„Wir müssen Bibliotheken als vernetzende Mitgestalterinnen einer offenen Wissenschaft verstehen."

Seit einem halben Jahr leitet **Thorsten Meyer** die Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin. Zuvor prägte er über zwei Jahrzehnte die Entwicklung der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. Im Gespräch mit Reinhard Altenhöner spricht er über den Wechsel nach Berlin, die Herausforderungen einer dezentral organisierten Universitätsbibliothek, die Rolle von Künstlicher Intelligenz, Forschungsservices und Open Science sowie darüber, warum Bibliotheken heute spannender sind denn je.

Herr Meyer, Sie haben mehr als 20 Jahre an der ZBW in Kiel und Hamburg gearbeitet und dort eine der innovativsten wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands mitgestaltet. Was hat Sie bewogen, noch einmal einen solchen Wechsel zu wagen?

Thorsten Meyer Nach mehr als 20 Jahren an der ZBW war für mich der richtige Zeitpunkt gekommen, die eigene Komfortzone zu verlassen. Die ZBW war für mich eine außerordentlich prägende Einrichtung. Ich habe dort unglaublich viel gelernt, konnte vieles mitgestalten und hatte das Privileg, Entwicklungen über einen langen Zeitraum begleiten zu dürfen.

Gerade deshalb war die Entscheidung für Berlin keine Entscheidung gegen die ZBW, sondern für eine neue Herausforderung. Eine große Universitätsbibliothek funktioniert anders als eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung. Sie ist viel unmittelbarer Teil der Universität, sie ist eingebunden in Forschung, Lehre und Studium, sie arbeitet in einem sehr heterogenen Umfeld mit unterschiedlichsten Disziplinen und Interessenlagen. Diese Komplexität hat mich gereizt.

Hinzu kommt natürlich der Wissenschaftsstandort Berlin. Hier treffen Universitäten, außeruniversitäre forschungsgeleitete Bibliothek, große Gedächtnisinstitutionen und Bibliotheken in einer Dichte aufeinander, die man in Deutschland kaum ein zweites Mal findet. Das eröffnet enorme Möglichkeiten für Kooperationen und gemeinsame Infrastrukturentwicklung.

© Bernhard Wannenmacher

© Hagen Immel, SBB-PK

Mit welchen Eindrücken sind Sie an der Freien Universität angekommen?

Thorsten Meyer Das Erste, was mir aufgefallen ist, waren tatsächlich die Menschen. Ich habe eine außerordentlich motivierte Belegschaft kennengelernt, Kolleginnen und Kollegen mit hoher fachlicher Kompetenz und großem Engagement. Das ist sicherlich die wichtigste Voraussetzung, wenn man gemeinsam Veränderungen gestalten möchte.

Daneben prägt natürlich die Organisationsstruktur den ersten Eindruck. Die Universitätsbibliothek der Freien Universität besteht eben nicht aus einem zentralen Gebäude, sondern aus 14 Standorten. Diese Dezentralität bildet die Universität selbst ab. Sie ist Ausdruck der Fachkulturen und der Nähe zu den wissenschaftlichen Einrichtungen.

Ich empfinde das weniger als Problem denn als Chance. Die Fachbibliotheken verfügen über eine enorme Nähe zu ihren Disziplinen, kennen ihre Forschenden und Studierenden sehr genau und können deren Anforderungen unmittelbar aufnehmen. Gleichzeitig braucht eine so dezentrale Organisation eine starke gemeinsame strategische Orientierung. Genau darin sehe ich eine der zentralen Führungsaufgaben.

Ihr Vorgänger Andreas Brandtner hat bereits einen tiefgreifenden Organisationsentwicklungsprozess angestoßen. Was haben Sie vorgefunden?

Thorsten Meyer Von dieser Entwicklung profitiere ich heute. Ich musste nicht mit einem neuen Change-Prozess beginnen, sondern konnte auf einer wichtigen Vorarbeit aufbauen.

