

Interview

Chancen und Herausforderungen einer (digitalen) Transformation der Deutschen Nationalbibliothek

Fragen an Johannes Neuer, Direktor der Deutschen Nationalbibliothek in Leipzig

Johannes Neuer ist Direktor der Deutschen Nationalbibliothek (DNB) in Leipzig. Der Medien- und Kommunikationswissenschaftler arbeitet seit mehr als 20 Jahren in den Bereichen Digitale Medien, Marketing und Customer Experience. Von 2009 bis 2018 war er als Führungskraft an der New York Public Library (NYPL) tätig. Nach fast fünf Jahren als Bibliothekarischer Direktor der ekz.bibliotheksservice GmbH in Reutlingen übernahm er im August 2023 die Leitung des Leipziger Hauses der DNB. Johannes Neuer ist zugleich einer der beiden ständigen Vertreter*innen des Generaldirektors der Deutschen Nationalbibliothek, Frank Scholze.

Nach rund einem Jahr im neuen Amt führte Andreas Klinger, Direktor der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena, ein Gespräch mit Johannes Neuer für die ZfBB.

Andreas Klinger: *Herr Neuer, wir sind nicht die Ersten, die Sie als »Neuen im Amt« befragen, aber nun ist ein Jahr um, deshalb darf man vielleicht doch noch einmal fragen: Was ist Ihre Bilanz nach dem ersten Jahr an der DNB in Leipzig?*

Johannes Neuer: Meine Bilanz nach dem ersten Jahr als Direktor der DNB in Leipzig und als einer von zwei ständigen Vertretern des Generaldirektors ist sehr positiv. In den ersten zwölf Monaten konnte ich viel über die Geschäftsgänge und Prozesse in der DNB lernen. Dabei haben mich meine neuen Kolleg*innen in Leipzig und Frankfurt am Main sehr hilfsbereit unterstützt. Neben der Betreuung der Fachbereiche IT, der Benutzung und Bestandserhaltung sowie der Abteilung Deutsches Buch- und Schriftmuseum habe ich mich in die Entwicklung und Ausgestaltung der Strategieentwicklung 2035 und

die damit zusammenhängende Organisationsentwicklung eingebracht. In verschiedenen Konferenzen, Gremiensitzungen und auf internationalen Reisen konnte ich mein Netzwerk in der Welt der wissenschaftlichen und Nationalbibliotheken ausbauen und wichtige neue Kontakte knüpfen. In meiner Wahlheimat Leipzig bin ich sowohl privat als auch dienstlich gut angekommen und hatte dabei Gelegenheit, Leitungen und Mitstreitende in anderen Kultur- und Gedächtniseinrichtungen kennenzulernen. Seit Tag eins beschäftigt mich der fünfte Erweiterungsbau – ein Speichergebäude mit 213 Kilometern Regalfachböden und Platz für circa 35,5 Millionen Medien, das im Jahr 2030 in Betrieb genommen werden soll. Besonders glücklich bin ich darüber, dass wir im Jahr 2024 bereits den Architekturwettbewerb für dieses große Projekt durchführen konnten und jetzt wissen, wie dieses Gebäude aussehen wird. Die Herausforderung dabei ist, den architektonischen Ansatz mit den Anforderungen an die Nachhaltigkeit des Gebäudes und unserem Klimakorridor zu vereinbaren, damit wir unsere wertvollen Sammlungen, wie gesetzlich vorgeschrieben, auf Dauer aufbewahren und bereitstellen können. Zusammengefasst: Die Entscheidung, diese herausfordernde Stelle anzutreten, war richtig, und die Arbeit wird weiterhin spannend bleiben, denn es gibt noch viel zu entdecken und gestalten.

*Neben den herausfordernden Baufragen gehört dazu gewiss auch die Arbeit an der digitalen Transformation im Bibliothekswesen. Vermutlich haben nicht viele Direktor*innen wissenschaftlicher Bibliotheken in Deutschland auch einmal in leitender Position in einer Bibliothek außerhalb des D-A-CH-Raumes gearbeitet, geschweige denn in den USA. Mich interessiert, ob Sie hinsichtlich der Digitalität im Bibliothekswesen einen*

signifikanten Unterschied feststellen können. Ist man »drüber« digitalaffiner?

