

Alle reden von Kooperation - wir auch!

Josef Wandeler, Trialog AG

Referat an der Frühjahrstagung 1997 der Fachgruppe 7 des Vereins deutscher Archivare, 29.5.1997 in Berlin. Gedruckt erschienen in: Marianne Englert, Eckhard Lange, Heiner Schmitt, Hans-Gerhard Stülb (Hg): Vernetzungen. Archivdienstleistungen in Presse, Rundfunk und Online-Medien (Beiträge zur Mediendokumentation, Bd. 5); Hamburg: Lit, 2002, S. 185-193.

Alle reden von Kooperation...

Das Thema Kooperation hat zur Zeit Konjunktur - man trifft kaum mehr Archive oder Dokumentationsstellen, die nicht in Kooperationsprojekte involviert sind.

Der äussere Anlass dafür, dass ich vom Vorsitzenden der Fachgruppe 7 eingeladen wurde, zu diesem Thema hier zu sprechen, war meine Mitarbeit an einer Untersuchung zum Thema Kooperation der ARD-Archive im vergangenen Jahr. Darüber hinaus habe ich mich in den letzten 15 Jahren laufend mit dem Thema beschäftigt.

Zum einen war ich in meiner früheren Funktion als Dokumentationsleiter bei Radio DRS fast ausschliesslich mit Kooperationsprojekten befasst. Als Quereinsteiger in den Bereich Mediendokumentation habe ich dieses Geschäft von Anfang an als äusserst kooperationsintensiv erlebt. Dies auch als Hinweis darauf, dass Kooperationen für Mediendokumentationen durchaus nichts Neues sind sondern eine lange Tradition haben.

Zum zweiten beschäftigt mich das Thema Kooperation in meiner heutigen Tätigkeit als Unternehmensberater im Bereich Dokumentation / Archive immer mehr. In den letzten Jahren ist es sogar zu einem der zentralen Themen geworden, die unsere Beratungsarbeit prägen. Woran liegt das? Hat es damit zu tun, dass sich die Leute in diesem Beruf so furchtbar gern haben und unbedingt zusammenarbeiten wollen? Wohl kaum - vielmehr haben sich gegenüber der Situation vor fünf bis zehn Jahren zwei Randbedingungen drastisch verändert:

1. Unter den heutigen wirtschaftlichen Bedingungen stehen alle Unternehmen unter massivem Kostendruck. Überall wird nach Rationalisierungspotentialen geforscht und da sind Kooperationsvorhaben eine naheliegende Möglichkeit. Das Schlagwort dazu heisst Synergie - viele von Ihnen mögen das Wort wohl schon gar nicht mehr hören - und ist mit der Erwartung verbunden, die gleiche Leistung mit insgesamt weniger Aufwand und Kosten zu erreichen.
2. Mit der technologischen Entwicklung der letzten Jahre haben sich neue Felder für Kooperationsvorhaben geöffnet. In den 80er-Jahren haben wir die Revolution der Personalcomputer miterlebt - heute stehen wir mitten in der Revolution der Netze und es geht immer weniger darum, wo Informationen gespeichert sind.

Kooperation: worum geht es?

Die Formel "Kooperation = Synergie = Einsparung" klingt eingängig und wird darum gerne und oft gepredigt. Doch wie überall steckt auch hier der Teufel im Detail und wer nicht von der Praxis ausgeht, weckt schnell falsche, weil übertriebene Erwartungen. Wenn wir die Chancen von Kooperationen realistisch einschätzen wollen, müssen wir von den Bedingungen ausgehen, die die Arbeit einer Mediendokumentation prägen und für die Qualität ihres Service entscheidend sind.