In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Dienstleistungen – etwa im Bereich Open Access, Publikationsservices oder Forschungsunterstützung – neu organisiert und stärker gebündelt. Das war ein wichtiger Schritt.

Gleichzeitig habe ich den Eindruck gewonnen, dass Zentralbibliothek und Fachbibliotheken sich noch stärker als

gemeinsame Universitätsbibliothek verstehen können. Organisatorisch gehören sie selbstverständlich zusammen. Im Alltag wird dieses gemeinsame Verständnis aber noch nicht überall in gleicher Weise gelebt.
Mein Ziel ist deshalb nicht, Dezentralität abzubauen. Im Gegenteil: Ich halte die fachliche Nähe der Bibliotheken zu den Fachbereichen für einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Es geht vielmehr darum, diese fachliche Nähe mit einer gemeinsamen strategischen Steuerung zu verbinden.
Wir müssen die Universitätsbibliothek noch stärker als ein Gesamtsystem denken.

Gerade unter den aktuellen finanziellen Rahmenbedingungen gewinnt diese Frage vermutlich zusätzlich an Bedeutung.

Thorsten Meyer Ja, durchaus. Sparzwänge verändern die Perspektive. Sie zwingen Organisationen dazu, Aufgaben neu zu denken.
Dabei geht es aber nicht ausschließlich um Kürzungen. Es geht vielmehr um die Frage, wie wir Leistungen künftig effizienter organisieren können. Wo entstehen Synergien? Welche Aufgaben lassen sich gemeinsam wahrnehmen? Wo können wir Kompetenzen bündeln? Dabei sind Bibliotheksstandorte in räumlicher Nähe vor dem Hintergrund anzusehen, organisatorische Strukturen stärker zusammenzuführen, ohne die fachliche Identität der einzelnen Einrichtungen aufzugeben.
Dabei ist mir ein Punkt besonders wichtig: Zentralisierung bedeutet für mich nicht, möglichst viele Mitarbeitende an einem Ort zusammenzuführen. Zentral bedeutet vielmehr, dass Aufgaben gemeinsam koordiniert werden. Wo die Menschen anschließend arbeiten, ist häufig zweitrangig. Entscheidend ist, dass Kompetenzen zusammenwirken.

Wenn Sie den Blick auf die kommenden fünf Jahre richten: Welche strategischen Herausforderungen prägen die Entwicklung der Universitätsbibliothek?

Thorsten Meyer Wir erleben gegenwärtig mehrere Entwicklungen gleichzeitig.
Zum einen verändern Digitalisierung und Künstliche Intelligenz die bibliothekarische Arbeit grundlegend. Zum anderen verändern sich die Erwartungen von Forschenden und Studierenden kontinuierlich. Gleichzeitig stehen die Hochschulen unter erheblichem finanziellem Druck.
Bibliotheken befinden sich deshalb in einer interessanten Situation. Einerseits arbeiten wir traditionell sehr strukturiert und regelorientiert. Andererseits gehören Bibliotheken häufig zu den ersten Einrichtungen, die neue Entwicklungen praktisch aufgreifen und produktiv einsetzen. Diese Innovationsfähigkeit ist eine große Stärke unseres Berufsstandes. Unsere Aufgabe besteht jetzt darin, diese Innovationskraft noch stärker mit den strategischen Zielen der Universität zu verbinden.
Die Universitätsbibliothek ist nicht irgendeine Einrichtung innerhalb der Universität. Sie ist die Bibliothek der Universität. Diesen Gedanken müssen wir immer wieder deutlich machen.

Welche Rolle soll die Bibliothek innerhalb der Universität künftig übernehmen?

Thorsten Meyer Ich sehe die Universitätsbibliothek als vernetzende Mitgestalterin einer offenen und resilienten Wissenschaft. Das klingt zunächst abstrakt, hat aber sehr konkrete Konsequenzen.
Informationsversorgung bleibt selbstverständlich eine Kernaufgabe. Gleichzeitig gewinnen Forschungsservices, Publikationsunterstützung, Forschungsdatenmanagement, Open Science und Kompetenzvermittlung kontinuierlich an Bedeutung. Bibliotheken verbinden heute sehr unterschiedliche Bereiche miteinander. Sie vernetzen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sie schaffen Zugänge zu Informationen, entwickeln Infrastrukturen und begleiten neue wissenschaftliche Arbeitsweisen. Diese Rolle wird in Zukunft eher wichtiger als kleiner.

