

Als einziger der deutschen Verbünde hat der Bibliotheksverbund Bayern bisher ohne ein formales Regelwerk gearbeitet, das Gremienstrukturen, Entscheidungsprozesse und Mehrheitsverhältnisse festlegt. Ein Handeln ausschließlich nach Usualitäten und Maximen des Einvernehmens erweist sich jedoch angesichts der disruptiven Herausforderungen der digitalen Transformation zusehends als problematisch. In einem intensiven Aushandlungsprozess hat sich der Bibliotheksverbund Bayern daher eine zu Anfang 2019 in Kraft getretene Verbund- und Geschäftsordnung gegeben, deren Entstehung und Grundzüge im folgenden Beitrag dargestellt werden. Diese Ordnung kann als paradigmatisch für die Chancen und Grenzen regelbasierter Kooperation von Bibliotheken in der digitalen Welt betrachtet werden.

The Bibliotheksverbund Bayern (Bavarian Libraries Regional Network) is the only association of its kind in Germany which currently has no formal set of rules defining its committee structures, decision-making processes and majority rules. However, confronted with the disruptive challenges of the digital transformation, its policy of basing its actions exclusively on standard practice and consensus maxims is proving increasingly problematic. Following an intensive negotiation process, the Bibliotheksverbund Bayern therefore adopted a set of association and procedural rules which came into force at the beginning of 2019, the background and main features of which are described in the following article. These rules of procedure can be regarded as paradigmatic for the opportunities and limits of regulated cooperation between libraries in the digital world.

KLAUS CEYNOWA

Ordnung muss sein!

Die Verbund- und Geschäftsordnung für den Bibliotheksverbund Bayern

»Eine Organisation kann nicht allein nach formalen Erwartungen leben.«

(Niklas Luhmann)

Am 1. Januar 2019 ist die Verbund- und Geschäftsordnung des Bibliotheksverbundes Bayern (BVB) in Kraft getreten, veröffentlicht über die Verbundwebsite.¹ Nun mag man sofort fragen, was denn daran eigentlich so aufregend oder mitteilenswert ist. Nun, das eigentlich Bemerkenswerte ist, dass eben *die* Verbund- und Geschäftsordnung in Kraft getreten ist, und nicht eine neue oder verbesserte oder in Teilen reformulierte Fassung. Will heißen: der BVB mit seinen über 150 Mitgliedsbibliotheken ist bisher ganz ohne eine formalisierte Ordnung ausgekommen.

Dennoch ist es vor dem 1. Januar 2019 keineswegs chaotisch zugegangen. Es gab vielmehr eine besonders »dichte« Kommunikationskultur unter den maßgeblich gestaltenden Kräften im BVB. Dies wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, was alles mit dem Start der nunmehr offiziell geordneten Verbundarbeit ersatzlos wegfällt: die jeweils dreimal jährlich tagenden Konferenzen der Universitätsbibliotheken, der Hochschulbibliotheken und des IT-Beirates, insgesamt also neun ganztägige Sitzungstermine – das freut nicht nur den Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek, der diese Sitzungen zu leiten hatte! Mit dem Januar 2019 begann somit eine grundlegende Veränderung und Neuorientierung der Verbundarbeit, die eine nähere Betrachtung der dahinterstehenden Ordnungsform durchaus zu einer spannenden Angelegenheit macht.

Bevor die Statuten nun im Einzelnen angeschaut werden, soll zunächst jedoch der alles andere als kurze oder gerade Weg zu dieser Ordnung in den Blick genommen werden. Warum hat man nicht alles beim Alten gelassen? Warum hat man sich überhaupt einem Regelwerk unterworfen, dessen Bindungskraft nun die »Spontaneität« seiner Teilnehmer beschränkt? Denn schließlich wissen wir seit Thomas Hobbes, dass es schon sehr starker Motive bedarf, um bereit zu sein, seine Freiheit zugunsten eines übergreifenden Ordnungskorsetts zu opfern – auch wenn dies im Falle der hier in Frage stehenden Ordnung keineswegs mit der Gewalt eines Leviathans daherkommt.

