

# Kooperation zwischen Wissenschaft und Bibliothek als kommunikative Aufgabe

*Elisabeth Klein, Universitätsbibliothek Mainz*

## **Zusammenfassung:**

Vor dem Hintergrund eines Projekts zur Qualitätseinschätzung der Volltextdigitalisierung alter Drucke werden die Herausforderungen organisationskulturübergreifender Zusammenarbeit zwischen der Universitätsbibliothek Mainz und Wissenschaftlern der Universität diskutiert. Über die Vorstellung der Projektergebnisse hinaus werden die Erfahrungen der Kommunikation zwischen zwei Organisationskulturen mit sehr unterschiedlichen Regeln und Wertesystemen vorgestellt sowie Einblicke in die eingeschlagenen Wege zu erfolgreicher Projektkommunikation gegeben.

## **Summary:**

When humanities scholars requested Mainz University Library's digitization team to prospectively evaluate digitization results on Gothic prints at first this seemed like a technical challenge. On closer inspection, the digitalization team became aware of the fact that the communication and knowledge distribution between both cooperating parties posed a far greater challenge. The article gives insights into the communication process between two interacting organizational cultures from a sociolinguistic and anthropological point of view. Focusing on project management as a task of communication and knowledge management we discuss how projects in multiorganizational settings can be made a success.

**Zitierfähiger Link (DOI):** <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S75-82>

**Autorendentifikation:** Klein, Elisabeth GND: 1119332222, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1619-3471>

**Schlagwörter:** Projektmanagement; Organisationskultur

## **1. Prospektive Qualitätsevaluation als kommunikative Aufgabe**

Im Jahr 2014 traten Wissenschaftler/innen des Mainzer Forschungsschwerpunkts „Historische Kulturwissenschaften“ für ihr Projekt „Vor der Kulturgeschichte (VdK)“ mit einem Digitalisierungsauftrag an die Universitätsbibliothek heran, der nicht nur zum Experimentierfeld werden sollte für das, was OCR-Software aktuell im Bereich alter Frakturdrucke leisten kann, sondern vor allem auch wichtige Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Informationseinrichtungen und Wissenschaftler/innen bot. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Digitalisierungsstudie in aller Kürze dargelegt, um dann die Erfahrungen in der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Informationseinrichtung und Forschungsgruppe in den Vordergrund zu stellen und ein Fazit zu Risiken und Chancen der Kommunikation zwischen Kooperationspartnern zu ziehen.

Bei der Textsammlung für VdK galt es, elf Monografien in Fraktur von jeweils 200-600 Seiten Umfang mit Publikationsdatum vor 1850 in digitale Volltexte zu überführen und für einen geplanten

Drittmittelantrag die zu erwartende Erfassungsqualität abzuschätzen. Diese zunächst simpel anmutende Aufgabenstellung war mit verschiedenen technischen und sozialen Herausforderungen verbunden: Zum einen lagen zur Volltextdigitalisierung alter Drucke und der prospektiven Qualitätsabschätzung in Mainz zu diesem Zeitpunkt keine Erfahrungen vor. Zum anderen waren die Probleme bekannt, die Texte, die mittels manufakturerter Bleiletern erstellt wurden, für eine maschinelle Zeichenerkennung bedeuten. Entsprechend war klar, dass nicht nur die vorhandene Digitalisierungsinfrastruktur zu erweitern war, sondern auch die Wissensbasis aller Beteiligten.

Desweiteren hatte die Universitätsbibliothek in Mainz noch keine Erfahrung damit, wie die enge technische und personelle Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Projektgruppen zu organisieren ist. Zwar gehörten Auftragsdigitalisierungen zum Tagesgeschäft der Universitätsbibliothek, eine projektbezogene Zusammenarbeit, in der Aufgaben zwischen Wissenschaftler/inne/n und Informationsdienstleistern kooperativ gelöst werden mussten, war jedoch ein Novum. Wie sich zeigte, spielte der kommunikative Austausch zwischen den kooperierenden Gruppen eine tragende Rolle für den Erfolg der Projektzusammenarbeit.