Gleichzeitig erleben wir schon heute die enorme Dynamik bei Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz. Welche Auswirkungen erwarten Sie konkret auf die Bibliotheksarbeit?

Thorsten Meyer KI wird unsere Arbeit tiefgreifend verändern. Dabei geht es aus meiner Sicht nicht darum, Menschen zu ersetzen. Vielmehr geht es darum, Maschinen dort einzusetzen, wo sie Routinetätigkeiten schneller und zuverlässiger übernehmen können. Viele Arbeitsabläufe lassen sich heute bereits automatisieren oder zumindest erheblich unterstützen. Dadurch entstehen Freiräume für Aufgaben, die menschliche Expertise weiterhin und in besonderem Maße benötigen. Natürlich setzt das zunächst Investitionen voraus. Wer Prozesse digitalisieren möchte, muss zunächst in Infrastruktur investieren. Gerade unter schwierigen Haushaltsbedingungen ist das nicht einfach. Langfristig führt daran aber kein Weg vorbei.

Wo sehen Sie die größten Chancen?

Thorsten Meyer Ich sehe sie vor allem darin, dass wir qualitativ hochwertigere Dienstleistungen anbieten können. Nehmen wir die Metadatenproduktion oder die Erschließung großer Datenmengen. Dort können maschinelle Verfahren enorme Unterstützung leisten. Die Aufgabe der Bibliothekarinnen und Bibliothekare verschiebt sich dann von der manuellen Produktion hin zur Qualitätssteuerung. Das halte ich für eine ausgesprochen positive Entwicklung.

Mindestens ebenso wichtig erscheint mir allerdings die Förderung von Kompetenzen. Studierende und Forschende müssen in die Lage versetzt werden, KI-Anwendungen verantwortungsvoll einzusetzen. Die Ergebnisse großer Sprachmodelle dürfen nicht unkritisch übernommen werden. Bibliotheken haben hier eine wichtige Aufgabe als Vermittler wissenschaftlicher Informationskompetenz. Das unterscheidet sich übrigens gar nicht grundsätzlich von früher. Auch Suchmaschinen lieferten nie automatisch richtige Ergebnisse. Neu ist lediglich die Form der Präsentation.

Aber auch als Ort verändert sich die Bibliothek?

Thorsten Meyer Absolut. Interessanterweise nimmt die Bedeutung des physischen Raums gerade in einer zunehmend digitalen Welt wieder zu. Bibliotheken sind längst nicht mehr ausschließlich Orte der Literaturversorgung. Sie sind Lernorte, Begegnungsorte und Arbeitsorte geworden. Mit 14 Standorten stellt sich diese Frage an der Freien Universität allerdings besonders differenziert. Jeder Standort besitzt eigene räumliche Voraussetzungen und eigene fachliche Schwerpunkte. Gerade deshalb müssen wir Räume künftig noch bewusster als Teil unserer wissenschaftlichen Infrastruktur verstehen.

Sie haben mehrfach Open Science, Forschungsdaten und Publikationsservices angesprochen. Welche Rolle wird die Universitätsbibliothek der Freien Universität künftig in diesem Umfeld übernehmen?

Thorsten Meyer Ich glaube, dass Bibliotheken heute weit mehr sind als Einrichtungen zur Informationsversorgung. Sie sind längst Infrastrukturpartner der Wissenschaft geworden. Das zeigt sich gerade im Bereich Open Science sehr deutlich. Publikationsservices, Open-Access-Beratung, Forschungsdatenmanagement oder Forschungssoftware gehören inzwischen selbstverständlich zum Portfolio wissenschaftlicher Bibliotheken. Gleichzeitig entwickeln sich Bibliotheken zunehmend zu Einrichtungen, die Forschende über den gesamten wissenschaftlichen Lebenszyklus hinweg begleiten. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Gerade an einer Forschungsuniversität wie der Freien Universität gehört die Bibliothek deshalb in die strategischen Diskussionen über Wissenschaft und Forschung hinein. Wir unterstützen nicht nur Forschung – wir gestalten ihre infrastrukturellen Voraussetzungen aktiv mit.

