteten Machtstrukturen und gesellschaftlicher Immobilität ist in den achtziger Jahren eine moderne, dynamische Dienstleistungsgesellschaft entstanden. Gewerkschaften haben ihre Macht weitgehend eingebüßt, Arbeitnehmerrechte wurden begrenzt, Bildung wurde als Schlüsselressource für zukünftiges Wachstum erkannt und gefördert, staatliche Reglementierungen auf nahezu allen Handlungsfeldern wurden zurückgenommen; Autonomie, Dynamik und Wettbewerb im privaten und öffentlichen Sektor überall unterstützt. Großbritannien ist keine Insel der Seligen. Das gilt auch für Universitäten allgemein und für die Arbeitssituation des wissenschaftlichen und administrativen Personals im Besonderen.

Die 116 britischen Universitäten und 53 Higher Education Colleges sind weitestgehend frei von staatlichen Vorgaben. Sie verwalten sich selbst und sind unabhängig. Sie können also beispielsweise über Studiengänge, Schwerpunkte und interne Mittelverteilung ohne Reglementierung entscheiden.

Entscheidende Macht hat der Vice Chancellor. Er vereinigt - vereinfacht gesprochen - die administrativen Entscheidungspositionen eines Rektors und Kanzlers im deutschen Hochschulrecht in seiner Person. Zwar bildet man auch in Großbritannien Leitungsgremien, doch fallen andere Personen und Universitätsgremien de lege lata deutlich hinter seinen Machtbefugnissen zurück. Überspitzt kann man sagen: er kann schalten und walten wie er will. Ob er sich in einer Universität halten kann, hängt allerdings maßgeblich von seinem (wirtschaftlichen) Erfolg ab. Bei Misserfolg findet seine Arbeit rasch ein Ende.

Briten sind im Durchschnitt beruflich deutlich mobiler als Deutsche. Das gilt offenbar auch für administrative Mitarbeiter von Universitäten, vom Bibliothekar bis zum Vice Chancellor. Es gibt also häufiger Vakanzen. Darüber hinaus scheint mit der Mobilität verbunden zu sein, dass viele Mitarbeiter eher akzeptieren – oder dies direkt anstreben – , dass sich die Arbeitsinhalte rasch wandeln.

Der Bildungssektor ist seit den späten achtziger Jahren sehr stark expandierend. Sowohl die Ausgaben als auch die Zahl der Studierenden sind seither deutlich gestiegen [vgl. HEFCE05]. Seit ca. 1991 hat sich die Studierendenzahl etwa verdoppelt. Unter diesen Studierenden ist der Anteil von Teilzeitstudierenden und älteren Erwachsenen recht hoch. Der Aspekt des lebenslangen Lernens spielt eine große Rolle. Universitäten haben hier eine wichtige Aufgabe. Studienangebote sind häufig so ausgerichtet, dass sie für Teilzeitstudierende geeignet sind. Teilweise zielen sie direkt auf Studierwillige, die sich nach einer beruflichen Phase weiterqualifizieren wollen, dafür auch bereit sind, viel Geld zu zahlen, wenn sich daraus die Chancen auf besser bezahlte berufliche Perspektiven ergeben.

Durch den „Further and Higher Education Act“ wurden die Polytechnics, also die Fachhochschulen, 1992 in Universitäten umbenannt und aufgewertet. Diese jungen Universitäten haben ihre Ausbildungsgänge sehr stark an der beruflichen Praxis orientiert und haben i. d. R. einen eindeutigen Schwerpunkt in der Lehre.

Studierende zahlen Studiengebühren. Derzeit sind das bis zu 1.125 GBP pro Jahr, ab Herbst 2006 in der Regel 3.000 GBP. Diese Gebühren tragen einen relevanten Anteil an der Finanzierung der Universität. Die Studierenden haben angesichts der

Gebühren eine hohe Erwartungshaltung an die Dienstleistungsqualität. Universitäten andererseits wissen genau, dass sie viel - wenn nicht alles - für die Zufriedenheit ihrer Studierenden tun müssen.

Der Lehrbereich der Universitäten finanziert sich neben den Studiengebühren u. a. nur zu rund 43 % aus den Mittelzuweisungen des Higher Education Funding Councils [HEFCE05, S. 5]. Die Höhe der Zuweisung bemisst sich nach Zahl der Studierenden und den Studienangeboten der Universität. Die Mittel für Forschung werden ausschließlich nach Qualitätskriterien im Wettbewerb um knappe Mittel eingeworben. Sowohl die Forschungsaktivitäten, als auch die Qualität der Lehre, werden regelmäßig durch Rankings evaluiert. Bei letzterem werden die Berufschancen mit einbezogen. Schlechte Rankings bedeuten zwingend, dass weniger Mittel eingeworben werden. Es herrscht also umfassender Wettbewerb um knappe Mittel.