Bayerisches Hochschulgesetz und Bayerische Staatsbibliothek als »Fachbehörde«

Allerdings ging es auch bereits in der »alten Welt« denn doch nicht völlig regellos zu. So bestimmt das Bayerische Hochschulgesetz vom Mai 2006 im Artikel 16: »Die Bibliotheken der Hochschulen arbeiten in einem kooperativen Leistungsverbund mit der Bayerischen Staatsbibliothek, die Rechenzentren der Hochschulen mit dem Leibniz-Rechenzentrum der Bayerischen Akademie der Wissenschaften zusammen.« Zu Strukturen und Inhalten des kooperativen Leistungsverbundes finden sich im Hochschulgesetz keine Ausführungen. Artikel 12 wiederum qualifiziert die »überörtliche Bibliotheks- und Rechenzentrumskooperation« als »Staatliche Angelegenheit«. Staatliche Angelegenheiten unterliegen nicht dem Selbstverwaltungsrecht, also der Hochschul-

autonomie, die Aufgabenerfüllung untersteht zudem der Fachaufsicht des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst. Die Arbeit in einem kooperativen Leistungsverbund ist damit nicht etwas, dessen man sich einfach entledigen kann, wenn es einem – aus welchen Gründen auch immer – nicht mehr passen sollte.

Zeitlich weiter zurückgehend, ist die »Verordnung über die Gliederung der staatlichen Bibliotheksverwaltung« vom Juni 1999 zu erwähnen, in der festgelegt ist: »Die Bayerische Staatsbibliothek ist die zentrale Landesbibliothek des Freistaats Bayern und die staatliche Fachbehörde für alle Angelegenheiten des Bibliothekswesens. Zur Gewährleistung der Funktions- und Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems der Bibliotheken in Bayern erarbeitet sie planerische und koordinierende Vorschläge.« Die hier formulierte Verpflichtung zur »Gewährleistung« ist kein geringer Anspruch, bedeutet er doch, dass die Bayerische Staatsbibliothek dafür einzustehen hat, dass ihr an die bayerischen Bibliotheken ausgeliefertes »Produkt«, nämlich die »Funktions- und Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems«, frei von Mängeln ist, bis hin zur Behebungsverpflichtung bei möglichen Unzulänglichkeiten.

Wer einen derartigen Anspruch auf sich nimmt, sollte auch die Mittel seiner Einlösung besitzen. Damit ist es aber gemäß der Verordnung nicht allzu weit her, denn diese Mittel werden explizit auf das Instrument »planerischer und koordinierender Vorschläge« begrenzt. Nun kann die Bayerische Staatsbibliothek zwar andauernd kluge und zukunftsweisende Konzepte erarbeiten und in Form von »Vorschlägen« vorlegen, wenn jedoch die Bibliotheken (oder einige von ihnen) aus welchen Gründen auch immer nicht mitziehen, stehen ihr als Fachbehörde keine Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung – und folglich kann sie auch nichts »gewährleisten«.

Das gesamte Konstrukt des kooperativen Leistungsverbundes ist also auf ein durchgängig um Konsens bemühtes Handeln hin ausgelegt. Es geht unausgesprochen davon aus, dass die wissenschaftlichen Bibliotheken Bayerns in allen wesentlichen Zielen eine Art natürliche Interessenidentität aufweisen, die allenfalls noch einen operativen Orientierungsrahmen in Form »planerischer und koordinierender Vorschläge« braucht. Und genau so arbeitet der BVB auch seit gut zwei Jahrzehnten: Alle Entscheidungen werden einvernehmlich gefällt, das heißt keine der drei handlungstragenden Gruppen – die Universitätsbibliotheken, die Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die Bayerische Staatsbibliothek, die zugleich alle anderen Mitgliedsbibliotheken vertritt – kann etwas ohne die anderen ausrichten. Diese extrem paritätisch angelegte Struktur war im übrigen das entscheidende Kriterium für den Kooperativen Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV), 2007 eine »Strategische Allianz« mit dem BVB (und nicht mit einem der anderen deutschen Verbünde) einzugehen.

