

Lohnt sich Leistung wirklich?

Eine Nachbetrachtung zu den Sparvorgaben der Universität für ihre Bibliothek

KLAUS FRANKEN

Man kann schon ins Grübeln kommen, wenn man die hektischen Monate, in denen bis zum Ende der Vorlesungszeit das Sparpaket in unserer Universität geschnürt wurde, noch einmal reflektiert. Das Ergebnis, das für uns herausgekommen ist, kann nicht befriedigen, wenn man es daran mißt, wie wir uns als zentrale Dienstleistungseinrichtung der Universität verstehen und wenn wir die heutigen Anforderungen an uns mit dem vergleichen, was in absehbarer Zeit noch von uns verlangt werden wird. Es lohnt sich also darüber etwas nachzudenken.

1. Haben wir in der Vergangenheit etwas falsch gemacht, wenn die Universität der Ansicht ist, daß die Bibliothek deutlich überproportional (20% der Personalausgaben statt 10% wie es der rechnerische Durchschnitt wäre) Personal abbauen muß?

Es gibt dazu Äußerungen, die in vereinfachter Form so lauten, daß „die Bibliothek so gut ist, daß sie ruhig etwas schlechter werden kann“. Verblüffend ist diese Begründung schon, denn daß wir gut sind, wissen wir aus vielfältigen Rückkoppelungen. Daß uns die Qualität nicht in den Schoß gefallen ist und daß Qualität nicht (allein) eine Frage der quantitativen Personalausstattung ist, dürfte jedem Bibliotheksbenutzer klar sein, der andere Bibliotheken, die über gleich viel oder mehr Personal verfügen, mit uns vergleicht. Qualität einer Bibliothek ist ganz wesentlich eine

Frage des Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf sämtlichen Arbeitsplätzen. Qualität entsteht dadurch, daß BibliotheksmitarbeiterInnen sich die Bedürfnisse der Benutzer zu eigen machen und nicht die eigene Bequemlichkeit als höchstes Ziel anstreben. Qualität entsteht dadurch, daß man nicht nur die Mindestanforderungen an die Bibliothek zu erfüllen versucht, sondern, mitunter auch ohne restlose Absicherung und Rückendeckung durch Vorgesetzte, das tut, was in der konkreten Situation vernünftig ist. Die langen Öffnungszeiten beispielsweise sind zwar eine Rahmenbedingung für die Erreichbarkeit einer guten Qualität, aber lange Öffnungszeiten könnte man auch anbieten, ohne die Ausleihe und Rückgabe von Büchern der Orts- und Fernleihe zu erlauben. Um die Qualität zu erreichen, muß ein Wille zur Qualität da sein, der die Dienstleistungen der Bibliothek vom Benutzer her definiert.

Die vom Benutzer her definierte Qualität der Dienstleistungen der Bibliothek führt zu einem weiteren Problem. Bibliothekare wissen schon längst, daß es nicht „den“ Benutzer gibt. Stattdessen gibt es Gruppen- und Individualinteressen. Ich glaube sagen zu können, daß eines der Qualitätsmerkmale der Konstanzer Literaturversorgung das erfolgreiche Bemühen in der Universität war, die kollidierenden Interessen von Benutzergruppen auszugleichen und in die Regelungen der Benutzungsordnung zu fassen. Wir wissen, daß die Bedürfnisse der Studenten mit denen der Forschung kollidieren können, beider Bedürfnisse kollidieren mit denen der externen Benutzer. Die verschiedenen Fächergruppen (Natur-, Geistes- und Sozialwissen-

schaftler) untereinander kollidieren auch, wie man gelegentlich bei den Spardiskussionen wahrnehmen konnte. Es ist also eine der Stärken von Bibliothek und vor allem Bibliotheksausschuß, der in diesen Fragen von der Bibliotheksverwaltung beraten wurde, Regeln gefunden zu haben, die einen Interessenausgleich zum Ziel haben, ohne faule Kompromisse zu schließen, ohne allein auf Macht gegründeten Positionen zur Durchsetzung zu verhelfen oder gar ohne Begründung etwas zu beschließen. Die Sparvorgaben können dieses Gefüge gefährden, denn die ausdifferenzierten Benutzungsregeln - beispielsweise gelten ca 30 verschiedene Ausleihkonditionen - erfordern selbstverständlich einen höheren Personalaufwand zur Umsetzung als ein rigides Ausleihverfahren, das alle gleich gut oder gleich schlecht behandelt. Bei einem ausdifferenzierten System muß auch mehr in die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert werden, als wenn man den sprichwörtlichen Schalterbeamten hätte, der nach Schema f einen Vorgang genauso behandelt wie den anderen. Niemand will heute Schalterbeamte, schon gar nicht, wenn es einen selbst trifft. Auch die MitarbeiterInnen wollen keine Schalterbeamten sein!