Wenn wir uns diese ausgewählten, hier nur skizzierten, britischen Besonderheiten des Hochschulsystems vergegenwärtigt haben, bleibt allerdings die Frage: sind wir in Deutschland – mindestens wenn wir den politischen Willen der Bundesregierung und der Länder ernst nehmen - nicht längst auch auf dem Weg in eine ganz vergleichbare Situation?

Wird nicht die staatliche Reglementierung gelockert? Wächst nicht den Hochschulleitungen immer mehr Macht zu? Fördert man nicht die berufliche Mobilität? Soll der Bildungssektor nicht expandieren? Werden nicht die Studiengebühren zu einem der Dreh- und Angelpunkte der Hochschulfinanzierung? Verändert sich dadurch nicht zwangsläufig die Erwartungshaltung der Studierenden gegenüber ihrer Universität? Wächst nicht der Wettbewerb zwischen den Universitäten derzeit deutlich? Ich befürchte: Wir müssen alle diese Fragen uneingeschränkt mit ja beantworten! Auch aus diesem Grund ist es interessant, sich die britischen Erfahrungen mit der Integration oder mindestens Konvergenz näher anzuschauen.

### **3 Historische Entwicklung der Integration [vgl. Fi05]**

Mitte der 70er Jahre integrieren die Fachhochschulen Brighton und Plymouth Bibliothek und Hochschulrechenzentrum.

1986 und 1989 folgen Salford und Stirling, weitere Hochschulen sind in Planungsprozessen zur Integration und prüfen verschiedene Lösungen.

Bis 1994 haben einer Umfrage entsprechend 35 Hochschulen ihre Hochschulrechenzentren und Bibliotheken, teilweise unter Einbeziehung weiterer Einrichtungen, integriert oder konvergiert. Verschiedene Varianten bilden sich heraus.

Um 2002 hat diese Entwicklung etwa die Hälfte der Hochschulen erreicht.

Damit scheint die Entwicklung zu einem gewissen Abschluss gekommen zu sein. Erfolge und Misserfolge werden derzeit intensiv diskutiert. Es gibt Beispiele, die sich offenbar bewährt haben (University of Hertfordshire, University of Brighton). Es gibt zugleich gescheiterte Beispiele (University of Aston) und es gibt viele, viele Beispiele, wo entweder nie ernsthaft über eine Integration oder Konvergenz in der einen oder anderen Form nachgedacht wurde (University of Cambridge, University of Oxford) oder wo diese nach gründlicher Evaluierung verworfen wurde (University of Manche-



ster). Beispielsweise gibt es in Nordirland keine einzige Universität, wo die Dienste integriert oder konvergiert sind.

Eine Untersuchung zeigt [Ha05], dass Integration – in welcher Form auch immer – überwiegend ein Phänomen derjenigen neuen Universitäten ist, die aus Polytechnics entstanden sind, von Ausnahmen natürlich abgesehen (z.B. University of Birmingham oder King's Kollege). Das bestätigt auch beispielsweise ein Blick auf die Studiengänge, die Forschungsausrichtung oder den Bibliotheksbestand. Die Ausbildungsgänge sind dort meist berufsorientiert, die Forschungsaktivitäten deutlich unterentwickelt und die Buchbestände liegen bei mehreren hunderttausend Bänden; alles Kennzeichen, die diese Universitäten mit deutschen Fachhochschulen vergleichbar machen.

Nur wenige Traditionsuniversitäten und keine Spitzenuniversität haben sich für die Konvergenz bzw. Integration entschieden. Böse britische Zungen behaupten auch, dass dort die Vice Chancellors deutlich weniger zu sagen haben, weil die Professoren, die Colleges oder die Universitätsgremien noch viel größeren Einfluss haben, als bei den Neugründungen. Vielleicht liegt es aber auch daran, dass dort einfach nicht der existenzielle Kampf um die knappen Ressourcen entbrannt ist, unter denen die Newcomer leiden. Solche Universitäten haben in der Regel keine Probleme Studierende zu rekrutieren. Wissenschaftler dieser Universitäten werben traditionell mehr Drittmittel ein.

