

# **Change Management**

**Die Novellierung des baden-württembergischen  
Universitätsgesetzes verändert die Bibliothekssysteme:**

## **Strukturwandel im Bibliothekssystem der Universität Heidelberg**

### **Masterarbeit**

im Fach Mitarbeiterführung und Unternehmenskommunikation  
Master-Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement  
der  
Fachhochschule Stuttgart –  
Hochschule der Medien

**Dorothee Boeckh**

Erstprüfer: Prof. Dr. Wolfgang Ratzek  
Zweitprüfer: Ralf Brugbauer

Bearbeitungszeitraum: 01.07.2003 bis 30.09.2003

Gaiberg, September 2003

## Kurzfassung

Die Auswirkungen der geänderten Hochschulgesetzgebung in Baden-Württemberg auf das Bibliothekswesen sind Gegenstand der vorgestellten Arbeit. Die Neufassung des Universitätsgesetzes aus dem Jahre 2000 führt zur Reorganisation der Bibliothekssysteme mit dem Ziel der funktionalen Einschichtigkeit. Letztere wird anhand ausgewählter Beispiele erläutert und analysiert.

Die Rahmenbedingungen für die Universitätsbibliothek und die dezentralen Bibliotheken in der Universität Heidelberg werden aufgezeigt und in Beziehung zur neuen Hochschulgesetzgebung und dem Neuen Steuerungsmodell gesetzt.

Für die Reorganisation des Heidelberger Bibliothekssystems wird anhand ausgewählter Kriterien Handlungsbedarf formuliert, Handlungsmöglichkeiten werden skizziert und weitergehende Überlegungen angestellt

Darüber hinaus enthält die Arbeit Anregungen zur Organisations- und Personalentwicklung im Reorganisationsprozess.

**Schlagwörter:** Hochschulgesetzgebung, Bibliothekssystem, Funktionale Einschichtigkeit, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Change Management

## Abstract

Changes in Legislation are leading to Reorganization Processes in University Library Systems. New Conditions in Finances, Administration and Management are accompanied by new Forms of Library Cooperation in order to reduce Costs.

This Thesis will show the Necessities and Possibilities of Change Management concerning the Heidelberg Library System and take a look at Organization Development and Personal Development as well.

**Keywords:** University Legislation, Library System, Organization Development, Personal Development, Change Management

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	2
Abstract.....	2
Inhaltsverzeichnis .....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	5
Einleitung.....	6
1 Überblick.....	8
2 Zielsetzung .....	9
3 Funktionale Einschichtigkeit .....	10
3.1 Der Begriff der funktionalen Einschichtigkeit.....	10
3.2 Funktionale Einschichtigkeit in ausgewählten Bibliothekssystemen .....	12
3.2.1 Darmstadt .....	12
3.2.2 Gießen .....	15
3.2.3 Mainz .....	21
3.2.4 Marburg .....	23
3.2.5 Tübingen .....	27
3.3 Eckpunkte der funktionalen Einschichtigkeit - Zusammenfassung und Bewertung.....	29
3.3.1 Gemeinsamkeiten der Reorganisationsbestrebungen .....	29
3.3.2 Unterschiede in den Reorganisationsbestrebungen.....	32
4 Rahmenbedingungen und Status quo in Heidelberg.....	35
4.1 Rahmenbedingungen für die Universitätsbibliothek in der Universität .....	35
4.2 Exkurs: Neue Steuerungsinstrumente (NSI) .....	38
4.3 Ausgangssituation der Universitätsbibliothek und des Bibliothekssystems.....	42
4.3.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	44
4.3.2 Meinungs- und Stimmungsbild aus dem Bibliothekssystem - Fragebogen .....	47
5 Reorganisation im Bibliothekssystem Heidelberg .....	50
5.1 Räumliche Situation / Gebäude.....	50
5.1.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	52
5.1.2 Handlungsbedarf .....	54
5.2 Organisation .....	54
5.2.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	56
5.2.2 Handlungsbedarf .....	58
5.3 Finanzen - dezentrale Ressourcenverantwortung.....	59
5.3.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	61

---

5.3.2	Handlungsbedarf .....	62
5.4	Dienstleistungen .....	64
5.4.1	Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	66
5.4.2	Handlungsbedarf .....	69
5.5	Personal .....	70
5.5.1	Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	72
5.5.2	Handlungsbedarf .....	74
5.6	Zusätzliche Aspekte .....	76
5.7	Besonderheiten .....	79
5.7.1	SKI.....	79
5.7.2	Neukonzeption Medizin .....	80
5.7.3	Exkurs § 31a Universitätsgesetz .....	81
5.8	Die Zukunft .....	83
6	Bausteine für die funktionale Einschichtigkeit - einige Anregungen .....	86
6.1	Organisationsentwicklung.....	86
6.1.1	Öffentlichkeitsarbeit.....	87
6.1.2	Weiterentwicklung des Intranets - Wissensmanagement.....	89
6.1.3	Kooperationen .....	91
6.2	Personalentwicklung.....	93
6.2.1	Kommunikation: Gespräche .....	95
6.2.2	Führungskräftefortbildung.....	97
6.2.3	Mitarbeiterfortbildung.....	100
6.2.4	Identität und Image.....	104
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	108
8	Anlagen .....	111
•	A1 - UG § 30.....	111
•	113	
•	A2 - UG § 31.....	113
•	115	
•	A3 - UG § 31a.....	115
•	A4 - Amtliche Begründung zu § 30 .....	116
•	118	
•	A5 - Fragebogen.....	118
	Literaturverzeichnis.....	121

## Abkürzungsverzeichnis

BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DKFZ	Deutsches Krebsforschungszentrum
EMBL	European Molecular Biology Laboratory
ggf.	gegebenenfalls
Hdbibsys	Mailingliste des Heidelberger Bibliothekssystems
HdM	Hochschule der Medien, Fachhochschule Stuttgart
HEDD	Heidelberger Electronic Document Delivery
HLHB	Hessische Landes- und Hochschulbibliothek Darmstadt
i.d.R.	in der Regel
IMPULSE	Innovatives <b>Strukturreform</b> projekt der <b>Universität Heidelberg</b> : <b>Leistungs-</b> <b>steigerung durch Eigenverantwortung</b>
IuK	Information und Kommunikation
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
MPI	Max-Planck-Institut
MWK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
NSI	Neue Steuerungs-Instrumente
NSM	Neues Steuerungs-Modell
o.g.	oben genannt
OPAC	Online Public Access Catalogue
OPL	One Person Library
SKI	Servicezentrum für Kommunikation und Information
TUD	Technische Universität Darmstadt
u.a.	unter anderem
UB	Universitätsbibliothek
UG	Universitätsgesetz
URZ	Universitätsrechenzentrum
ZUV	Zentrale Universitätsverwaltung

## Einleitung

Das traditionelle Verständnis von Bibliotheken hat sich - bedingt durch die umwälzenden Veränderungen aufgrund der rasanten Entwicklung der Informationstechnologien - gewandelt. Bibliotheken sind Teil der Wissensgesellschaft im Informationszeitalter und stellen gleichzeitig grundlegende Arbeitsinstrumente in Form von Online-Verbänden, Digitalisierungsprojekten, elektronischer Dokumentlieferung und ähnlichen Diensten zur Verfügung.

Die technische Entwicklung läuft parallel zu einem Umbruch in der Gesellschaft. Globalisierung und Neuer Markt sind ebenso Alltag wie Wertewandel und Ressourcenverknappung, insbesondere abnehmende finanzielle Mittel. Die Explosion der Technik ist auf der einen Seite äußerst kostenintensiv, auf der anderen Seite eröffnet sie nahezu unendliche Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten und revolutioniert den Umgang mit und den Zugang zu Wissen. Die Nutzung der neuen Technologien und die Teilnahme am globalen Markt ist unumgänglich. Eine zunehmend wichtiger werdende und auf Dauer angelegte Rolle spielen in diesem Zusammenhang sowohl die Kompetenzen für den Umgang mit Informationsmedien als auch die Finanzierung immer neuer Entwicklungen der Informationstechnologie. Der Fortschritt hat eine Eigendynamik, die sich nicht an die Gegebenheiten anpasst, sondern umgekehrt. Lebenslanges Lernen - beim Anbieter wie beim Verbraucher - wird Standard.

Investitionen in Computertechnologie, Informationsnetze, Fortbildung und Infrastruktur verschlingen Unsummen. Wirtschaft und Öffentliche Hand sind gezwungen, Kostenstrukturen und Verwaltungsmodelle zu überdenken und zu modernisieren. Neue Steuerungsinstrumente wie Kosten-Leistungsrechnung, Controlling und dezentrale Ressourcenverantwortung versprechen Lösungsansätze, um Ressourcen, Kundenzufriedenheit und innovative Dienstleistungen in eine Balance zu bringen.

Von dieser Entwicklung sind auch die Universitäten und ihre Einrichtungen betroffen. Die Technik wird zum bestimmenden Erfolgsfaktor und mit ihr ändern und erweitern sich die Aufgaben. Routine wird abgelöst von Machbarkeit und immer weitreichenderen Forderungen. Institutionen mit Dienstleistungscharakter wie Universitätsbibliotheken befinden sich

im Dauerspagnet: die Nutzer<sup>1</sup> verlangen zeitgemäße Angebote - die Unterhaltsträger fordern kostensparende, gleichwohl zukunftsweisende Lösungen.

Handlungsbedarf entsteht; Neu- und Weiterentwicklungen, Modernisierung und Reorganisation sind Pflicht; (finanzielle) Sachzwänge engen den Handlungsspielraum ein.

Von der Beherrschung neuer Technologien und der Präsentation der Institution sowohl durch ihren (Web-)Auftritt als auch durch das Verhalten ihrer Mitarbeiter wird das Bild öffentlicher Einrichtungen bei ihren Nutzern geprägt. In wissenschaftlichen Bibliotheken entwickelt sich ein neues Selbstverständnis bibliothekarischer Arbeit, ein selbstbewusster Auftritt der Informationsspezialisten in partnerschaftlicher Kommunikation mit den Informationssuchenden.

Kundenorientierte Dienstleistungsangebote sichern die Existenz von Bibliotheken in der Wissensgesellschaft. Qualitätssicherung, Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege bei gleichzeitiger Ressourcenschonung und Synergien durch Kooperationen positionieren die Serviceeinrichtungen der Universitäten: sie stehen an der Spitze der technischen, organisatorischen und inhaltlichen Entwicklung vom Traditionsbetrieb zur modernen wirtschaftlichen Organisation für Forschung, Lehre und Wissenschaft.

Die Reorganisation zweischichtiger Bibliothekssysteme mit dem Ziel "funktionale Einschichtigkeit" sowie die Modernisierung der Geschäftsgänge und Verwaltungsabläufe durch Einführung neuer Steuerungsinstrumente sind für die Hochschulbibliotheken Meilensteine auf dem Weg in die Zukunft. Kleine und kleinste Einheiten werden zu größeren Bibliotheken zusammengeführt; die gestraffte Verwaltung führt zu betriebswirtschaftlichen und kostensparenden Arbeitsweisen. Vereinheitlichte Geschäftsgänge verbessern die Angebote, z.B. durch umfassenden Nachweis aller verfügbaren Medien. Die „Professorenbibliothek“ oder „Lehrstuhlbibliothek“ gehört der Vergangenheit an. Kurz: die Bibliotheken werden professionalisiert; die Qualität der Dienstleistungen steigt.

---

<sup>1</sup> Für Personenbezeichnungen wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen, Nutzerinnen und Nutzer, usw. wurde der einfacheren Lesbarkeit wegen durchgängig die männliche Form gewählt

# 1 Überblick

Die Universität Heidelberg und ihr Bibliothekssystem unterliegen nach Änderung des baden-württembergischen Universitätsgesetzes neuen Rahmenbedingungen. Als Konsequenzen hieraus sollen u.a. das zweischichtige Bibliothekssystem in die funktionale Einschichtigkeit überführt und dem Neuen Steuerungsmodell Rechnung getragen werden.

Die funktionale Einschichtigkeit und die Möglichkeiten ihrer Einführung und Ausgestaltung sollen daher als Einstieg in das Thema dienen und werden zu Beginn der vorliegenden Arbeit anhand ausgewählter Beispiele erläutert.

Nach einem Überblick über die aktuelle Situation und die Rahmenbedingungen, denen die Universitätsbibliothek in der Universität Heidelberg unterworfen ist, sowie einem Exkurs über das Neue Steuerungsmodell mit den Neuen Steuerungsinstrumenten beschäftigt sich die Arbeit mit der Reorganisation des Bibliothekssystems Heidelberg. In diesem Teil werden der momentane Planungsstand beschrieben und darüber hinausgehende Überlegungen angestellt, sowie in diesem Zusammenhang erkennbarer Handlungsbedarf aufgezeigt. Des weiteren sollen das bereits bestehende Konzept für ein "Servicezentrum für Kommunikation und Information" und die ausstehende Neukonzeption für die medizinischen Bibliothekseinrichtungen unter Berücksichtigung der im Universitätsgesetz in § 31a erstmals vorgesehenen Bildung eines Informationszentrums und seiner Relevanz für die Weiterentwicklung des Bibliothekssystems und des Universitätsrechenzentrums untersucht werden.

Anschließend werden einige Vorschläge zur Organisations- und Personalentwicklung erarbeitet, die den Prozess der Reorganisation einleiten und die Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter erreichen können.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein kurzer Ausblick schließen die Arbeit ab.



## 2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll zur Beantwortung folgender Fragestellungen beitragen:

- Wo stehen die Universitätsbibliothek Heidelberg und die dezentralen Bibliotheken der Universität heute, d.h. zu Beginn der Umstrukturierungsphase?
- Welchen Rahmenbedingungen sind sie dabei unterworfen?
- Was bedeutet Reorganisation mit dem Ziel "funktionale Einschichtigkeit"?
- Wie meistern andere Bibliothekssysteme den Reorganisationsprozess und wie stellt sich die Situation in Heidelberg unter Berücksichtigung laufender Prozesse, vorliegender Planungen und möglicher weiterer Entwicklungen im Vergleich dazu dar?
- Welcher Handlungsbedarf ist erkennbar?
- Welche Handlungsmöglichkeiten bieten sich an, insbesondere unter dem Aspekt der Einbeziehung aller bibliothekarischen Mitarbeiter in den Reorganisationsprozess?

Diese Arbeit will kein "Gesamtkonzept Strukturreform" vorlegen. Sie umreißt die Situation, greift einzelne Aspekte, wünschenswerte und notwendige Prozesse heraus und wirft einen Blick auf die durch § 31a Universitätsgesetz möglichen zukünftigen Entwicklungen nach erfolgreicher Reorganisation.

### 3 Funktionale Einschichtigkeit

Die Notwendigkeit der Strukturveränderung zweischichtiger Hochschulbibliothekssysteme in Richtung funktionale Einschichtigkeit ist eine Folge der geänderten Hochschulgesetzgebung bundesweit: die zentrale Hochschulbibliothek oder Universitätsbibliothek (UB) und die Instituts-, Fachbereichs-, Fakultäts- und ggf. Klinikbibliotheken sollen ein einheitliches Bibliothekssystem bilden.

In Baden-Württemberg z.B. führt das neue Universitätsgesetz (UG) [Anlage A1] in der Fassung vom 01.02.2000 in § 30 *Bibliothekssystem*, Absatz 1 aus: "Die Universitätsbibliothek ist die Zentralbibliothek der Universität und als solche eine zentrale Betriebseinheit. Die Zentralbibliothek und die Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen bilden ein einheitliches Bibliothekssystem. Das Bibliothekssystem versorgt Forschung, Lehre und Studium mit Literatur und anderen Informationsmitteln. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit ist auch bei der Bereitstellung der Medien zu beachten."

Im Folgenden soll der Begriff der funktionalen Einschichtigkeit erläutert, die Herangehensweise ausgewählter Bibliothekssysteme an den Reorganisationsprozess beschrieben und die jeweiligen Besonderheiten und/oder Schwierigkeiten herausgearbeitet werden. Zusammenfassend werden die Gemeinsamkeiten sowie die spezifischen Lösungen erläutert und - in Kapitel 5 - mit bereits abgeschlossenen Projekten, laufenden Prozessen und geplanten Maßnahmen der Reorganisation des Heidelberger Bibliothekssystems verglichen und weiter entwickelt.

#### 3.1 Der Begriff der funktionalen Einschichtigkeit

"Von der 'klassisch zweischichtigen' über die 'funktional einschichtige' oder 'einschichtig dezentrale' zu der (logisch anspruchsvollen) Konstruktion einer 'dezentral zentralisierten' oder gar 'wirklich einschichtigen' Bibliothek?" [Wefers, 2002]. Diese Begriffsvielfalt spiegelt sowohl bestehende als auch angestrebte Bibliothekssystemformen wieder.

Das zweischichtige (universitäre) Bibliothekssystem ist in der bibliothekarischen Fachwelt begrifflich eindeutig belegt: "zweischichtige Bibliothekssysteme sind dadurch charakterisiert, dass neben einer zentralen Universitätsbibliothek Instituts-, Fachbereichs- und Seminarbibliotheken ... bestehen, deren Personalstellen im Stellenplan derjenigen Einrichtung etatisiert sind, deren Informationsversorgungsfunktion sie primär erfüllen" [Halle, 2002].

Als klassisches Bibliothekssystem hat sich in den (alten) Universitäten Deutschlands das zweischichtige entwickelt. Halle benennt die Ursachen: "Einerseits haben sich die Universitäten räumlich über ihre Standorte disloziert, sodass die Entfernungen zwischen Forschungs- bzw. Lehrort und Universitätsbibliothek häufig als zu groß empfunden wurden. Andererseits hat sich bei vielen Hochschullehrern das Bedürfnis ausgeprägt, direkten, unmittelbaren und jederzeitigen Zugriff auf 'ihre' Bestände haben zu wollen." [Halle, 2002]

Diese Art der dezentralen und oftmals gedoppelten universitären Literatur- und Informationsversorgung ist kostenintensiv und erfordert in Zeiten knapper werdender Ressourcen Strukturveränderungen - eingeleitet durch die geänderte Hochschulgesetzgebung. "Es drängt sich der Eindruck auf, dass sich das System der Zweischichtigkeit ungebrochen entwickeln konnte, solange dessen Fortleben finanzierbar war. Es ist sogar die These plausibel, dass dieser Faktor bedeutender ist als rechtliche Rahmenbedingungen. Selbstverständlich entfalten auch die Hochschulgesetze Wirkungen, wenn sie verbindlich so genannte 'funktional einschichtige Bibliothekssysteme' vorschreiben oder sogar noch weitergehende Regelungen bezüglich der Informationsversorgung enthalten, wie derzeit in Baden-Württemberg. Die konkrete Ausgestaltung ist aber von der Politik innerhalb der Hochschule und den verfügbaren Mitteln für die dezentralen Bibliotheken abhängig." [Halle, 2002]

Der Begriff "Einschichtigkeit" ist ebenfalls eindeutig belegt: eine zentrale Bibliothekseinrichtung für die Hochschule. Echte Einschichtigkeit ist aus einem zweischichtigen Bibliothekssystem heraus nicht mehr zu erreichen, andere Lösungen sind erforderlich.