Externe Evaluierung des Bibliotheksverbundes Bayern

Angesichts der zusehends disruptiven Herausforderungen der digitalen Transformation und einer damit einhergehenden Heterogenität der Anforderungen an Verbunddienstleistungen wuchs im Verlauf der Jahre das Bedürfnis aller maßgeblichen Akteure des bayerischen wissenschaftlichen Bibliothekswesens nach einer stärkeren Kodifizierung und Formalisierung der Entscheidungswege und Entscheidungsbefugnisse im Verbund. Anknüpfend an eine Landtagsanfrage vom Mai 2015 zur »Zusammenarbeit zwischen der Bayerischen Staatsbibliothek und den Hochschulbibliotheken des Freistaats« wurde daher Anfang 2016 vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst eine externe und bundesweit besetzte Kommission aus vier bibliothekarischen Expertinnen und Experten und einem Wirtschaftswissenschaftler berufen. Diese Gruppe hat nach umfangreichen Konsultationen schließlich im Juni 2017 ein 50-seitiges Gutachten vorgelegt, das auf knapp drei Seiten explizite Empfehlungen zur künftigen Governance des BVB ausspricht.

Da wesentliche Dienstleistungen für den Verbund von Instanzen erbracht werden, die organisatorisch Teil der Bayerischen Staatsbibliothek sind (Verbundzentrale, Konsortialgeschäftsstelle, Bibliotheksakademie Bayern, Justizariat), richten sich die Empfehlungen zum einen auf die transparente Abgrenzung dieser Aufgaben innerhalb des Leistungsportfolios der Bayerischen Staatsbibliothek insgesamt. Zum anderen – und dies ist hier entscheidend – fordert die Expertenkommission die zügige Etablierung einer Verbundordnung: »Der kooperative Leistungsverbund einschließlich des BVB braucht umgehend eine Verbundordnung, die Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten, aber auch Zuständigkeiten der am kooperativen Leistungsverbund beteiligten Einrichtungen regelt. Die Verbundordnung soll ergänzt werden durch eine Geschäftsordnung. Der kooperative Leistungsverbund würde damit zu den anderen Verbünden in Deutschland aufschließen.«

Ineins damit gibt die Kommission eine direkte Empfehlung zum »Leitungsgremium« des Verbundes ab: »Der kooperative Leistungsverbund soll paritätisch gesteuert werden durch eine Gremienstruktur, die die Bayerische Staatsbibliothek, die Universitätsbibliotheken und die Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften als Gruppen gleich stark und gleichberechtigt abbildet. Wichtige Entscheidungen sind mit einer Dreiviertelmehrheit zu treffen.« Diese Empfehlung ist zweifelsohne der interessanteste Passus des gesamten Gutachtens, da er die Verpflichtung zu einvernehmlichem Handeln – hier im Sinne einer »paritätischen« Steuerung und einer Dreiviertelmehrheit (die eine Majorisierung einer der drei Gruppen ausschließt) – aus der tradierten und zusehends kritisch betrachteten Praxis heraus fortschreibt. Zudem wird der Umkreis

der als »wichtig« zu qualifizierenden Entscheidungen kunstvoll offengelassen.

Die Ausarbeitung der Verbund- und Geschäftsordnung als erster und wesentlichster Schritt der Umsetzung der Evaluationsempfehlungen wurde seitens des Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst weitgehend der Selbststeuerungsfähigkeit der Verbundbibliotheken anheimgestellt. Letztlich war es die Aufgabe einer kleinen Arbeitsgruppe, bestehend aus dem Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek und den jeweiligen Sprechern der Gruppen der Universitätsbibliotheken und der Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, den Entwurf einer Verbund- und Geschäftsordnung zu erarbeiten, der dann in eine größere »AG Verbundordnung« zurückgespiegelt wurde, zu der auch Vertreter des Staatsministeriums gehörten. Ausgehend von einer durch die Bayerische Staatsbibliothek erarbeiteten Initialfassung der Ordnung konnte in einem gut einjährigen Diskussionsprozess die dann zum Jahresanfang 2019 in Kraft getretene Fassung verabschiedet werden – konsentiert nicht nur zwischen den drei Gruppen und genehmigt durch das Staatsministerium, sondern auch mit dem Einverständnis von »Universität Bayern e.V.« und »Hochschule Bayern e.V.«, also der offiziellen Vertretungen der Universitäten und der Hochschulen des Freistaats.