Journalismus ist zum grössten Teil ein hektisches Geschäft, nichts ist älter als die Neuigkeit von

gestern. Da sind Informationen nur dann etwas wert, wenn sie rechtzeitig zur Verfügung stehen. Der schnelle Zugriff auf die richtige Auswahl von Informationen und Dokumenten ist deshalb das A und O der Mediendokumentation. Ein Wissenschaftler mag Zeit haben, Wochen oder gar Monate auf Bücher zu warten, die ihm via Fernleihe aus Bibliotheken in anderen Städten oder Ländern beschafft werden - Journalisten können diese Geduld nicht haben. Dies ist die wichtigste objektive Ursache für das Scheitern mancher früherer Kooperationsprojekte, weil bei konventionellen Speicherformen der Zugriff auf externe Archivbestände zu langsam war.

Kooperation in Mediendokumentationen kann vieles bedeuten, darum müssen wir unterscheiden, von welcher Ebene wir reden:

	<i>analog</i>	<i>digital</i>
Referenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Karteien 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbanken
Dokumente	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitungsausschnitte • Tonträger • Videokassetten • Fotografien 	<ul style="list-style-type: none"> • Textdateien • Audiodateien • Videodateien • Grafikdateien

1. handelt es sich um Dokumente, die gesammelt werden, d.h. die Archivbestände
2. oder um Referenzdaten, die diese Dokumente erschliessen und zugänglich machen; und
3. sind diese Dokumente oder Daten in analoger Form auf Papier, Bild- oder Tonträger vorhanden oder als elektronische Informationen.

Werden die verschiedenen Aufgabenfelder der Dokumentation - Bestandesaufbau, Erschliessung und Nutzung - anhand dieser Kriterien betrachtet zeigt sich rasch, wo und unter welchen Voraussetzungen Kooperationen sinnvoll sind. In der mir zur Verfügung stehenden Zeit kann ich dazu nicht mehr als ein paar Aspekte streifen.

Bestandesaufbau

Beim Bestandesaufbau geht es um die Dokumente, die gesammelt und für die Nutzer zugänglich gemacht werden. Im Hinblick auf Kooperationen spielt deren Herkunft eine wichtige Rolle:

Einerseits haben wir es mit *Eigenproduktionen* zu tun, die als Unikate nur im eigenen Haus vorhanden sind, dies betrifft v.a. die Hörfunk- und Fernsehproduktionen. Diese sind im Hinblick auf den Bestandesaufbau wenig kooperationsrelevant, da jedes Haus seine eigenen Produktionen sammelt und archiviert; ob diese in konventioneller oder digitaler Form vorliegen, spielt dabei eine sekundäre Rolle. Ausnahmen sind dort möglich und sinnvoll, wo Altbestände nur selten genutzt werden und ein Produktionsarchiv durch Abgabe solcher Bestände an ein historisches Archiv entlastet wird. Ein Beispiel dafür ist das DRA, das innerhalb der ARD diese Aufgabe für historische Tonträger vor 1945 übernommen hat. Das Problem liegt allerdings darin, dass es schwierig ist, solche historischen Bestände abzugrenzen, da das Alter einer Produktion allein noch kein Kriterium für die Häufigkeit ihrer Nutzung darstellt.

Andererseits werden in Mediendokumentationen *Fremdprodukte* wie Zeitungsausschnitte, Bilder und Industrietonträger etc. gesammelt. Dabei hat jede Dokumentationsstelle ihre spezifischen Selektionskriterien, die auf den jeweiligen redaktionellen Bedarf abgestimmt sind.

Zu einem gewissen Teil jedoch überschneiden sich diese Bestände und da ist es naheliegend, nach Wegen zu suchen, wie Redundanzen vermieden werden können.

