

Die Umsetzung der Personalsparmaßnahmen in der Bibliothek

KLAUS FRANKEN
PETRA HÄTSCHER

Der Solidarpakt zwischen dem Land und den Universitäten ist geschlossen und in Kraft getreten. Die Universität Konstanz hat beschlossen, wie sie die Einsparungen auf dem Personalsektor intern umsetzen will. Das bedeutet, daß die einzelnen Bereiche in der Universität den per Senatsbeschluß festgelegten Stellenabbau vollziehen müssen. Dies gilt auch für die Bibliothek. Hier bestehen besondere Umsetzungsschwierigkeiten. Zum einen rühren sie von der sehr hohen Einsparvorgabe her, die naturgemäß schwerer umzusetzen ist als eine niedrigere. Zum anderen können wir in der Bibliothek nicht schon heute mit Sicherheit festlegen, welche ganz bestimmten Stellen im Sinne von Haushaltsstellen wegfallen werden.

Wir haben, gestützt auf bibliotheksinterne Diskussionen und abgesichert durch entsprechende Beschlüsse des Bibliotheksausschusses, festgelegt, welche Aufgaben und Serviceleistungen wir im Verlauf der nächsten 10 Jahre einstellen bzw. abbauen werden. Diese Beschlüsse geben die inhaltliche Richtung an, in der wir sparen müssen. Bibliotheksintern müssen wir nun die personelle Seite in Übereinstimmung mit der inhaltlichen Seite bringen. Einerseits werden durch das Einstellen bestimmter Aufgaben und Serviceleistungen manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre jetzige Aufgabe verlieren; sie werden aber bis zum Erreichen des Renten- oder Pensionsalters noch viele Jahre in der Bibliothek sein. Folglich muß für sie eine neue Aufgabe gesucht und

vereinbart werden. Die „neue“ Aufgabe wird eine aus dem Spektrum der Tätigkeiten und Dienstleistungen sein, die wir trotz der Sparmaßnahmen auch künftig erfüllen werden. Andererseits werden in den nächsten Jahren einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen oder uns aus sonstigen Gründen verlassen. Diese haben zum Teil Aufgaben inne und arbeiten in Servicebereichen, die wir weder einstellen wollen noch können. Es können nun aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der erstgenannten Gruppe, deren Aufgabe als Service eingestellt werden soll, nicht immer ohne weiteres die Aufgaben derjenigen übernehmen, die aus dem Dienst ausgeschieden sind. Das liegt zum Teil daran, daß Aufgabenanforderungen und Ausbildung nicht zusammenpassen und daß Bezahlung und Tätigkeit in Einklang gebracht werden müssen.

Sicherung der Rahmenbedingungen

Dieses Problem innerhalb der nächsten 10 Jahre zu lösen, wird einige Mühe kosten. Erreicht werden kann das Ziel nur dann, wenn wir bestimmte Rahmenbedingungen gesichert haben.

1. Alle Personen, die derzeit in der Bibliothek dauerhaft beschäftigt sind, behalten ihre Stelle, es wird keine betriebsbedingten Kündigungen geben. Dies ist im Senatsbeschluß vom 09.07.1997 so beschlossen worden.

2. Es ist selbstverständlich, daß wir die Sparmaßnahmen so umsetzen, daß der Schaden für die Benutzer so gering wie möglich gehalten wird.

Unser Leitbild, das im Eingangsbereich der Bibliothek ausgehängt ist, gilt auch künftig. Es ist aber eine Illusion zu glauben, daß die Benutzer vollständig von Veränderungen und Einschränkungen verschont bleiben werden

3. Die Universitätsleitung muß der Bibliotheksleitung den notwendigen Gestaltungsspielraum beim Umsetzen der Sparmaßnahmen lassen. Es ist nicht vorstellbar, daß bei jeder personalrelevanten Maßnahme, in die wir selbstverständlich die Personalabteilung einbeziehen und die immer im üblichen Verfahren umgesetzt wird, in unser Geschäft hineingeredet wird. Es gibt keinen Anlaß, der Bibliotheksleitung hinsichtlich der Umsetzung der Sparbeschlüsse mit Mißtrauen zu begegnen, denn die inhaltlichen Vorgaben zur Umsetzung liegen vor. Der zeitliche Rahmen liegt ebenfalls vor. Der Stellenplan der Bibliothek und die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen, daß das Einspar-Soll erreicht werden kann. Nur kann es nicht dadurch erreicht werden, daß genau die Stellen, die altershalber oder aus sonstigen Gründen frei werden, in der Reihenfolge des Freiwerdens zur Streichung abgeliefert werden.