Bedenkt man die lange Entstehungsphase der neuen Governance-Struktur des BVB – immerhin knapp vier Jahre –, so dürfen die Erwartungen an die Bindungskraft ebenso wie an die Zukunftsfähigkeit des nunmehr endlich Erreichten zu Recht hoch sein. Was sind nun die Kerngedanken dieser Verbund- und Geschäftsordnung?

Kooperativer Leistungsverbund und Bibliotheksverbund Bayern

Zunächst regelt die neue Ordnung das Verhältnis des kooperativen Leistungsverbundes zum BVB insgesamt. Gemäß Bayerischem Hochschulgesetz besteht der kooperative Leistungsverbund aus den Universitätsbibliotheken (derzeit 10) und den Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (derzeit 19) des Freistaats sowie der Bayerischen Staatsbibliothek. Diese 30 Institutionen werden in der Verbundordnung als die »aktiv und verantwortlich gestaltende Kerngruppe« des Bibliotheksverbundes bestimmt, und nur diese Einrichtungen sind zur Mitgliedschaft im Verbundrat als dem Leitungsgremium des BVB qualifiziert. Die zehn regionalen Staatlichen Bibliotheken, die der Bayerischen Staatsbibliothek im Behördenaufbau des Freistaats unmittelbar nachgeordnet sind, werden von dieser in den Verbundgremien mitvertreten. Ebenso nimmt die Bayerische Staatsbibliothek auch die Interessen aller weiteren BVB-Mitgliedsbibliotheken (rund 110) wahr, die nicht zur Gruppe des kooperativen Leistungsverbundes zählen. Um hier angemessen agieren zu können, sind bezüglich der Entscheidungsprozesse im Verbundrat be-

stimmte Veto- und Einspruchsrechte seitens der Bayerischen Staatsbibliothek eingebaut.

Insgesamt wird so die bisher unbestimmte Beziehung von kooperativem Leistungsverbund und Bibliotheksverbund, die auch im Evaluierungsverfahren immer wieder zu Missverständnissen führte, klargestellt. Die Verbundordnung ist die Ordnung des Bibliotheksverbundes als Ganzem, innerhalb dessen die Bibliotheken des kooperativen Leistungsverbundes eine privilegierte Position als alleinige Mitglieder des Verbundrates einnehmen. Dieses Privileg ist wiederum durch die aus der bisherigen Verbundarbeit wohl begründete Tatsache motiviert, dass nur diese Bibliotheken kontinuierlich und aktiv die Geschicke des Verbundes gestalten: sie sind nie nur Empfänger von Verbundleistungen, sondern arbeiten in vielfältiger Weise aktiv an deren Erstellung mit. Gleichzeitig sind »alle anderen« Verbundbibliotheken nicht einfach das »fünfte Rad am Wagen«, die jede getroffene Entscheidung klag- und einspruchslos mitzutragen haben. Vielmehr werden sie durch die Bayerische Staatsbibliothek vertreten, die darin ihre fachbehördliche Funktion und Verantwortung wahrzunehmen hat.

Zentrale Infrastrukturen und Dienste

Die Services, die der BVB seinen Mitgliedsbibliotheken bietet, werden in der Verbundordnung als »Zentrale Infrastrukturen und Dienste« bezeichnet. Verantwortlich für sie sind die Verbundzentrale (alle IT-basierten Dienste), die Geschäftsstelle des Bayernkonsortiums (vor allem die Lizenzierung elektronischer Ressourcen), die Bibliotheksakademie Bayern (Ausbildung und Fortbildung im bayerischen Bibliothekswesen einschließlich überregionaler Kooperationspartner) und das Justizariat (Beratung und Bearbeitung von verbundbezogenen, bibliotheksrelevanten juristischen Fragen und Problemen, sofern diese nicht in die Zuständigkeit der Justizariate der Hochschulen fallen). »Zentral« sind diese Dienste darin, dass sie als organisatorische Einheiten (Abteilungen, Stabsstellen und Referate) Teil der Bayerischen Staatsbibliothek sind und damit ihrer Dienst- und Fachaufsicht unterliegen.