2. Werden wir jetzt deshalb personell geschröpft, weil wir in den vergangenen Jahren anstehende Probleme zu wenig publik gemacht haben, sondern stattdessen nach Lösungen suchten, ohne zu lamentieren?

Es ist eine Erfahrung, daß Personen und Einrichtungen, die bei Belastungen nicht von Zeit zu Zeit in

angemessener Form darauf hinweisen, daß neue oder veränderte Anforderungen nicht ohne weiteres bewältigt werden können, immer noch mehr aufgepackt bekommen, bis es eines Tages wirklich nicht mehr geht. Diejenigen, die „draufpacken“ nehmen mangels Rückmeldung des Bepackten gar nicht wahr, mit welchen Mühen die steigenden Anforderungen bewältigt werden, denn sie nehmen nur wahr, daß es ja geht. So werden Personen wie Institutionen unter Umständen Opfer ihrer Einstellung, daß man seine Aufgabe selbstverständlich zu erfüllen hat, ohne zu klagen und ohne, das was man tut, mit gewaltiger Öffentlichkeitsarbeit zu begleiten. Ich will es wieder an Beispielen illustrieren: Die Bibliothek schließt nie, außer an gesetzlichen Feiertagen - andere Bibliotheken machen „Putzferien“, schließen wegen Umstellung des EDV-Systems für Tage (wir in Konstanz haben immer über das Wochenende und nachts umgestellt - wofür natürlich Mitarbeiter da sein müssen!), haben auch bei größten Grippeepidemien nie die Verbuchung eingestellt usw. Das sind Leistungen, die nicht einfach angeordnet werden können, sondern die der Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen entspringen, die Interesse an ihrer Aufgabe haben. Wird Engagement jedoch nicht anerkannt, so zieht man der Aufgabe gegenüber gleichgültige MitarbeiterInnen heran, was der Leistungserbringung nur schadet.

3. Bewahrt eine rückständige Organisation eher vor dem Streichen von Personal?

Die Frage ist nicht einfach zu beantworten; gleichwohl spricht manches dafür, sofern man nicht den Bogen überspannt und so schlecht ist, daß jede andere Lösung besser ist. Lediglich solche Institutionen, die Monopolcharakter haben, sind eher auf der sicheren Seite, denn auf sie kann nicht verzichtet werden. Will man solchen Betrieben ans Personal, so droht eine noch stärker

re Verschlechterung der Leistungen. Demnach ist ein gut organisierter Betrieb bei Streichungen gefährdet, denn die Benutzer und Entscheidungsträger sehen sich auf der sicheren Seite und gehen Risiken ein. Aus dem Auge verloren wird dabei, daß ein Betrieb nicht allein deshalb gut organisiert wird, weil es den MitarbeiterInnen Spaß macht. Dahinter steckt die Überzeugung, daß gute Leistungen von guter Organisation und engagierten Mitarbeitern abhängen. Dahinter steckt auch die Erkenntnis, daß durch gute Organisation man sich Freiräume schaffen muß, um in die Qualität der künftigen Dienstleistungen zu investieren. Wie soll man, bei einem normal laufenden Betrieb und bei den miserablen Fortbildungsmöglichkeiten, die der Unterhaltsträger bietet, die Qualifikation von über 100 Personen halten und fördern, wenn nicht durch das Schaffen von Spielräumen. Wenn diese Spielräume jedoch durch Sparmaßnahmen zunichte gemacht werden, so wird der laufende Betrieb die Ressourcen aufessen und der Anschluß an neue Entwicklungen geht verloren. Gerade bei der Literatur- und Informationsversorgung stehen Benutzer wie Bibliothekare vor sehr großen Umwälzungen.

4. Was wissen die Entscheidungsträger über den Betrieb der Bibliothek?

Entscheidungsträger in unserer Universität erleben, so habe ich den Eindruck, die Bibliothek aus zwei Blickwinkeln. Erstens ist sie ein gutes Vorzeige-Objekt, wenn hoher und wichtiger Besuch nach Konstanz kommt. Dann werden die Gäste gern auch durch die Bibliothek, das berühmte „Herzstück“ der Universität geführt. Das freut uns natürlich, auch wenn es außerdem nichts einbringt. Zweitens, so glaube ich, wird die Bibliothek auch von diesen Personen erlebt, wie ein einzelner Benutzer sie erlebt, d.h. als eine riesige Menge von Büchern und einem nicht ganz einfachen Zugang zu diesen Beständen. Da ein einzel-