Um es in der Begrifflichkeit moderner Betriebsführung zu formulieren: Der Bibliothek sind Ziele gesetzt, die sogenannten Meilensteine sind bestimmt, d. h. die Sparvorgabe je Jahr ist festgelegt. Die Universitätsleitung muß „nur“ noch darauf achten, daß die Bibliotheksleitung die Ziele pro Zeiteinheit (ein Jahr in der Regel) erreicht. Wie die Bibliothek dies umsetzt, ist Sache ihrer Leitungspersonen. Die Universität muß nur dann eingreifen,

wenn die Bibliothek ein Ziel nicht erreicht oder bei Nichterreicherung nicht früh genug darauf hinweist bzw. die Gründe dafür plausibel darlegt. Dieses Verfahren der Zielsetzung und -überprüfung wird allgemein als „Controlling“ bezeichnet. Die Ziele werden gemeinsam definiert, die praktischen Maßnahmen zur Zielerreichung werden in der Bibliothek festgelegt und durchgeführt. Eingriffe von außerhalb der Bibliothek in den Prozeß der praktischen Umsetzung haben bei Beachtung eines solchen Verfahrens zu unterbleiben, denn in aller Regel können diejenigen Personen oder Teilbereiche großer Organisationen ein Ziel besser umsetzen, die sach- und personennäher sind. Es hat auch keinen Sinn, eine Idee zur Umsetzung durch eine andere ersetzen zu wollen, wenn beide zum Ziel führen. Die notwendige Sach- wie Personenkenntnis liegt bei der Bibliothek. Bei ihr liegt auch die Verantwortung dafür, daß der Betrieb läuft. Wer von außen in den laufenden Betrieb eingreift, muß auch die vollständige Verantwortung dafür übernehmen. Das will wohl niemand.

Der genannte und sehr vereinfacht beschriebene Begriff „Controlling“ ist nicht mit „Kontrolle“ zu verwechseln. Kontrolle ist ein bürokratisches Instrument, das jegliche Aktivität von Mitarbeitern, auf welcher Stufe der Hierarchie auch immer, Schritt für Schritt überprüft, das genaue detaillierte Vollzugsanweisungen gibt und diese auf Einhaltung überwacht. Kontrolle orientiert sich nicht am Ziel, sondern am Weg, dem Verfahren. Kontrolle gründet auf dem Prinzip des Mißtrauens gegenüber nachgeordneten Personen oder Einrichtungen, während Controlling konstruktive Zusammenarbeit voraussetzt. Kontrolle ist ein nicht mehr zeitgemäßes Führungsinstrument, auf das deshalb nicht näher eingegangen werden soll.

4. Einige der Einsparungen der Bibliothek sind an Rahmenbedingun-

gen gekoppelt, die die Bibliotheksleitung nur erreichen kann, wenn sie von der Universitätsleitung unterstützt wird, zum Beispiel bei Einsparungen durch den verstärkten Technikeinsatz oder bei Maßnahmen, die Änderungen bei den Nutzungsgewohnheiten der Nutzer aus den Fakultäten voraussetzen. Werden diese Rahmenbedingungen nicht geschaffen, so dürfte nach dem heutigen Stand die damit gekoppelte Einsparung entfallen. Es scheint, daß dieser Zusammenhang bei der schwierigen Diskussion der Sparvorgaben für die Bibliothek nicht von jedem Beteiligten in seiner vollen Tragweite erkannt wurde.