Die für diese Dienste verfügbaren Mittel sind strikt zweckgebunden und werden ab dem Doppelhaushalt 2019/20 durchgängig durch eigene Titel oder zumindest durch Zweckbestimmungen für den BVB ausgewiesen. Damit wird die in der Vergangenheit bereits geübte Praxis nun transparent abgebildet. Die Verbundordnung sieht als wichtige Neuerung vor, dass Stellenneubesetzungen in den zentralen Servicebereichen dem Mitbestimmungsrecht des Verbundrates unterliegen. Die Bayerische Staatsbibliothek kann – obwohl Dienstherr des Personals dieser Bereiche – künftig nicht mehr »auf eigene Faust« agieren, trägt aber auch nicht mehr die alleinige Verantwortung für getroffene Entscheidungen, mit denen der Verbund gegebenenfalls über lange Zeiträume hinweg zu leben hat.

Die Verbund- und Geschäftsordnung sieht zudem Sicherungsmechanismen vor, die verhindern, dass durch bloßen Mehrheitsentscheid ganze Servicebereiche »mal eben« abgeschafft und neue – für die möglicherweise kein qualifiziertes Personal verfügbar ist – kurzerhand etabliert werden. Hierzu heißt es, dass »der Betrieb und die Weiterentwicklung des Bibliothekssystems und der gemeinsamen Katalogisierungsumgebung Vorrang vor der Einführung neuer Dienste und der Bearbeitung neuer Projekte« haben. Das »Basisgeschäft« hat also Vorrang vor jeder allzu innovationsfreudigen Veränderungsbereitschaft. Zudem gilt, dass die »Etablierung neuer Servicebereiche und die Streichung vorhandener Servicebereiche nur einstimmig beschlossen werden« können. Hiermit ist auch die Wahrnehmung der fachbehördlichen Verantwortung seitens der Bayerischen Staatsbibliothek für alle Verbundteilnehmer, die nicht Mitglied des kooperativen Leistungsverbundes sind, sichergestellt.

Verbundrat – Vorstand – Kommissionen – Verbundkonferenz

Die Verbundordnung sieht für den BVB vier Gremien vor, deren wichtigstes der *Verbundrat* ist. Dieser ist das zentrale Entscheidungsgremium, das die Aktivitäten im BVB leitet und steuert. Zu seinen Aufgaben zählen vor allem die strategische Planung und Weiterentwicklung des BVB sowie die Priorisierung der Ziele, Leistungen und Aufgaben der zentralen Infrastruktur und der zentralen Dienste, insbesondere durch Jahresplanungen und Zielvereinbarungen. Weiterhin kommt dem Verbundrat die Entscheidung über die Verwendung der für die zentralen Dienste im Landshaushalt oder über Sondermittel verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen zu, verbunden mit der jährlichen Genehmigung des Wirtschaftsplans und des Rechenschaftsberichts der Verbundzentrale. Der Verbundrat, bestehend aus allen Mitgliedern des kooperativen Leistungsverbundes, tritt zweimal jährlich zusammen.

Der *Vorstand* des Verbundrates, der mindestens zweimal pro Halbjahr tagt, steuert und koordiniert die Umsetzung der Beschlüsse des Verbundrates. Er kann als »Scharnier« zwischen dem Verbundrat auf der einen und den zentralen Servicebereichen auf der anderen Seite betrachtet werden, der die »Übersetzung« der Vorgaben des Verbundrates in das operative Handeln dieser Bereiche begleitet. Der Vorstand des Verbundrates besteht aus dem Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek und je einem Vertreter der Universitätsbibliotheken und der Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften aus dem Kreis der Mitglieder des Verbundrates. Der Vorsitzende des Verbundrates führt zugleich den Vorsitz des Vorstandes. Den Vorsitz des Verbundrates und damit des Vorstandes hat in rotierender Folge jeweils ein Vorstandsmitglied inne. Die Amtszeit beträgt zwei Jahre. 2019/20 wird ein Vertreter

der Gruppe der Universitätsbibliotheken den Vorsitz führen, gefolgt von der Gruppe der Bibliotheken der Hochschulen für angewandte Wissenschaften, der dann wiederum die Bayerische Staatsbibliothek im Vorsitz folgen wird.