Welche Bedeutung messen Sie dabei Diamond Open Access und wissenschaftsgeleiteten Publikationsmodellen bei?

Thorsten Meyer Für mich ist das ein zentrales Zukunftsthema. Die vergangenen Jahre waren stark durch die Transformationsverträge geprägt. Sie haben den offe-

© Sandra Schönwand

Thorsten Meyer
ist seit 2026 leitender Bibliotheksdirektor der Universitätsbibliothek der FU Berlin.

Bis 2025 leitete er die Bibliothek der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, die weltweit größte Spezialbibliothek für wirtschaftswissenschaftliche Literatur, zunächst als stellvertretender Direktor, seit 2019 als Bibliotheksdirektor. Dort war er zuständig für alle Bibliotheksangelegenheiten, z.B. strategische Bestandspflege, Lizenzmanagement, Digitalstrategie sowie strategische Personalentwicklung.

Sein Studium der Volkswirtschaftslehre absolvierte er an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Einen Bachelor in Betriebswirtschaft schloss er an der Universität Lund, Schweden, ab. Darüber hinaus. studierte er Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Er ist unter anderem Mitglied des Bundesvorstands des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv), des Board of Directors der Open Library Foundation und der Interessengruppe Personal, Aus- und Fortbildung des Schwerpunkts Digitalität der Wissenschaft – Allianz der Wissenschaftsorganisationen.

nen Zugang zu wissenschaftlichen Publikationen erheblich vorangebracht und waren dafür ein wichtiger Schritt. Gleichzeitig sehen wir inzwischen aber auch, dass dieser Schritt allein nicht ausreicht. Wir müssen uns viel intensiver damit beschäftigen, wie wissenschaftsgeleitete Publikationsinfrastrukturen dauerhaft gestärkt werden können. Diamond Open Access gehört dazu ebenso wie institutionelle Repositorien oder gemeinschaftlich getragene Publikationsplattformen. Bibliotheken sollten hier nicht nur Dienstleister sein. Sie sollten Mitgestalter dieser Infrastruktur werden.

Sie sprechen die DEAL-Verträge an. Wie fällt Ihre Bilanz heute aus?

Thorsten Meyer Ich sehe DEAL insgesamt positiv. Man darf nicht vergessen, welchen Entwicklungsschub diese Verträge ausgelöst haben. Gemeinsam mit den zahlreichen weiteren Transformationsverträgen haben sie den offenen Zugang zu wissenschaftlichen Veröffentlichungen erheblich verbessert.
Gleichzeitig stehen wir jetzt an einem neuen Punkt. Die eigentliche Transformation endet nicht mit Open Access. Jetzt geht es darum, die Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln. Fragen wie Text- und Data-Mining, die Nutzung von Volltexten für KI-Anwendungen oder neue Lizenzmodelle werden zunehmend wichtiger. Ebenso stellt sich die Frage, wie wir dauerhaft tragfähige Alternativen zu den großen kommerziellen Plattformen schaffen können. Diese Diskussion wird die nächsten Jahre prägen.

Bedeutet das auch eine neue politische Rolle für Bibliotheken?

Thorsten Meyer Davon bin ich überzeugt. Bibliotheken können sich künftig nicht darauf beschränken, zusätzliche Mittel einzufordern. Natürlich brauchen wir Investitionen. Gleichzeitig müssen wir aber selbst stärker gemeinsam überlegen, wie wir wissenschaftliche Informationsinfrastrukturen nachhaltig gestalten können. Dazu gehört auch, dass Bibliotheken ihre Interessen gemeinsam vertreten. Wir sind als System wesentlich stärker als jede einzelne Einrichtung für sich.