5. Unabhängig von den im Bibliotheksausschuß beschlossenen Einsparungen werden wir in den nächsten Jahren noch forciert als in der Vergangenheit unsere interne Organisation wie unser Dienstleistungsspektrum einer Bestandsaufnahme unterziehen und ggf. an veränderte Anforderungen der Benutzer anpassen müssen. Wir haben zur Vorbereitung bereits im Frühsommer 1997 in der Referentenrunde und mit der üblichen Rückkoppelung im Haus ein Planungspapier mit dem Titel „Entwicklung der Literatur- und Informationsversorgung in der Universität Konstanz“ erarbeitet. Dieses Papier liegt der Universitätsleitung vor. Es wurden mit dem für die Bibliothek zuständigen Prorektor Überlegungen angestellt, in welchem Rahmen dieses Papier in der Universität zu diskutieren ist. Ziel muß es sein, einen für die nächsten Jahre gültigen Entwicklungsplan zu beschließen, an dem Bibliothek sowie Rechenzentrum und andere mit den Infrastrukturaufgaben im Bereich Informationsversorgung befaßten Einrichtungen der Universität sich orientieren und dementsprechend organisieren und investieren können. Das Papier spannt den Bogen von der klassischen Literaturversorgung aller Fächer mit gedruckten Werken hin zu den moderneren Formen elektronischer Literatur- und Informationsversorgung. Es ist zu vermuten,

daß es nicht ganz einfach sein wird, sich bei den knapper werdenden universitären Ressourcen und den offensichtlich sehr heterogenen Anforderungen der Benutzer und Benutzerinnen an die Bibliothek auf ein verbindliches Ziel zu verständigen. Eventuelle Interessen- oder Bedarfskonflikte müssen in offenen Diskussionen ausgetragen werden. Es wäre schlecht, in nicht offener Auseinandersetzung Lösungen zu verordnen, denn damit bleiben es ungelöste Probleme und nicht eindeutig entschiedene Sachverhalte. Bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit kommen sie wieder hoch. Die Behandlung solcher verschleppten Probleme ist dann bereits emotional wegen mangelnder Möglichkeit zur Artikulation vorbelastet.

Die konkreten Schritte

Die konkreten Planungen für die nächste Zeit sehen folgendes vor, wobei die ersten Maßnahmen aus dem Sparpaket bereits angepackt wurden:

- Von den nicht besetzten Stellen der Bibliothek wurden dem Rektorat die ersten beiden gemeldet, mit denen das Sparkontingent der Bibliothek für 1997 erfüllt wird. Diese Stellen sind damit nicht mehr besetzbar.
- Wir haben uns auf die Möglichkeit der elektronischen Archivierung der an unserer Universität erstellten Diplomarbeiten und Dissertationen vorbereitet; die Werkzeuge sind uns bekannt und wir haben sie an verschiedenen Beispielen erprobt, die über die Homepage der Bibliothek einsehbar sind. Es fehlt jetzt noch der Beschluß des Senats, daß die Promotionsordnung entsprechend erweitert wird. Der Entwurf sieht vor, daß neben die konventionellen Ablieferungsformen die elektronische Variante gleichberechtigt tritt. Bisher haben unseres Wissens zwei Fakultäten Einspruch erhoben.

Wir leisten Aufklärungsarbeit gegenüber den Fakultäten, die Entscheidung liegt nicht in unserer Hand. Die Examenskandidaten und Promoventen stehen unserem Angebot sehr positiv gegenüber, wie wir in vielerlei Gesprächen feststellen konnten.

- An den Rektor wurde der Antrag gestellt, innerhalb der Universität die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß künftig die gesamte Benutzungspost für MitarbeiterInnen der Universität und Studierende ausschließlich per E-Mail versandt werden kann. 2.000 Benutzer machen davon bereits Gebrauch, so daß das Verfahren sich bereits in der Praxis bewährt hat. Unser Antrag wurde positiv aufgegriffen. Zur Zeit wird geprüft, ob es rechtliche Einwände gegen ein solches Verfahren gibt. Dies scheint nach dem bisherigen Stand der Erkenntnisse nicht der Fall zu sein. Außerdem kalkulieren wir gemeinsam mit dem Rechenzentrum den Aufwand, der investiert werden muß, um zu flächendeckendem Mail-Verkehr zu kommen. Die Einrichtung von mehreren tausend Mail-Accounts braucht eine gewisse Zeit. Wir wollen außerdem an mehreren Stellen in der Universität Pools von PCs einrichten, die ausschließlich für E-Mail benutzt werden können. Hierfür sind 386er PC ausreichend, die als Altgeräte in ausreichender Zahl vorhanden sein dürften. Schließlich müssen wir klären, ob an den vorgesehenen Standorten Netzanschlüsse vorhanden sind oder ob das Netz erweitert werden muß.
- Wir unterziehen bibliotheksintern die differenzierten Benutzungs- und Ausleihkonditionen einer kritischen Prüfung, um hier möglichst zu einer verschlankten und durchsichtigeren Regelung zu kommen. Letztendlich muß der Bibliotheksaus-

schuß dann darüber entscheiden.