Die *Kommissionen*, die durch ihre fachliche Expertise die Zusammenarbeit im BVB unterstützen, unterscheiden sich in ihren Aufgaben kaum von der bisherigen Praxis. Sie sind nach dem Expertenprinzip besetzt und sollen die Bedürfnisse aller Sparten des bayerischen wissenschaftlichen Bibliothekswesens berücksichtigen, also zum Beispiel auch diejenigen von Fach- und Spezialbibliotheken. Aus diesem Grund müssen die Mitglieder der Kommissionen nicht zwingend nur aus dem Kreis der im Verbundrat vertretenen Bibliotheken stammen. Auf diese Weise kann fachlich den Bedürfnissen *aller* Bibliotheken im BVB Rechnung getragen werden. Derzeit existieren im BVB vier Kommissionen: für Erschließung und Metadaten, für elektronische Ressourcen, für Service und Information, und die Kommission Virtuelle Bibliothek. In der Kommission für Erschließung und Metadaten hat der Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg im Rahmen der »Strategischen Allianz« einen Sitz mit Stimmrecht. Die *Verbundkonferenz* schließlich dient der Information und dem Meinungsaustausch aller Teilnehmer des BVB; auch hier wird durch die Verbundordnung keine neue Rollenzuschreibung vorgenommen.

Beschlussfassung und Mehrheitsverhältnisse im Verbundrat

Die *Geschäftsordnung* ist zweifelsohne der spannendste Teil der neuen Governance-Struktur, da sie das Procedere des Entscheidungshandelns im Verbund regelt. Im Mittelpunkt stehen hier die Mehrheitsverhältnisse im Verbundrat, da dieser das zentrale Leitungsgremium darstellt: hier fallen alle grundsätzlichen Entscheidungen im Verbund, hier werden die Zukunftsthemen fixiert und priorisiert, hier ist also der eigentliche Ort der »Macht« im BVB.

Die Empfehlungen der Evaluierungskommission zielen, wie dargelegt wurde, letztlich auf eine Fortsetzung des »Handelns im Einvernehmen« ab, was sich deutlich in der Präferenzierung einer paritätischen Gremienstruktur ebenso wie in der Forderung nach einer Dreiviertelmehrheit für alle »wichtigen« Verbundentscheidungen zeigt. Zudem halten die Empfehlungen an dem Konzept einer starren Gruppenstruktur fest, in der die Gruppe der Universitätsbibliotheken, die der Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die fachbehördlich agierende Bayerische Staatsbibliothek sich gleichsam wie monolithische Blöcke zueinander (oder gegebenenfalls auch gegeneinander) verhalten. Die unreflektierte Umsetzung der Empfehlungen hätte damit auch die Gefahr der Verlängerung alter Konflikte und Frontstellungen in die neue Ordnung hinein mit

sich gebracht – insgesamt kein guter Ausgangspunkt für das angestrebte neue Miteinander im kooperativen Leistungsverbund.

Die Bayerische Staatsbibliothek hat daher in der von ihr erarbeiteten Initialfassung der Verbund- und Geschäftsordnung einen vergleichsweise radikalen Neuanfang gewählt. Zunächst gilt, dass Entscheidungen im Verbundrat mit *einfacher Mehrheit* gefällt werden. Ausgenommen sind Entscheidungen über gemeinsame Umlagefinanzierungen, für die eine Zweidrittelmehrheit erforderlich ist. Die *Mehrheitsverhältnisse* im Verbundrat gestalten sich wie folgt: Jede im Verbundrat vertretene Bibliothek hat 1 Stimme, deren Wertigkeit im Verhältnis 50 % (Universitätsbibliotheken), 40 % (Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) und 10 % (Bayerische Staatsbibliothek) proportionalisiert wird. Bezogen auf die derzeit 30 Mitglieder des Verbundrates ist dies der Wert »5,0« für jede Universitätsbibliothek, »2,1« für jede Bibliothek der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, und »10,0« für die Bayerische Staatsbibliothek. Stimmenübertragung ist möglich, die Abstimmungsergebnisse werden immer auf die erste Vorkommastelle gerundet.