- Solange wir es mit *konventionellen Speicherformen* zu tun haben, sind Kooperationen enge Grenzen gesetzt, da der schnelle Zugriff nur auf Bestände vor Ort möglich ist. Das bedeutet, dass teilweise identische Bestände redundant vorhanden sein müssen; hingegen kann bei der arbeitsintensiven Selektion und Aufbereitung des Materials zusammengearbeitet werden. Ein Beispiel dafür war die frühere Kooperation zwischen Fernsehen und Radio DRS im Bereich Pressedokumentation: In den drei Häusern von Radio DRS wurde je eine Art Filiale der Pressedokumentation von Fernsehen DRS mit der identischen Ablagesystematik eingerichtet. Diese Filialen wurden täglich mit den aufbereiteten Presseauschnitten beliefert, die in die Dossiers abgelegt wurden. Damit hatten die Redaktionen von Radio DRS mit minimalem Kostenaufwand eine qualitativ hochstehende Pressedokumentation zur Verfügung. Als Einschränkung musste dabei in Kauf genommen werden, dass mit dem Verzicht auf eine eigene Auswertung nicht alle spezifischen Bedürfnisse von einzelnen Hörfunk-Redaktionen berücksichtigt werden konnten.
- Sobald die *Dokumente in digitaler Form* produziert und archiviert, oder analoge Archivbestände digitalisiert werden, verändert sich die Ausgangslage auch für den Bestandesaufbau. Digitale Bestände sind orts- und zeitunabhängig verfügbar, immer vorausgesetzt, dass genügend leistungsfähige Kommunikationsnetze vorhanden sind. Damit ist eine redundante Speicherung derselben Dokumente nicht mehr notwendig; es bietet sich an, diese in einem gemeinsamen elektronischen Archiv zu verwalten und damit Mehrfachaufwand zu vermeiden. Ein solcher zentraler Datenpool wird der grösste gemeinsame Nenner der beteiligten Partner darstellen. Zusammen mit dem lokalen Bestand eines einzelnen Hauses kann er den Nutzern als virtueller Gesamtbestand angeboten werden. Ein zentrales Problem, das dabei gelöst werden muss, ist die Vereinheitlichung der Selektionskriterien, die nicht nur einmal definiert werden können, sondern permanent überprüft und angepasst werden müssen. Kooperation bisher autonomer Dokumentationsstellen verlangt diesbezüglich eine laufende Koordination und Abstimmung auf sich verändernde Gegebenheiten.

Die Entwicklung in diese Richtung ist gegenwärtig in Gang und wird sich in den nächsten Jahren noch beschleunigen:

Im Bereich Presse und Standbild sind gemeinsame elektronische Archive heute möglich und entsprechende Projekte sind auch bereits realisiert worden. Als Beispiel dafür ist die Schweizerische Mediendatenbank SMD zu nennen, die gemeinsam vom Schweizer Fernsehen DRS und den Verlagshäusern Ringier und Tages-Anzeiger betrieben wird. In einem vergleichbaren Projekt haben die im Informationsring Kreditwirtschaft zusammengeschlossenen Banken aus der BRD, Österreich und der Schweiz eine gemeinsame Pressedatenbank aufgebaut.

Im Bereich Tondokumente ist die Digitalisierung mit der Umstellung der Hörfunkprogramme auf digitale Produktion und Sendung gegenwärtig im Kommen. Kooperationsrelevant für den Bestandesaufbau ist dabei die Industriemusik, die als Tonträger teilweise redundant gesammelt werden muss. Wie rasch ein elektronisches Musikarchiv in einem gemeinsamen Massenspeicher realisiert werden kann, wird v.a. davon abhängen, ab wann die Musikindustrie die Radiostationen in grösserem Umfang mit Audiofiles statt mit Tonträgern beliefern kann. Die Hindernisse dafür liegen weniger im technischen Bereich, als in den rechtlichen Problemen, die damit verknüpft sind und mit Sicherheit die Juristen noch einige Zeit beschäftigen werden.

Erschliessung

Im Bereich Erschliessung von Archiv- und Dokumentationsbeständen kennen wir eine lange

Tradition von Kooperationen. Noch vor dem EDV-Zeitalter sind Zentralkataloge aufgebaut worden, um Recherchen in mehreren dezentralen Beständen zu vereinfachen. Als Beispiel dafür kann wiederum das DRA angeführt werden, das seit 1952 für die Öffentlichkeit Teilbestände der ARD-Archive nachweist und zu diesem Zweck mit Katalogkarten aus den einzelnen Häusern beliefert wurde.