## 2. Studiendesign und Ergebnisse

In Kooperation mit dem Forschungsschwerpunkt wurde zunächst die vorhandene, in die Digitalisierungsplattform Visual Library Manager eingebundene OCR-Software ABBYY Finereader um ein entsprechendes Frakturmodul erweitert. In Auseinandersetzung mit den aktuellen DFG-Praxisregeln „Digitalisierung“<sup>1</sup> und aktuellen Forschungspublikationen zur Einschätzung von Zeichenerkennungsraten wurde auf der Basis des Verfahrens der Herzog-August-Bibliothek<sup>2</sup> ein dem VdK-Anwendungsszenario angepasstes Studiendesign entwickelt. Das Stichproben- und Testdesign hatte im Hinblick auf die Argumentation im Rahmen eines Drittmittelantrags vor allem die Praxistauglichkeit und Exaktheit des Verfahrens zu berücksichtigen und war so von entscheidender Wichtigkeit.<sup>3</sup> Vom Studiendesign ausgehend erstellten die Forscher/innen des VdK-Projekts Transkriptionen der Stichproben-Texte, die den Vergleich zwischen maschinell erkannten Zeichen und tatsächlich abgedruckten ermöglichte.

Die getestete Stichprobe ergab eine mittlere Zeichenerkennungsrate von 92,7%. Im Schnitt wurde also nur jedes 14. Zeichen falsch erkannt – ein Ergebnis, das angesichts einer bewusst praxisnah ausgewählten Stichprobe, die Verschmutzungen und Widerdrucke berücksichtigte, überraschend

---

1 Deutsche Forschungsgemeinschaft, „DFG-Praxisregeln „Digitalisierung“. DFG-Vordruck 12.151 – 02/13“, zuletzt geprüft am 28.10.2016, [http://www.dfg.de/formulare/12\\_151/12\\_151\\_de.pdf](http://www.dfg.de/formulare/12_151/12_151_de.pdf).

2 Thomas Stäcker, „Erfahrungsbericht Helmstedter Drucke Online an der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel,“ in Volltext via OCR - Möglichkeiten und Grenzen: Testszenarien zu den Funeralschriften der Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz Mit einem Erfahrungsbericht von Thomas Stäcker aus dem Projekt „Helmstedter Drucke Online“ der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel, hrsg. Maria Federbusch und Christian Polzin, Beiträge aus der Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz 43 (Berlin: Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, 2013), 123–137. Online verfügbar unter [http://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/zentrale\\_Seiten/historische\\_drucke/pdf/SBB\\_OCR\\_STUDIE\\_WEBVERSION\\_Final.pdf](http://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user_upload/zentrale_Seiten/historische_drucke/pdf/SBB_OCR_STUDIE_WEBVERSION_Final.pdf), zuletzt geprüft am 28.10.2016.

3 Das genaue Studiendesign und seine Umsetzung werden diskutiert in Klein et al. „Gute Ergebnisse aus „schlechten“ Textvorlagen. Einflüsse der OCR-Qualität auf kulturwissenschaftsgeschichtliche Forschungsergebnisse am Beispiel von Drucken des 18. Jahrhunderts,“ Information. Wissenschaft & Praxis 67 (5–6), (2016): 331–338.

positiv ausfiel.<sup>4</sup> Über die statistische Schätzung wurden zwei Hochrechnungen auf die gesamte Sammlung erstellt. Je nach gewünschtem Konfidenzintervall (95% bzw. 99% Sicherheit der Schätzung) liegt die durchschnittliche Zeichenerkennungsrate für die Textsammlung zwischen 92,2% und 95,6% bzw. zwischen 92,7% und 95,3%. An diesen Intervallen zeigt sich deutlich, dass der Gewinn an Sicherheit der Schätzung wie bei probabilistischen Verfahren üblich mit einem Verlust an Exaktheit der Schätzung einhergeht.