Halle führt hierzu weiter aus: "Wie weit der Weg Richtung Einschichtigkeit beschritten wird, ist von Universität zu Universität unterschiedlich, teilweise sogar innerhalb einer Hochschule uneinheitlich. ... Längst darf gegenüber Unterhaltsträgern, dem Wissenschaftsrat oder der DFG nicht mehr von Zweischichtigkeit gesprochen werden. Stattdessen wird von den Traditionsuniversitätsbibliotheken stets mit 'funktionaler Einschichtigkeit' argumentiert. Dieser Begriff bleibt eigentümlicherweise nicht nur nicht hinterfragt, sondern auch unverbindlich und undefiniert. Schlüssige Konzepte sind hier nicht zu vermerken, lediglich, dass die Zentralbibliothek die Aktivitäten der Institutsbibliotheken mehr oder weniger koordiniert. Dies kann von der Ausübung der Fachaufsicht mit oder auch ohne Mitwirkung an Personalentscheidungen bis hin zu (teilweiser) Zentralisierung von Haushaltsmitteln ... reichen. Somit hat auch dieser Begriff ein breites Definitionsspektrum."

Bundesweit sind unterschiedliche Stadien der funktionalen Einschichtigkeit erreicht. Im folgenden sollen exemplarisch einige Bibliothekssysteme, die sich im Umstrukturierungsprozess befinden, herausgegriffen und nach ausgewählten Kriterien näher betrachtet

werden, um Erkenntnisse für den anstehenden Strukturwandel im Bibliothekssystem Heidelberg zu gewinnen.

## **3.2 Funktionale Einschichtigkeit in ausgewählten Bibliothekssystemen**

### **3.2.1 Darmstadt<sup>2</sup>**

#### **Ausgangssituation**

Die rechtlich selbständige Hessische Landes- und Hochschulbibliothek Darmstadt (HLHB) - zugleich Zentralbibliothek der Technischen Universität Darmstadt (TUD) - wird 2000 in die TUD integriert. Neben ihr bestehen ca. 70 dezentrale Bibliotheken unterschiedlicher Bestandsgröße, die über das gesamte Stadtgebiet verteilt sind. "Die Bibliotheksentwicklung in Darmstadt war ... gekennzeichnet durch ein mehr oder weniger beziehungsloses Nebeneinander der Bibliotheken, ausgedrückt unter anderem auch durch die Verwendung unterschiedlichster DV-Systeme zur Erwerbung und Katalogisierung."

Seit 1999 gibt es einen Bibliotheksentwicklungsplan, der universitätsintern verabschiedet ist und "eine weit reichende Umgestaltung des Bibliothekssystems der TUD vorsieht, jedoch als Planungspapier selber natürlich nicht unmittelbar umgesetzt".

#### **Räumliche Situation / Gebäude**

Zielvorstellung des Bibliotheksentwicklungsplans ist "ein räumlich hoch integriertes Bibliothekssystem mit wenigen zentralen Standorten". Bislang erreicht ist die Aufnahme der Bibliotheksentwicklungsplanung in die bauliche Gesamtentwicklungsplanung der Universität.

---

<sup>2</sup> Für Darmstadt beziehen sich die im Text verwendeten Zitate auf:

Nolte-Fischer, Hans-Georg: Funktionale Einschichtigkeit: von der gesetzlichen Normierung zur Praktischen Umsetzung - das Beispiel Darmstadt [Nolte-Fischer, 2002].

## **Organisation**

Der Bibliotheksentwicklungsplan sieht eine einheitliche "Organisation unter verantwortlicher Verwaltungsleitung der Zentralbibliothek bei möglichst weit gehender Dezentralisierung der Bestände wie der Erwerbungs Kompetenzen, die maßgeblich den Bibliothekskommissionen der Fachbereiche (unter Beteiligung der Zentralbibliothek) zugewiesen wird" vor. "Funktionale Einschichtigkeit wird als dualistisches Organisationsprinzip verstanden und ein nach Möglichkeit auch real einschichtiges System angestrebt, d.h. die Literatur eines Faches soll weitgehend an einem Standort benutzernah gebündelt werden."

Auf dieser Basis hat die Umstrukturierung in Darmstadt folgenden Stand erreicht: "Abgeschlossen wurden ... vier Teilbibliotheksvereinbarungen mit fünf der 13 Fachbereiche der Universität. Damit sind mit einigen der kooperationsbereiten Fachbereichen der Universität konkrete Absprachen recht schnell getroffen und organisatorische Veränderungsprozesse eingeleitet worden; flächendeckend konnte damit jedoch kein praktischer pragmatischer Ansatz zur Verbesserung der Bibliothekssituation ... gefunden werden." Die Mehrzahl der Fachbereiche sperrt sich gegen die Veränderungen.

## **Finanzen**

Die künftige Finanzierung des reorganisierten Bibliothekssystems wird nicht detailliert geschildert. Zur aktuellen Situation wird ausgesagt: "Generell konnte mit Unterstützung der Hochschulleitung die Etatsituation der Zentralbibliothek deutlich verbessert werden, womit die Anstrengungen der Bibliothek zur Verbesserung ihrer Dienstleistungen honoriert und gestützt wurden".

## **Dienstleistungen**

Durch die verbesserte Etatsituation konnte die HLHB begleitend zum Reorganisationsprozess ihre Angebote erweitern: "Deutlich ausgebaut wurde das Angebot an elektronischen Medien, die Entwicklung hin zu einer hybriden Bibliothek vorangetrieben." Insbesondere das Angebot elektronischer Zeitschriften durch landesweite Konsortien erweitert das Dienstleistungsspektrum. "Hier konnte insgesamt eine wesentliche Verbesserung der Dienstleistungen der Bibliothek erreicht werden, und hier ist, und das sollte nicht verwundern, die Resonanz in der Hochschule sehr positiv".

Der Zettelkatalog wurde aufgelöst und steht digitalisiert im Netz zur Verfügung.

Auskunft und bibliografisches Informationszentrum sowie Fernleihauskunft wurden räumlich zusammengelegt.

Des Weiteren wurden die Öffnungszeiten der Zentralbibliothek deutlich erweitert. "Die Resonanz ist einhellig positiv, die Nutzung der Lesesaalplätze in der Bibliothek hat dramatisch zugenommen, die Bibliothek ist auch in den Abendstunden gut besucht, die Zufriedenheit der Nutzer bemerkbar gestiegen."

### **Personal**

Dienstherr des Personals der HLHB ist nunmehr der Präsident der Universität. "Im Arbeitsalltag geändert hat sich für die Beschäftigten der Bibliothek vermutlich allerdings weitaus mehr durch andere Umstände: Die im Jahr 2001 geänderten Öffnungszeiten erfordern einen erweiterten Schichtdienst, brachten Veränderungen von Aufgabenzuschnitten Einzelner und eine drastische Steigerung der Nutzung der Bibliothek insgesamt mit sich. Dabei mussten die Mitarbeiter sich zugleich an eine neue Bibliotheksleitung gewöhnen, die zufällig fast zum selben Zeitpunkt wechselte. Personelle Veränderungen bedingte auch der Ausbau der DV-Dienstleistungen und der Aufbau eines Arbeitsteams der Zentralbibliothek zur Koordinierung der dezentralen Bibliotheken. Mehr als 10% der Stellen der Bibliothek wurden in zwei Jahren mit oder ohne Stelleninhaber umgewidmet und neuen Aufgaben zugeordnet."

Die Mitarbeiter stehen der schnellen Veränderung kritisch gegenüber: "Die Skepsis gegenüber der zentralen Einrichtung Bibliothek ist auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der dezentralen Bibliotheken mehr oder weniger stark verbreitet, Befürchtungen zielen auf den vermeintlichen Verlust an Gestaltungsfreiheit und Kompetenz." "Auch hier ist mit einer nur mittel- oder langfristigen zu gewinnenden Akzeptanz zu rechnen. Die Erfahrung und Überzeugung muss erst wachsen, dass durch eine Einbettung in die Gesamtorganisation Bibliothek auch für den Einzelnen verbesserte Arbeitsbedingungen und -ergebnisse erreicht werden können - und auch dann Initiative und Gestaltungswille weiter gefragt sind." Diese Aussage trifft auch auf das Heidelberger Bibliothekssystem zu, wie in den Kapiteln 4.3 und 5.5 zu sehen sein wird.

### **Lokales Fazit und aktuelle Situation**

"Akzeptanz kann ... sehr viel leichter durch nachvollziehbare Serviceverbesserungen als durch notwendigerweise abstrakte Strukturdiskussionen erreicht werden." Schlüsselemente der Umstrukturierung sind zum einen die räumliche Konzentration von kleinen und mittleren Bibliotheken und zum anderen "die entschlossen vorangetriebene Virtualisierung der Bibliothek".

"Der wesentliche Teil dieser Änderungen steht allerdings sachlich allenfalls in einem indirekten Zusammenhang mit der politisch gewollten Strukturänderung hin zu einem

funktional einschichtigen Bibliothekssystem. Zufällig ist die zeitliche Kohärenz aber auch nicht. Bibliothekspolitisch ist sie gewollt, als 'Begleitmusik' der neuen Struktur."

Die Umsetzung des Bibliotheksentwicklungsplans steht noch am Anfang: "Bibliothekskommissionen als entscheidende Schnittstelle zwischen Zentralbibliothek und Fachbereichen sind keineswegs in allen Fachbereichen auch nur formell eingerichtet. ... Die Zuordnung des Bibliothekspersonals der Fachbereiche ist weitgehend unverändert, auch im Bewusstsein der in dezentralen Bibliotheken tätigen Mitarbeiter". "Die vom Hochschulgesetz vorgeschriebene Satzung ist noch nicht verabschiedet".

Abschließend merkt Nolte-Fischer an: "Bibliothekspolitik braucht einen langen Atem, Strukturveränderungen in Hochschulen auch, erst recht, wenn sie konsensorientiert ausgerichtet sind. ... Überzeugen kann man nur durch erbrachte Leistung". Dem ist nichts hinzuzufügen.

### **Besonderheiten**

"Konzentriert wurden die Ressourcen zur Entwicklung der digitalen Bibliothek. Die zuvor auf Rechenzentrum und Hochschulbibliothek verteilten Aufgaben, Stellen und Personen wurden in der Bibliothek zusammengeführt."

Damit ist ein Weg beschritten, der in Baden-Württemberg erstmals in der Neufassung des UG in § 31a *Informationszentrum* vorgesehen ist: Die Bündelung der Aufgaben von UB und Universitätsrechenzentrum (URZ) und damit auch die Bündelung der Ressourcen für beide Einrichtungen.

### **3.2.2 Gießen<sup>3</sup>**

#### **Ausgangssituation**

"Mit rund 130 Bibliotheken aller Größenordnungen und Organisationsformen stellte die Justus-Liebig-Universität lange Zeit eine nachgerade 'klassische' Ausprägung eines zweischichtig organisierten Bibliothekssystems dar. Erst in den 90er Jahren begann sich diese Situation zu ändern ...": seit diesem Zeitpunkt werden in Gießen sogenannte kooperative Zweigbibliotheken der UB gegründet.

"Mit der Neufassung des Hochschulgesetzes werden die bibliothekarischen Einrichtungen der Universität aus der Verantwortung der Fachbereiche, Zentren und sonstigen

---

<sup>3</sup> Für Gießen beziehen sich die im Text verwendeten Zitate auf:

Reuter, Peter: Ein Bibliothekssystem im Umbruch: Die Einführung der funktionalen Einschichtigkeit an der Justus-Liebig-Universität in Gießen [Reuter, 2003].

Einrichtungen herausgenommen.“ Damit entsteht Handlungsbedarf, „... denn die bisherige Organisation des Bibliothekssystems entsprach in den wesentlichen Punkten nicht mehr der gesetzlichen Grundlage.“

Außer der Gesetzgebung wirken noch weitere Faktoren auf die Hochschule bzw. ihr Bibliothekssystem ein: „Verstärkt wurde der Veränderungsdruck noch durch eine zum Teil massive Kritik des Landesrechnungshofes, der in seiner vergleichenden Begutachtung der Bibliothekssysteme an den hessischen Hochschulen die Justus-Liebig-Universität insbesondere wegen der Vielzahl kleiner und kleinster Bibliotheken mit ungenügender Ausrüstung und unakzeptablen Öffnungszeiten gerügt und die Einführung der funktionalen Einschichtigkeit angemahnt hatte.“

Der Strukturwandel in der Hochschule, nicht nur im Bibliothekssystem, wird auch deswegen notwendig, weil die Landesregierung bis 2008 eine umfassende Verwaltungsreform anstrebt. „Dazu gehört insbesondere auch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsmodelle. Wesentliche Kennzeichen dieses Reformvorhabens sind die Delegation von Verantwortlichkeiten und die Deregulierung von Entscheidungsprozessen. Ziel ist die Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung, im Fall der Hochschulen insbesondere die Stärkung von Leistungskraft und Konkurrenzfähigkeit.“

„Erwähnenswert ist schließlich noch ... die Umstrukturierung und Verringerung der Fachbereiche ... sowie die im Jahr 2000 per Gesetz erfolgte Ausgliederung und Verselbständigung der Universitätskliniken. Erstgenannte Reform hat zur Inkongruenz zwischen Fachbereichs- und Bibliotheksstruktur geführt, die letzt genannte hat das im Detail komplizierte und finanziell folgenreiche Problem der Abgrenzung zwischen Literaturversorgung für das Universitätsfach Medizin (Lehre und Forschung) und für den Klinikbereich (Krankenversorgung) nach sich gezogen.“ Sowohl die Reduzierung der Fachbereiche als auch die Veränderungen in der Medizin lassen sich mit der Heidelberger Situation vergleichen, wie in den Kapiteln 4.1 und 5.7.2 erläutert werden wird. Dort sind die Bibliotheksstrukturen ebenfalls an neu entstehende, zusammengefasste Fakultäten anzupassen, und für den medizinischen Bereich steht auf den gleichen Basis wie in Gießen eine Neukonzeption der Literatur- und Informationsversorgung an.

### **Räumliche Situation / Gebäude**

Die neue Bibliotheksordnung der Universität geht strukturell „von einem funktionell und räumlich diversifizierten System“ aus: „der Zentralbibliothek (Universitätsbibliothek ...) mit mehreren Standorten, sowie dezentralen Fachbibliotheken, deren geringste Aggregationsform auf Fachgebietsebene liegt, also erheblich höher als bisher.“



Die Bibliotheksordnung hält fest: "dass nicht nur eine organisatorische und administrative Zusammenfassung der alten Bibliotheken, sondern nach Möglichkeit auch deren räumliche Integration umzusetzen ist." "Die Planungen von Bibliotheksseite sehen mittel- bis langfristig eine Reduzierung des Bibliothekssystems auf sieben Standorte vor. Die Planungen für eine zentrale Naturwissenschaftliche Bibliothek sind nach befürwortender externer Begutachtung mittlerweile fester Bestandteil der mittelfristigen Bauplanung der Universität."

### **Organisation**

Seit 1998 über nimmt die UB "die zentrale Abonnements- und Rechnungsverwaltung aller Zeitschriften, die Gegenstand von Konsortialverträgen sind ... Damit war de facto und ohne gesetzlichen Zwang ein Einstieg in die funktionale Einschichtigkeit vollzogen."

Die Bibliothekskommission - 2001 vom Präsidium der Universität eingesetzt - empfiehlt zur Organisation des Bibliothekssystems: "die Leitung des Bibliothekssystems der Direktion der Universitätsbibliothek zu übertragen. Festgehalten wird aber auch, dass die organisatorische Reform nicht zu Nachteilen für die wissenschaftlichen und studentischen Nutzer führen darf. Insbesondere soll die Erwerbungs kompetenz maßgeblich bei den Wissenschaftler/innen verbleiben." Die Universität folgt diesem Vorschlag und überträgt der UB "die Verantwortlichkeit für den gesamten operativen Bereich inklusive Budget und Personal."

Zu den Geschäftsgängen führt Reuter ergänzend aus: "Bei der Einrichtung der dezentralen Fachbibliotheken ... war von Beginn an eine möglichst weitgehende autonome Verwaltung mit dezentralisierter Buchbearbeitung das Ziel."

### **Finanzen**

Eine Folge der Verwaltungsreform, in der die hessischen Hochschulen "die Rolle von Vorreitern" einnehmen, ist "die Einführung von Programmhaushalten, also die Zuweisung von Gesamtbudgets auf der Basis einer leistungsorientierten Mittelzuweisung bei operativer Autonomie der Hochschule. Hochschulintern werden die Mittel indikatorgestützt vergeben, wobei leistungsbezogene Indikatoren eine zunehmend wichtigere Rolle spielen." Für 2004 ist für das Bibliothekssystem die Personalbudgetierung und später die Budgetierung der raum- und gebäudebezogenen Kosten geplant.

Bei der Personalbudgetierung gibt es in Gießen eine Besonderheit, von der in keinem anderen der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Bibliothekssystem berichtet wird: "Eine Ausnahme bilden die Mittel für die studentischen Hilfskräfte, die bereits 2003 zum größten

Teil in das Bibliotheksbudget umgebucht werden können und die gezielt zur Verbesserung der Öffnungszeiten eingesetzt werden sollen.“

Zum Auftrag der Bibliothekskommission gehört die Erarbeitung einer Finanzierungsempfehlung für das Bibliothekssystem: “Zur Grundfinanzierung der Literatur- und Informationsversorgung wird die Einrichtung eines Bibliotheksbudgets, das zentral finanziert und dem Bibliothekssystem zweckgebunden zugewiesen wird, empfohlen. Innerhalb des Bibliotheksbudgets soll keine Umverteilung der Literaturmittel vorgenommen werden, bei der das bisherige Budget für die Literaturversorgung in den einzelnen Fächern bzw. Lehreinheiten verringert wird.“

Die Finanzierungsempfehlung wird dabei differenziert ausgestaltet, ein Globalbudget für die Bibliothek ist nicht vorgesehen: “Das Bibliotheksbudget ist fachlich nach Lehreinheiten sowie nach Bibliotheksstandorten gegliedert und kann zudem für bestimmte Aufgaben funktionelle Zweckbindungen enthalten (z.B. Zentralmittel für elektronische Fachinformation).“

Für die Bewirtschaftung der Mittel wird folgende Regelung gefunden: “Gemäß Bibliotheksordnung erfolgt die Verwaltung des Bibliotheksbudgets durch die Zentralbibliothek, die Bewirtschaftung obliegt gemeinsam und kooperativ der Zentralbibliothek und der jeweiligen dezentralen Fachbibliothek.“

### **Dienstleistungen**

Ein Ergebnis der laufenden Reorganisation ist die Verlängerung der Öffnungszeiten der UB seit Oktober 2002.