Ein weiteres Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt, sind Research Integrity, Predatory Publishing oder Paper Mills. Welche Verantwortung tragen Bibliotheken hier?

Thorsten Meyer Eine sehr große. Die Universitätsbibliothek engagiert sich bereits heute intensiv in diesem Bereich – gemeinsam mit den Verantwortlichen für Gute Wissenschaftliche Praxis und vielen weiteren Partnern innerhalb der Universität. Dabei geht es zunächst um Beratung. Forschende müssen beurteilen können, welche Publikationsangebote seriös sind, welche Risiken bestehen und welche Qualitätsstandards wissenschaftliches Arbeiten verlangt. Darüber hinaus geht es aber auch um den Aufbau sicherer Forschungsumgebungen. Ein gutes Beispiel sind unsere digitalen Oral-History-Infrastrukturen. Dort entstehen Plattformen, die wissenschaftliche Daten langfristig sichern, datenschutzkonform bereitstellen und zugleich neue Forschungsmöglichkeiten eröffnen. Solche geschützten Forschungsräume werden künftig erheblich an Bedeutung gewinnen.

Berlin verfügt über eine außergewöhnlich dichte Wissenschafts- und Bibliothekslandschaft. Welche Chancen sehen Sie für gemeinsame Infrastrukturen?

Thorsten Meyer Ich glaube, dass Berlin in dieser Hinsicht noch enormes Potenzial besitzt. Schon heute gibt es viele erfolgreiche Kooperationen. Berlin Universities Publishing ist dafür ein sehr gutes Beispiel. Vier Einrichtungen arbeiten arbeitsteilig zusammen und entwickeln gemeinsam eine leistungsfähige Publikationsinfrastruktur. Genau dieses Prinzip überzeugt mich.
Nicht jede Einrichtung muss alles selbst machen. Entscheidend ist vielmehr, dass sich Partner auf ihre jeweiligen Stärken konzentrieren und daraus gemeinsam leistungsfähige Infrastrukturen entstehen. Ich bin ein großer Freund solcher Arbeitsteilung.

Wo sehen Sie darüber hinaus Entwicklungsmöglichkeiten?

Thorsten Meyer Da gibt es viele Felder. Ich denke etwa an gemeinsame Infrastruktur für Hochleistungsrechner, an digitale Langzeitarchivierung oder an Forschungsdatenplattformen. Auch im Bereich gedruckter Bestände gibt es Möglichkeiten. Berlin verfügt über außerordentlich umfangreiche Sammlungen. Gemeinsam könnte man künftig sicherlich noch stärker überlegen, wie Bestandserhaltung, Magazinierung oder Verfügbarkeiten abgestimmt werden können. Dabei geht es keineswegs darum, alles zu zentralisieren. Vielmehr sollten wir Berlin stärker als gemeinsamen Informationsraum verstehen. Für Nutzende ist letztlich weniger entscheidend, in welchem Magazin ein Werk steht. Entscheidend ist, dass sie zuverlässig darauf zugreifen können.

Gilt das auch für die Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken?

Thorsten Meyer Ja, unbedingt. Mich beeindruckt die Vielfalt der Berliner Bibliothekslandschaft. Die Zentral- und Landesbibliothek erfüllt andere Aufgaben als die wissenschaftlichen Bibliotheken, gleichzeitig gibt es zahlreiche Berührungspunkte. Gerade im Bereich Benutzung oder gemeinsamer Infrastruktur sehe ich interessante Entwicklungsmöglichkeiten. Ein gemeinsamer Bibliotheksausweis wäre beispielsweise eine spannende

Perspektive. Auch hier gilt: Kooperation beginnt häufig bei ganz praktischen Fragen.

Wenn wir auf das Jahr 2030 blicken: Wofür soll die Universitätsbibliothek der Freien Universität dann stehen?