ner Benutzer als Literaturbedarf für seine eigene Forschung im Jahr durchschnittlich einen Bedarf von - ich schätze es grob - 20 verschiedenen Zeitschriftentiteln zur laufenden Lektüre und Auswertung, etwa 400 verschiedenen Büchern und sonstigen Medien und etwa 50 Fernleihbestellungen hat, ist für ihn als Individuum nicht nachvollziehbar, wieso die Bibliothek 1,8 Millionen Bände hat und jährlich etwa 50.000 neue braucht, wieso sie über 6.000 Zeitschriften abonniert hat, wieso sie über 700.000 Bände p.a. ausleiht und schließlich, wieso sie pro Jahr 35.000 Fernleihbestellungen Konstanzer Benutzer und ca 80.000 Bestellungen aus anderen Bibliotheken bearbeitet. Weil jeder also aus seinem „beschränkten“ Blickwinkel und seinen Bedürfnissen heraus die Bibliothek betrachtet und beurteilt, erscheint sie ihm übergroß und - auch dies wurde schon kritisch angemerkt - als immer größer werdende Einrichtung. Unausgesprochen gekoppelt ist damit die Sorge, die Bibliothek könne eine unliebsame Eigendynamik entwickeln und vielleicht wird sogar befürchtet, sie würde sich nach eigenen Vorstellungen, nicht aber nach den Bedürfnissen der Benutzer aus Forschung, Studium und Lehre entwickeln. Diese Reaktion ist zwar auf den ersten Blick nachvollziehbar, doch erscheint sie sehr emotional und unreflektiert. Vielleicht leitet sich für den einen oder anderen daraus die Vorstellung ab, die Bibliothek müsse ein wenig kleiner „gehalten“ werden. Eine große Bibliothek ist nun einmal vom Gesamtaufwand her etwas anderes als eine kleine „private“ Institutsbibliothek. Ist es unter den heutigen Anforderungen an die Forschung überhaupt vorstellbar, mit einer persönlichen Handbibliothek auszukommen? Können eigene Sammlungen von Sonderdrucken eine große interdisziplinäre Bibliothek ersetzen? Ich meine, daß es nicht möglich ist und werde darin gestützt durch die Benutzung der Bibliothek durch die Forschenden, wie sie sich allein in Ausleihzahlen niederschlägt; dabei

geben die Ausleihzahlen nur einen Teil der Nutzungsintensität wieder, denn aufgrund der frei zugänglichen Bestände findet bekanntermaßen eine Nutzung statt, die sich in keinerlei Zahlen niederschlägt.

5. Fehlt es an Zivilcourage, Mängel der Bibliothek im Einzelfall oder im Konzept öffentlich zu diskutieren?

Vielleicht liegt der Grund für die Sparmaßnahmen der Bibliothek in Unzufriedenheit mit ihren Leistungen? Ich habe diesen Punkt oben bereits einmal benannt und will ihn nun weiterführen. Sollten also strukturelle Schlecht- und Fehlleistungen der Grund sein, so würde es höchste Zeit, daß darüber mit uns gesprochen wird. Ich meine damit nicht vorrangig die Probleme, die in einem großen Publikumsbetrieb immer wieder einmal auftauchen. Ich meine vielmehr strukturelle Fragen, Fragen der Schwerpunkte unserer Dienstleistungen, Defizite im Bestandsaufbau, Mängel bei der Automatisierung usw. Die für solche Diskussionen zuständigen Gremien gibt es, vor allem den Bibliotheksausschuß. Es ist aber zugleich eine Führungsaufgabe der Universitätsleitung, strukturelle Probleme zu benennen und auf Abhilfe zu sinnen. Diese Führungsaufgabe wird umso schwieriger, je länger man bei einer unerwünschten Entwicklung die Zügel schleifen läßt und, statt das Problem bei den Hörnern zu packen, Umgehungsstrategien betreibt. Man löst dadurch ein Problem nicht, man schiebt es nur vor sich her. Sollten also hier Probleme liegen, so sollten sie bald angepackt werden.

Doch nun noch ein Wort zu den Problemen des Tagesbetriebs: es ist nicht zu bestreiten, daß auch in unserer Bibliothek Dinge verbesserungsbedürftig und -fähig sind. Eine Bibliothek ist kein statischer Betrieb, sondern muß und kann sich an wechselnde Anforderungen anpassen. Nur müssen diese Anforderungen artikuliert werden und sie müssen rational behandelbar sein.