Die Bibliotheksordnung - auf der Grundlage der Empfehlungen der Bibliothekskommission erstellt - weist zentralen und dezentralen Bibliotheken unterschiedliche Aufgaben in “spezifischen Funktionszuschreibungen” zu.

Als zentrale Leistungen für die UB werden definiert: “Archiv- und Ausleihbibliothek mit Teilnahme am Leihverkehr und interdisziplinären bzw. fachübergreifenden Aufgaben sowie Leitungs- und Planungsfunktionen.” Darüber hinaus fallen in diesen Bereich die “Wahrnehmung von außeruniversitären Aufgaben” und “Aufgaben in der lokalen, regionalen und überregionalen Literaturversorgung.”

Für die dezentralen Bibliotheken werden die Leistungen mit: “Präsenzbibliotheken mit hochspezialisierter Fachliteratur in Freihandaufstellung” beschrieben.

## Personal

Zum bibliothekarischen Personal des Bibliothekssystems merkt Reuter folgende Punkte an:

- “Alle dezentralen Fachbibliotheken stehen unter hauptamtlicher, bibliotheksfachlicher Leitung, die Befähigung zum gehobenen Bibliotheksdienst ist als Mindestqualifikation erforderlich.”
- “Gemäß der Bibliotheksordnung ist in entscheidungsrelevanten Fragen wie z.B. der Besetzung von Leitungspositionen oder der Umsetzung von Personal zwar das Benehmen mit den Fachbereichen und Fachgebieten sicherzustellen, es wird aber nicht gefordert, ein Einvernehmen herzustellen.”
- “Erfreulicherweise konnte der Integrationsprozess der bisher den Fachbereichen und Zentren zugehörigen 62 Mitarbeiter/innen ... in 2002 erfolgreich und mit großer Akzeptanz abgeschlossen werden.”
- “Unproblematisch gestaltete sich auch die Besetzung der Leitungspositionen in den Fachbibliotheken mit hauptamtlichem bibliothekarischem Fachpersonal.”

Mit der Ausgestaltung der Leitungspositionen für den gehobenen Dienst und der Aussage über die reibungslose Integration der dezentralen Mitarbeiter bildet Gießen eine Ausnahme gegenüber den anderen betrachteten Bibliothekssystemen.

## Lokales Fazit und aktuelle Situation

Seit Inkrafttreten der neuen Bibliotheksordnung sind die “bislang über 130 dezentralen Bibliotheken ... nunmehr in 15 neu gegründete dezentrale Fachbibliotheken überführt worden. Noch im Laufe des Jahres 2003 werden davon vier ... durch Integration in die UB aufgelöst werden.” Möglich wird dies durch die Erweiterung des Freihandbereiches der UB, die 150.000 Bände in ein Speichermagazin auslagert.

“Resultat der administrativen Reorganisation ist damit ein Bibliothekssystem, das am Jahresende aus der Zentralbibliothek mit 5 Standorten .. sowie 11 dezentralen Fachbibliotheken ... besteht, wobei die Größe der Fachbibliotheken beträchtlich zwischen 40.000 und 180.000 Bänden variiert.”

Die Reorganisation ist administrativ sehr schnell sehr weit gediehen, die tatsächliche Zusammenführung der Bestände steht noch aus: “Zwar ist die organisatorische Selbständigkeit der kleinen Bibliotheken durch die administrative Einbindung in die Fachbibliotheken bzw. in Zweigbibliotheken aufgehoben worden, für eine tatsächliche Auflösung fehlen häufig aber geeignete Räumlichkeiten”.

Die angestrebten Ziele der Reorganisation formuliert Reuter folgendermaßen: “Durch die Konzentration auf einige wenige zentrale Standorte wird es möglich sein, mit vergleichbar geringem Personalaufwand große Bibliotheken mit moderner Infrastruktur und benutzerfreundlichen Öffnungszeiten einzurichten, womit auch ein im nationalen Wettbewerb nicht unwichtiger Profilierungsfaktor für die Justus-Liebig-Universität geltend gemacht werden kann.”

Wie bereits für Darmstadt geschildert und im folgenden Text auch für die anderen Bibliothekssysteme erwähnt, kommt den Öffnungszeiten eine große Bedeutung zu: “Ein erstes Ergebnis der Bibliotheksreform ist auch darin zu sehen, dass durch optimierten Personaleinsatz und z.T. kleine Umbaumaßnahmen in Kürze die Öffnungszeiten in den vier größten Bibliotheken bedeutend erweitert werden können.”

### **Besonderheiten**

Zusätzlich zur Gesetzesänderung, die eine Umstrukturierung vorsieht, mahnt in Gießen der Landesrechnungshof die Einführung der funktionalen Einschichtigkeit an. Um diesen Forderungen Rechnung zu tragen, setzt die Universität eine Bibliothekskommission ein, “die im Gespräch mit den Fachbereichen einen Entwurf für die organisatorische Ausgestaltung des Bibliothekssystems ... erstellen sollte. ... Außerdem sollte die Bibliothekskommission sich mit der zukünftigen Finanzierung des Bibliothekssystems befassen.” Aus den Empfehlungen der Bibliothekskommission, die in den o.g. Punkten näher beschrieben sind, entsteht die Bibliotheksordnung der Universität, die u.a. festlegt: “Über die den Fachbibliotheken zugeordneten Bibliotheksausschüsse wird die Mitgestaltungsmöglichkeit der Fachbereiche und Fachgebiete sichergestellt. Den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird in der Bibliotheksordnung ein exklusives Vorschlagsrecht zur Anschaffung garantiert, was auch für den UB-Anteil gilt, so dass ihr Einfluss auf die Erwerbung gegenüber dem Status quo erweitert wurde.”

In Ausgestaltung der Finanzierungsempfehlungen der Bibliothekskommission verpflichtet die Bibliotheksordnung “die Fachbereiche und Zentren dazu, dem Bibliothekssystem die erforderlichen Ressourcen, soweit sie nicht schon zentral zugewiesen werden (nebenamtliches Personal, Räume, Sachmittel), im bisherigen Umfang zur Verfügung zu stellen; Ziel ist die Verrechnung zugunsten einer entsprechenden Verstärkung des Bibliotheksbudgets.”

### 3.2.3 Mainz <sup>4</sup>

#### **Ausgangssituation**

1999 wird eine von der UB-Leitung vorgelegte sogenannte Rahmen-Organisationsregelung durch den Senatsausschuss für die UB verabschiedet. Sie "sieht vor, dass Fachbereiche und ihre Untergliederungen ihre Bibliotheken auf freiwilliger Basis zu Bereichsbibliotheken zusammenschließen können." Hintergrund ist die Zersplitterung der Bibliothekslandschaft: "Bis zum Oktober 2000 bestand die Universitätsbibliothek Mainz aus der Zentralbibliothek, zu der mehrere spezialisierte Abteilungsbibliotheken gehören, und über 90 Fachbereichs- und Fachbereichsteilbibliotheken. ... Ein besonders gravierendes Problem stellen die zahlreichen Klein- und Kleinstbibliotheken auf Instituts- und Klinikenebene dar. Von der Bibliotheksordnung der Universität Mainz werden sie zwar gedeckt, mit dem Universitätsgesetz lassen sie sich jedoch nur bei sehr einseitiger Auslegung des Gesetzestextes in Einklang bringen."

#### **Räumliche Situation / Gebäude**

Der Beschluss, nach der ersten Bereichsbibliothek für Physik, Mathematik und Chemie zwei weitere Bereichsbibliotheken zu gründen, führt zur "Erhebung der qualitativen Bedarfsanforderung" für die künftige Bereichsbibliothek Geisteswissenschaften und zu detaillierter Raumplanung. Eine "Machbarkeitsstudie" prüft die Idee, nach anglo-amerikanischem Vorbild eine "offene Bibliothek" zu schaffen. "Sie sieht vor, das gesamte Gebäude als Bibliothek zu definieren, wobei die bestehende Gemengelage aus Funktionsbereichen - Vorlesungsbetrieb, Verwaltung und Bibliothek - beibehalten werden soll."

#### **Organisation**

"Geschäftsführer der Bereichsbibliothek ist ein Mitarbeiter des höheren Dienstes der Zentralbibliothek. Ein Bibliotheksausschuss sichert die angemessene Beteiligung der Fachbereiche... Insbesondere die Literaturlauswahl bleibt, insofern Sachmittel aus den Fachbereichen betroffen sind, in der Verantwortung der Fachbereiche."

#### **Finanzen**

Die Rahmen-Organisationsregelung legt fest, "dass das Personal und sämtliche Ressourcen von Bereichsbibliotheken dem UB-Direktor zugeordnet sind." Als weitere Maßnahmen

---

<sup>4</sup> Soweit nicht anders gekennzeichnet beziehen sich für Mainz die im Text verwendeten Zitate auf:

Jantz, Martina: Strukturproblem Zweischichtigkeit: ein Werkstattbericht aus der Universitätsbibliothek Mainz

sind geplant oder in der Umsetzung: "die Budgetierung der Sach- und Personalmittel, die geplante Reduzierung der Fachbereiche von derzeit 19 auf 9 und die Einführung des Flächenmanagements."

Darüber hinaus werden weitere Mittel zugewiesen: "Die Universität Mainz hat erstmals im Jahr 2000 und ausdrücklich - auf Antrag hin - explizit für ihre *Universitätsbibliothek* zusätzliche zentrale Mittel in erheblichem Umfang für Campuslizenzen zur Verfügung gestellt. Hier besteht real eine Chance, dass die Universitätsbibliothek endlich zur Bibliothek der Universität wird." [Anderhub, 2001]

### **Dienstleistungen**

Wie in Darmstadt und Gießen stellen auch in Mainz die Öffnungszeiten eine wichtige Dienstleistung dar. Darüber hinaus hat das von A. Anderhub und E. Meyer erarbeitete "Konzept der Bereichsbibliothek als fachbereichsübergreifende Einrichtung für Bibliotheksdienstleistungen ... zum Ziel, die Leistungsfähigkeit des dezentralen Bereichs durch Restrukturierungsmaßnahmen zu erhöhen und insgesamt eine größere Professionalisierung der Bibliotheksdienstleistungen zu erreichen." Es "sollen vor allem gleichmäßig für alle Bibliotheken längere Öffnungszeiten gewährleistet und eine geregelte Benutzerberatung in einem verlässlichen Zeitkorridor sichergestellt werden."

### **Personal**

Wie die anderen Ressourcen ist auch das Personal der Bereichsbibliotheken dem UB-Direktor zugeordnet. "Neben die Fachaufsicht des UB-Direktors über das Bibliothekspersonal tritt nun auch die Dienstaufsicht." Das verbindet alle betrachteten Bibliothekssysteme, ungeachtet der Finanzierung der Personalstellen.

Die Rahmen-Organisationsregelung führt dazu aus, "dass in den beteiligten Fachbereichen neben den Personalstellen der Bereichsbibliothek keine sonstigen bibliotheksbezogenen Stellen bzw. Stellenanteile existieren. ... Die Geschäftsführung einschließlich der Vorgesetztenfunktion nimmt eine Kraft des Höheren Bibliotheksdienstes wahr, und zwar im Auftrag des UB-Leiters." [Anderhub, 2001]

### **Lokales Fazit und aktuelle Situation**

Die erste Bereichsbibliothek Physik, Mathematik, Chemie arbeitet seit Oktober 2000. "Seitdem ist mehr als ein Jahr vergangen, in dem sich gezeigt hat, dass diese

Bereichsbibliothek ein voller Erfolg ist und die in sie gesetzten Erwartungen in jeder Hinsicht erfüllen kann.“ Die Gründung zweier weiterer Bereichsbibliotheken - Geisteswissenschaften und Sozialwissenschaften - ist beschlossen und in der Umsetzungsphase. “Der Beschluss des Senatsausschusses für die UB zur Gründung je einer geistes- und einer sozialwissenschaftlichen Bereichsbibliothek vom 13.12.2001 bedeutet fürs Erste das Ende der lang andauernden hochschulinternen Diskussion über das Für und Wider von Bereichsbibliotheken.”

### **Besonderheiten**

Um den beharrlichen Widerstand eines Fachbereiches “zu entschärfen und zugleich die Akzeptanz der Planungen für eine geisteswissenschaftliche Bereichsbibliothek zu erhöhen”, finanziert die Hochschule ein Retrokonversionsprojekt für den Gesamtbestand der Titeldaten aller Bibliotheken, die zur Bereichsbibliothek Geisteswissenschaften zusammengeschlossen werden sollen.

Alle betrachteten Bibliothekssysteme sind sich darin einig, dass die Reorganisation nur mit der Unterstützung der Hochschulleitung möglich wird: In Mainz hat die Hochschulleitung “das Konzept der Bereichsbibliothek mehrfach und unmissverständlich als Teil der Universitätsplanung bezeichnet.”

### **3.2.4 Marburg <sup>5</sup>**

#### **Ausgangssituation <sup>6</sup>**

In Marburg handelt es sich um “ein zweischichtiges Bibliothekssystem einer alten Universität, das sich in einer Umbruchphase befindet. In den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten hat es sich strukturell in Richtung auf eine kooperative Einschichtigkeit weiterentwickelt.” [Barth, 1998]

---

<sup>5</sup> Soweit nicht anders gekennzeichnet beziehen sich für Marburg die im Text verwendeten Zitate auf:

Barth, Dirk: Vom zweischichtigen Bibliothekssystem zur kooperativen Einschichtigkeit [Barth, 1997]

<sup>6</sup> Die für Marburg geschilderte Situation und der Ansatz der kooperativen Einschichtigkeit entstand ab Mitte der 70er Jahre - lange bevor die hessische Hochschulgesetzgebung eine neue Struktur einforderte.

Im Marburger Modell der kooperativen Einschichtigkeit ist es "Tradition, eine sinnvolle Kooperation der beiden universitären Bibliothekstypen anzustreben" - gemeint sind die Universitätsbibliothek und die Institutsbibliotheken. Die UB-Abteilung *Koordinierung des Bibliothekssystems* "arbeitet ... der Bibliotheksleitung und dem Ständigen Ausschuss für das Bibliothekswesen der Universität zu und koordiniert die praktische Zusammenarbeit innerhalb des Bibliothekssystems". Bis 1978 sind aus vielen Kleinstbibliotheken u.a. drei große Fachbereichsbibliotheken gebildet. Ab Ende der 80er Jahre kommt es zur Weiterentwicklung der Fachbereichsbibliotheken zu Teilbibliotheken der UB.

### **Räumliche Situation / Gebäude**

Umzüge der Fachbereiche und ihrer Bibliothekseinheiten in neue und Umnutzungen bestehender Gebäude werden für die Einrichtung von Fachbereichsbibliotheken genutzt.

### **Organisation**

Die erste naturwissenschaftliche Fachbereichsbibliothek Chemie wird Ende der 80er Jahre zu einer Teilbibliothek der UB weiterentwickelt. Die "Vereinbarung zwischen dem Fachbereich Chemie der Philipps-Universität und der Universitätsbibliothek Marburg, die als erste Teilbibliotheksvereinbarung bereits alle Elemente der neuen Konzeption enthielt, gewann bald modellhaften Charakter. Sie lag als Muster allen späteren Vereinbarungen mit anderen Fachbereichen zu Grunde und setzte so einen Maßstab für die Weiterentwicklung des Bibliothekssystems". Die Basis ist "Freiwilligkeit und Gleichberechtigung der Vertragspartner".

"Die ... Vereinbarungen über die Verwaltung der Teilbibliotheken sehen vor, dass der Bestandsaufbau maßgeblich vom Fachbereich bestimmt wird." Damit bleibt ein Teil der Erwerbungs kompetenz beim Bibliotheksleiter.

Die UB leistet die Verwaltungsarbeit und "Der Fachreferent als Leiter einer Teilbibliothek bewirtschaftet die zu ihrem Erwerbungssetat zusammengefaßten fachlichen Mittelanteile von UB und Fachbereich."

"Die Buchbearbeitung findet am jeweiligen Aufstellungsort statt."

### **Finanzen**

Der Kostendruck in den Naturwissenschaften führt 1985 zur "Vereinbarung über die Bibliothek Chemie, mit der eine neue strukturelle Dimension erreicht wurde." Für die Teilbibliothek Chemie richtet sich "die Höhe des Etats ... nach dem auf das Fach Chemie entfallenden Anteil der Mittel für wissenschaftliches Schrifttum an der Philipps-Universität".



Dabei "werden die bisher vom Fachbereich und von der Universitätsbibliothek getrennt aufgewendeten Mittel zusammengefaßt".

Dieses Modell gilt künftig auch für die anderen Teilbibliotheken: "Die Etats der Teilbibliotheken werden aus den jeweiligen Fachanteilen des UB-Haushalts und den Buchmitteln der Fachbereiche gebildet. So bewirtschaften die Fachreferenten trotz zum Teil dramatischer Kürzungen Erwerbungsmitel in einer Höhe, die erheblich über dem 'ehemaligen' Ansatz der Universitätsbibliothek allein liegen" [Barth, 1998]

### **Dienstleistungen**

Die Bedürfnisse der Benutzer bestimmen das Angebot, d.h. Benutzungsordnung, Öffnungszeiten und Bestand werden zwischen Teilbibliothek und Fachbereich abgesprochen.

Handapparate von Lehrstühlen werden ermöglicht. Zunächst stehen die Bände in der Bibliothekszentrale und werden dann längerfristig an die Handapparate ausgeliehen und stehen allen Nutzern zur Verfügung.

Durch Aufbau eigener DV-Kompetenzen bietet die UB u.a. einen universitätsweiten OPAC an, der "den Gesamtbestand der Universität komfortabel zugriffsfähig im Universitätsnetz bereithält."

"Integrativ wirkt auch der Auf- und Ausbau eines zentralen CD-ROM-Netzes durch die UB, auf das universitätsweit zugegriffen werden kann."

Weiterhin definieren die Fachreferenten zusätzliche Aufgaben für ein bedarfsorientiertes Dienstleistungsangebot:

- "Aufbau eines bibliothekseigenen elektronischen Textarchivs ...
- Aufbau und Pflege von Fachinformationen im WWW ...
- fachbibliographische Schulungen und Einführung in die Bedienung von Fachdatenbanken" [Barth, 1998]

### **Personal**

Seit 1975 gehören die Diplombibliothekare, die dezentral arbeiten, zur Abteilung *Koordinierung des Bibliothekssystems* der UB und unterliegen damit dem Weisungsrecht des UB-Direktors. Die Fachbereichsbibliotheken bzw. Teilbibliotheken der UB werden "von dem zuständigen Fachreferenten der UB geleitet und durch Personal der UB und des Fachbereichs verwaltet." Das Personal untersteht dem leitenden Fachreferenten auch dann, wenn es vom Fachbereich bezahlt wird.