Nach meinem Eindruck sind Bibliotheken in den USA definitiv digitalaffiner. Dafür sehe ich mehrere Gründe. Die USA waren lange eine Innovationstreiberin und sind es in bestimmten Bereichen – besonders im Digitalen – auch heute noch. Neue Technologien und Dienstleistungen werden zumeist im »lokalen« Markt ausprobiert, bevor sie global skaliert werden. Bibliotheken dort haben also einen gewissen Standortvorteil. Auch habe ich beobachtet, dass unter Bibliothekskolleg*innen in den USA viele wenig Scheu davor haben, neue digitale Anwendungen oder Dienstleistungen auszuprobieren, gegebenenfalls zu scheitern oder diese kreativ und unkompliziert in den Bibliotheksalltag zu integrieren sowie die damit verbundenen Erfahrungen im Rahmen der ALA- oder PLA-Konferenzen schnell mit anderen zu teilen. Dabei hilft auch, dass in den meisten Bundesstaaten der USA die Gesetzgebung zum Datenschutz weniger restriktiv ist als die DSGVO bzw. GDPR in Deutschland. Zudem sind gerade öffentliche Bibliotheken in den USA weniger stark in die IT der kommunalen Verwaltung eingebunden, was sie freier und schneller agieren lässt. Diese Unterschiede habe ich besonders deutlich in meiner Zeit an der New York Public Library gespürt, wo schon zu Anfang meiner neunjährigen Laufbahn wichtige digitale Projekte auf den Weg gebracht wurden, die die NYPL bis heute zu einem Vorreiter in der digitalen Bibliothekswelt machen. Die NYPL ist sicherlich ein Sonderfall, da sie weder eine kommunale öffentliche noch eine universitäre wissenschaftliche Bibliothek, sondern eine eigenständige Stiftung ist, die außerdem noch in der Lage ist, signifikante Drittmittel einzuwerben. Dennoch möchte ich einige Beispiele nennen, die schon 2009 angestoßen wurden. Dazu gehörten Breitbandinternetanschlüsse und flächendeckendes WLAN in allen 92 Bibliotheksgebäuden, ein neuer Katalog mit mobiler App sowie ein strukturierter, professioneller Einsatz von sozialen Medien und E-Mail-Kommunikation für Marketing- und Fundraisingzwecke. Auch hatte die NYPL schon Anfang der 2010er-Jahre ein digitales Lab eingerichtet, in dessen Umfeld neue Technologien entwickelt wurden, von einem Portal für Digitalisate über ein clever angelegtes digitales Archiv bis hin zu einer Open-Source-e-Book-App, die sie Bibliotheken weltweit kostenlos zur Verfügung stellt. Ein weiteres Beispiel aus dieser Zeit ist eine weitreichende Veränderung in der internen IT-Versorgung der NYPL. Die Bibliothek machte mit der Ablösung von Lotus Notes und der Einführung des cloudbasierten Dienstes Google Apps for Business (heute Google Workspace) einen Quantensprung in der Kommunikation und Zusammenarbeit. Komplette über den Browser war es damit möglich, dezentral auf E-Mails, Kalender, eigene und geteilte Datenspeicher, Chats und Videokonferenzen zuzugreifen und simultan an Dokumenten, Tabellen und Präsentationen zu arbeiten oder diese mit anderen

zu teilen, ohne dabei IT-Kolleg*innen für Laufwerkfreigaben zu bemühen. Die einige Zeit später eingeführte Zwei-Faktor-Authentifizierung war ein ebenso wichtiger Schritt. Jüngste Angriffe auf Bibliotheken lassen erkennen, wie wichtig diese Sicherheitsvorkehrung als eine der ersten Maßnahmen zur Stärkung der IT-Infrastruktur ist. Nun haben wir in Deutschland seither schon viel aufgeholt, aber der Umgang mit neuen digitalen Technologien leidet hier leider noch zu sehr unter mangelnder Experimentierfreude und Risikobereitschaft. Auch müssen wir unsere Systemlandschaften noch diversifizierter aufstellen und mehr Anwendungen und Speicher in der Cloud abbilden, um besser gegen Angriffe aufgestellt zu sein. Diese Herausforderungen sind aber keineswegs auf Bibliotheken beschränkt. Unsere Branche ist in mancher Hinsicht sogar Vorbild und Innovationstreiberin im Vergleich zu anderen öffentlichen Einrichtungen und manchem Wirtschaftsunternehmen. Darauf dürfen wir ein bisschen stolz sein.

Sie erwähnen die Angreifbarkeit unserer Systeme, die nach meiner Wahrnehmung eine durchaus nachvollziehbare Angst vor Verlusten nährt und womöglich zur Zurückhaltung gegenüber allzu viel Digitalität beiträgt. Dazu kommt die Sorge um die nachhaltige Sicherung digitaler Bestände. 2015 hat Michael Hagner in »Zur Sache des Buches« notiert, dass die nicht sicher bestimmbare Lebenserwartung der digitalen Speicherformen zu den gravierendsten Unsicherheitsfaktoren unserer gegenwärtigen Wissensordnung gehöre und in diesem Zusammenhang zustimmend Roland Reuß zitiert: Die beste langwährende Überlieferungsgarantie böten vermutlich auf alterungsbeständigem Papier gedruckte Bücher, die in dreihundert Bibliotheken weltweit angeschafft würden. Bereitet Ihnen die zunehmende Entmaterialisierung unserer Medien Sorgen?