Die Ergebnisse zeigen, dass Negativsuchen im Text nicht ohne Weiteres möglich sein werden, d.h. die erzielte Trefferliste ist nicht unbedingt erschöpfend, da noch weitere Treffer im Text enthalten sein können, die einer auf Exaktheit der Zeichen basierenden Suchfunktion aufgrund fehlerhafter Zeichen entgehen. Für eine prospektive Drittmittelinwerbung bedeutet das vor allem, dass Forschungsmethoden eingesetzt werden müssen, die die Probleme solcher sog. schmutziger OCR zumindest teilweise abfangen.<sup>5</sup>

Die statistischen Ergebnisse zu erarbeiten bedeutet einen überschaubaren technischen Aufwand selbst vor dem Hintergrund mangelnder Vorerfahrungen. Diese Ergebnisse gemeinsam mit den Kooperationspartnern zu erarbeiten, Zwischenstände und Probleme in gemeinsamen Besprechungen zu vermitteln, erforderte einen ungleich höheren kommunikativen Aufwand. Bei einer organisationsübergreifenden Projektarbeit zeigen sich nicht selten die unterschiedlichen Vorstellungen von wissenschaftlichem und methodischem Arbeiten. Es stellt sich daher die Frage, wie die Sicht- und Arbeitsweisen der unterschiedlichen Kooperationspartner aussehen, wo die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede liegen. Daran schließt sich unmittelbar die Frage an, wie Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern trotz der Unterschiede dennoch erfolgreich sein kann. Die folgenden Ausführungen spiegeln die Erfahrungen einer mittlerweile fast zwei Jahre andauernden Zusammenarbeit wider, die von der Phase der ersten Auftragsidee bis zur gemeinsamen Publikation der Ergebnisse reicht.

### **3. Organisationsübergreifende Projektarbeit als Kommunikationsmanagement**

Seit den achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts kommt projektbezogener Zusammenarbeit sowohl in der Wirtschaft als auch im Nonprofit-Bereich immer größere Relevanz zu. Die in Projekten interagierenden Personen kommen aus unterschiedlichen Teams, Abteilungen und Organisationen, kurz: aus unterschiedlichen Organisationskulturen, mit unterschiedlichen Regeln und Vorstellungen, was unweigerlich zu einem erhöhten Koordinationsaufwand in der Kommunikation führen muss.<sup>6</sup>

4 Bei einer hypothetischen Standardmanuskriptseite von 1.800 Zeichen (30 Zeilen à 60 Zeichen) ergeben sich also 129 falsch erkannte Zeichen pro Seite.

5 Zu Möglichkeiten der Kombination maschineller und qualitativer Methoden im Rahmen des scalable reading s. Klein et al. „Gute Ergebnisse aus „schlechten“ Textvorlagen, 2016.

6 Aus einer systemtheoretischen Sichtweise, die seit einigen Jahren im Bereich der Organisationsentwicklung einen Aufschwung erlebt, werden solche Konstellationen auch gerne als „temporäre soziale Systeme“ beschrieben, vgl. Matthias Freitag et al., Projektkommunikation: Strategien für temporäre soziale Systeme (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011).

Dass Kommunikation jedoch zentral für den Verlauf und den wahrgenommenen Erfolg eines Projekts ist, hat mittlerweile auch die einschlägige betriebswirtschaftliche Fachliteratur bemerkt:

„Projekte jeglicher Art, aber insbesondere interdisziplinäre Projekte, sind in starkem Maße kommunikationsabhängig. Projektmanagement ist insofern auch Kommunikationsmanagement, da bei ungenügender Versorgung mit Informationen und mangelnder Förderung des Austausches von Informationen im Rahmen der Kommunikation Projekte kaum realisierbar sind“.<sup>7</sup>

Nicht ohne Grund reservieren deshalb Standardwerke zum Projektmanagement wie z.B. das „Project Management Body of Knowledge“<sup>8</sup> ganze Kapitel für die Frage nach der Rolle und Umsetzung von Informationsverteilung und Kommunikation in Projekten. Der Hintergrund ist die Einsicht, „dass unzulängliche Kommunikation einer der Gründe für das Scheitern von Projekten ist“,<sup>9</sup> wobei konkrete Studien dazu jedoch kaum zu existieren scheinen. Wie konkretisiert sich diese Thematik und wie kann ihr in der Praxis begegnet werden?