Für die Fachreferenten bedeutet das die gleichzeitige Übernahme zentraler und dezentraler Aufgaben. "Diese Zusammenführung ... hat sich allerdings sehr bewährt. Sie hat das 'lokale' Selbstverständnis des wissenschaftlichen Dienstes signifikant dadurch verändert, dass sie seinen Aufgabenbereich und seine Verantwortlichkeit quantitativ wie qualitativ ausgedehnt und damit auch seine Perspektive verbessert hat."

"Alle Vereinbarungen treffen Festlegungen zur Personalausstattung der Teilbibliotheken. Die Universitätsbibliothek bringt das ausgebildete bibliothekarische Personal ein, der Fachbereich sorgt in der Regel für die Beaufsichtigung der Teilbibliothek und die Gewährleistung ihrer Öffnungszeiten. Die haushaltsrechtliche Zuordnung des Personals bleibt unverändert, die Weisungsbefugnisse werden den neuen Verhältnissen angepaßt."

### **Lokales Fazit und aktuelle Situation**

"Die bibliothekspolitische Bedeutung der ... Teilbibliothekslösung besteht darin, dass die Kooperation innerhalb eines zweischichtigen universitären Bibliothekssystems durch eine bilaterale Kodifizierung eine bis dahin unerreichte Verbindlichkeit erhalten hat. Auf diese Weise wurde es möglich, alle bibliothekarischen Aktivitäten genau aufeinander abzustimmen und die verfügbaren inneruniversitären Ressourcen gemeinsam zu nutzen." 1996 bestehen mit neun Fachbereichen Vereinbarungen über Teilbibliotheken, davon sind fünf aus dem naturwissenschaftlich-medizinischen Bereich, der so dem Kostendruck der steigenden Zeitschriftenpreise Rechnung trägt.

"Bisher ist die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der Universitätsbibliothek auf der Grundlage dieser Vereinbarungen insgesamt erfolgreich verlaufen."

"Durch eine offensive Wahrnehmung dieser Doppelfunktion von Fachreferat und Bibliotheksleitung ist es dem wissenschaftlichen Dienst gelungen, inneruniversitär zusätzliches Gewicht zu erlangen."

### **Besonderheiten**

- "Der zuständige Fachreferent der UB stellt als Leiter der Teilbibliothek in dieser Doppelfunktion die Erwerbungscoordination sicher. Der entscheidende Vorteil dieser Konstruktion besteht in der Institutionalisierung der Erwerbungscoordination" auf der Grundlage der Vereinbarungen zwischen Fachbereich und UB.
- Es gibt außer dem bibliothekarischen Stammpersonal weiteres Personal, das beim Fachbereich etatisiert, aber dem Bibliotheksleiter unterstellt ist.
- Die kooperative Einschichtigkeit ist "insofern Bestandteil der offiziellen Bibliothekspolitik der Universität, als sie von der Universitätsleitung unterstützt wird."

- Für die Teilbibliothek Biologie gibt es eine *“Vereinbarung über die Zusammenarbeit von Universitätsbibliothek, Fachbereich Biologie und Max-Planck-Institut für terrestrische Mikrobiologie im Bibliotheksbereich ... die festlegt, in welcher Weise die Bibliothek des MPI in die Literaturversorgung des Fachgebiets Biologie an der Philipps-Universität eingebunden wird”*.

### 3.2.5 Tübingen <sup>7</sup>

#### **Ausgangssituation**

Tübingen steht ganz am Beginn des Reorganisationsprozesses und entwirft erste Pläne. Die Rahmenbedingungen werden folgendermaßen geschildert: “Universitätsbibliotheken unterstehen als zentrale Einrichtungen, eingebunden in die Verwaltungshierarchie der Universität, direkt der Universitätsleitung, und sie genießen nicht in dem Maße das Interesse - und die Unterstützung - der Fakultäten, wie es bei den lehrstuhlnahen Fakultäts- und Institutsbibliotheken der Fall ist.” Sparmaßnahmen zwingen zur Neustrukturierung: “nicht zuletzt geht es um die Zahl der Stellen in der Universitätsbibliothek und im Tübinger Bibliothekssystem, die die Aufmerksamkeit der Universitätsspitze auf sich gezogen hat.”

Vorschläge der Landesrektorenkonferenz zu kurzfristigen Maßnahmen bezüglich Erhöhung und Einsparung von Sachmitteln und Flexibilisierung des Personaleinsatzes sollen in Tübingen aufgegriffen werden.

#### **Räumliche Situation / Gebäude**

Zur Universität Tübingen gehören 77 Instituts- und Klinikbibliotheken. Gewünscht ist vor allem die Zusammenlegung der Medizinischen Bibliotheken. Begonnen wurde die Zusammenführung räumlich aneinandergrenzender Bibliotheken bei Fakultätszusammenschlüssen. Zur Planung gehören auch Teillösungen für weit gestreute Bibliotheken einer Fakultät.

---

<sup>7</sup> Für Tübingen beziehen sich die im Text verwendeten Zitate auf:  
Schapka, Ulrich: Zum Stand des Tübinger Bibliothekssystems [Schapka, 2003]

## **Organisation**

“die geforderten Reformen bestehen also im wesentlichen ... in einer tatsächlichen Zusammenführung der dezentralen Bibliotheken mit der Universitätsbibliothek, der Vereinheitlichung der Geschäftsgänge, der Erwerbung und des Personals. Wo bauliche Gegebenheiten die Zusammenführung von Bibliotheken zu leistungsfähigen Einheiten (noch) nicht zulassen, können virtuelle Verwaltungsverbände eine Übergangslösung herstellen”.

## **Finanzen**

Der ausgewertete Artikel von Schapka enthält keine diesbezüglichen Aussagen. Die jeweilige Finanzierung des Bibliothekssystems stand zu Beginn des Reorganisationsprozesses auch in den anderen betrachteten Systemen nicht an erster Stelle der Planungen.

## **Dienstleistungen**

Zum Dienstleistungsspektrum der dezentralen Bibliotheken vermerkt Schapka: “Eine Minderzahl personell überdurchschnittlich ausgestatteter Bibliotheken kann sich etwa eigene EDV-Dienste - spezielle inhaltliche Erschließungen oder Retrokonversion ihrer Kataloge - leisten, während andererseits im krassen Gegensatz hierzu Bibliotheken mit einem Bestand von rund 20.000 Bänden jeder fachlichen Betreuung entbehren.”

## **Personal**

Es besteht die Dienst- und Fachaufsicht des UB-Direktors für das Fachpersonal auf Planstellen und “... dies trifft überwiegend für Bibliotheken ohne hauptamtliches Personal zu - das [Personal, das] überwiegend bibliothekarisch tätig ist.”

Die Überführung aller bibliothekarischen Stellen in den Stellenplan der UB ist noch nicht vollzogen und für diesen Vorgang wird Widerstand erwartet: “Wenn aber Partikularinteressen mit Besitzstandswahrung die für das Bibliothekssystem notwendigen strukturellen Veränderungen nachhaltig behindern, muss letztendlich jedoch durch Einschaltung des Rektorats das gesamte Bibliothekspersonal aus UB und dezentralen Einrichtungen zusammengefasst werden.“

## **Lokales Fazit und aktuelle Situation**

Schapka listet die grundlegenden Vorbereitungen und vorrangigen Schritte der Reorganisation für Tübingen auf: “Ziel der Bemühungen muss zunächst ganz konkret sein:

- eine universitätsweite Bestell-Datenbank als Teil eines gemeinsamen Erwerbungs-systems der Datenbank des Südwestverbunds
- Erschließung aller Titel im Südwestverbund als Grundlage des umfassenden Bestandsnachweises
- Flächendeckende gleichmäßige Ausstattung mit Fachpersonal einschließlich einer zentralen Institutsstelle, die Personalausfälle und Überlasten (etwa in Folge von Berufungsmitteln) ausgleicht
- Ausweitung der Öffnungszeiten durch die Schaffung größerer Bibliotheken.Bündelung der Informations-, Kommunikations- und Multimediaaktivitäten der Universität, ohne dass die benutzernahen inhaltsorientierten Dienste der UB an Effizienz verlieren.“

### **Besonderheiten**

Tübingen steht am Beginn des Strukturwandels, die Umsetzung steht aus: “Wie weit die Reform des Bibliothekssystems und welchen Weg sie in Tübingen gehen wird, liegt bei der Universitätsleitung: Ihr politischer Wille wird für die Umstrukturierung maßgeblich sein; Zeitvorstellungen und Ausmaß der Reorganisation mit dem Ziel größerer Effizienz werden vom Rektorat vorgegeben.”

## **3.3 Eckpunkte der funktionalen Einschichtigkeit - Zusammenfassung und Bewertung**

### **3.3.1 Gemeinsamkeiten der Reorganisationsbestrebungen**

Ein Bibliotheksentwicklungsplan, eine Bibliotheksordnung, eine Rahmen-Organisationsregelung, konkrete Absprachen oder Musterverträge sorgen für Struktur im Strukturwandel. Trotz verbindlicher Regelungen beruhen die Kooperationen der jeweiligen zentralen Bibliothek mit den Fachbereichen i.d.R. auf Freiwilligkeit. “Widerspenstige” potentielle Vertragspartner werden zunächst “ausgespart” - in der Hoffnung, sie später durch Fakten überzeugen zu können.

Einig sind sich alle Bibliothekssysteme darin, dass die politische Durchsetzung der Reorganisation nur durch die Universitätsleitung gewährleistet werden kann, wenn nicht sogar durch diese sowohl angestoßen, als auch kontrolliert und ggf. per Beschluss umgesetzt werden muss. In einigen Universitäten wie in Gießen, Mainz und Marburg stellt sich die Universitätsleitung dieser Aufgabe, in anderen - Tübingen z.B. - wird sie noch als Desiderat formuliert.

Der Weg zur geänderten Struktur wird in allen Systemen über die Bildung größerer Bibliothekseinheiten wie Bereichsbibliotheken oder Teilbibliotheken der UB beschritten, teilweise sind Zwischenschritte eingeschoben oder vorstellbar. Hierzu ist eine breite Akzep-

tanz der maßgeblichen Wissenschaftler erforderlich, die u.a. dadurch erreicht wird, dass ihnen in das Recht der Literatúrauswahl - mit unterschiedlicher Ausprägung der finanziellen Aspekte - ausdrücklich zugesprochen wird. Das Universitätsgesetz Baden-Württemberg sieht hier eine andere Regelung vor, wie in Kapitel 4.1 zu sehen sein wird.

Des Weiteren werden in allen Systemen Bibliothekskommissionen oder -ausschüsse für die Begleitung der größeren Bibliothekseinheiten eingesetzt, mit denen über inhaltliche, ggf. auch organisatorische und finanzielle Fragen beraten oder verhandelt wird, um die Mitgestaltungsmöglichkeit der wissenschaftlichen Nutzer sicherzustellen.

Die Gesamt-Bauplanung der Universität ist wesentlich, wenn es darum geht, viele zersplitterte Bibliotheksbestände bzw. Bibliotheken zu größeren Einheiten zusammenzufassen. Neubauten sind selten; Umnutzungen bestehender Gebäude dagegen häufiger. Der Bibliotheksentwicklungsplan sollte also in der baulichen Entwicklungsplanung der Universität angemessen berücksichtigt werden. Dies ist in den betrachteten Bibliothekssystemen zwar weitgehend gelungen, führt aber in Ermangelung geeigneter Räumlichkeiten selten zu kurzfristigen Lösungen. Mittelfristig stehen durch Raumtausch und kleinere Umbaumaßnahmen die benötigten Quadratmeter zur Verfügung; langfristig bedarf es eben der Einbindung in die Bau- und Umnutzungsplanung. Interessant ist in diesem Zusammenhang die "Machbarkeitsstudie" für bestimmte bauliche Maßnahmen in Mainz, die sich auch in anderen Universitäten vor der Umnutzung großer Gebäudekomplexe anbieten würde. Die zunächst einfachste Lösung zu Beginn der Umstrukturierung ist die Zusammenführung räumlich aneinandergrenzender Bibliotheken, die in älteren Gebäuden oftmals gegeben ist.

Eine Behelfslösung kann hier der Gedanke des Verwaltungsverbundes bzw. der virtuellen statt der baulichen Zusammenführung sein, also im ersten Schritt die organisatorische und administrative Zusammenfassung der alten Bibliotheken, in einem späteren Schritt die räumliche.

Die meisten Bibliothekssysteme sehen im Interesse der Nutzer für die zusammengeführten dezentralen Bibliotheken eine weitgehend autonome Verwaltung und dezentrale Buchbearbeitung vor, um langwierige zeitintensive Geschäftsgänge zu vermeiden wie sie bei zentraler Verwaltung entstehen können.

In allen Bibliothekssystemen ergeben sich durch den Strukturwandel personelle Veränderungen. Die Zuordnung aller bibliothekarischer Stellen des Systems zur Dienst- und Fachaufsicht und damit Weisungsbefugnis der UB ist daher bereits Fakt oder geplant. Die Etatisierung dieser Stellen bei der UB ist dagegen nicht durchgängig verwirklicht. Wenn die UB Handlungsspielraum haben und den Betrieb der dezentralen Bibliotheken

garantieren soll, sind der Transfer der Personalmittel in den UB-Haushalt und die Budgetierung der Mittel unumgänglich.

Auch organisatorisch ergeben sich Personalveränderungen: waren bislang i.d.R. Diplomkräfte für die Leitung kleinerer und größerer dezentraler Bibliotheken zuständig, sehen die neuen Strukturkonzepte nunmehr meist die Fachreferenten der UB als Leiter der neu entstandenen bzw. entstehenden Bibliothekseinheiten vor - mit unterschiedlichen Befugnissen. Die meisten Bibliothekssysteme haben sich dazu entschlossen, die Koordination des Bibliothekssystems durch eine eigene Abteilung der UB bzw. ein eigens geschaffenes Team sicherzustellen. Durch flexibilisierten Personaleinsatz werden sowohl eine gleichmäßige Ausstattung der dezentralen Bibliotheken mit Fachpersonal gewährleistet als auch der Ausgleich von Personalengpässen bei Urlaub und Krankheit.

Dass die Leitung des Bibliothekssystems dem UB-Direktor obliegen sollte, darin sind sich die Modelle einig. Die Leitung der neu entstehenden größeren Bibliothekseinheiten und die Kompetenzen, die der UB oder der Bereichsbibliothek in diesem Zusammenhang eingeräumt werden, sind dagegen unterschiedlich und werden unter Kapitel 3.3.2 behandelt.

Dienstleistungen der zentralen Bibliothek gegenüber ihren zugehörigen dezentralen Bibliotheken sind - insbesondere bei Zeitschriften - schon vor der Strukturänderung üblich: i.d.R. ist die UB der Konsortial- und damit Vertragspartner der Verlage. Auch das campusweite Datenbankangebot wird als zentrale Aufgabe wahrgenommen.

Dass die zentrale Bibliothek andere Dienstleistungen gegenüber den Bibliotheks-Nutzern der Universität erbringt als die dezentralen Bibliotheken, und dass sie darüber hinaus oftmals lokale und regionale Aufgaben wahrnimmt, scheint unstrittig zu sein. Gießen formuliert als zentrale Leistungen: "Archiv- und Ausleihbibliothek mit Teilnahme am Leihverkehr und interdisziplinären bzw. fachübergreifenden Aufgaben" und die Wahrnehmung außeruniversitärer Aufgaben. Tübingen ergänzt: "Bündelung der Informations-, Kommunikations- und Multimediaaktivitäten der Universität." Die Interessen der zentralen Bibliothek müssen auf den Auf- bzw. Ausbau eines breit gefächerten, soliden Grundversorgungs-Bestandes gerichtet sein, während die dezentralen Bibliotheken sich auf die (aktuelle) Fachliteratur ihres Bereichs spezialisieren. Qualitative und quantitative Ansprüche an den dezentralen Bestand müssen in Kooperation mit den Fachbereichen festgelegt werden, da sie je nach Gebiet stark differieren können: benötigen die naturwissenschaftlich-medizinischen Fächer i.d.R. die tagesaktuelle Literatur, werden die Geisteswissenschaftler auf vergleichende Literaturstudien über große Zeiträume Wert legen.

Die dezentralen Bibliotheken, die die spezifische Fachliteratur - meist als Präsenzbestand - anbieten, sollen nach einhelliger Meinung vor allem ausreichende Öffnungszeiten haben. Zur Akzeptanz jeglichen Modells im Strukturwandel steht daher die Ausweitung der

Öffnungszeiten an erster Stelle aller Maßnahmen und wird in allen Bibliothekssystemen möglichst schnell in die Tat umgesetzt. Erweiterte Öffnungszeiten sind sofort publikumswirksam und finden positive Resonanz - ungeachtet der Tatsache, dass die Nutzer sich immer noch längere Öffnungszeiten vorstellen können und dies auch fordern.

In Gießen ist die Finanzstruktur und damit das künftige Kostenmanagement von allen betrachteten Systemen am weitesten fortgeschritten: als Folge der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) sind inneruniversitär für die einzelnen Einrichtungen, so auch für die UB, bereits Globalbudgets zugewiesen, wobei die Herkunft der Mittel teilweise leistungsbezogen ist. Die (schrittweise) Zuordnung sämtlicher Ressourcen von Bereichsbibliotheken ist noch nicht Standard, aber in fast allen Systemen geplant. Um echte Handlungsfähigkeit der UB herzustellen, Schwerpunkte zu ermöglichen bzw. Prioritäten für einen gewissen Zeitraum zu erlauben, ist - nach der Zuweisung des Personalbudgets, das oft schon verwirklicht ist - das Globalbudget unerlässlich. Auch mit dem Flächenmanagement und der Sekundärverrechnung ihrer Dienstleistungen an die Universitätseinrichtungen werden sich Bibliotheken künftig befassen müssen (vgl. Kapitel 4.2).

Organisatorisch führt das unter dem Strich meist dazu, dass der Fachbereich durch das Auswahlrecht den Bestand bestimmt, während die UB die Verwaltungsarbeit übernimmt, die Mittel bewirtschaftet und die Erwerbungscoordination sicherstellt - womit sie wiederum in das Auswahl- oder Vorschlagsrecht eingreifen kann.

Was für alle Hochschulen gilt, aber nur von Gießen explizit erwähnt wird: die Profilierung im nationalen Wettbewerb steht an. Bei der Wahl des Studienortes bzw. der Universität achten Studierende heute nicht nur auf die Qualität der Lehre, sondern auch auf die Ausstattung der einzelnen Einrichtungen. Eine moderne technische Infrastruktur wird als Standard vorausgesetzt. Die Zugänglichkeit der Bibliotheken soll möglichst wenigen Reglements unterliegen, die Beratung qualitativ und quantitativ ausreichend sein. Für Bibliotheken heißt der "Profilierungsfaktor": Benutzerfreundlichkeit im weitesten Sinne.