Mit dieser Regelung werden mehrere Ziele zugleich erreicht. *Erstens* wird sichergestellt, dass keine der drei Gruppen für sich allein die zwei anderen majorisieren kann; auch die stärkste Gruppe der Universitätsbibliotheken vermag höchstens eine Pattsituation herbeizuführen. *Zweitens* werden Mehrheiten nicht gruppenbezogen, sondern einrichtungsbezogen hergestellt (1 Bibliothek = 1 Stimme), womit tendenziell das traditionell spartenbezogene Denken und Handeln im Verbund unterlaufen wird. Künftig sind vielfältig wechselnde Konstellationen denkbar. Beispielsweise würde es zur Herstellung einer Mehrheit genügen, wenn die Universitätsbibliotheken nur eine einzige Bibliothek der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften von ihrer Entscheidungspräferenz überzeugen könnten. *Drittens* ist der 10 %-Stimmenanteil der Bayerischen Staatsbibliothek ausreichend, um ein Vetorecht wahrzunehmen »bei Entscheidungen, die beziehungsweise deren Umsetzung aus ihrer Sicht nicht rechtskonform sind oder die Funktionsfähigkeit des BVB insgesamt gefährden. Diese Tatbestände werden in jedem Fall vom Vorstand umgehend dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst zur Entscheidung vorgelegt.« Mit dieser Bestimmung wird sichergestellt, dass die Bayerische Staatsbibliothek die Belange derjenigen Bibliotheken im BVB, die nicht durch Mitgliedschaft im Verbundrat repräsentiert sind, angemessen vertreten und auch ihrer Rolle als rechtsverantwortlicher Träger der zentralen Servicebereiche gerecht werden kann.

Weiterhin ist hervorzuheben, dass es – wie es sich für eine demokratisch verfasste Ordnung gehört – keinen »Ort des Souveräns« gibt als derjenigen Figur, die – wie wir seit Carl Schmitt wissen – »über den Ausnahmezu-

stand entscheidet«. Änderungen der Verbund- und Geschäftsordnung selbst können vielmehr nur einstimmig beschlossen werden, sie sind zudem mit dem Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst abzustimmen. Selbst wenn sich also der gesamte kooperative Leistungsverbund in der Bereitschaft zu grundstürzenden Änderungen einig sein sollte, kann er nicht »auf eigene Faust« agieren – auch in dieser Beschränkung zeigt sich die Bestimmung des kooperativen Leistungsverbundes als staatliche Aufgabe.

Reflektierte Heterogenität

Die Regularien der Verbund- und Geschäftsordnung spiegeln die radikal veränderten Handlungsbedingungen wider, denen wissenschaftliche Informationsinfrastrukturen im Zuge der digitalen Transformation unterliegen. Das hohe Veränderungstempo, die Vielfalt der standortabhängig oft sehr diversifizierten Aufgaben und Anforderungen wie auch der Wettbewerb der Hochschulen untereinander lassen die dem Prinzip einvernehmlichen Handelns zugrundeliegende Prämisse, Dienste und Services seien grundsätzlich verbundweit einheitlich bereitzustellen, tendenziell fragwürdig erscheinen. Gerade im BVB, der hinsichtlich Größe, Aufgabenspektrum und Spartenzugehörigkeit das gesamte Spektrum wissenschaftlicher Bibliotheken umfasst, wird man künftig zusehends mit einer Diversität von Lösungen und Werkzeugen zu rechnen haben, die nicht mehr der überkommenen Maxime »Eines für alle« gehorchen können.