Mit einem Zentralkatalog wird das Problem der Ortsgebundenheit konventioneller Kataloge entschärft, gleichzeitig entsteht aber das Problem der Replikation: Infolge der redundanten Datenhaltung müssten sämtliche Änderungen in den dezentralen Katalogen an die Zentrale gemeldet und dort nachvollzogen werden, wenn der Zentralkatalog ein korrekter Nachweis dezentraler Bestände darstellen soll. Dieser Aufwand kann in konventionellen Systemen in der Regel aber nicht geleistet werden.

Mit der Umstellung auf elektronische Datenbanken sind eine Reihe von Kooperationen realisiert worden, die neben der bestandesübergreifenden Recherche v.a. auch den Zweck haben, die mehrfache Erfassung gleicher Daten zu vermeiden. Zu diesem Zweck sind ganz unterschiedliche Wege beschritten worden, die sich an drei Beispielen charakterisieren lassen:

1. Für die Erfassung der Industrieträger U-Musik wurde mit der ZSK eine zentrale Stelle geschaffen, die einen Grundstock von Daten erfasst und diese den beteiligten Partnern für den Import in ihre unterschiedlichen lokalen Datenbanksysteme zur Verfügung stellt. Einzelne Kooperationspartner haben inzwischen mit ZSK einen Online-Verbund realisiert und nutzen direkt die zentrale Datenbank anstelle eines eigenen lokalen Systems.
2. Im Gegensatz dazu verzichtet das Konzept der SAD-Datenbanken, die in der ARD verbreitet sind, auf eine zentrale Stelle, sondern verknüpft lokale Datenbanken, die alle mit demselben System arbeiten, zu einem Verbund. Damit besteht neben der Cross-Recherche über alle angeschlossenen Bestände auch die Möglichkeit, in einem anderen Haus erfasste Daten in die eigene lokale Datenbank zu kopieren.
3. Auf der anderen Seite des Spektrums steht das zentralistische Modell, das ausgerechnet in der erföderalistischen Schweiz realisiert worden ist. In der SRG existiert für die Erfassung der Musikträger eine zentrale Datenbank, an der alle Archive der verschiedenen Sprachregionen angeschlossen sind und nach dem Prinzip der geteilten Erfassung in den gleichen Datenpool hineinarbeiten. Der Verzicht auf lokale Datenbanken in den einzelnen Häusern bedeutet das höchste Mass an Autonomieverlust für die einzelnen Stellen, da jeder Sonderwunsch nur in Abstimmung mit den Kooperationspartnern realisiert werden kann.

Solange das Ziel eines Datenbank-Verbundes nur die übergreifende Cross-Recherche ist, kann dies erreicht werden, indem ähnlich wie bei konventionellen Zentralkatalogen eine zentrale Datenbank aufgebaut wird, in die regelmässig die Daten aus den dezentralen Systemen importiert werden. Solange dezentral unterschiedliche proprietäre Systeme eingesetzt werden, ist diese Form des Offline-Verbundes der einfachste Weg, da die Autonomie der beteiligten Häuser nicht tangiert wird. Dies bedeutet aber wiederum eine redundante Speicherung identischer Daten und das Problem der Replikation bei Änderungen in den dezentralen Datenbeständen ist weiterhin vorhanden. Eine Alternative dazu wäre eine einheitliche Rechercheoberfläche für unterschiedliche Systeme, die den Nutzer davon befreit, verschiedene Systeme und Abfragesprache kennen zu müssen. Ein vielversprechender Ansatz in diese Richtung ist als noch experimentelles System unter dem Namen "Informationsnetz Schweiz" auf dem Internet zugänglich. Dieses wurde mit Java-Programmen realisiert und ermöglicht die gleichzeitige Abfrage verschiedener Kataloge schweizerischer Hochschulbibliotheken unter der graphischen Oberfläche des World Wide Web. Damit ist eine Art virtueller Gesamtkatalog der beteiligten Bibliotheken realisiert worden.