### **3.3.2 Unterschiede in den Reorganisationsbestrebungen**

An der Finanzierung ihrer neu strukturierten Bibliothekssysteme scheiden sich die Geister: Während die einen alle Ressourcen für Literatur- und Informationsversorgung, also auch das Personal, aus den Fachbereichen abziehen und der UB zuweisen (Mainz), wird in anderen zunächst einmal als Einzelaktion mit begrenzter Dauer die Etatsituation der Zentralbibliothek verbessert (Darmstadt). In Gießen wird z.B. erwartet, dass die Bewirtschaftung der Mittel in Kooperation zwischen der Zentralbibliothek und den dezentralen



Bibliotheken erfolgt, wobei die Bibliotheksordnung die Fachbereiche zwingt, nicht bereits zentral zugewiesene Mittel weiterhin zur Verfügung zu stellen.

Die Zuweisung des dezentralen bibliothekarischen Personals zur UB ist zwar die Regel, aber in Darmstadt z.B. noch nicht vollzogen. Dort ist das Personal haushaltsrechtlich noch den Fachbereichen zugeordnet. Ebenso teilweise in Marburg, wobei hier die UB das Fachpersonal einbringt und der Fachbereich die Beaufsichtigung und die Öffnungszeiten der dezentralen Bibliothek übernimmt.

In Gießen findet sich über die Zuordnung der bibliothekarischen Fachkräfte hinaus ein zukunftsweisender Ansatz bezüglich der Mittel für die studentischen Hilfskräfte. Während es in den meisten Systemen Sache der Fachbereiche bleibt, hierfür ausreichende Gelder bereitzustellen, werden in Gießen auch diese Gelder dem Bibliotheksbudget zugeschlagen und für verlängerte Öffnungszeiten eingesetzt.

Die Zuweisung des bibliothekarischen Fachpersonals auf den Stellenplan und/oder das Budget der UB kann nämlich ohne weiteres zu einer Haltung der Fakultäten bzw. Fachbereiche führen, mit der personellen Ausstattung dezentraler Bibliotheken nichts mehr zu tun zu haben, da die UB nunmehr für den Bibliotheksbetrieb - also auch für die Gewährleistung der Öffnungszeiten - zuständig ist. Dezentrale Bibliotheken auch über die Kernarbeitszeiten hinaus mit Fachpersonal zu besetzen, wird nur bei sehr günstiger Personalausstattung möglich sein, die üblicherweise aber nicht gegeben ist. Für lange, benutzerfreundliche Öffnungszeiten werden die Bibliothekssysteme also nach wie vor auf Hilfskräfte zurückgreifen müssen, womit gleichzeitig das Problem der Finanzierung dieser Kräfte entsteht. Entweder werden im Budget der UB auch hierfür Mittel zentral ausgewiesen, oder die Fachbereiche erhalten dezentral ausgewiesene - möglichst zweckgebundene - Mittel.

Alle Budgetierungsansätze - welcher Ausprägung auch immer - werden für die zentralen Bibliotheken mittelfristig zur Zuweisung eines Globalbudgets und der Budgetverantwortung im Sinne des NSM führen. Die Verwaltungsreform steht nicht nur - wie oben erwähnt - in Gießen an, sondern in allen Bundesländern. Die Umsetzung erfolgt schrittweise und mit unterschiedlichen Prioritäten, das angestrebte Ergebnis bleibt jedoch für alle gleich: dezentrale Ressourcenverantwortung, die Einführung der Kosten-Leistungsrechnung und die kaufmännische Buchführung.

Das Personal selbst verhält sich in den beschriebenen Systemen unterschiedlich: während Darmstadt für die bibliothekarischen Mitarbeiter der dezentralen Bibliotheken Skepsis gegenüber der Zentrale konstatiert, weil Kompetenzverluste befürchtet werden, stellt

Gießen für den Integrationsprozess eine große Akzeptanz der dezentralen Mitarbeiter fest.

Auch die Leitungsfrage für die dezentralen Bereichs- oder Teilbibliotheken wird unterschiedlich gelöst. Am weitesten geht das Marburger Modell, das dem zuständigen Fachreferenten die jeweilige Bibliothek zur kompletten Verwaltung übergibt, ihm die Bewirtschaftung der Mittel überträgt und gegenüber dem Personal Weisungsbefugnis einräumt.

Gießen dagegen setzt auf hauptamtliche, bibliotheksfachliche Leitung des gehobenen Dienstes, wobei die Besetzung der Leitungspositionen als unproblematisch beschrieben wird. Worauf sich das "Unproblematische" bezieht, ist nicht erläutert; es kann sowohl das Einvernehmen mit den Fachbereichen gemeint sein als auch die Verständigung mit den Bibliothekaren.

In Darmstadt wird ein bereits vollzogenes Konstrukt am Rande erwähnt, das in Baden-Württemberg einen eigenen § 31a *Informationszentrum* im Universitätsgesetz als mögliche Weiterentwicklung erhalten hat: die Zusammenführung der Aufgaben (und Stellen) von Rechenzentrum und zentraler Bibliothek (vgl. Kapitel 5.7.3).

Zur Erreichung einer Akzeptanz der Strukturveränderung sind sowohl die zentralen Bibliotheken als auch die Universitätsleitungen zu Zugeständnissen bereit: in Mainz finanziert die Universität ein Retrokonversionsprojekt für die Katalogdaten aller Bibliotheken, die zur Bereichsbibliothek Geisteswissenschaften zusammengeschlossen werden sollen - in Marburg wird den Lehrstühlen die Bildung von Handapparaten ermöglicht.

Um den für alle gleichermaßen unbequemen, gleichwohl unumgänglichen Wandel erträglich zu machen, sind - und das bundesweit in allen (zweischichtigen) Bibliothekssystemen - viel guter Willen, Kommunikations- und Kompromissbereitschaft und mitunter auch Geld notwendig.

Zukunftsweisend in Marburg: die Kooperation mit einer außeruniversitären Einrichtung: eine MPI-Bibliothek wird in die Literaturversorgung der Universität eingebunden. Solche Kooperationen sind - wie in Kapitel 6.1.3 näher ausgeführt - unter dem allgemeinen Kostendruck künftig zumindest ernsthaft zu prüfen, wenn nicht sogar vorzuschreiben.

## 4 Rahmenbedingungen und Status quo in Heidelberg

In diesem Kapitel sollen

- Die Rahmenbedingungen in der Universität Heidelberg wie sie sich für die Universitätsbibliothek darstellen
- Das Neue Steuerungsmodell mit den Neuen Steuerungsinstrumenten
- Die aktuelle Situation der Universitätsbibliothek und des Bibliothekssystems Heidelberg

beschrieben werden. Dabei ist sowohl auf die geänderten gesetzlichen Grundlagen für die Rolle der Universitätsbibliothek innerhalb der Universität einzugehen als auch auf die geänderten Rahmenbedingungen für die Universität selbst: die Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere die dezentrale Ressourcenverantwortung leitet eine umwälzende Strukturänderung auf allen Ebenen ein.

Während die Bestrebungen der Universität, ihre Verwaltung entsprechend der Erfordernisse zu modernisieren, nur kurz gestreift werden, erläutert dieses Kapitel detailliert die Ausgangslage der UB, wobei eventueller unmittelbarer Handlungsbedarf in den weiterführenden Überlegungen kurz skizziert wird. Ausführlichere Handlungsmöglichkeiten sind Gegenstand von Kapitel 6.

### 4.1 Rahmenbedingungen für die Universitätsbibliothek in der Universität

Die seit Jahren andauernden Wandlungs-Prozesse in der bzw. hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft haben Konsequenzen: In Baden-Württemberg beschließt der Landtag am 24.11.1999 das *Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften*, das eine Novellierung des Universitätsgesetzes Baden-Württemberg nach sich zieht.

Im "Gesetz über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg (Universitätsgesetz-UG)" in der Fassung vom 01.02.2000 ist für die Bibliotheken zunächst § 30 *Bibliothekssystem* [Anlage A1] ausschlaggebend, wobei § 31 *Rechenzentrum* und vor allem § 31a *Informationszentrum* weiterer Aufmerksamkeit bedürfen.

Die Stellung der UB in der Organisation der Universität wird gestärkt. Die "Amtliche Begründung zur Neufassung des § 30 des Universitätsgesetzes" [Anlage A4] greift die wesentlichen Neuerungen noch einmal heraus:

- Das Bibliothekssystem, bestehend aus der UB und den Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen, wird als einheitliches Bibliothekssystem vorgeschrieben.
- Der Direktor der UB wird mittels "Fach- und Dienstaufsicht" zum Vorgesetzten aller Mitarbeiter dieses Bibliothekssystems und zwar für alle, die bibliothekarische Dienstaufgaben wahrnehmen, - seien sie Bibliothekare oder nicht.
- Bei der Medienauswahl wird den Vertretern der wissenschaftlichen Einrichtungen - bisher mit alleinigem Auswahlrecht versehen - nur ein Vorschlagsrecht eingeräumt. Die Erwerbungscompetenz liegt künftig bei der UB.
- Die Bildung eines Bibliotheksausschusses der Universität ist in Zukunft fakultativ.
- Die Belange des Bibliothekssystems sind durch eine Verwaltungsordnung zu regeln - damit wird Transparenz geschaffen.

Die Ressourcenverknappung macht die bisherige weitgehende Autonomie der einzelnen Institutionen innerhalb der Universität unbezahlbar. Das neue UG verschiebt die Machtverhältnisse. Die UB erhält durch die Zusammenfassung des Bibliothekssystems und die Erwerbungscompetenz einen deutlich umfassenderen Versorgungsauftrag als früher.

Um der Forderung nach "Wirtschaftlichkeit ... auch bei der Bereitstellung der Medien" in § 30, Abs.1 UG [Anlage A1] nachzukommen, ist eine Strukturreform für das Bibliothekssystem unabdingbar. Die Entwicklung der funktionalen Einschichtigkeit wird Ziel und Programm.

Ähnliche Regelungen wie für die UB finden sich in § 31 UG für das Rechenzentrum der Universität. [Anlage A2]

Zusätzlich zu den Neuregelungen für Bibliotheken und URZ hat der Gesetzgeber in § 31a [Anlage A3] die Möglichkeit eines neuen, übergreifenden Konstruktes eingebracht, das die Aufgaben beider Institutionen bündelt und in ein "Informationszentrum" überführt.

Parallel zur Reorganisationsforderung an die Bibliothekssysteme läuft in den Universitäten die Struktur- und Entwicklungsplanung - ebenfalls im Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften gefordert. Für Heidelberg bedeutet dies eine Strukturreform und eine Neugliederung der Fakultäten.

Der Struktur- und Entwicklungsplan 2001-2005 dient zum einen der Selbstdarstellung der "klassische(n) Volluniversität" [Schwarz, 2002] und zum anderen der Benennung von zukunftsfähigen Schwerpunkten für Forschung und Lehre. Außerdem will die Universität mittels sogenannter Heidelberg Center im Ausland die Internationalisierung vorantreiben. Insgesamt herrscht das Motto: Qualität statt Quantität. Regelmäßige Evaluationen von

außen - z.B. durch den Landesforschungsbeirat - gehören zum neuen Konzept. Die Neugliederung der Fakultäten sieht eine Verschlankung von 15 auf 12 Fakultäten vor. Alle Fakultäten werden künftig mehr als 20 Professorenstellen haben. Hierzu fusionieren einige bislang kleinere Fakultäten. Die Strukturänderung der Fakultäten wird sich auch auf die zugehörigen Bibliotheken auswirken.

Der Rechenschaftsbericht des Rektors der Universität stellt im Rahmen der Dienstleistungen in jedem Jahr ausführlich auch die Universitätsbibliothek dar. Im Bericht 2001/2002 [Rektorat, [2002] c] wird zum Stand der Informationsversorgung durch die UB schwerpunktmäßig vom "medialen Wandel, dem die Informationsdienstleistungen ... unterworfen sind" und dem daraus resultierenden "hybriden Charakter der Universitätsbibliothek" gesprochen. Erstmals ist in diesem Bericht die Rede von einem Dienstleistungskatalog eines Informationsanbieters. Die Einsicht, dass digitale Angebote keineswegs eine Kostenreduktion hervorbringen, ist zwar formuliert, positive Folgen in Form weiterer Mittelzuweisungen hat sie jedoch nicht.

Zur Haushaltssituation und Bestandsentwicklung wird eine Beziehung zwischen dem Globalhaushalt der Universität und dem Grundausstattungsbetrag für die UB hergestellt. Mit dem o.g. Bericht benennt die Universität ihre Verantwortung als Unterhaltsträger und das Dilemma: "Die wirtschaftliche Situation hat sich für die Universitätsbibliothek im Jahre 2002 dramatisch verschlechtert, da das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst seine Zuschüsse auf Dauer einstellt und die Universität die Aufstockung des Grundbudgets, die bereits in den letzten beiden Jahren zur Aufrechterhaltung einer interdisziplinären Grundversorgung unverzichtbar gewesen ist, trotz gestiegenen Informationsbedarfs und sich fortsetzenden Preisverfalls nicht garantieren kann."

Ausführlich beschäftigt sich der Bericht des Rektors mit dem Bibliothekssystem und den Folgen der Neuerungen im baden-württembergischen Universitätsgesetz: "... hat die Universitätsbibliothek begonnen, den Auftrag des Gesetzgebers zur Einführung eines wirtschaftlichen Ressourcenmanagements im Heidelberger Bibliothekssystem zu realisieren." Das - erst zum 01.04.2003 in Kraft getretene - Weisungsrecht des Leitenden Bibliotheksdirektors gegenüber allen bibliothekarisch Beschäftigten wird angekündigt, und nach einer Aufzählung der "Modernisierungsrückstände der Geschäftsprozesse" wird die 2001 gegründete Bereichsbibliothek Altertumswissenschaften als modellhaft in betriebswirtschaftlicher Hinsicht beschrieben.

Aus dem bisher Geschilderten ergeben sich eher indirekte Forderungen der Universität an die UB, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen. Direkt gefordert wird hingegen ein Bibliotheksentwicklungsplan, der dem neugegründeten Rektoratsausschuss "Information

und Kommunikation“ zur Begutachtung vorzulegen ist. Dieser Plan soll als “Medienentwicklungsplan” im Herbst 2003 dem Ausschuss, anschließend 2004 dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) vorgelegt werden.

## 4.2 Exkurs: Neue Steuerungsinstrumente (NSI)

Die Bundesregierung legt Ihre Idee von einer modernen Verwaltung auf den Webseiten “Moderner Staat - Moderne Verwaltung : Das Programm der Bundesregierung” [Bundesregierung, [ohne Jahr] a] dar. Ein zugehöriges Glossar erläutert die Verwaltungsbegriffe, so auch das Neue Steuerungsmodell (NSM) mit den Neuen Steuerungsinstrumenten (NSI):

“NSM verbindet 3 Kernelemente:

1. den Aufbau einer dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur,
2. die Outputsteuerung,
3. die Aktivierung dieser neuen Struktur durch Wettbewerb und Kundenorientierung.

Diesen Kernelementen werden folgende Instrumente zugeordnet:

- Leitbild
- Zielvereinbarungen
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Controlling (mit Berichtswesen)
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Budgetierung
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung” [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]

Die Kommunen in Baden-Württemberg beschäftigen sich seit Anfang der 90er Jahre mit der Einführung des NSM anhand eines von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle zur Verwaltungsvereinfachung (KGSt) entwickelten Konzeptes - zunächst in Modellversuchen, dann in der breiten Umsetzung. Ziel der Verwaltungsreform sind flexible und zukunftsfähige Verwaltungsstrukturen mit optimierter Ressourcenverwendung und größtmöglicher Bürgernähe.

Die Hochschulen werden erst seit Beginn des neuen Jahrtausends in diesen Prozess eingebunden, nachdem sich die ökonomischen Rahmenbedingungen deutlich verändert haben: die öffentlichen Finanzen werden immer knapper, der Investitionsbedarf (in EDV-Systeme) der öffentlichen Hand wird durch die technische Entwicklung immer größer. Hinzu kommen Forderungen aus dem politisch-gesellschaftlichen Umfeld: der Dienstleistungsgedanke tritt in den Vordergrund; Leistung soll messbar und steigerungsfähig sein. Die Globalisierung der Wissenschaft führt zur Verdichtung der Inhalte in Forschung und

Lehre. Fazit: Neue Steuerungsinstrumente sollen die Leistungen der Universitäten und anderer Hochschulen transparent machen, das Rechnungswesen modernisieren und das betriebswirtschaftliche Berichtswesen im Sinne der Information nutzen, kurz: die Ergebnisorientierung gewährleisten.

Der angestrebte Zeitrahmen für die Einführung der NSI im Land Baden-Württemberg läuft vorläufig bis 2006. Im Jahre 2003 geht es den mit Fortbildungen für die Ressourcenverantwortlichen im Hochschulbereich beauftragten Referenten [Schröder, 2003] nach eigenen Aussagen zum Teil noch immer nicht um die Umsetzung, sondern darum, die Einführung des Gesamtprojektes vorzubereiten, Vertrauen zu gewinnen und Interesse für die NSI zu wecken, sowie die Modernisierung der Verwaltung als Dauerthema für die lernende Organisation zu verankern und die Grundprinzipien zu erläutern:

“Bis jetzt wurden die Einrichtungen vor allem über den Input gesteuert, über detaillierte Vorgaben und zweckbestimmte Mittelzuweisungen in Titeln. Die Neuen Steuerungsinstrumente gehen dagegen von einer 'Output'- oder Ergebnissteuerung aus. Man orientiert sich an der Leistung der Einrichtung oder - betriebswirtschaftlich ausgedrückt - am Produkt” [Fröhlich, 2001]. Explizit genannt werden hier die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und das darauf aufbauende Controlling als wichtigste - hochschulinterne - Steuerungsinstrumente.

Unter KLR versteht man “ein Teilgebiet des kaufmännischen Rechnungswesens, in dem Kosten und Leistungen erfasst, gespeichert, den verschiedenen Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden” [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]. Das Controlling “leistet einen Managementservice durch die Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen” [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]. Das Soll (Ziele, Planung) wird verglichen mit dem Ist (wie weit sind die Ziele, die Planung realisiert?). Aus den Abweichungen entsteht Handlungsbedarf.

Baden-Württemberg hat bereits 1999 ein Landesprojekt NSI beschlossen, in das auch die Hochschulen einzubeziehen sind. Zur Umsetzung des Projektes sind u.a. ein Lenkungsausschuss und eine Projektgruppe gebildet worden, in denen Vertreter aller Hochschularten mitwirken.

Die UB Heidelberg wirkt z.B. in der Arbeitsgruppe “Kosten - und Leistungsrechnung in den Universitäts- und Landesbibliotheken in Baden-Württemberg” mit. “Geplant ist die gemeinsame Erarbeitung eines landeseinheitlichen Modells der Prozesskostenrechnung, an dessen Ende die Antwort auf Fragen wie 'Was kostet eine Fernleihe?' oder 'Was kostet die Aufstellung eines Buches in der Lehrbuchsammlung?' stehen soll.” [Rothe, 2000]

Die seit Jahren im gesellschaftlichen Kontext geäußerte Forderung nach mehr Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung führt nun zur Anpassung und zum Ausbau der Informations- und Rechnungsinstrumente - auch in den Bibliotheken.