## 4. Zwei Organisationen – zwei Kulturen

Unterschiedliche Organisationen pflegen unterschiedliche Kulturen mit unterschiedlichen Wissensbeständen, Regeln und kommunikativen Praktiken. Im Projekt war es einerseits relevant, die Kommunikationsbedürfnisse beider Organisationskulturen zu erkennen, und andererseits kulturelle „Übersetzungsleistungen“ zu erbringen. Nur so konnten Anforderungen und Erwartungen erkannt und davon ausgehend Lösungen und Aufgabenverteilungen ausgehandelt werden. Wie sehen diese beiden Organisationskulturen aus?

Die geisteswissenschaftliche Fachkultur ist traditionell geprägt von der Überzeugung der Vorläufigkeit und Hinterfragbarkeit allen Wissens und vom Bewusstsein der Brüchigkeit sinnstiftender kultureller Kategorien. Die typische Arbeitsweise geisteswissenschaftlicher Forschung basiert „auf der interpretativen Auseinandersetzung mit einem Realitätsausschnitt vor dem Hintergrund verschiedenster Realitäts-, Wissens- und Weltkonzepte“,<sup>10</sup> die dem einzelnen Forscher große Freiheiten in Bezug auf Zeit, Ort und Kreativität der Arbeit lassen. Entsprechend stellen Teamarbeit und Absprachen in Form konkreter Arbeitspläne eine neue Entwicklung dar, die bisweilen als Einschränkung der wissenschaftlichen Entfaltung empfunden werden können. Typisch für geisteswissenschaftlich geprägte Fachkulturen ist auch ein hoher Druck, trotz mangelnder finanzieller und damit personeller Ressourcen in kurzer Zeit innovative<sup>11</sup> Forschungsergebnisse zu erzielen, bevor die wenigen Mitarbeiterstellen auslaufen.

7 Gerd Diethelm, Projektmanagement. Sonderfragen. Personalmanagement in Projekten, Qualitätssicherung und Projektkontrolle, Besonderheiten des strategischen und internationalen Projektmanagements, Betriebswirtschaft in Studium und Praxis 2 (Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2001), 164.

8 Project Management Institute, Hrsg., A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 4. Aufl. (Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc, 2008).

9 Freitag et al., Projektkommunikation, 13.

10 Julia Elisabeth Klein, „Virtuelle Forschungsumgebungen als Entwicklungsfeld für Bibliotheken am Beispiel des „Deutschen Textarchivs.“ (Masterarbeit, Humboldt-Universität, 2012), 7, zuletzt geprüft am 19.07.2016, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:11-100205554>.

11 Innovativ meint in diesem Fall sowohl nie dagewesene Ergebnisse zu erzielen als auch neue Sichtweisen auf einen bekannten Gegenstand zu konstruieren.

Innovation bildet also einen zentralen Wert in geisteswissenschaftlich geprägten Organisationskulturen. In diesem Spannungsfeld zwischen umfangreichen Freiheiten und geringer institutioneller Sicherheit besteht nicht selten ein ausgeprägtes Misstrauen gegenüber Technologien und Verfahren mit mathematischem Exaktheitsanspruch, die nicht selten als „positivistisch“ betrachtet werden. Die nähere Beschäftigung mit solchen „positivistischen Methoden“ ist in dieser Kultur schwierig, nicht nur, weil sie nicht Teil des Ausbildungskanons sind, sondern weil zusätzlich ein seit der Unterscheidung zwischen Geistes- und Naturwissenschaften etabliertes Tabu berührt wird.<sup>12</sup> Entsprechend muss das Misstrauen auch gegenüber den Vertretern bzw. Anwendern solcher Verfahren gelten – im konkreten Fall also gegenüber den Kooperationspartnern der Informationseinrichtung.