#### **4 Um welche Dienste geht es?**

Aus Sicht des unbedarften Betrachters scheint der Gedanke nahe zu liegen, die IT-Dienste, einer einheitlichen Steuerung zu unterwerfen, zumal dadurch umfassende, übergreifende Planungen und Entscheidungen leichter zu sein scheinen sowie Synergieeffekte genutzt werden könnten. In beliebiger Reihenfolge seien einige von diesen Diensten aufgezählt: Back-up- und Archivierungsdienste, E-Learning, Multi-Media-Anwendungen, Internetzugänge, E-Mail-Services, Repositorien, Identitymanagement, Single-Sign-On etc., etc

Wenn sich eine Hochschulleitung - oder die DFG - im nächsten Schritt anschaut, welche Organisationseinheiten der Hochschule Dienstleistungen anbieten, die ohne IT nicht erfüllbar sind, dann könnte schnell der Schluss gezogen werden, dass man die Vielzahl der Einrichtungen reduzieren sollte, um Klarheit der Zuständigkeiten und Verantwortung zu erreichen.

#### **5 Welche zentralen Organisationseinheiten bieten Informationsdienste?**

Bibliothek, Hochschulrechenzentrum, Verwaltungsdatenverarbeitung, Zentraler Medienbereich, Hausdruckerei, Telefonzentrale, Studentische Abteilung, Universitätsverlag, Hörsaalverwaltung, Fakultätsdatenverarbeitung etc., etc.

#### **6 Was gab den Anstoß zur Integration in Großbritannien? [vgl. Ha05]**

Übrigens ist feststellbar, dass die britische Entwicklung recht singulär steht. In den USA sind Beispiele für Integration oder Konvergenz von Rechenzentren und Bibliotheken außerordentlich selten zu finden [vgl. Ha05b]. Die weltweite Rezeption setzt offenbar erst Ende der neunziger Jahre ein.

In Großbritannien scheint vor allem das dynamische, evolutionäre und teilweise anarchische Wachstum des EDV-Einsatzes in den Universitäten die Frage provoziert zu haben, wie dieser Prozess in Bahnen gelenkt werden kann. Offenbar sollte in einigen Universitäten mindestens der IT-Bereich (Academic Computing Service) und der EDV-Einsatz in Bibliotheken in einen strategischen Planungsverbund gezwungen werden. Befördert wurde dies offenbar durch die prekäre Finanzausstattung sehr vieler Polytechnics und junger Universitäten in der Ära Thatcher.

Die inhaltliche Diskussion des Themas der Integration bzw. Konvergenz griffen die britischen Bibliothekare sehr viel früher auf als die Rechenzentrumsleiter, nämlich ab 1988, als ein Schwerpunktheft des British Journal of Academic Librarianship erschien [vgl. Ha88, Ke88, Si88]. Spätestens 1993 kam das Thema auf die „große“ politische Agenda [vgl. HEFCE93a, HEFCE93b, RH93]. Im Follett Report wurde u. a. festgestellt: „There are many advantages in organizational convergence“ [HEFCE93b, S. 28/9]. Übrigens wurde an gleicher Stelle deutlich gemacht, dass jede Institution ihren eigenen Ansatz zu finden habe. Damit war – wohl im Ergebnis ganz ähnlich wie in Deutschland 2002 die Ausschreibung der Förderinitiative Leistungszentren durch die DFG – das Thema in den Hochschulleitungen angekommen, weil die Positionen sowohl von Fielding als auch Follett vom wichtigen Higher Education Funding Council for England (HEFCE) nachhaltig unterstützt worden sind. Den Vice Chancellor wurde in dieser Phase Anfang der neunziger Jahre bewusst, dass sie ein strategisches Planungsgebiet von hoher (politischer) Relevanz vor sich hatten.

Offenbar wurde gerade die Planung in denjenigen Universitäten besonders vehement betrieben, in denen die Unzufriedenheit mit der Servicequalität einer Einrichtung manifest war. Nach Aussagen britischer Kollegen hatten hier insbesondere die Hochschulrechenzentren bis vor wenigen Jahren in vielen Universitäten massive Probleme, weil deren Leistungsfähigkeit und Dienstleistungsqualität in vielen Hochschulen massiv kritisiert wurden, vom Studierenden über den Professor bis zur Hochschulleitung. Mit außerordentlich wenigen Ausnahmen wurden dann dort, wo es in der Folge zu Konvergenz und Integration kam, die Bibliotheksleitung mit der Gesamtleitung der integrierten Einheit beauftragt. Es waren also meist die Bibliothekare – übrigens auffallend viele Kolleginnen – die zu Leitern der neu gegründeten „Learning and Information Centers“ berufen wurden.