Für die Neuausrichtung des Rechnungswesens bedeutet das: weg von der bislang praktizierten Kameralistik und der Inputsteuerung (*"Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an den zur Verfügung gestellten Mitteln"* [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]) hin zum betrieblichen Rechnungswesen mit Outputsteuerung (*"Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an dem Ergebnis, also dem Wert, der Menge und Qualität der Leistung mit den zur Verfügung gestellten Mitteln"* [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]) und damit zur Kosten- und Leistungsrechnung. Auf letztere werden die Universitätsverwaltungen und mit ihnen die Bibliotheken jetzt mittels Schulungen vorbereitet.

Den Kosten stehen die Leistungen gegenüber. Deren Ermittlung bereitet im Hochschulbereich naturgemäß Probleme, sind doch viele der erbrachten Leistungen rein geistiger Natur und damit kaum in Produkten oder Zahlen auszudrücken. Leistungskennzahlen als Grundlage für die Zuweisung von Finanzmitteln haben einen quantitativen Anteil - für Hochschulen z.B. die Einwerbung von Drittmittelgeldern, Erlöse aus Patenten o.ä. - und einen qualitativen Anteil - z.B. die internationale Wettbewerbsfähigkeit, die Akzeptanz in der Öffentlichkeit o.ä. Ein Produkt der Lehre einer bestimmten Hochschule kann also z.B. ein bestimmter Masterabschluss sein.

Neben der Definition quantitativer und qualitativer Ziele sind die Zielgruppen zu benennen und die Planung des Mitteleinsatzes unter Berücksichtigung von Sach- und Personalmitteleaufteilung zu entwickeln. Zielvereinbarungen (*"verbindliche Absprache für einen festgelegten Zeitraum über die zu erstellenden Produkte, deren Qualität und Menge, das hierzu erforderliche Budget sowie Art und Inhalt des Controlling"* [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]) der Hochschulleitung mit den einzelnen Einrichtungen der Hochschule werden möglich - und nötig.

Ein Leitbild, das die Ziele und Aufgaben der Gesamteinstitution Hochschule beschreibt, kann zur qualitativen Orientierung aller Beschäftigten und als Richtschnur zur Organisationsentwicklung dienen.

Organisationsentwicklung im Sinne von Strukturveränderung ist sowohl Folge als auch Teil der Verwaltungsreform. Für Hochschulen bedeutet das: Veränderung der Gesamteinstitution und Strukturwandel der einzelnen Einrichtungen der Hochschule im Sinne von *"ein systematischer, geplanter und gelenkter Veränderungsprozess unter Beteiligung der Betroffenen, der zu einem integrierten technischen und sozialen, persönlichen und institutionellen, sowie strukturellen Wandel von Arbeitseinheiten führt"* [Bundesregierung, [ohne



Jahr] b]. Eine gewaltige Aufgabe mit dem Ziel eigenverantwortlicher dezentraler Verwaltungs- und Budgetstrukturen.

Das Budgetierungsmodell der Universität Heidelberg [Rektorat, 2002 a] stellt ein "Konzept für die Verhandlungen mit den Instituten und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen" dar, also auch die Grundlage für das Budget der UB.

Es sieht drei Säulen für die Finanzierung der jeweiligen Institution vor:

- Grundzuweisung - an Professorenzahlen orientiert.  
Für die UB sind andere Kennzahlen zu entwickeln, z.B. aktive Nutzer, Ausleihzahlen o.ä.
- Formelteil - basierend auf Preisen für bereits erbrachte Leistungen
- Verhandlungsteil

Das Budgetierungsmodell umfasst ca. 40% des Gesamthaushaltes der Universität. "Der Verhandlungsteil ist ein völlig neuer Ansatz für die Budgetierung und findet über die Grenzen der Universität Heidelberg hinaus großes Interesse, da hier erstmals im Detail auf die sehr verschiedenen spezifischen Anforderungen verschiedener Disziplinen in einer klassischen Volluniversität eingegangen werden soll." [Rektorat, 2002 a]

Für das Budgetierungsmodell und damit auch für die Budget-Verhandlungen wird folgender Grundsatz angewandt: "Budgetierung dient der Deckung von begründetem Bedarf ... Sie orientiert sich an den von der zu budgetierenden Einrichtung vorgelegten Zukunftsplänen in Verbindung mit der in der Vergangenheit nachgewiesenen Leistungsfähigkeit." [Rektorat, 2002 a]. Damit ist die Umsetzung von der Inputsteuerung zur Outputsteuerung vollzogen; Leistung und Planung stehen im Vordergrund.

Das Budgetierungsmodell ist Teil des **Innovativen Strukturreformprojektes** der **Universität Heidelberg: Leistungssteigerung durch Eigenverantwortung (IMPULSE)** mit den Teilzielen bzw. Projekten:

- "Dezentralisierung und Globalisierung des Haushaltes
- Einführung eines internen Marktsystems
- Schaffung von Anreizen zur Leistungs- und Qualitätssteigerung
- Schaffung eines aussagefähigen Berichtswesens" [Horner, [2002]]

Die UB gehört in die zweite Projektphase (2002 bis 2004): "organisatorisch sind die diversen zentralen Dienstleistungseinrichtungen (zum Beispiel Zentrale Universitätsverwaltung, Universitätsrechenzentrum, Universitätsbibliothek) in die Budgetierung einzubeziehen" [Rektorat, [2002] b].

Die Auswirkungen der bedarfs- und leistungsorientierten Budgetierung auf die UB und damit auch auf das Bibliothekssystem finden in Kapitel 5.3 weitere Ausführung.

Zu den eingangs aufgezählten Kernelementen des NSM gehört abschließend die Personalentwicklung, die "gezielte Förderung und Entwicklung der persönlichen und individuellen Kompetenzen der Beschäftigten aufgrund ihrer Bedürfnisse und der Notwendigkeiten des Dienstherrn" [Bundesregierung, [ohne Jahr] b].

Das Personal besitzt das Know How, das Wissen um die Institution, ihre Aufgaben, ihre Bedürfnisse, ihre Stärken und Schwächen, und ist somit die wichtigste Entwicklungsressource einer Institution. Personalentwicklung bedeutet, in diese Ressource zu investieren. Wichtig ist das im Zusammenhang mit den NSI, weil diese nur unter Beteiligung aller Betroffenen eingeführt bzw. angewandt werden können. Hier wird keine theoretische Idee abstrakt über die Arbeit der Verwaltung gelegt, sondern praktisches Alltagshandeln in einer anderen als der bisher gewohnten Form verlangt.

Ein erster Schritt in Richtung Strukturreform und Einführung der NSI ist mit der Überführung aller bibliothekarischen Personalstellen in den Stellenplan der UB bereits getan.

Weitere Gedanken zur Personalentwicklung sind in Kapitel 6.2 ausgeführt.

### **4.3 Ausgangssituation der Universitätsbibliothek und des Bibliothekssystems**

Die UB Heidelberg präsentiert sich auf ihren Webseiten [Universitätsbibliothek, 2003 a] als öffentliche wissenschaftliche Universalbibliothek - die älteste Deutschlands - und Zentralbibliothek im Bibliothekssystem der Universität. Ihre Bestandsdaten sind für Ende 2002 mit 3,09 Millionen Bänden und über 455.000 Non-Book-Materials angegeben, sowie einer Vielzahl von Handschriften, Inkunabeln und Autographen. Knapp 30.000 aktive Nutzer und über 1,2 Millionen Entleihungen sind für 2002 verbucht.

Auf weiteren Seiten werden die Zahlen des Bibliothekssystems der Universität vom 12.03.2003 [Universitätsbibliothek, 2003 b] präsentiert: 99 dezentrale Bibliotheken - davon zehn mit über 100.000 Bänden - mit zusätzlichen 3,5 Millionen Medieneinheiten.

Ein für alle dezentralen Bibliotheken verbindliches Statistikformular mit vereinheitlichten Erhebungen über Service, Ausleihe, Bestand, Nutzer und Nutzung im Bibliothekssystem ist 2002 eingeführt worden [Universitätsbibliothek, 2002], d.h. nach Auswertung der Zahlen für 2002 werden vergleichbare Zahlen für alle Bibliotheken der Universität vorliegen.

Kommunikationsorgan für UB und Bibliothekssystem ist die Mailingliste *hdbibsys*. Diese Liste wurde Anfang 2000 speziell für das Heidelberger Bibliothekssystem kreiert und dient dem Austausch von Informationen und als Diskussionsliste. Jeder eingetragene Teilnehmer hat die Möglichkeit, jederzeit Nachrichten an alle Empfänger zu posten.

Seit Herbst 2000 fordert das MWK die Umsetzung von § 30 des neuen UG ein: "Mit einem nur 5-zeiligen Erlass vom 15. September 2000 hat das Ministerium die Universitäten in- zwischen aufgefordert, im Hinblick auf das Ende der Übergangsfrist 'bis zum 15. Oktober 2000' mitzuteilen, welche Maßnahmen zur Umsetzung des § 30 eingeleitet wurden und welche Probleme ggf. einer Umsetzung entgegenstehen'." [Dörpinghaus, 2000]

Ein Jahr später formuliert der scheidende Bibliotheksdirektor Dörpinghaus in seiner Abschiedsrede [Dörpinghaus, 2001] als eines von sieben Arbeitszielen "für die Heidelberger Universitätsbibliothek in der jetzt begonnenen ersten Dekade des 21. Jahrhunderts": "planmäßiger und gut überlegter Abbau der über Jahrzehnte gewachsenen und objektiv nachweisbaren Strukturdefizite, die sich durch das bislang weitgehend beziehungslose Nebeneinander von zentraler Universitätsbibliothek einerseits und Seminar/Institutsbibliotheken andererseits zwangsläufig ergeben". Als "Teilziele auf dem erstrebenswerten, ökonomisch und universitätspolitisch gebotenen Weg zu einem zumindest virtuell einschichtigen Bibliothekssystem" benennt er: "zentralgesteuerter Personaleinsatz, standardisierte und rationalisierte Medienbearbeitung sowie engste Zusammenarbeit bei der Medienbeschaffung".

Der neue UB-Direktor Probst stellt in seiner Antrittsrede [Probst, 2002] im Herbst 2002 fest: "Insgesamt bietet sich das Bild einer historisch gewachsenen Landschaft, wo vielfach vorzügliche Arbeit geleistet wird, der Blick über das Geviert des eigenen Instituts hinaus aber bisher in der Regel nicht gefordert und deshalb auch selten getan wurde" und führt weiter aus: "Von zentraler Bedeutung wird in den nächsten Jahren jedoch die Intensivierung der Kooperation im Bibliothekssystem. Dabei müssen sich alle Beteiligten darüber klar werden, dass die Literatur- und Informationsversorgung der Universität zu einem möglichst homogenen System zusammenwachsen soll, in dem der Ressourceneinsatz nicht immer wieder historisch gewachsene Strukturen reproduziert, sondern auch der betriebswirtschaftlichen Vernunft gehorcht."

Mit einem Rundschreiben des Rektors der Universität an die Leiter/innen der Universitätseinrichtungen und an die Mitarbeiter/innen des Bibliothekssystems vom 08.01.2003

[Hommelhoff, 2003] wird die Umsetzung des UG endgültig in die Wege geleitet. Das Schreiben hat die "Auslegung des § 30 Universitätsgesetzes 'Bibliothekswesen'" und die "Überführung der Bibliotheksstellen in den Stellenbestand der Universitätsbibliothek zum 1. April 2003" zum Thema.

Die UB teilt unter Bezugnahme auf das Rundschreiben kurz darauf über *hdbibsys* die Bildung einer neuen Abteilung "Dezentrale Bibliotheken" zum 01.02.2003 mit.

Während einer Personalversammlung aller bibliothekarische Beschäftigten der Universität zum Thema Stellenüberführung stellen der UB-Direktor und die neue Abteilung Mitte März 2003 ihre Arbeitsziele vor und beantworten Fragen der Teilnehmer zur neuen Situation.

#### **4.3.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen**

Die Universitäten kämpfen ums (finanzielle) Überleben und stellen sich den Ansprüchen ihrer Kunden: keine Universität ohne Studenten, ohne hochwertige Lehre, ohne umfassende Lernmöglichkeiten, ohne UB. Strukturreformen sind zwingend nötig.

Durch die Neuregelungen stellt der Gesetzgeber die Universitäten weiterhin autonom, klärt aber die Rechte und Pflichten ihrer nachgeordneten Institutionen und gibt so Rahmenbedingungen vor, die nur ein Ziel haben: größtmögliche Effektivität und Qualität bei Ausschöpfung geringst möglicher Ressourcen.

Folgerichtig spricht der Rektor der Universität in seinem o.g. Rundschreiben eine deutliche Sprache und lässt weder bei seinen Ordinarien noch bei den anderen Bediensteten der Universität Zweifel über Ziele und Inhalt und die nunmehr zügige Umsetzung der Neuerungen des UG aufkommen. Er beschreibt nicht nur den notwendigen grundlegenden Strukturwandel in der universitären Informations- und Literaturversorgung hin zur funktionalen Einschichtigkeit, sondern auch die künftige Schlüsselrolle der UB. Um diese arbeitsfähig zu machen, erfolgt die Übertragung von 60,5 dezentral verankerten bibliothekarischen Personalstellen in den Stellenplan der UB. Auch den Umkehrschluss zieht der Rektor, indem er die Positiva nach Abgabe der Bibliotheksstellen skizziert, z.B. den Anspruch der Institute auf Dienstleistungen der UB, die ab sofort die reibungslose Verwaltung der dezentralen Bibliotheken gewährleisten muss.

Die Mitarbeiter des Bibliothekssystems sind betroffen und verunsichert. Ängste, von der UB vereinnahmt und kontrolliert zu werden, werden zum Teil direkt formuliert - z.B. in *hdbibsys* -, zum Teil eher unterschwellig durch einschlägige Bemerkungen - z.B. während der Personalversammlung - artikuliert. Die UB bzw. der UB-Direktor nicht mehr nur als

Fach-, sondern jetzt auch Dienstvorgesetzter findet nicht überall Akzeptanz - ganz im Gegenteil stehen eher Skepsis und sogar Misstrauen im Vordergrund.

Während der Personalversammlung kurz vor dem Stichtag der Stellenüberführung, 01.04.2003, stellt die UB die neue Abteilung "Dezentrale Bibliotheken" und ihre kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele genauer vor.

Die Abteilung steht allen Bibliotheken bzw. allen bibliothekarisch Beschäftigten im Bibliothekssystem als kompetenter Ansprechpartner dauernd zur Verfügung. Der Abteilungsleiter (höherer Dienst) und zwei Mitarbeiter im gehobenen Dienst kümmern sich (halbtags) hauptberuflich um alle System-Belange. Darüber hinaus stehen verschiedene UB-Spezialisten beratend zur Verfügung, wenn es z.B. um E-Journals, die Zeitschriftenerschließung, Retrokonversion oder EDV-Probleme geht.

Als Arbeitsziele werden formuliert:

- Aufbau einer Infrastruktur für Formalia (Urlaubsanträge, Krankmeldungen, Arbeitszeitnachweise, ...)
- Aufbereitung der für 2002 erstmals einheitlich erhobenen Bibliotheksstatistik als Planungsinstrument
- Erarbeitung von Bibliotheksentwicklungsplänen auf Fakultätsebene
- Bauplanungen für die Nachfolgebelegung der Krehl-Klinik und das Servicezentrum für Kommunikation und Information (SKI)
- Auswahl weiterer Bibliotheken für die Einführung der Erwerbungsautomatisierung
- Bestandsaufnahme für den Retrokonversionsbedarf
- Bestandsaufnahme für die Rest-Stell-Kapazitäten
- Aktualisierung des Bibliothekenverzeichnisses

Die Abteilung hat sich damit ein umfangreiches Arbeitsprogramm vorgenommen, bei dem die Schaffung einer organisatorischen bzw. verwaltungstechnischen Infrastruktur für die neu hinzugekommenen Stellen zunächst im Vordergrund steht. Sie lässt keinen Zweifel an ihrer eigentlichen Aufgabe, der Reorganisation des Bibliothekssystems, und kündigt die Beteiligung der Institute, Institutsbibliothekare und des Personalrates bei Planung und Umsetzung an.

Außerdem werden während der Personalversammlung viele Fragen der Teilnehmer bezüglich Zeiterfassung, Urlaubsanträgen, Beurteilungen, Gremienarbeit, Versetzungen, usw. beantwortet. Die Reaktionen der Anwesenden lassen teilweise Unmut erkennen. Die Aussagen der UB, dass es um gemeinsame, partnerschaftliche Bewältigung der Aufgaben gehe und der Appell an alle Kollegen, sich in den Prozess der Reorganisation einzubringen, werden eher skeptisch aufgenommen.

Den Mitarbeitern vor Ort sind natürlich die Fakten bekannt, also z.B. sehr beengte räumliche Verhältnisse, die nur durch Neuplanungen für größere Einheiten behoben werden können, da mit Raumgewinn oder gar Neubauten für einzelne Institute nicht zu rechnen ist. Zum Teil gibt es auch gut funktionierende Kooperationen zwischen einzelnen Institutsbibliotheken, zwischen einzelnen Bibliothekaren, zwischen dezentralen Bibliotheken und der UB. Zum Teil aber können sich die dezentralen Bibliothekare überhaupt nicht vorstellen, wie eine größere Linie ins System kommen kann, wie z.B. ein Verwaltungsverbund aussehen könnte, wie eine Bereichsbibliothek zu planen wäre. Dass gemeinsame Leistungen bzw. Verwaltungsverfahren zum Teil längst praktiziert werden und Standard sind - denkt man an die Verbundkatalogisierung, den E-Journal-Pool oder die Tatsache, dass die UB schon seit Jahren als zentrale Antragstellerin für EDV auftritt und so indirekt die Institutsbibliotheken mit Hard- und Software ausstattet oder an den - mittlerweile vielgeschmähten - Titeldruck, wird in diesem Zusammenhang nicht unbedingt bewusst wahrgenommen.

Die dezentralen Bibliothekare geraten unter Umständen auch in einen Loyalitätskonflikt zwischen der UB als "Bibliotheksmutter" und dem Institut, für das sie - teils seit vielen Jahren - erfolgreich arbeiten, wo es gewachsene Strukturen der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit allen Hierarchieebenen des Institutes gibt, und wo vor allem ein sehr enger Nutzerkontakt besteht, der gegenseitige Wertschätzung in ganz anderem Maße ermöglicht, als dies in und mit einer relativ anonymen Groß-Bibliothek der Fall sein kann.

Aufgeschlossenheit für die globalen Belange eines universitären Bibliothekssystems, das in verschiedener Hinsicht mit dem Rücken zur Wand steht und entweder jetzt die Restrukturierung und damit das Überleben schaffen muss oder künftig vielleicht ausgemustert wird, kann nicht vorausgesetzt werden - weder bei den Fachkollegen vor Ort, noch bei Teilen der UB-Belegschaft, noch bei den Instituts- bzw. Fakultätsverantwortlichen, die sich ihrerseits ähnlichem Druck von außen ausgesetzt sehen.