Die Organisationskultur von Informationseinrichtungen stellt sich in vielen dieser Punkte anders dar. Der versierte Umgang mit Technik und technischen Verfahren gehört bei Einrichtungen, die sich zum Erhalt und zur Präsentation von Kulturgut mit Digitalisierung befassen, zum Tagesgeschäft und bildet daher einen integralen Bestandteil mindestens der Teamkultur. In engem Zusammenhang damit stehen die Anwendung von (z.T. handwerklichen) Methoden mit hohem Exaktheitsanspruch sowie stark regulierte Abläufe – sei es nun der seriell organisierte Digitalisierungsworkflow oder das Aufstellen eines Testdesigns und die Berechnung der Ergebnisse. Aufgrund der Zusammenarbeit in Teams aus Personen mit verschiedensten Kompetenzen, Aufgaben und Ausbildungshintergründen ist die Aufteilung in Arbeitsabläufe mit festen Zeitrahmen und Absprachen unumgänglich und wird teamintern auch eingefordert. Besonders in Digitalisierungsteams, in denen Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Reproduktion, Fotografie, Druck und Handwerk zusammenarbeiten, herrscht nicht selten ein handwerkliches Selbstverständnis vor. Diesem Verständnis folgend liegt das Ziel der Tätigkeit im Erstellen eines qualitativ hochwertigen Medienprodukts entlang der handwerklichen Standards. Im Mainzer Projekt wurde das Team der Universitätsbibliothek durch einen Kunsthistoriker geleitet und für das statistische Design durch eine Linguistin verstärkt. Zeitliche Beschränkungen entstehen im Falle von Mitarbeiter/inne/n mit Festverträgen vor allem durch den Workload der Aufgaben des Tagesgeschäfts und weiterer Projekte. Kreativität spielt eine untergeordnete Rolle, stattdessen geht es um Abläufe und Lösungen, die zu einem möglichst guten, möglichst exakten Ergebnis führen. Dies zeigt, dass Präzision<sup>13</sup> einen zentralen Wert in der Organisationskultur von Digitalisierungsteams in Informationseinrichtungen darstellt.

Zu den gegensätzlichen Werten Innovation und Präzision, die in der Projektkommunikation zu berücksichtigen waren, kam für das Team der Universitätsbibliothek die Notwendigkeit der (Neu-)Definition der eigenen Rolle im konkreten Projekt hinzu. Ausgehend vom Selbst- und Fremdverständnis der Organisation als Dienstleister für die Wissenschaft wäre für die gegebene Aufgabenstellung der prospektiven statistischen Evaluation der Volltexte eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit Wissenschaftler/inne/n schwer möglich gewesen. Deshalb war es notwendig, die Projektstruktur genau

12 Durch die Entstehung der Digital Humanities, die augenscheinlich „exakte“ (d.h. quantitative) Methoden in die Geisteswissenschaften einführen, differenziert sich die Fachkultur Stück für Stück aus. Ob dies zu einer kulturellen Differenzierung wie in den Sozialwissenschaften führt, wird sich in den folgenden Jahrzehnten zeigen. Zu hoffen bleibt, dass nicht dieselben Grabenkämpfe aufgenommen werden, die lange in den Sozialwissenschaften zwischen „quantitativem“ und „qualitativem Lager“ herrschten.

13 Präzision ist in diesem Zusammenhang zu verstehen als die Kombination aus exakten Verfahren und möglichst stark optimierten und regulierten Abläufen.

zu bedenken und für das Digitalisierungsteam in allen Projekttreffen die Rolle des wissenschaftlich beschlagenen, handwerklich zuverlässigen Experten für Digitalisierung und statistische Verfahren zu etablieren, um so die Rolle als Partner im Projekt auszuhandeln.

## 5. Organisationskulturübergreifende Kommunikation als zentrale Herausforderung

Im konkreten Anwendungsfall des Projekts haben die Partner verschiedene einfache Strategien entwickelt, die sicherlich auch auf andere organisationskulturübergreifende Projekte übertragbar sind. Im Folgenden werden die Strategien vorgestellt, die aus Sicht des Digitalisierungsteams der Universitätsbibliothek einen zentralen Beitrag zur Kommunikation zwischen den Partnern geleistet und dadurch den Projekterfolg gefördert haben.