In vielen Fällen wurden die Planungsprozesse zur Integration von der Vakanz einer der Leitungspositionen im Rechenzentrum oder der Bibliothek ausgelöst. In einzelnen Fällen standen wohl auch anstehende Bauprojekte, insbesondere für Bibliotheksneubauten, am Anfang von Konvergenz- und Integrationsüberlegungen. Mit einem Neubau wurde nämlich die Frage gestellt, welche Dienstleistungen sollen wo und von wem erbracht werden. Außerdem war die Grundsatzfrage zu beantworten, wie sich der IT-Bereich im Ganzen entwickeln würde. Die University of Hertfordshire scheint hierfür eines der paradigmatischen Fallbeispiele zu sein. Auch die Entwicklung neuer Dienste, vor allem E-Learning und „Learning Resources Centers“, scheinen ebenfalls Ausgangspunkte für die Planung gegeben zu haben.

Jetzt muss die Frage gestellt werden, was wird wie integriert? Welche Modelle gibt es? In Erinnerung sei noch einmal gerufen, dass der Follett Report von 1993 aus-

drücklich betont, dass die lokalen Bedingungen jeweils berücksichtigt werden müssten, es also nicht nur eine Lösung geben könne.

## **7 Modelle der Integration** [vgl. Ha05a, S. 7]

1. Lockere Koordination: Leitung von Bibliothek und Hochschulrechenzentren (Academic Computing Service) sind dem Pro-Vice-Chancellor berichtspflichtig.

In der Regel übernimmt der Pro-Vice-Chancellor formal oder de facto die Rolle eines CIO. Dieses Modell scheint für viele derjenigen Systeme zu gelten, die sich nicht für eine Reorganisation entschieden haben, immerhin etwa 50 % der britischen Universitäten.

2. Aktive strategische Koordination: ein Direktor, eine Direktorin für Lern- und Informationsdienste

In diesem Fall wurde ein neues Organisationsmodell geschaffen. Mindestens Hochschulrechenzentrum und Bibliothek wurden einer Leitung unterstellt. Je nach lokalen Bedingungen wurden weitere Organisationseinheiten, die bislang unabhängig oder anders eingebunden waren, ebenfalls dieser Leitung unterstellt, z. B. Zentralen Medienbereich, Verwaltungsdatenverarbeitung etc. Die Leitung wurde dann in der Regel den Fakultätsleitungen gleichgestellt oder in das Leitungsgremium der Universität aufgenommen.

Bei kritischer Prüfung der Organisations- und Stellenpläne ist festzustellen, dass damit in der Regel Großorganisationen mit üppiger Ausstattung an zusätzlichen Entscheidungs- und Koordinationsstellen entstanden sind. Paradigmatisch scheint hier die University of Birmingham zu sein, deren Direktion mit warmen Worten und Hochglanzbroschüren die Vorzüge ihres Information Services schildert. Sie dirigiert aber rund 440 Mitarbeiter in einem System, das in Deutschland höchstens die Hälfte umfassen würde. Diese Mitarbeiter wiederum erbringen fast ohne Ausnahme die „klassischen“ Dienste entsprechend ihrer fachspezifischen Vorkenntnisse und ihrer Organisationskultur. In einem solchen System haben sie eben nicht ein Help Desk an der bibliothekarische, datentechnische und lerntechnische Fragen kompetent von einer Kraft beantwortet werden.

3. Integration der Dienstleistungsebenen

Dieses weitestgehende Modell scheint nach wie vor die Ausnahme zu sein, weil Fachkompetenzen und Fachkenntnisse differenzierter Dienste und Organisationen nur schwer holistischen Ideen gehorchen. Wie im zweiten Modell, so benötigen diese integrierten Einheiten eine gemeinsame Vision: Learning and Informations Services „is responsible for the development and delivery of 21st century learning resources and services for all university staff and students“, so die University of Hertfordshire.

## **8 Brauchen wir die Integration?**

Die Ausschreibung der Förderinitiative Leistungszentrum durch die DFG im Jahr 2002 ist ein vorzügliches Beispiel für Agenda Setting. Üppig ausgestattet mit fünfjäh-

riger Förderung sollte jeder Projektnehmer jährlich 500.000 € erhalten. Es sollten 2002 und 2003 jeweils ein Kooperations- und ein Integrationsmodell für fünf Jahre gefördert werden. Kooperation wäre ein Verfahren zwischen Modell 1 und 2, Integration Modell 3.