Sobald das Ziel der Kooperation die geteilte Erfassung ist, genügen solche auf die Recherche ausgerichtete Konzepte nicht; es muss ein Online-Verbund realisiert werden. Nur wenn in dem Moment, wo in einem Haus ein Dokument erfasst werden soll, festgestellt werden kann, ob dies nicht bereits woanders gemacht wurde, können Mehrfacherfassungen vermieden werden. Mit

einer Kooperation auf dieser Ebene sind neben dem technischen Aspekt v.a. fachliche Probleme verbunden. Datenstruktur und Erfassungsregeln müssen vereinheitlicht sein, damit eine in sich konsistente Datenbasis entstehen kann. Die Entwicklung und Pflege von Regelwerken und Dokumentationssprachen für die verschiedenen Dokumentationsbereiche ist ein Daueraufgabe, wenn kooperativ Daten erfasst werden. Diesbezüglich haben wir in der Mediendokumentation eine lange Erfahrung. Dazu kommt, dass Regelwerke erst die Theorie sind, deren Anwendung im Alltag hingegen die Praxis, die über die Qualität des Resultates entscheidet. Das bedeutet, dass Kooperation auch entsprechenden Ausbildungsaufwand voraussetzt, damit bei allen beteiligten Stellen ein ausgewogenes fachliches Niveau sichergestellt ist.

In diesem Zusammenhang eine Anmerkung zur *inhaltlichen Erschliessung im Verbund*. Wenn bestehende Dokumentationssysteme zusammengeführt werden, stellt sich immer die Frage, mit welcher Dokumentationssprache in Zukunft gearbeitet werden soll. Besonders problematisch wird dies, wenn die bisher autonomen Partner umfangreiche und komplexe Erschliessungssystematiken aufgebaut haben - wie dies in Pressedokumentationen häufig der Fall ist - und an ihrem gewachsenen System festhalten möchten. In dieser Situation gibt es zwei Möglichkeiten, wie es eigentlich nicht laufen sollte: Entweder wird unbesehen eine der bisher genutzten Dokumentationssprachen übernommen, meistens die desjenigen Verbundpartners, der das grösste Potential oder den umfangreichsten Altbestand in den Verbund einbringt - so geschehen bei der Schweizer Mediendatenbank. Oder man einigt sich als Kompromiss darauf, im Verbund parallel mit unterschiedlichen Erschliessungssystemen zu arbeiten - so geschehen bei der Fusion der Online-Kataloge der beiden grössten Schweizer Bibliotheken. In beiden Fällen ging es darum, eine Lösung mit möglichst wenig Kostenaufwand zu finden und das Resultat ist auch dementsprechend. Aufgrund kurzfristiger finanzieller Überlegungen wurde ignoriert, welche Anforderungen die Endbenutzer bezüglich Benutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit haben. Als Ergebnis wird dann mit grossem Aufwand eine Sacherschliessung gemacht, die nur von Spezialisten genutzt werden kann, nicht aber von den eigentlichen Benutzern.

Wie die angeführten Beispiele von Kooperationsmodellen in der ARD und SRG gezeigt haben, gibt es verschiedene *technische Konzepte*, einen Online-Verbund zu realisieren. In der Ära der proprietären Systeme, die heute zu Ende geht, war der Einsatz des gleichen Systems bei allen Kooperationspartnern die Voraussetzung - entweder als zentrale Host-Lösung wie in der SRG oder als Verbund gleicher lokaler Datenbanken wie im SAD-Konzept. Beim heutigen Stand der Technik kann diese Bedingung entfallen: Mit offenen Systemen, die sich an die etablierten Standards halten (das Stichwort dazu heisst 'SQL'), können unterschiedliche Datenbanksysteme auf unterschiedlichen Plattformen miteinander verknüpft werden. Damit können verteilte Datenbanken realisiert werden, wo sich die Anwender nicht darum zu kümmern brauchen, welche Daten auf ihrem Bildschirm woher kommen bzw. wo gespeichert werden. Dieses Konzept ist v.a. darum zukunftssträchtig, weil es auf der technischen Ebene Kooperation und Autonomie miteinander versöhnt. Für die Dokumentationsstellen ist dies von besonderer Bedeutung, da sie gleichzeitig in zwei Richtungen kooperieren müssen:

- Auf der einen Seite die horizontale Kooperation zwischen gleichartigen Dokumentationen verschiedener Häuser,
- auf der anderen Seite die vertikale Kooperation innerhalb des eigenen Unternehmens, d.h. die Integration der Archiv- und Dokumentationssysteme in unternehmensweite Informationssysteme.