So steht die UB mit dem Reorganisationsauftrag zu Beginn des Jahres 2003 vor einem langen Weg sowohl, was die Organisations- als auch, was die Personalentwicklung angeht. Offiziell benennt sie zunächst die "kleinen" Ziele, die unmittelbar bevorstehenden Aufgaben, die in Form von Projekten abgearbeitet werden. Unterschiedliche (dezentrale) Mitarbeiter sind an der Realisierung beteiligt, so dass die Zusammenarbeit mehr oder weniger campusweit praktiziert wird. Angesichts von konkreten Schritten zur Erwerbungsautomatisierung, Retrokonversion, Reststellkapazitäten, und Bibliotheksentwicklungsplänen auf Fakultätsebene steht kein Institut mehr außen vor. Das Alltagsgeschäft verbindet die zentralen und dezentralen Kapazitäten.

Wie die großen (Fern-) Ziele aussehen, und wie sich das Bibliothekssystem nach erfolgreicher Reorganisation präsentieren wird, ist (noch) nicht Gegenstand der öffentlichen Diskussion.

#### **4.3.2 Meinungs- und Stimmungsbild aus dem Bibliothekssystem - Fragebogen**

Die oben beschriebene Personalversammlung war der Anlass, im Rahmen dieser Masterarbeit einen Fragebogen [Anlage A5] zur neuen Situation und der bevorstehenden Reorganisation zu entwerfen und an die Mitarbeiter der UB und des Bibliothekssystems zu versenden.

Ziel war es, zum einen die Befindlichkeit der Mitarbeiter zu erfragen und ein echtes Meinungsbild über die aktuelle Situation und deren Konsequenzen zu erhalten, zum anderen vorhandene Ideen, Wünsche und Anregungen zu erfassen. Absichtlich wurde ein eher personalisiertes Instrument entwickelt, um nicht nur politisch korrekte Antworten zu erhalten, sondern auch die unterschwellig vorhandenen Themen herauszufinden und der Kreativität und Phantasie der Betroffenen auf die Spur zu kommen.

Das Ergebnis der Befragung sollte Hinweise für notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen liefern, eine Richtschnur für erkennbaren Handlungsbedarf aufzeigen, den tatsächlichen Kommunikationsbedarf herausfinden und im Rahmen dieser Arbeit weiterführende Überlegungen dazu ermöglichen.

Das Thema der Masterarbeit und die beabsichtigte Befragung wurden zunächst in *hdbibsys* angekündigt. Beim Versand an die 165 Empfänger der Liste wurde dem eigentlichen Fragebogen ein ausführliches Anschreiben vorangestellt. Durch dieses sollten die Mitarbeiter ermutigt werden, sich - anonym - an der Umfrage zu beteiligen und ihre ganz persönliche Meinung sowie ihre ganz persönliche Einschätzung der Entwicklungen abzugeben. Als Schwerpunkt der Arbeit wurde das Thema Personal benannt.

Der Fragebogen wurde einem Pretest unterworfen, indem je ein Mitarbeiter der UB und ein Mitarbeiter des Bibliothekssystems gebeten wurden, Inhalt und Verständlichkeit zu prüfen, die Fragen probeweise zu beantworten und das Anschreiben zu beurteilen. Insbesondere der Punkt Anonymität bzw. die Glaubwürdigkeit der zugesagten Anonymität war zu prüfen.

Der Fragebogen wurde als zu lang bemängelt. Streichungsvorschläge wurden nicht benannt. Der Vorschlag, persönliche Interviews zu führen, statt einen Fragebogen zu verschicken, konnte aus Zeitgründen für diese Masterarbeit nicht berücksichtigt werden.

Nach dem Versand über hdbibsys waren zunächst 14 Tage als Beantwortungszeitraum vorgesehen, der wegen der geringen Rücklaufquote um weitere 14 Tage verlängert wurde.

Zwischenzeitlich bat der Personalrat der Universität um eine ergänzende Mail zum Thema Anonymität: die Antwortenden wurden darin aufgefordert, den Fragebogen auszudrucken und ohne Absender mit der Hauspost zu verschicken, um die Anonymität tatsächlich sicher zu stellen.

Insgesamt gab es somit vier Mail-Kontakte, mit denen die Mitarbeiter vom Fragebogen erfuhren bzw. an den Fragebogen erinnert wurden.

Die Rücklaufquote war sehr gering, so dass die ausgewerteten Antworten nicht als repräsentativ gelten können. Die große Bandbreite der Antworten erlaubt dennoch vorsichtige Rückschlüsse auf möglichen Handlungsbedarf, der in Kapitel 5 zusammen mit weiteren Überlegungen zur Reorganisation einfließen soll.

### **Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen**

Die geringe Rücklaufquote von 3,63% kann als symptomatisch für die Situation der Betroffenen bzw. vermeintlich nicht Betroffenen betrachtet werden:

Die heutigen Mitarbeiter der künftigen Zentrale, der UB, fühlen sich nicht angesprochen, da sie scheinbar nicht direkt mit dem Strukturwandel zu tun haben. Die Mitarbeiter im Bibliothekssystem antworten aus verschiedenen Gründen nicht, über die - mangels Interviews - nur spekuliert werden kann.

Die Bereitschaft der Bibliotheksmitarbeiter - sowohl zentral, als auch dezentral -, sich mit der Reorganisation als solcher auseinander zu setzen, über die möglichen Konsequenzen nachzudenken und - vorbeugend oder reagierend - an der Gestaltung aktiv mitzuwirken, scheint also eher gering. Die direkte, persönliche Befragung könnte das Phänomen des kollektiven Schweigens durchbrechen. Die UB sollte prüfen, ob ein entsprechendes Projekt lohnende Ergebnisse im Hinblick auf die anstehenden Strukturveränderungen und dafür notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen erbringen könnte. Interviewer sollten dann allerdings nicht die Mitarbeiter der UB und auch nicht Mitarbeiter der dezentralen Bibliotheken sein, sondern außenstehende Personen.

Eine nähere Beschäftigung mit dem Thema Strukturveränderung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Mitarbeiterführung ergibt jedoch schon fast Standards, was die Reaktionsweise von Mitarbeitern in solchen Situationen angeht.



So beschreibt Birger P. Priddat "Menschen in Kooperation" [Priddat, 2000, S. 22f] am Beispiel einer Firmenfusion - nichts anders ist ja die Personal-Fusion von UB und Bibliothekssystem: "Jeder Merger hat, nach dem Akt der Zusammenführung, mindestens ein Problem: Wie passen die verschiedenen Unternehmen zusammen? ... Es gibt ... das Merger-Syndrom (hohe Fluktuationskosten, Stresskosten, Verlustängste, Verlierergefühl); Kulturunterschiede; Reputationsverlust bei den Stakeholdern. Erst danach stellt sich heraus, wessen Unternehmenskultur gewinnt."

Natürlich sind Fluktuationskosten, die durch das Ausscheiden vieler Mitarbeiter entstehen, im vorliegenden Fall nicht zu erwarten. Wohl aber werden Stresskosten durch Unsicherheiten, nicht geleistete oder - im Sinne des neuen Gesamtkonzeptes - schlecht geleistete Arbeit entstehen. Reibungsverluste wäre ein passenderer Begriff. Verlustängste und Verlierergefühl kamen auf der oben beschriebenen Personalversammlung deutlich zum Ausdruck. Der - vor Ort durchaus gefürchtete - Reputationsverlust sollte sich nach erfolgreicher Umstrukturierung als das genaue Gegenteil herausstellen: Reputationsgewinn durch Kooperation.

Priddat führt auf S. 22 weiter aus: "Organisation als Kooperation wird durch gelebte Zusammenarbeit lebendig. ... Unternehmenskultur ist kein marginaler Zirkus, sondern Organisationsressource."

Genau darum wird es in der nächsten Zeit gehen: wird die Kooperation für jeden offensichtlich, wird sie mit Leben gefüllt und - durch Erfolge - positiv besetzt, entsteht eine neue Unternehmenskultur, nämlich die des (geeinten) Bibliothekssystems.

Die Auswertung des Fragebogen-Rücklaufes unterstreicht die Notwendigkeit der gelebten Zusammenarbeit.

Die wenigen Antworten scheinen überraschenderweise die ganze vorstellbare Bandbreite abzudecken. Sie können bei diesem Zahlenverhältnis zwar keinesfalls als repräsentativ gelten, vermitteln aber durchaus den Eindruck, dass weitere Rückläufe nicht unbedingt zu weiteren Erkenntnissen geführt hätten. Die niedergelegten Meinungen umfassen ein Spektrum, das von unverhohlener Wut und völliger Verständnislosigkeit bis hin zu nüchterner Bilanz und absolutem Verständnis für die Notwendigkeit des Strukturwandels reicht.

## 5 Reorganisation im Bibliothekssystem Heidelberg

Durch die Novellierung des baden-württembergischen UG wird der Strukturwandel im Heidelberger Bibliothekssystem eingeleitet. Im vorangegangenen Kapitel wurden die Rahmenbedingungen der UB innerhalb der Universität betrachtet, der Einfluss des NSM auf den Umbau-Prozess in Universität und UB angerissen und die Ausgangssituation der UB geschildert.

In diesem Kapitel wird der aktuelle Planungsstand in Heidelberg wiedergegeben und mit den Gegebenheiten der in Kapitel 3 beschriebenen Bibliothekssysteme und den Eckpunkten der funktionalen Einschichtigkeit verglichen. Im Zuge weiterführender Überlegungen werden Handlungs- und Kommunikationsbedarf, sowie kurz skizzierte Handlungsvorschläge formuliert.

Über die Reorganisation des Bibliothekssystems hinaus stellt das neue UG den Universitäten die Einrichtung eines Informationszentrums frei, das die Aufgaben von URZ und UB ganz oder teilweise übernimmt. Diese Neuerung wird unter der Fragestellung der Zukunftsfähigkeit näher betrachtet und schließt das Kapitel ab.

### 5.1 Räumliche Situation / Gebäude

Der Campus der Universität Heidelberg ist zweigeteilt: der "alte" Teil, in dem sich überwiegend die Geistes- und Wirtschaftswissenschaften befinden, ist über die Altstadt verteilt. Die UB steht ebenfalls in der Altstadt. Der "neue" Teil der Universität, Naturwissenschaften und Medizin, befindet sich im Neuenheimer Feld - hier liegt die Zweigstelle der UB für Naturwissenschaften und Medizin.

Zur aktuellen räumlichen Situation in der UB und zu den kurz-, mittel- und langfristigen Planungen hierzu führt der UB-Direktor in seiner Antrittsrede im September 2002 [Probst, 2002] aus:

"Den drängenden Magazinproblemen begegnet die UB schon seit Jahren mit der auch vom MWK geforderten forcierten Aussonderung überholter und nicht genutzter älterer Literatur. Dennoch wird sich unser Erweiterungsbedarf ab 2007 nur durch die Zuweisung neuer Flächen befriedigen lassen."

Zur kurzfristigen Planung sagt er:

Wir sind ... "in näherer Zukunft um so dringender auf die sogenannte Norderweiterung angewiesen. Wie Sie vielleicht aus dem Jahresbericht des Rektors wissen, stehen in der

Altstadt mittelfristig mehrere große Institutsumzüge an, sobald die Krehl-Klinik ins Neuenheimer Feld umgezogen sein wird. ... Für die UB steht damit für die nächsten beiden Jahre die Erarbeitung eines Raumnutzungskonzeptes unter Berücksichtigung von wenigstens 2000 neu hinzukommenden qm ... auf der Agenda."

Die langfristige Ziel-Planung zur Lösung der Raumprobleme schildert der UB-Direktor folgendermaßen:

"Deshalb hat die UB zusammen mit dem URZ ein Konzept für den Neubau eines Servicezentrums für Kommunikation und Information im Neuenheimer Feld erarbeitet, in dessen Einleitung es heißt:

'Das Servicezentrum für Kommunikation und Information soll das Universitätsrechenzentrum, die Zweigstelle der Universitätsbibliothek für Medizin und die Naturwissenschaften sowie weitere bibliothekarische Einrichtungen aus den genannten Fachbereichen in einem Gebäude vereinigen. Ziel ist die Einrichtung eines synergetischen multimedialen Informations- und Kommunikationszentrums für Forschung und Lehre, das hinsichtlich der bereitgestellten Informationstechnologie wie der Wirtschaftlichkeit der Betriebsabläufe Maßstäbe setzt.'

Für den Magazinteil eines solchen Neubaus sieht die Planung auch Flächen für ältere, weniger genutzte Institutsbestände vor. Trotzdem werde ich in den Instituten intensiv für die Aussonderung von älteren, nicht mehr genutzten Beständen werben, zumal dann, wenn es sich auch noch um Mehrfachbesitz handelt. Es wird nun darauf ankommen, dieses Konzept möglichst bald in die inneruniversitäre Diskussion zu bringen."

Die dezentrale Situation schildert der Leiter der Abteilung dezentrale Bibliotheken:

"Die Vereinigung von Bibliotheken ist auch wegen der drängenden Raumnot zwingend, unter der inzwischen fast alle Institutsbibliotheken leiden. Vielfach ist abzusehen, dass die Grenzen des Wachstums in wenigen Jahren erreicht sein werden. Mit der Gründung größerer Organisationseinheiten besteht die realistische Aussicht, den Medienbestand auf dem Campus ohne Substanzverlust zu verdichten (Ausscheiden von Dubletten, Bestandskomprimierung durch Regalanlagen, konzertierte Mikroverfilmung bzw. Digitalisierung) und zugleich neben Aufsichtskräften technische Geräte u.a. einzusparen bzw. besser auszulasten. Sollte eine sachgerechte Flurbereinigung unterbleiben, wird das bestehende System wohl nicht mehr allzu lange finanzierbar sein." [Bonte, 2001 a]

Wie in Kapitel 3 aufgezeigt, beruhen auch die Planungen in anderen Bibliothekssystemen darauf, dass die bauliche Bibliotheksentwicklung in die Gesamt-Bauplanung der Universität aufgenommen wird, um langfristig die dezentralen Bibliotheksbestände bzw. Bibliotheken zu größeren Einheiten zusammenfassen zu können. Kurzfristige Lösungen bestehen in der Zusammenführung räumlich nah beieinander liegender Bibliotheken - in Hei-

delberg wurde das für die Bereichsbibliothek Altertumswissenschaften genutzt - oder der Umnutzung bereits bestehender Gebäude im Zuge von Nachfolgebelegungen - wie für die UB vorgesehen. Mittelfristig bieten sich Raumtausch und kleinere Umbaumaßnahmen an; langfristig bedarf es echter Bauplanung - wie im Falle des SKI vorgesehen. Für die Umnutzung vorhandener Gebäude sind "Machbarkeitsstudien" nach Mainzer Vorbild die Methode der Wahl.

### **5.1.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen**

Die UB hat - wie praktisch alle Bibliotheken - mit fortwährender Raumnot zu kämpfen, was sich in der Suche nach immer neuen Ausweichquartieren äußert. 2006 ist der nächste Eckpunkt erreicht, zu dem die Magazine wieder einmal erschöpft sein werden.

Nicht anders sieht es bei den dezentralen Bibliotheken aus: viele sind schon seit Jahren überfüllt und können neue Literatur nicht mehr angemessen präsentieren. Vorschriften zur Aussonderung von veralteten Printmedien helfen wenig, wenn die gesammelte Literatur für unverzichtbar gehalten wird.

Belegte Flächen sind teuer, neue Flächen in Ermangelung neuer Bauwerke kaum auszuweisen. Deshalb fordert das MWK in Baden-Württemberg schon seit Jahren eine gezielte Aussonderung - was nicht ungeteilt auf Gegenliebe stößt. Die Universität - nicht die UB - sah sich in der Vergangenheit bereits gezwungen, die Aussonderungsquoten dezentraler Bibliotheken schriftlich nachweisen zu lassen, um die völlige Missachtung der Aussonderungsforderung auszuschließen.

Bauplanungen können - und müssen - Abhilfe schaffen, wesentlich scheint in diesem Zusammenhang aber auch eine Konzeption, besser eine verbindliche Richtlinie im Bibliothekssystem zur Aussonderung überholter und nicht genutzter älterer Literatur zur Platzgewinnung. Die Maxime - in den naturwissenschaftlichen Fächern schon teilweise verwirklicht - sollte lauten: 1x Print auf dem Campus. Das ist das Maximal-Ziel, an dem es zu arbeiten gilt, und das bei allen Raumplanungen zu berücksichtigen ist.

Für Zeitschriften besteht hier durch den universitätsweiten E-Journal-Pool bereits eine gute Basis, wenngleich etliche Printausgaben noch immer mehrfach vorgehalten werden. Tritt hier in den kommenden Jahren für die Bibliotheken Planungssicherheit ein - z.B. durch die internationalen Anstrengungen zum Aufbau großer Altbestands-Server -, können gedruckte Ausgaben reduziert werden und nach und nach gänzlich entfallen.

Bei Monographien gestaltet sich die Ausgangslage mangels großangelegter virtueller Angebote weit schwieriger. Erwerbungsabstimmung mit dem Ziel, Dubletten zu vermeiden - wie sie in Baden-Württemberg innerhalb der universitären Bibliothekssysteme seit Jahrzehnten für teure Monographien (> €250,-) vorgeschrieben ist - kann bei der

vorliegenden räumlichen Zersplitterung der Universitätsinstitute kaum oder gar nicht greifen. Erst bei Zusammenführung kleinerer Bibliotheken zu größeren Einheiten in einem Gebäude kann eine systematische Annäherung an den Idealzustand erfolgen.

Dennoch gilt es auch zu bedenken, dass 1x Print auf dem Campus nicht nur ein harter Einschnitt ist - z.B. für die bislang weitgehend verschonten Geisteswissenschaften -, sondern auch - und das ist in Zeiten öffentlichkeitswirksamer Kosten nicht zu vernachlässigen - schwer vermittelbar ist. Der Steuerzahler als eigentlicher Finanzier der Bibliotheken wird nur im Ausnahmefall Verständnis dafür haben, dass der Raum und damit auch der Erhalt der Altbestände heute und in Zukunft teurer ist als die Aussonderung der - mit großem Aufwand erworbenen - Mehrfachbestände.

Trotz dieses Aspektes können mittel- und langfristig neu zugewiesene bzw. umgenutzte Flächen im Grunde nur dazu dienen, Bestände (1malig) sinnvoll zusammenzuführen - in Bereichsbibliotheken z.B. - und zentral zur Verfügung zu stellen. Alle anderen (doppelten oder am Standort Heidelberg nicht unbedingt notwendigen Bestände) sind auszusondern. Der gewonnene Platz kann neu genutzt werden: entweder für weitere Bibliotheksbestände - wenn es unumgänglich ist, sogar als dezentraler Magazinraum - oder als Forschungsfläche - was sich im Sinne des Facility Managements in Form von Einnahmen positiv auf das Budget auswirkt: nicht benötigte Bibliotheksflächen könnten gegen Entgelt zeitlich begrenzt für andere Zwecke zur Verfügung gestellt werden.