Thorsten Meyer Ich würde es auf zwei Punkte bringen. Zum einen soll sie eine exzellente Informationsinfrastruktur für Forschung, Studium und Lehre sein. Zum anderen soll sie als vernetzende Partnerin wissenschaftlicher Arbeit wahrgenommen werden – als Einrichtung, die Forschende unterstützt, Innovation ermöglicht und unterschiedliche Kompetenzen zusammenführt. Bibliotheken werden künftig weniger durch einzelne Dienstleistungen definiert als durch ihre Fähigkeit, Wissenschaft produktiv miteinander zu vernetzen.

Und was wird 2030 weniger wichtig sein als heute?

Thorsten Meyer Viele klassische Routinetätigkeiten. Die manuelle Erschließung wird sich verändern. Standardisierte Arbeitsabläufe werden zunehmend automatisiert. Bibliothekarische Kompetenz verschwindet dadurch nicht. Sie verschiebt sich. Menschen werden künftig stärker Qualität sichern, komplexe Fragestellungen bearbeiten, neue Dienstleistungen entwickeln oder wissenschaftliche Communities begleiten. Das Berufsbild wird anspruchsvoller.

Welche Kompetenzen erwarten Sie deshalb künftig von Ihren Mitarbeitenden?

Thorsten Meyer Offenheit. Natürlich bleiben bibliothekarische Grundlagen wichtig. Hochwertige Metadaten werden auch künftig unverzichtbar sein. Entscheidend wird aber sein, bereit zu sein, neue Aufgaben zu übernehmen. Eigenverantwortung, Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit, über den eigenen Arbeitsbereich hinauszudenken, gewinnen deutlich an Bedeutung. Bibliotheken entwickeln sich heute so schnell wie vielleicht nie zuvor.

Welche Rolle sehen Sie für sich selbst in diesem Veränderungsprozess?

Thorsten Meyer Ich benutze dafür gern das Bild eines Orchesters. In einem guten Orchester sitzen hochqualifizierte Musikerinnen und Musiker. Der Dirigent erklärt ihnen nicht, wie sie ihr Instrument spielen müssen. Seine Aufgabe besteht darin, dafür zu sorgen, dass aus vielen hervorragenden Einzelleistungen ein gemeinsamer Klang entsteht. So verstehe ich auch meine Rolle. Ich arbeite mit Menschen zusammen, die über enorme Kompetenzen verfügen. Meine Aufgabe besteht nicht darin, ihnen ihre Arbeit zu erklären. Ich möchte vielmehr dazu beitragen, dass diese Kompetenzen gemeinsam ihre größtmögliche Wirkung entfalten. Dazu gehören Transparenz, Kommunikation und die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen. Veränderung gelingt nur gemeinsam.

Nach sechs Monaten in Berlin – fühlen Sie sich angekommen?

Thorsten Meyer Ja. Berlin ist als Wissenschaftsstandort außerordentlich inspirierend. Die Vielzahl der Einrichtungen, die unterschiedlichen Fachkulturen und die hohe Kooperationsbereitschaft eröffnen Möglichkeiten, die man anderswo kaum findet. Vor allem aber bestätigt sich für mich jeden Tag etwas, das mich bereits vor vielen Jahren beschäftigt hat. Als ich selbst in den Bibliotheksbereich wechselte, sagte mir jemand: *„Ich hätte nie gedacht, dass Bibliotheken so spannend sein können."* Diesen Satz habe ich nie vergessen, denn genau das erlebe ich bis heute. Bibliotheken sind keine verstaubten Einrichtungen. Sie gehören zu den dynamischsten Bereichen innerhalb des Wissenschaftssystems. Sie verbinden Tradition und Innovation, analoge Sammlungen und digitale Infrastrukturen, Forschung und Öffentlichkeit. Vielleicht gelingt es uns künftig noch besser, genau dieses Bild auch nach außen zu vermitteln. Denn wir müssen Bibliotheken heute neu erklären – nicht, weil sie ihre Bedeutung verloren hätten, sondern weil ihre Bedeutung größer geworden ist, als viele Menschen noch immer vermuten.

Vielen Dank für das Gespräch!

© Sandra Schönwand