### 5.1. Ziele klären

Abgesehen vom Festlegen der Ziele der Zusammenarbeit in Form einer konkreten, in E-Mails schriftlich festgehaltenen Auftragsklärung hat es sich als sinnvoll erwiesen, einen zumindest groben Zeitplan aufzustellen und Treffen beider Kooperationspartner immer einem konkreten, vorab festgelegten Ziel zu widmen, auf das bei der Projektbesprechung hingearbeitet wird. So trivial diese Strategie ist, so schwer ist sie bisweilen umzusetzen und so groß ist ihr Einfluss auf den Projektverlauf und nicht zuletzt auf die Zufriedenheit der einzelnen Kooperationspartner. Wie sich auch in diesem Projekt zeigt, ist nicht der tatsächliche Projektfortschritt der zentrale Faktor, der die Zusammenarbeit als positiv oder negativ, angenehm oder unangenehm erscheinen lässt, sondern vor allem die Kommunikation auf der Beziehungsebene,<sup>14</sup> die Menge der ausgetauschten Information und die Transparenz der Kommunikation.

### 5.2. Konkrete Lösungen und Entscheidungen

Am Ende immer mit einer klaren Entscheidung für die weitere Arbeit oder einer konkreten Problemlösung aus dem Treffen zu gehen, war ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor in der Kommunikation. Dazu gehörte, konkrete, klar abgegrenzte Aufgaben, Arbeitspakete, Zuständigkeit und Deadlines festzulegen. Alle Absprachen wurden nach dem Treffen umgehend mit der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Informationen an alle Beteiligten versendet. Relevante und auch – vordergründig – irrelevante Informationen über Verfahren und deren Hintergründe zielgruppengerecht aufzubereiten und zu verteilen, hat sich hinsichtlich transparenter Kommunikation als wichtig für den Gesamterfolg des Projekts erwiesen.

### 5.3. Absprachen und Konfliktmanagement

Wie aber gelangt man zu klaren Absprachen und vermeidet gleichzeitig Konflikte? Die erfahrungsbasierte Antwort muss an dieser Stelle lauten: gar nicht. Konflikte bei Absprachen oder auch bei der

<sup>14</sup> Es geht also nicht um das Was der Kommunikation, sondern um das Wie, das in klassischen Kommunikationstheorien (z.B. bei Schulz von Thun, Paul Watzlawick usw.) unter dem Begriff *Beziehungsaspekt* behandelt wird. Wie sich in der Zusammenarbeit immer wieder zeigt, ist diese Ebene ausschlaggebend für die erfolgreiche Vermittlung von Information, während die Informationen auf der Sachebene eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen.

Übermittlung wenig erfreulicher Testergebnissen oder unerwarteter Zeitverzögerungen sind nicht nur nahezu unvermeidlich und gehören zu den natürlichen Prozessen menschlicher Interaktion, sondern können auch als Chance genutzt werden, Vertrauen in das jeweilige Gegenüber aufzubauen. Konstruktive Konfliktarbeit im Projekt erfordert klare Kommunikation von Anfang an und die konstante Auseinandersetzung mit der Beziehungsebene der Kommunikation durch Fragen wie „Was braucht das Gegenüber, um sich in der Situation ernstgenommen und respektiert zu fühlen?“ und „Wie sieht das Gegenüber mein Handeln in dieser Situation?“. <sup>15</sup> Dazu gehört nicht nur das Festlegen klarer Zielvorstellungen und Aufgabenverteilungen in der Zusammenarbeit, sondern auch – das hat sich in diesem Projekt besonders gezeigt – ein transparenter Umgang mit Ressourcen, zeitlichen und personellen Beschränkungen und Problemen. Die Entscheidung für eine transparente Kommunikation erfordert auch das professionelle Aushalten von Konfliktsituationen. Werden Konflikte als natürliche Phänomene des Kommunikationsalltags betrachtet und nicht als Ausnahmefall oder sogar als Scheitern der Kommunikation interpretiert, können sie konstruktiv bearbeitet werden und positive Effekte auf die Zusammenarbeit haben. Transparenter Informationsaustausch ermöglicht dann kommunikative Reparaturmaßnahmen statt frustriertem Rückzug.