Buchmedien für den Publikumsmarkt werden nach wie vor zum größten Teil in gedruckter Form publiziert – ebenso diverse andere Schriften. In der DNB beobachten wir in den letzten Jahren keinen signifikanten Rückgang an physischen Zugängen, weshalb wir in Leipzig bislang alle 20 bis 30 Jahre ein neues Gebäude erbaut haben und diese Tradition mit dem bereits erwähnten fünften Erweiterungsbau fortsetzen. Bei E-Books und wissenschaftlichen Periodika sieht es anders aus. Hier stellt sich auch die Frage, ob die Tatsache, dass diese Medien digital publiziert werden, das eigentliche Problem ist, oder die Tatsache, dass diese nur lizenziert werden und deshalb nie in den Besitz einer Bibliothek übergehen.

Der Hinweis auf die bloße Lizenzierung benennt hinsichtlich des Sammlungsauftrags von Bibliotheken zweifellos ein großes Problem, dessen Lösung aber nicht in der Hand der Bibliotheken liegt, oder?

Das ist richtig. Eine Lösung liegt eindeutig in den Händen der Verlage, und ich bin mir nicht sicher, ob es

überhaupt denkbar ist, dass es hier zu einer Änderung kommt.

Für uns als Nationalbibliothek liegen die größten Herausforderungen meiner Ansicht nach allerdings bei Medien, die keinen industriellen oder standardisierten Publikationsprozess durchlaufen, beispielsweise selbst publizierte Werke, Books on Demand, Korrespondenz zwischen Personen des öffentlichen Lebens sowie Wissenschaftler*innen, Denker*innen und Autor*innen, Versionen eines entstehenden Werkes, bevor es bei einem Verlag ankommt, oder der Diskurs von Menschen in Foren und auf sozialen Netzwerken, der, wenn überhaupt, nur ansatzweise gesammelt wird und rechtlich oft im Besitz der Betreiber der Netzwerke liegt. Hier kann die DNB mit der Sammlung von Netzpublikationen nur einen sehr kleinen Ausschnitt überliefern, und es besteht tatsächlich die Gefahr, dass vieles Denken und Wissen durch die Entmaterialisierung einfach verschwindet oder mit fortschreitenden Änderungen in Datenformaten und obsoleten Betriebssystemen schon in wenigen Jahren nicht mehr zugänglich sein wird. Das bereitet mir schon Sorge. Umso wichtiger ist der Einsatz der Bibliotheksbranche für offene Standards und deren aktive Mitentwicklung.

Könnten hier Kooperationen und Arbeitsteilung im Bibliothekswesen weiterhelfen? Und wie könnte dies organisiert werden?

Kooperation und Arbeitsteilung können hier definitiv helfen. Ein schönes Beispiel für eine solche Kooperation im analogen Bereich ist ReCAP, das Research Collections and Preservation Consortium, welches im Jahr 2000 gegründet wurde und von vier renommierten Einrichtungen und deren Bibliotheken getragen und betrieben wird: Columbia University, Harvard University, The New York Public Library und Princeton University.¹ Das Konsortium betreibt eine gemeinsame Infrastruktur, in der physische Medien unter optimalen Bedingungen hochverdichtet gelagert werden. Zuerst standen die Synergien des gemeinsamen Betriebs der Infrastruktur im Fokus. In den 2010er-Jahren habe ich mit Kolleg*innen an der NYPL und den Partnereinrichtungen darauf hingearbeitet, alle in diesem Magazinegebäude aufbewahrten Sammlungen der einzelnen Partner für die Nutzenden aller Partner unter dem Begriff »Collection Sharing« zugänglich zu machen. Um eine derartige Kooperation weiter zu optimieren und Speicherplatz zu maximieren wäre »Shared Collecting« eine Möglichkeit. Konkret bedeutet das, dass die Einrichtungen ihre Sammlungsbereiche in Absprache miteinander definieren, damit es in den Sammlungen zu keinerlei Redundanzen und Duplikaten kommt. Übertragen ins Digitale wäre »Shared Collecting« ideal für die Sammlung von proliferierenden Netzpublikationen – daran denken wir in der DNB im Zusammenhang mit bestimmten Sammlungen bereits. Dies setzt im Idealfall eine gemeinsame Infrastruktur bzw.

Repositorien voraus – mindestens aber Technologien die kompatibel sind und die für Nutzende der beteiligten Institutionen gleichsam zugänglich sind.