Es waren im ersten Jahr knapp 30 Anträge bei der DFG eingereicht worden. Mit Sicherheit wurde die Frage eines Projektantrages an nahezu jeder deutschen Universität gestellt. Es wurde sichtbar, dass an vielen deutschen Hochschulen ein strategischer Planungsbedarf im Bereich der IT-Anwendung gesehen wurde. Oder war das nicht schon längst bekannt? Ging es vielleicht in vielen Fällen einfach nur darum, Geld für Dinge mitzunehmen, die man ohnehin zu tun beabsichtigte oder sogar zwingend tun musste? Schauen wir kurz das Oldenburger Projekt an: Der Leser reibt sich zunächst die Augen, wenn er liest, was der Leiter der Zentralen Einrichtung für integriertes Informationsmanagement auf die Frage antwortet, was mit dem DFG-Geld gemacht wird [vgl. Wä06, S.68f]:

1. Integrierte Nutzerverwaltung (Identity Management)
2. Integration der Systeme zum Management von Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung
3. Vermittlung von Medienkompetenz

Sind das nicht alle Funktionsbereiche, die in allen Universitäten derzeit bewältigt werden müssen? Warum braucht man dafür ein Leistungszentrum? Funktioniert so etwas nur, wenn man eine einheitliche Leitung schafft? Wenn alle Beteiligten schon über Jahre im Amt waren oder die Aufgabenstellungen schon gesehen haben, warum haben sie sie dann nicht angepackt?

Ich bin überzeugt, dass die Machtkumulation nur ausnahmsweise die Lösung der strategischen Planungsaufgaben sichert. Wichtiger ist vielmehr, dass die offensichtlichen gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben von denjenigen in deren Zuständigkeitsbereich sie liegen und von denjenigen, die sie sehen, offen angesprochen werden müssen. Hier ist die Hochschulleitung dann gefordert, Akzente zu setzen und die Kompetenzen in Planungs- und Entscheidungsstäben zusammen zu bringen. Das britische Beispiel zeigt, dass Integration desto weniger praktiziert wird, desto berühmter und erfolgreicher eine Universität ist. Nur mit sehr wenigen Beispielen lässt sich belegen, dass Integration in britischen Universitäten praktiziert wird, die über das Niveau einer deutschen Fachhochschule hinaus gehen. Damit will ich nichts gegen Fachhochschulen sagen! „World class institutions do not have converged services!“ [CI05, S. 157]

Wir stehen in allen Universitäten und Fachhochschulen vor großen Herausforderungen, die wir alle bewältigen müssen. Es sind also die lokalen Voraussetzungen zu prüfen!\_Alle genannten zentralen Betriebseinheiten (insbesondere Rechenzentrum und Bibliothek) haben ihren Beitrag zu leisten. Es muss lokal geprüft werden, wie wir sie lösen können. Dabei müssen Veränderungen herbeigeführt werden (Personalumschichtungen, Prioritätensetzungen). Alle zentralen Betriebseinheiten müssen sich ausschließlich als Dienstleister definieren und ihren Beitrag für das Gesamtsystem Universität oder Fachhochschule leisten. Zentrale Einrichtungen stehen und fallen mit ihrer Fähigkeit, notwendige Leistungen auf höchstem Niveau zu bringen, wie die Fachbereiche mit ihren Leistungen in Lehre und Forschung ihren Beitrag für das Renommee der Universität zu leisten haben. Anderenfalls stellt sich die Existenzfrage.

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ Als Alternative zu Integration oder Leis-

tungszentren sehe ich, dass wir uns nicht hinter Organisationsegoismen verstecken, die wir allzu gerne mit der Überlastung (zu wenig Personal, zu schlechte Mitarbeiter an bestimmten strategischen Stellen) begründen. Sprechen wir doch die Defizite, die wir sehen, an! Mobilisieren wir doch die Hochschulleitung für die Themen, die wichtig sind! Wir sollten dabei aber nicht die Fehler der Vergangenheit wiederholen und gleich mit Personalforderungen kommen. Die Aufgaben müssen bezeichnet werden, die Hochschulleitungen müssen dann die strategischen Entscheidungen treffen!