- Schließlich arbeiten wir sehr aktiv an der Entwicklung des neuen lokalen EDV-Systems mit, das im Jahre 1998 unser KOALA ablösen soll. Während auf der „Arbeitsebene“ die Vorbereitungen durch BSZ und Mitglieder aus allen Bibliotheken des Landes konstruktiv und zügig vorangehen, gibt es bedauerlicherweise auf der „Leitungsebene“ noch einige Probleme, die aber hoffentlich durch klare Entscheidungen des Ministeriums bald gelöst werden.
- Unabhängig von diesen Maßnahmen müssen wir noch in diesem Jahr, spätestens Anfang 1998 klären, wie die anderen Bibliotheken im Land und das Bibliothekservice-Zentrum Baden-Württemberg bzw. das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst auf unsere Absicht reagieren, uns aus einigen Gemeinschaftsaufgaben der Bibliotheken zurückzuziehen. Die Sparmaßnahmen hier liegen vor allem im Bereich der kooperativen verbalen Sacherschließung und bei den Altdatenkorrekturen der Konstanzer Katalogdaten vor der Verbundmigration im Jahre 1998. Es ist schwer abzuschätzen, wie die Partner darauf reagieren werden, denn ein Verbund, also letztlich eine kooperative Literaturversorgung auf Landesebene, lebt davon, daß alle mitmachen. Es bestehen in so einem Verbund gegenseitige Abhängigkeiten, die die Bibliothek der Universität Konstanz nicht einfach ohne Schaden einseitig aufkündigen kann. Hier werden noch intensive Gespräche mit den Partnern im Land geführt werden müssen.
- Einen längeren Vorlauf in der Personalplanung benötigen wir, um das beschlossene Einsparpotential auf Fachreferentenebene zu erwirtschaften. Da Fachreferentinnen und Fachreferenten in

der Regel in einer Bibliothek jeweils die einzigen sind, die die entsprechenden Fächer studiert haben, kann bei Wegfall einer Person nicht eine andere die Fächer mitübernehmen. Schließlich legen die Benutzer zu recht Wert auf eine kompetente Betreuung. Hinzu kommt, daß Fachreferentinnen und Fachreferenten mit bibliothekarischer Ausbildung nicht in beliebiger Zahl und zu jedem Zeitpunkt zur Verfügung stehen, so daß hier nur über eine längere Vorplanung ein adäquater Ersatz erreicht werden kann.

Insgesamt müssen wir uns darum bemühen, die jetzige Situation so konstruktiv wie möglich aufzugreifen. Dazu gehört in den schwieriger werdenden Zeiten ausgiebige Information von oben nach unten; notwendig ist aber auch die Rückkopplung von unten nach oben. Wir beide stehen für Erläuterungen und Diskussionen immer bereit und bitten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dies auch einzufordern und aktiv und konstruktiv mit uns zu führen. Nur dadurch können wir verhindern, daß zum Schaden der Bibliothek und ihrer Benutzer der Kurs der Bibliothek unklar wird und der Betrieb auseinanderdriftet. Wir müssen auch verhindern, daß unter dem Druck der Veränderungen die Belastungen ungleich verteilt werden und wir intern zwischen verschiedenen Bereichen und Mitarbeitergruppen Konflikte bekommen. Dem steht nicht entgegen, daß auch beim Sparen Prioritäten gesetzt werden müssen.

Ziel muß es sein, trotz des Spardrucks und verständlicher Frustrationen über die überproportionale Belastung der Bibliothek die beschlossenen Maßnahmen im Sinne des Leitbildes initiativ und innovativ umzusetzen - auch wenn es manchmal schwerfällt.