Die Einführung neuer Sammelaufträge für Bibliotheken ist ein Teil der digitalen Transformation im Bibliothekswesen. Aufgaben dieser Art beginnen schon jetzt, das bibliothekarische Arbeiten immer mehr zu verändern, und Bibliotheken müssen darauf reagieren. Es ist wohl kein Zufall, dass in vielen wissenschaftlichen Bibliotheken derzeit Strategiebildungs- und Change-Management-Prozesse stattfinden. Welche Erfahrungen machen Sie mit diesem Wandel und wie gehen Sie damit in der DNB um?

Die größte Herausforderung ist meiner Meinung nach, dass die DNB primär als eine öffentlich zugängliche Bibliothek für Menschen mit unterschiedlichen Forschungsanliegen sowie eine Dienstleisterin und Anbieterin von Produkten wahrgenommen wird. Menschen, die diese Dienstleistungen und Produkte vor Ort oder digital nutzen, haben Bedürfnisse, Erwartungen und machen Erfahrungen mit diesen. Diese kennen wir noch zu wenig. Wenn Nutzende mit einer Dienstleistung oder einem Produkt nicht klarkommen, geben sie heute schnell auf oder suchen einfachere Alternativen. Dieser Herausforderung müssen sich Bibliotheken mit ihren teilweise antiquierten Anwendungen und Prozessen stellen. Deswegen ist eine wichtige Leitlinie in unserer Strategie 2035, Nutzende ins Zentrum der Arbeit zu stellen und unsere Angebote kontinuierlich zu optimieren. In der Umsetzung dieser Strategie wollen wir unsere Aufbauorganisation und Kultur produktorientierter machen und die interne Zusammenarbeit kollaborativer und flexibler gestalten. In diesem Jahr haben wir erste Schritte eingeleitet, um uns diesem Ziel zu nähern. Neu dabei ist, dass wir im Gegensatz zu früheren Organisationsentwicklungen bzw. -veränderungen bewusst partizipativ und iterativ vorgehen und nicht von jetzt auf gleich alles umstellen. Das bringt Unschärfen über einen gewissen Zeitraum mit sich, die sukzessive geklärt werden müssen. Dieser Prozess verlangt von uns allen Geduld und Mut, mit dieser Friktion ein Stück weit zu leben – das ist zugegebenermaßen nicht immer einfach. In meiner Erfahrung in verschiedenen Branchen, Unternehmen und Einrichtungen kann ich als Mensch damit am besten umgehen, wenn ich mich diesen Herausforderungen jeden Tag aufs Neue stelle und mich mit Neugier und ohne Angst in die Veränderungen im Großen und im Kleinen einbringe. Hier sind besonders alle Führungskräfte gefordert, den Dialog mit ihren Mitarbeitenden zu suchen und immer für Fragen zur Verfügung zu stehen. Dazu gehört aber auch, sich zu trauen, Fragen zu stellen und zu akzeptieren, dass niemand – inklusive der Generaldirektion – alle Antworten oder Lösungen parat hat. Was wir aber machen können, ist, die Suche nach Antworten und Lösungen aktiv zu gestalten. Im Dialog mit uns selbst und den Menschen, die uns tagtäglich phy-

sisch oder digital besuchen oder nutzen. Eine weitere Herausforderung ist, wie in allen Branchen, der ausgeprägte Fachkräftemangel. Der Ansatz unserer Strategie 2035 ist, diesem entgegenzuwirken indem wir die Digitalisierung und Automatisierung noch stärker vorantreiben, damit wir mit dem Fachpersonal, das wir haben und noch bekommen können, die schon heute hohe Arbeitsbelastung bewältigen können. Unerlässlich ist darüber hinaus, sich als Nationalbibliothek der Herausforderung zu stellen, in der Breite besser wahrgenommen zu werden. Hier besteht für uns Bibliotheken insgesamt noch ein riesiges Potenzial in der Vermittlung und Kommunikation sowie der Vernetzung, das sich auch in unserer Strategie findet. Konkret bedeutet das, lautstark von uns reden zu machen, unsere Angebote noch stärker zu präsentieren und unseren Mehrwert deutlicher zu kommunizieren.

Lieber Herr Neuer, herzlichen Dank für die ausführlichen Antworten!

Anmerkungen

¹ Vgl. <https://recap.princeton.edu/> [Zugriff am: 22.08.2024].

Interviewpartner



Dr. Andreas Klinger, Direktor,
Thüringer Universitäts- und Landes-
bibliothek Jena (ThULB),
Bibliotheksplatz 2, 07743 Jena,
Telefon +49 3641 9-404 000,
direktion_thulb@uni-jena.de
Foto: ThULB Jena



Johannes Neuer, Direktor, Deutsche
Nationalbibliothek in Leipzig,
Deutscher Platz 1, 04103 Leipzig,
Telefon +49 2271 227,
direktion@leipzig.de
Foto: Johanna Baschke