## 9 Erfolgsfaktoren

1. Alle Kollegen in Großbritannien betonen übereinstimmend, dass Konvergenz/Integration keine Personalersparnis bringt. Ich hatte sogar den Eindruck: in der Regel ist deutlich mehr Personal erforderlich.
2. Die Hochschulleitung muss den eingeschlagenen Weg in jeder geeigneten Weise nicht nur kurz- sondern langfristig fördern.
3. Kritisch wird es immer dann, wenn die Entscheidungsträger wechseln.
4. Integrierte „Learning and Information Services“ können nur dann funktionieren, wenn die Leitung mindestens den Dekanen gleichgestellt ist. Größte Erfolgchancen haben diejenigen, bei dem die Leitung über die Ebene der Dekane gestellt und eine Führungsrolle im universitären Entscheidungsgremium spielt.
5. Konvergierte oder integrierte Dienste haben nur dann eine Chance erfolgreich zu sein, wenn sie sich strikt an den Gesamtinteressen der Universität orientieren. Organisationen neigen dazu, selbstreferentiell zu werden, also die organisationellen Eigeninteressen vor die der Gesamtheit zu stellen. Je größer Organisationen sind, desto mehr organisatorischen Overhead haben sie und desto größer ist die Gefahr, Eigenleben zu entwickeln und die Interessen der Endkunden aus den Augen zu verlieren. Organisationen können dieser Gefahr nur entgehen, wenn sie sowohl eine strikte Dienstleistungsorientierung als auch eine gemeinsame Ideologie, z. B. Verantwortlichkeit für das Wissensmanagement, entwickeln.
6. Nur dadurch sind Egoismen auf Fachebene zu verhindern.
7. Ohne Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ist jede Konvergenz/Integration zum Scheitern verurteilt. Selbst in Großbritannien ist die Veränderungsbereitschaft nicht überall verbreitet. Manches System ist bereits daran gescheitert. In Deutschland müssen wir in unseren Organisationen hierfür bei den Mitarbeitern das Bewusstsein schaffen.
8. In Großbritannien weht den Arbeitnehmern ein scharfer Wind ins Gesicht. So etwas ist in Deutschland nicht erstrebenswert. Wünschenswert ist allerdings, dass das öffentliche Dienstrecht deutlich mehr Möglichkeiten zur Förderung der Flexibilität enthält.

In überzeugender Weise fasst Larry Hardesty [Ha05b, S. 210] den Befund zusammen: „I posit that we expect too much from organizational structure and should look

more carefully at the people involved. From my study of the convergence phenomenon it is the people who matter much more than the organizational structure. Close convergence or integration can work, but the more traditional structures also can work. ... There is not a single way that works for all institutions. What can be a very productive structure for one organization can be a disaster for another because of the personalities involved.”

### **Literaturverzeichnis:**

[Cl05] Clark, M.: Choosing not to converge: a case study of Manchester University. In: Ha05, S. 152-161

[Fi05] Field, C.D.: A history of convergence in United Kingdom universities. In: (Hanson, T. Hrsg.) Managing academic support services in universities. The convergence experience; Facet Publishing, London 2005, S. 10-19

[FMN-G06] Fairhurst, L.; Marek, D.; Nafzger-Glöser, J.: Auf der Suche nach dem Modell der Zukunft. Die Universitätsbibliothek als Lernzentrum. Eine Studienreise nach England. In: BuB Forum Bibliothek und Information 2006, Heft 2; S. 124-130

[Ha05] (Hanson, T. Hrsg.): Managing academic support services in universities. The convergence experience. Facet Publishing, London 2005

[Ha05a] Hanson, T.: Introduction: twenty years of convergence in the UK. In: Ha05, S. 1-10

[Ha05b] Hardesty, Larry: Convergence in the United States. In: Ha05, S. 202-211

[HEFCE93a] John Fielden Consultancy: Support Expansion – a report on human resource management in academic libraries. Higher Education Funding Council for England, Bristol, 1993

[HEFCE93b] Joint Funding Councils' Library Review Group (Follett report). Higher Education Funding Council for England, Bristol, 1993

[HEFCE05] Higher education in United Kingdom. Guide. October 2005. Higher Education Funding Council for England, Bristol, 2005

[RH93] Ratcliff, F.W., Hartley, D.: Library Services. In: Times Higher Education Supplement. 5th March 1993, S. 17

[Wä06] Wätjen, H-J: Zur Integration von Universitätsbibliothek und Rechenzentrum. In: (Arbeitsgruppe Fortbildung Sprecherkreis der Universitätskanzler, Hrsg.): Bibliothek in der Kostenkrise. Universitätsverlag Bauhaus-Universität, Weimar, 2006, S. 55-69