Wir sind all denjenigen Benutzerinnen und Benutzern zu Dank verpflichtet, die uns ganz konkret benennen, was sie geändert und verbessert haben wollen. In der Mehrzahl der Fälle können wir reagieren; sicherlich gibt es auch Wünsche, die wir aus verschiedensten Gründen nicht erfüllen können. Wir haben Benutzerinnen und Benutzern jedoch immer die Zusammenhänge erklärt und auch darauf hingewiesen, wo uns Grenzen gesetzt sind. Daß wir bei vielen Wünschen, die an uns herangetragen werden, feststellen, daß diese Wünsche mit den Bedürfnissen anderer Benutzergruppen kollidieren, ist sicherlich nachvollziehbar. In solchen Fällen versuchen wir eine alle Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden, die ggf. vom Bibliotheksausschuß förmlich beschlossen wird. Nach einem solchen Beschluß hat es keinen Sinn, noch an der Bibliothek herumzunörgeln. Sachverhalte, zu denen es unterschiedliche Meinungen gibt, müssen nun einmal entschieden werden.

6. Fehlt es an einer Orientierung für die Bibliothek, weil die Universität selbst nicht weiß, was sie von ihrer Bibliothek will?

Kommt die überproportionale Sparquote der Bibliothek womöglich deshalb zustande, weil den dafür Verantwortlichen die Aktivitäten der Bibliothek zu umfangreich oder zu undurchschaubar sind oder nicht im Interesse der Universität liegen und deshalb durch Personalreduzierung gebremst werden soll? Wenn dies der - unausgesprochene - Hintergrund sein sollte, so könnte dem abgeholfen werden und zwar auf folgendem Weg. Wenn die Universität als Gesamtheit und die Fakultäten als ihre Teile anhand von Entwicklungsplänen darlegen, wohin sie sich entwickeln wollen und wenn sie dabei auch ihre Bedürfnisse bezüglich der Literatur- und Informationsversorgung artikulieren, dann ist es der Bibliothek möglich, ihre gesamten Dienstleistungen

darin auszurichten. Es ist dann auch eher möglich, den zur Erbringung der Dienstleistung notwendigen Ressourceneinsatz zu kalkulieren. Die Bibliothek muß eine eigene Entwicklungsplanung, gestützt auf die Vorgaben aus der Universität, vornehmen und es können Ziele vereinbart werden, die innerhalb bestimmter Zeiträume zu erreichen sind. Dann läßt sich auch, ohne daß in den täglichen Betrieb durch administrative Maßnahmen der Universitätsleitung eingegriffen werden muß, feststellen, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Wenn jedoch keine Ziele vereinbart oder Zielkonflikte nicht zuvor festgestellt und ausgeräumt werden, so braucht sich niemand wundern, wenn die Bibliothek die „geheimen Wünsche“ nicht erfüllen kann. Ihr aber mangels Zielvereinbarungen Vorwürfe zu machen, wenn sie in eine bestimmte Richtung aktiv wird, ist unfair und nicht der Bibliothek anzulasten. Es ist also dringend notwendig, daß in der Universität zusammen mit der Bibliothek und anderen beteiligten Bereichen darüber gesprochen und entschieden wird, wie das künftige Spektrum der Dienste der Bibliothek aussehen soll. Zur Vorbereitung hat die Bibliothek ein Diskussionspapier erarbeitet, das Ziele aufzeigt, neue Aktivitäten benennt, die traditionellen Aufgaben aber nicht vernachlässigt.

7. Ist der Hintergrund für die überproportionale Einsparvorgabe womöglich viel trivialer?

Einige Fragen sollen nun abschließend doch gestellt werden! Kann es eventuell sein, daß niemand der Bibliothek überproportional die Personalkapazitäten kürzen wollte, sondern das Ganze nur ein Versehen war, weil die maßgeblichen Personen keine andere Möglichkeit sahen, bzw. sich mit kontroversen Ansichten gegenseitig blockierten und der Folge, daß nun ein Ausweg gesucht wurde - die Bibliothek. Liegt der

überproportionalen Kürzung kein Konzept zugrunde, sondern ist sie Ausdruck von Machtverhältnissen? Haben diejenigen sich durchgesetzt, die die Bibliothek am wenigsten brauchen, sei es, weil sie selbst eher Wissenschaftsverwaltung als Forschung betreiben, sei es, daß sie sich auf Ressourcen stützen können, die dem „durchschnittlichen“ Benutzer

aus Forschung, Lehre und Studium verschlossen sind? Hängt es damit zusammen, daß oftmals aus taktischen Gründen ein Mehrfaches von dem gefordert wird, was man tatsächlich will - vertrauend darauf, daß der Partner sich entsprechend verhält und die Leistungszahlen getürkt sind, also die Vorstellung, daß wir nicht über 700.000 Auslei-

hen haben, sondern nur die Hälfte, daß die Fernleihe nicht 34.000 und 80.000 Aufträge umfaßt, sondern nur 17.000 und 40.000? Wurden nachprüfbare Fakten nicht zur Kenntnis genommen, um das Spar-konzept durchhalten zu können?

Es bleiben viele offene Fragen.