Die jetzt geltenden Abstimmungsmodalitäten und Mehrheitsfindungsprozesse sind dieser Situation angepasst. Nun sind Lösungen denkbar, die zwar nur von einigen Verbundteilnehmern genutzt, aber hinsichtlich ihres Ressourcenverbrauchs von allen nach dem Solidaritätsprinzip mitgetragen werden – natürlich in der Hoffnung, dass gemäß dem »do ut des« dies auch einmal zum eigenen Vorteil ausschlagen wird. Vor allem aber gilt, was so auch explizit in der Verbundordnung steht: »Getroffene Entscheidungen begründen den Zugriff auf die personellen und finanziellen Ressourcen der [...] Servicebereiche.« Das klingt scheinbar banal, ist aber vor dem Hintergrund der fixierten Abstimmungsmodalitäten von fundamentaler Bedeutung: Eine einfache Mehrheit, und liege sie auch nur knapp über 50 %, entscheidet über das Arbeitsprogramm der zentralen Infrastrukturen und Dienste. Die überstimmten Teilnehmer können sich dann entweder der aus ihrer Sicht nur »zweitbesten« Lösung anschließen, oder sie gehen – auf eigene Kosten – eigene Wege. Dies kann im Einzelfall auch durchaus die Nutzung von Serviceangeboten anderer Verbünde bedeuten, ganz so, wie es der Wissenschaftsrat in der seinerzeitigen Evaluierung der deutschen Verbundlandschaft empfohlen hat.

Inwieweit diese der Verbund- und Geschäftsordnung des BVB zugrundeliegende Idee einer *reflektierten Heterogenität* in der zukünftigen Praxis der Verbundarbeit

wirksam wird, ist derzeit völlig offen. Auch weiterhin gilt das in der Ordnung explizit formulierte Ziel: »Angestrebt wird grundsätzlich ein einvernehmliches Handeln in allen Entscheidungsfragen, da dies der Grundintention kooperativen Handelns im BVB entspricht.« Dieses Einvernehmen aber wird nicht mehr wie in der früheren, verbundordnungsfreien Welt als selbstverständliche Prämisse unterstellt, das – so die Deutung einiger Akteure – schlimmstenfalls auch fachbehördlich erzwungen werden kann. Vielmehr ist es nun das wünschenswerte Resultat gegebenenfalls komplexer Verständigungs- und Aushandlungsprozesse. Sollten diese nicht erfolgreich sein, steht (gleichsam im Hintergrund) ein formal geregeltes Abstimmungsverfahren bereit, das in jedem Fall die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit im BVB sicherstellt.

Insgesamt bietet die neue Verbund- und Geschäftsordnung also ein sorgfältig austariertes Regelwerk, das den Erwartungen der bayerischen wissenschaftlichen Bibliotheken an eine formale Ordnung des Verbundhandelns entspricht. Nun ist Ordnung das halbe Leben, aber eben auch nur das halbe. Damit sich die neuen Regularien in der alltäglichen Verbundarbeit bewähren, müssen sie vom gemeinsamem Willen und Verständnis einer guten Praxis getragen und gelebt werden. Nach dem langen und nicht immer konfliktfreien Weg zum nun verabschiedeten Regelwerk werden sich alle Beteiligten hierauf gewiss mehr als einmal zu besinnen haben. Dies wird vielleicht dadurch erleichtert, dass nach sechs Jahren – wenn also jede der beteiligten Gruppen einmal den Vorsitz in Verbundrat und Vorstand geführt hat – eine Überprüfungsklausel greift: »Sechs Jahre nach Inkrafttreten der Verbundordnung [...] kann auf Wunsch mindestens eines Mitglieds des Vorstands eine Über-

prüfung der Verbund- und Geschäftsordnung erfolgen.« Änderungen und Ergänzungen, die sich aufgrund einer solchen potenziellen Überprüfung ergeben, sind sogar mit einer Zweidrittelmehrheit beschließbar, bedürfen aber der Zustimmung des Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst. Man sieht: die Zukunft des BVB bleibt offen, in jedem Fall aber spannend.

Anmerkungen

- 1 Bibliotheksverbund Bayern: Verbundordnung für den Bibliotheksverbund Bayern (BVB). <https://www.bib-bvb.de/documents/10180/9847211/Die+Verbundordnung/3b5c1b7e-9600-4676-85fd-a03e7d767927>



Der Verfasser

Dr. Klaus Ceynowa, Generaldirektor,
Bayerische Staatsbibliothek, Ludwigstraße 16,
80539 München, ceynowa@bsb-muenchen.de
Foto: BSB / H.-R. Schulz