Nutzung

Wenn wir das dritte Arbeitsfeld, die Benutzung, im Hinblick auf Kooperationen betrachten, müssen wir vom Bedarf der primären Nutzer ausgehen. Dies sind die internen Redaktionen, die auf Informationen bzw. Bestände zugreifen - entweder direkt oder mit Unterstützung und

Beratung durch die Dokumentare. Beide Arbeitsweisen sind wenig kooperationsrelevant: Die wichtigsten Informationen und Bestände sind immer diejenigen, die ohne Umwege zugänglich sind - sei es in elektronischer Form direkt am Arbeitsplatz oder konventionell im eigenen Haus. Und die Beratung der Redaktionen durch die Dokumentation kann nur dann gut sein, wenn die Dokumentare mit den spezifischen Bedürfnissen ihrer Benutzer eng vertraut sind. Die Kundennähe ist hier das entscheidende Qualitätskriterium, womit eine kooperative Lösung, z.B. eine zentrale Benutzerberatung für Redaktionen unterschiedlicher Häuser, in der Regel ausgeschlossen ist.

Kooperationsrelevant ist hingegen die Nutzung von Beständen anderer Häuser, wie z.B. der umfangreiche Programmaustausch zwischen den Rundfunkanstalten. Hier ist es naheliegend, dass der Aufwand reduziert werden kann, wenn mit einer Recherche in einem gemeinsamen Datenpool die Bestände aller Häuser in einem Schritt abgesucht werden können und nicht mehrere Recherchen in möglicherweise ganz unterschiedlichen Systemen gemacht werden müssen oder gar der Weg über mündliche bzw. schriftliche Anfragen gegangen werden muss. Ein weiterer Schritt kann dort erfolgen, wo nicht nur Referenzdaten online abgefragt werden können, sondern via die Archivdatenbanken auch ein direkter Zugriff auf die digitalisierten Dokumente möglich ist. Damit kann der aufwendige Versand von physischen Trägern entfallen. Technisch wird dies mindestens in Teilbereichen schon in absehbarer Zeit realisierbar sein; damit diese Möglichkeit dann aber auch praktisch genutzt werden kann, müsste auch die Verwaltung der Senderechte mit den Archivdatenbanken gekoppelt sein, damit die Nutzung von lizenzpflichtigem Material kontrolliert werden kann. Diesbezüglich wird sich an manchen Orten die noch ganz auf Papier gestützte Organisation der Honorar und Lizenz-Abteilungen als schwerwiegende Hypothek erweisen.

Zentrale und arbeitsteilige Kooperationsmodelle

Bei jedem Kooperationsprojekt stellt sich die Frage, welches die geeignete Organisationsform darstellt. Generell werden dabei zwei gegensätzliche Konzepte propagiert: Einerseits das arbeitsteilige Modell, wo die Aufgaben unter den Kooperationspartnern aufgeteilt werden und jeder seinen Anteil in einen gemeinsamen Pool einbringt. Andererseits das zentrale Modell, wo die Kooperationspartner die Aufgabe nicht mehr selber wahrnehmen sondern eine zentrale Stelle einrichten, die die Leistung erbringt. In der Praxis trifft man meistens auf Mischformen beider Konzepte, denn ganz ohne zentrale Steuerungsmechanismen kommt auch eine arbeitsteilige Kooperation nicht aus und das konsequent zentrale Modell hat das Problem, wie die notwendige Kundennähe erreicht werden kann. Welche Organisationsform die richtige ist, lässt sich konkret nur im Einzelfall diskutieren; fundamentalistische Positionen können dabei sachgerechte Lösungen nur behindern. Dennoch lässt sich sagen, welches die Chancen und Risiken der beiden Modelle sind:

Die *arbeitsteilige* Form der Kooperation ist dort von Vorteil, wo die Kundennähe entscheidend ist für die Qualität der Dienstleistung. Dieses Kooperationsmodell stellt auch sicher, dass jeder Kooperationspartner die Möglichkeit hat, mit eigenen Aufwendungen spezifische lokale Bedürfnisse seines Hauses oder einer Redaktion zu berücksichtigen. Ein Problem bei der arbeitsteiligen Kooperation kann der mögliche Interessenkonflikt zwischen Leistungen für das eigene Haus und Leistungen für den Verbund darstellen - v.a. dann, wenn eine Stelle über wenig (oder zu wenig) personelle Kapazitäten verfügt und bei Spitzenbelastungen Prioritäten setzen muss.

Hier kann der Vorteil der *zentralen* Form der Kooperation liegen: Eine Stelle, die ausserhalb des Tagesgeschäfts einer Mediendokumentation angesiedelt ist, hat im Prinzip die besseren Voraussetzungen, eine konstante Dienstleistung für andere sicherzustellen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Art und Umfang der zu erbringenden Leistung klar definiert werden kann und nicht von rasch wechselnden redaktionellen Anforderungen abhängig ist.

Unabhängig von der Organisationsform einer Kooperation lassen sich drei Grundregeln festhalten, die eingehalten werden müssen, damit eine Zusammenarbeit auf Dauer funktioniert:

1. Kooperation muss auf Gegenseitigkeit beruhen und für alle Beteiligten einen Nutzen bringen. Wer nur liefern muss und keine Gegenleistung erhält wird irgendwann das Interesse verlieren und andere Prioritäten setzen.
2. Kooperationen müssen durch klare und verbindliche Vereinbarungen geregelt sein, jeder Partner muss sich auf die anderen verlassen können. Dies ist die Schwierigkeit bei informellen Absprachen, dass sie durch Änderungen in der Geschäftspolitik auf übergeordneter Ebene über Nacht zu Fall gebracht werden können.
3. In jedem Kooperationsprojekt müssen Kontroll- und Steuerungsmechanismen eingebaut werden. Wenn die erbrachte Leistung bezüglich Quantität und Qualität nicht oder nicht mehr die ursprünglichen Versprechungen einhalten kann, werden die Kunden über kurz oder lang abspringen und das Projekt so zu Fall bringen.

Welche Hindernisse sind zu überwinden?

Wer von Ihnen Erfahrungen mit Kooperationsprojekten hat, weiss wie gross die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis, zwischen Konzeptpapieren und dem späteren Alltag sein kann. Häufig sind Enttäuschung und Ernüchterung die Folge davon, dass mögliche Hindernisse zuwenig ernst genommen wurden. Einige dieser Fallstricke trifft man immer wieder an:

1. Jede Kooperation ist für die Beteiligten mit einem mehr oder weniger grossen Autonomieverlust verbunden. Dies löst in vielen Fällen Ängste und Widerstände aus, insbesondere dann, wenn eine Kooperation von oben verordnet statt mit den Betroffenen zusammen entwickelt wird. Ob und wie dieses Konfliktpotential entschärft werden kann, hängt von der Unternehmenskultur ab, die in den betroffenen Häusern herrscht. Generell gilt, dass ein autoritär-hierarchischer Führungsstil dabei eine schlechte Voraussetzung ist. Eine sichere Methode, ein Kooperationsprojekt scheitern zu lassen, besteht erfahrungsgemäss darin, Stellen, die gar nicht kooperieren wollen, zur Mitarbeit zu zwingen.
2. Für eine Dokumentationsstelle kann Kooperation bedeuten, dass das eigene Berufsverständnis überdacht und verändert werden muss. Wer davon ausgeht, dass grundsätzlich nur die selber aufgebauten Bestände gut genug sind, wird Mühe damit haben, anstelle des eigenen Bestandaufbaues externe Quellen zu nutzen. Und wer vom Nutzen der geteilten Erfassung profitieren will, muss darauf vertrauen können und auch wollen, dass auch andere fähig sind, korrekte Daten zu erfassen.
3. Kooperationen zwischen Mediendokumentationen sind abhängig von der Unternehmenspolitik ihrer jeweiligen Häuser, die ihre Prioritäten manchmal auf die redaktionellen Bedürfnisse, aber wohl nie auf die fachlichen Wünsche ihrer Dokumentationsstellen ausrichten. Damit werden gelegentlich sachlich sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten, von denen beide Seiten profitieren könnten, aus Konkurrenzdenken oder politischen Gründen oder verhindert.
4. Besondere Beachtung verdienen - vor allem hier in Deutschland - die juristischen Probleme bezüglich Urheberrecht und Datenschutz. Die aktuellen gerichtlichen Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit elektronischen Pressearchiven sind Ihnen bekannt. Solange es Juristen gibt, die allen Ernstes sogar öffentliche Bibliothekskataloge für eine Verletzung des Persönlichkeitsschutzes halten, ist damit zu rechnen, dass manches Projekt, das sachlich sinnvoll und technisch machbar wäre, in den Mühlen der Justiz bzw. der Justiziere hängen bleibt. In diesem Punkt sind die Kollegen in der Schweiz in einer etwas bessern Lage, da dort die Rechtssprechung weniger restriktiv und die betroffenen Unternehmen dadurch weniger prozessfreudig sind.
5. Eine Schwierigkeit für Kooperationen, die selten offengelegt und gerade deshalb gefährlich ist, sind unterschwellige Konflikte zwischen den Beteiligten. Die Bandbreite reicht hier von der Unternehmensleitung, die mit einem Projekt versteckte Ziele verfolgt,

z.B. unter dem Vorwand der Kooperation schlicht einen Abbau von Dienstleistungen anstrebt und dies nicht offen deklariert, bis hin zu persönlichen Animositäten, die mit pseudosachlichen Argumenten kaschiert werden.

Gestatten sie mir zum Abschluss noch ein Wort in eigener Sache: Unternehmensberatungen leben auch von Kooperationsprojekten. Archiv- und Dokumentationsleiter haben zu Unternehmensberatern oft ein gemischtes Verhältnis. Darum zwei kurze Hinweise, wo und wann aus meiner Sicht ein externer Berater bei Kooperationen einen nützlichen Beitrag leisten kann:

- Bei Kooperationen zwischen konkurrierenden Unternehmungen oder zwischen Dokumentationsstellen mit unterschiedlichen Traditionen ist manchmal ein latentes Misstrauen vorhanden oder gar die Angst, vom anderen über den Tisch gezogen zu werden. In solchen Situationen kann ein Externer eine Rolle spielen - nicht als Schiedsrichter, sondern als neutrale Instanz, die die Beteiligten einander näher bringt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass er oder sie von allen Beteiligten als fachlich kompetent und integer anerkannt wird.
- Zudem kann ein externer Berater die Funktion haben, andere Sichtweisen und Ideen einzubringen. Ohne jemandem Betriebsblindheit vorzuwerfen, kann es sehr wohl nützlich sein, Erfahrungen aus anderen Bereichen aufzunehmen. Dies kann auch hilfreich sein, um Widerstände im eigenen Haus zu überwinden, z.B. wenn eine Dokumentationsstelle mit ungeeigneten Instrumenten arbeiten muss und man den Informatikverantwortlichen klar machen muss, dass veraltete Technologien ersetzt gehören.

Wenn Sie dann noch Berater finden, denen Sie nicht erst erklären müssen, was z.B. der Unterschied zwischen einem Rundfunkarchiv und einem Ersatzteillager ist oder warum Presseauschnitte anders behandelt werden müssen als Buchhaltungsbelege, dann haben sie Glück gehabt.