## **6. Fazit**

Was bleibt aus der Erfahrung dieses Projekts für die organisationskulturübergreifende Zusammenarbeit festzuhalten? Bei organisationsübergreifender Projektarbeit geht es – wie in diesem Fall – oft um mehr als nur eine Dienstleistung. Für das Gelingen der Zusammenarbeit ist vor allem transparente Kommunikation ausschlaggebend, die abgesehen von der zu vermittelnden Information vor allem auf der Beziehungsebene zwischen den Akteuren wirken muss. Kommunikation auf dieser Ebene wird maßgeblich beeinflusst von den Werten und Regeln der interagierenden Organisationskulturen, über die es sich lohnt nachzudenken. Dabei werden auch stets die Rollendefinitionen berührt, die jeder Akteur in der Zusammenarbeit zugewiesen bekommt oder für sich in Anspruch nimmt. Organisationsübergreifende Zusammenarbeit kann nur auf Augenhöhe stattfinden, die – zumindest der Erfahrung aus diesem Projekt nach – nur dann gegeben ist, wenn die Rollen als gleichwertig ausgehandelt werden. Am Ende bleibt das Plädoyer, Projektzusammenarbeit und Projektmanagement vor allem als kommunikative Aufgabe vor differierenden kulturellen Hintergründen zu begreifen, statt sie auf einen Projektplan zu reduzieren, dessen Umsetzung immer nur so gut sein kann wie die Kommunikation zwischen den Partnern.

---

<sup>15</sup> Hier haben sich klassische Techniken der nondirektiven Gesprächsführung nach Carl Rogers und Milton Rosenberg als zielführend erwiesen.

## Literaturverzeichnis

- Deutsche Forschungsgemeinschaft. „DFG-Praxisregeln „Digitalisierung“. DFG-Vordruck 12.151 – 02/13“. Zuletzt geprüft am 28.10.2016. [http://www.dfg.de/formulare/12\\_151/12\\_151\\_de.pdf](http://www.dfg.de/formulare/12_151/12_151_de.pdf).
- Diethelm, Gerd, *Projektmanagement. Sonderfragen. Personalmanagement in Projekten, Qualitätssicherung und Projektkontrolle, Besonderheiten des strategischen und internationalen Projektmanagements*. Betriebswirtschaft in Studium und Praxis 2. Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2001.
- Freitag, Matthias, Christiane Müller, Gebhard Rusch und Thomas Spreitzer, *Projektkommunikation: Strategien für temporäre soziale Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Klein, Elisabeth, Matthias Däumer und Andreas Hütig, „Gute Ergebnisse aus „schlechten“ Textvorlagen. Einflüsse der OCR-Qualität auf kulturwissenschaftsgeschichtliche Forschungsergebnisse am Beispiel von Drucken des 18. Jahrhunderts.“ *Information. Wissenschaft & Praxis* 67 Nr. 5–6 (2016): 331–338. <http://dx.doi.org/10.1515/iwp-2016-0054>. Zuletzt geprüft am 14.11.2016.
- Klein, Julia Elisabeth. „Virtuelle Forschungsumgebungen als Entwicklungsfeld für Bibliotheken am Beispiel des „Deutschen Textarchivs“.“ Masterarbeit, Humboldt-Universität, 2012. Zuletzt geprüft am 19.07.2016. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:11-100205554>.
- Project Management Institute, Hrsg. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 4. Aufl. Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc, 2008.
- Stäcker, Thomas. „Erfahrungsbericht Helmstedter Drucke Online an der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel.“ In *Volltext via OCR - Möglichkeiten und Grenzen: Testszenarien zu den Funeralschriften der Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz. Mit einem Erfahrungsbericht von Thomas Stäcker aus dem Projekt „Helmstedter Drucke Online“ der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel*. Beiträge aus der Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz 43, herausgegeben von Maria Federbusch und Christian Polzin, 123–137. Berlin: Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, 2013. Zuletzt geprüft am 28.10.2016. [http://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/zentrale\\_Seiten/historische\\_drucke/pdf/SBB\\_OCR\\_STUDIE\\_WEBVERSION\\_Final.pdf](http://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user_upload/zentrale_Seiten/historische_drucke/pdf/SBB_OCR_STUDIE_WEBVERSION_Final.pdf).