Parallel hierzu können besonders schützenswerte oder erhaltungspflichtige (dezentrale) Bestände digitalisiert werden und im Netz zur Verfügung stehen, während die Originale in Spezialarchiven zu lagern sind, die nicht zwingend in Heidelberg sein müssen - bundesweite Projekte wären sinnvoll. Digitalisierung könnte ein Kerngeschäft für Heidelberg werden, verfügt die UB doch über reichhaltige Erfahrung auf diesem Sektor, wenn man z.B. an die Digitalisierung der Manesse'schen Liederhandschrift [-, 1305-1340] und ähnliche erfolgreiche Projekte denkt.

Die "ganz große" Bauplanung in Form eines (gesamtbestandsumfassenden) Neubaus kann es in Heidelberg schon deswegen nicht geben, weil die Universität in zwei Stadtteilen logiert: die geisteswissenschaftlichen Universitätsinstitute sind in der Altstadt an vielen verschiedenen Stellen zu finden, während die Naturwissenschaften und die Medizin im Neuenheimer Feld zumindest auf einem Campus zusammengeführt sind. Die Lösung liegt für beide Standorte in der Bildung möglichst großer Betriebseinheiten, wie sie auch die in Kapitel 3.2 betrachteten anderen Bibliothekssysteme anstreben.

Eine Ergänzung hierzu wäre der Neubau des bereits genannten SKI, zu dessen Konzeption weiter unten mehr zu sagen sein wird.

Wie in anderen Bibliothekssystemen ergibt sich z.B. aus der Neustrukturierung der 12 statt 15 Fakultäten fast zwangsläufig die Neubildung von zusammengeführten Bibliotheken, wobei hier mit Widerständen innerhalb der Fakultäten zu rechnen ist.

Bereichsbibliotheken mit einem erhöhten Raumbedarf können jedoch - in Ermangelung von Neubauten - nur durch Um- bzw. Nachnutzung bereits bestehender Gebäude entstehen - auch dieses Modell finden wir in anderen Bibliothekssystemen, so z.B. in Marburg, beschrieben. Das heißt, eine Art Ringtausch ist erforderlich. Möglich wird dieser in Heidelberg kurzfristig für einige Institute durch den Auszug von Kliniken, die bislang noch im Altstadtbereich angesiedelt waren und nunmehr ins Universitätsklinikum im Neuenheimer Feld übersiedeln.

Die Einsicht, dass die so frei werdenden Gebäude nun gerade der UB bzw. dem Bibliothekssystem zugeschlagen werden müssen, darf nicht vorausgesetzt werden. Hier ist die Universitätsleitung gefragt, der UB die Rahmenbedingungen zu verschaffen, die sie benötigt, um ihren Pflichten aus dem UG nachzukommen. Machbarkeitsstudien nach Mainzer Vorbild könnten dabei behilflich sein.

Darüber hinaus können räumlich bereits aneinandergrenzende Bibliotheken zu größeren Einheiten zusammengefasst werden, wie dies bei der 2001 gegründeten Bereichsbibliothek Altertumswissenschaften geschehen ist. "In die Bereichsbibliothek gingen die Institutsbibliotheken für Alte Geschichte, Klassische Philologie und Archäologie ein, die bereits in einem Gebäude untergebracht waren." [Bonte, 2002]

Ein Modell, dem auch Tübingen für den Fall von Fakultätszusammenschlüssen folgen will.

### **5.1.2 Handlungsbedarf**

Handlungsbedarf besteht in diesem Fall in der Weiterführung der bisherigen Aktivitäten: Präsenz in den mit Baufragen befassten Gremien der Universität, im engen Schulter-schluss mit dem URZ - was die Präsentation und Durchsetzung des SKI-Modells angeht - und in fortwährender Kommunikation.

## **5.2 Organisation**

Das neue UG legt fest, dass "die Zentralbibliothek und die Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen ... ein einheitliches Bibliothekssystem" bilden und überträgt die Leitung des Bibliothekssystems dem Direktor der UB.

Die UB entwickelt eine "Neue Organisationsstruktur" [Universitätsbibliothek, 2003 c] - gültig ab Januar 2003 - zur Anpassung an die neuen Gegebenheiten. Diese Struktur unterscheidet zwischen:

- Infrastrukturabteilungen (Verwaltung und EDV-Vorsorgung)
- Betriebsabteilungen (Medienbearbeitung, Benutzung, usw.)
- Dezentrale Bibliotheken.

Letztere ist unterteilt in:

- ◆ "UB als Managementzentrale für die dezentralen Bibliotheken" mit den Aufgaben
  - *"Organisation der bibliothekarischen Arbeit im gesamten universitären Bibliothekssystem,*
  - *Einführung der elektronischen Erwerbung,*
  - *fachbibliothekarische Beratung (Katalogisierung, Schulung, Zeitschriftenerschließung, EDV, E-Journals)"* und
- ◆ "100 dezentrale Bibliotheken im Bibliothekssystem der Universität Heidelberg" mit den Zuständigkeiten
  - *"Infrastruktur*
  - *Medienbearbeitung*
  - *Benutzung*
  - *Altbestände*
  - *usw."*

Darüber hinaus werden seit dem In-Kraft-Treten des UG Überlegungen zur Neuorganisation des Bibliothekssystems angestellt: "Um die immensen Betriebskosten des Heidelberger Bibliothekssystems zu senken, ist es notwendig, die Zahl der selbständigen Verwaltungseinheiten deutlich zu verringern. Dies kann durch die Zusammenlegung fachverwandter Einrichtungen zu einer Bereichsbibliothek oder - vor dem Hintergrund elektronischer Medienbearbeitung und Bürokommunikation ebenfalls möglich - die Einrichtung virtueller Verwaltungsverbände geschehen." [Bonte, 2001 a]

Ein Beispiel für eine bereits funktionierende Bereichsbibliothek wird folgendermaßen beschrieben: "Hinsichtlich der räumlichen Integration kleinerer Einheiten konnte mit der Gründung der Bereichsbibliothek Altertumswissenschaften im Mai 2001 ein konkreter Schritt getan werden. ... Die Leitung der Bibliothek obliegt einem wissenschaftlichen Bibliothekar der Universitätsbibliothek, ihre Finanzierung und Arbeitsweise regelt eine Verwaltungsvereinbarung der beteiligten Einrichtungen. Während die Institute demnach für die Erwerbungs- und Arbeitsmittel sorgen, stellt die Universitätsbibliothek außer dem nebenamtlich tätigen Leiter der Bibliothek (ca. ¼ Stelle) eine Diplom-Bibliothekarsstelle bereit. Daneben ist die Vereinheitlichung und Straffung der Geschäftsgänge als Ziel festgeschrieben und garantiert, dass der Bibliotheksleiter bei allen bibliotheksrelevanten Strukturentscheidungen der Institute am Entscheidungsprozess beteiligt wird." [Bonte, 2002]

Den möglichen Verwaltungsverbund dezentraler Bibliotheken stellt die UB folgendermaßen dar: "Die Reduzierung der selbständigen Verwaltungseinheiten ist wegen schwieriger baulicher Verhältnisse längst nicht immer durch räumliche Zusammenführung

möglich. Alternativ ist deshalb an die Einrichtung von Verwaltungsverbänden zu denken, bei denen bei integrierter Medienbearbeitung mehrere Benutzungsstandorte versorgt werden. Trotz elektronischer Geschäftsgänge und Bürokommunikation bleibt diese Lösung wohl nur die zweitbeste, ist dank fortgeschrittener Technik inzwischen aber wenigstens möglich und verspricht ebenfalls noch Ressourcengewinne." [Bonte, 2002]

Der Vergleich mit den anderen Bibliothekssystemen ergibt ähnliche Pläne und Organisationsformen:

In Gießen ist neben der organisatorischen und administrativen Zusammenfassung von Bibliotheken auch die räumliche Integration angestrebt. Ziel: sieben Bibliotheksstandorte. Die UB übernimmt die (Verwaltungs-) Leitung des Bibliothekssystems; die Erwerbungs-kompetenz bleibt bei den Wissenschaftlern.

Darmstadt schließt Teilbibliotheksvereinbarungen mit kooperationswilligen Fachbereichen ab. Die funktionale Einschichtigkeit soll langfristig der - fachbezogenen - realen Einschichtigkeit weichen.

In Mainz werden wie in Heidelberg Bereichsbibliotheken gebildet, die von einem Mitarbeiter des höheren Dienstes geleitet werden. Durch einen Bibliotheksausschuss werden die jeweiligen Fachbereiche einbezogen.

Marburg entwickelt in kooperationsbereiten Fachbereichen die Fachbereichsbibliotheken weiter zu Teilbibliotheken der UB. Die Teilbibliothek wird von einem Fachreferenten geleitet, der u.a. den Erwerbungssetat bewirtschaftet. Die Erwerbungs-kompetenz liegt bei den Wissenschaftlern; die Verwaltungskompetenz bei der UB.

Tübingen strebt die Vereinheitlichung der Geschäftsgänge, der Erwerbung und des Personals in den dezentralen Bibliotheken an und sieht virtuelle Verwaltungsverbände als Zwischenlösung auf dem Weg zur Zusammenführung der Bibliotheksbestände.

### **5.2.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen**

Die Zielsetzung der UB liegt in der Bildung größerer Verwaltungseinheiten. Bereichsbibliotheken sollen den drängenden Verwaltungs- und Struktur-Problemen die Schärfe nehmen und ein übersichtlicheres und damit leichter steuerbares Bibliothekssystem schaffen. Die Überführung der derzeit noch 96 dezentralen Bibliotheken in - sinnvoller Weise an der Anzahl der Fakultäten orientierten - 12 Bereichsbibliotheken ist wohl die zukunftsweisende Lösung. Bis dahin werden aber - nicht nur aus Raum-, sondern auch aus Kooperationsgründen - Zwischenlösungen nötig sein, z.B. in Form von virtuellen Verwaltungsverbänden, d.h. gemeinsamen Geschäftsgängen für mehrere Bibliotheken.



Über die Nutzung und Angebote der jetzigen dezentralen Bibliotheken wird die vereinheitlichte Bibliotheksstatistik Auskunft geben. Zu einer Bedarfsanalyse für die späteren Bereichsbibliotheken gehört zwingend die Sicht des Nutzers vor Ort. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen - z.B. durch eine Benutzerbefragung -, welche Vorteile die jeweilige dezentrale Bibliothek derzeit für ihre spezifischen Nutzer hat. Daraus sind Schlussfolgerungen im Sinne eines Anforderungskataloges für eine zentrale Einrichtung zu ziehen.

Die Anforderungen aus möglichst vielen Bibliotheken - evtl. unterschieden nach Geistes- und Naturwissenschaften -, sowie die Erfahrungen der bereits bestehenden Bereichsbibliothek Altertumswissenschaften sollten zusammengefasst werden, um ein Maximalspektrum zu erhalten. Kurzfristige oder gar kurzfristige Lösungen können so vermieden werden. Die neu entstehenden zentralen Einheiten sollten dann nicht nur den ermittelten Anforderungen genügen, sondern darüber hinaus ein neues Dienstleistungsspektrum eröffnen und unter dem Strich deutliche Vorteile für den dezentralen Nutzer bieten, wie in Kapitel 5.4 weiter ausgeführt werden wird.

In der Bereichsbibliothek Altertumswissenschaften sind wie oben erwähnt drei Bibliotheken vereinigt. Das zugrunde liegende Modell soll richtungsweisend für weitere Bereichsbibliotheken sein:

- Die Leitung einer Bereichsbibliothek obliegt in der Regel einem wissenschaftlichen Bibliothekar der UB, dem für das Fachgebiet zuständigen Fachreferenten.
- Die Finanzierung - die im Zuge der künftigen Globalhaushalte noch einmal neu zu überdenken sein wird - und die Verwaltung werden durch eine - einvernehmlich zwischen UB und betroffenen Instituten beschlossene - Verwaltungsvereinbarung geregelt.
- Eine Bibliothekskommission - bestehend aus den geschäftsführenden Direktoren der Institute, dem Bibliotheksleiter, den Bibliotheksbeauftragten der Institute und einem studentischen Vertreter - begleitet das neue Konstrukt und erhält regelmäßige (halbjährliche) Berichte vom Bibliotheksleiter.

Eine Standardisierung als Basis für künftige Verwaltungsvereinbarungen bietet sich an. Der Standard kann dann im Einzelfall Zusätze erhalten, die auf sehr spezielle Bedürfnisse vor Ort zugeschnitten sind. In gewissem Umfang ist damit ein maßgeschneidertes Konzept für jeden Fachbereich denkbar, das durch einen hohen Anteil "Routine" finanzierbar und leistbar bleibt.

Partnerin der jetzigen dezentralen und späteren Bereichsbibliotheken ist die UB als Managementzentrale. In ihr Arbeitsgebiet entfallen die zentralen Dienstleistungen, die auch heute schon erbracht werden: e-journal-Verwaltung, Electronic Document Delivery, Datenbankbetreuung, Sondersammelgebiete, Digitalisierung, und die Neuentwicklung

weiterer Angebote. Der Versorgungsauftrag der UB ist der neuen Entwicklung anzupassen: Sie übernimmt zusätzlich die Funktion einer Speicherbibliothek für das System. Die Grundlagenliteratur aller Fächer gehört künftig zu ihrem Spektrum, die Spezialliteratur steht dezentral. Die UB bleibt die Universalbibliothek mit inner- und außeruniversitären Aufgaben, während die Bereichsbibliotheken - und ihre Vorstufen - zu Kompetenzzentren für die Informations- und Literaturversorgung vor Ort werden.

Die Konzeption für das bereits erwähnte SKI kommt als weiteres Standbein zur neuen Organisationsstruktur hinzu und ist gleichzeitig Modell für das Bibliothekssystem der Zukunft. Das geplante SKI erlaubt die Vision der perfekten Literatur- und Informationsversorgung der Universität (vgl. Kapitel 5.8).

### **5.2.2 Handlungsbedarf**

Der Handlungsbedarf besteht also in der Schaffung von Standards für die angestrebten Bereichsbibliotheken. Zum einen gehört hierzu der oben beschriebene Anforderungskatalog aus Nutzersicht, zum anderen die Entwicklung eines allgemeinen Dienstleistungsspektrums für Bereichsbibliotheken, das durch Ergänzungen auf einzelne Bereichsbibliotheken zugeschnitten werden kann.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch die Definition der Kompetenzen des Bibliotheksleiters und der Bibliothekskommission. Das Marburger Modell (vgl. Kapitel 3.2.4), das dem leitenden Fachreferenten weitreichende Kompetenzen einräumt und die Bereichsbibliothek weitgehend selbständig stellt, kann hier als Vorbild dienen.

Des Weiteren sind Standards für fachbereichsbezogene Verwaltungsverbände zu entwickeln, die als Vor- oder Zwischenstufen in den Bibliotheken dienen sollen, für die auf absehbare Zeit keine räumliche Zusammenführung möglich ist.

Die vom Gesetz vorgeschriebene Verwaltungsordnung für das Bibliothekssystem ist noch im Entstehungsprozess. Eine Kommunikation über die Verwaltungsordnung zwischen UB und dezentralen Bibliotheken findet bislang nicht statt. Materialsammlung, Stand und Entstehungsprozess könnten z.B. im Intranet (vgl. Kapitel 6.1.2) laufend dokumentiert werden, wobei Fragen und Anregungen der Mitarbeiter willkommen sein sollten.

Die Antworten auf die Fragen 7 und 8 des Fragebogens (vgl. Anlage 3), die auf die Risiken und Chancen der neuen Entwicklung zielten, lassen darüber hinaus eher Kommunikationsbedarf als Handlungsbedarf erkennen, um Befürchtungen hinsichtlich

größerer Schwerfälligkeit der UB-Verwaltung aufgrund der Zentralisierung, über Ressortkämpfe zwischen rivalisierenden Abteilungen bis hin zur Entfremdung der Institutsbibliothekare von ihren Nutzern und umgekehrt entgegenzutreten. Hier sind die Randbedingungen zu beobachten, die Äußerungen aus den verschiedenen Hierarchieebenen wahrzunehmen, zu werten und in Zusammenhang mit den veränderten Strukturen zu bringen. Stetige - öffentliche - Vorausschau: "Was steht an?" muss gegenüberstehen der Nachschau: "Was wurde erreicht? Wo sind noch Mängel?" Jedes Feedback macht ein Nachdenken erforderlich.

### **5.3 Finanzen - dezentrale Ressourcenverantwortung**

In seiner Antrittsrede [Probst, 2002] erläutert der Heidelberger UB-Direktor die Finanzlage der Universität und der UB im Zusammenhang mit der Einführung der NSI:

"Einen Schwerpunkt in den Diskussionen der wissenschaftlichen und bibliothekarischen Öffentlichkeit bildete in den vergangenen Jahren die Kostenentwicklung des Informationswesens ... und die schwindende Kaufkraft der Bibliotheksetats. ... Die Globalisierung der Universitätshaushalte und der in Baden-Württemberg Ende 2001 endgültige Rückzug des MWK aus der direkten Bibliotheksfinanzierung verweist uns künftig auf den harten Wettbewerb um die knappen Ressourcen auf universitärer Ebene. Und während der Wissenschaftsrat ... die 'Erhöhung des Budgets der Bibliotheken durch Schwerpunktsetzungen im Globalhaushalt der Hochschulen' fordert, zielt eine von der baden-württembergischen Landesrektorenkonferenz eingesetzte Arbeitsgruppe dezidiert auf eine Reduzierung der Sach- und Personalausstattung in den Bibliotheken.

Die Globalisierung der Universitätshaushalte ist aber nur ein Element der im Gang befindlichen Strukturreform in der öffentlichen Verwaltung. Die stetig steigende Verschuldung der öffentlichen Haushalte und die hohen Personalanteile an den Etats haben zu einer Legitimationskrise des öffentlichen Dienstes geführt. Es gibt inzwischen einen klaren gesellschaftlichen Auftrag, die in der freien Wirtschaft entwickelten betriebswirtschaftlichen Steuerungselemente auch in der staatlichen Verwaltung einzuführen. So arbeiten in den Landesministerien verschiedene Arbeitsgruppen an dem Projekt NSI (Neue Steuerungsinstrumente), das darauf abzielt im öffentlichen Dienst die Kosten-Leistungsrechnung, ein betriebswirtschaftliches Controlling, regelmäßiges Benchmarking und eine an Leistungskennzahlen orientierte Budgetierung einzuführen."

Nach seiner Formulierung der Arbeitsziele, die in Kapitel 5.4 weiter behandelt werden wird, führt Probst zur Etatausstattung weiter aus:

“Während wir den aufgeführten Katalog von Vorhaben wohl aus eigener Kraft bewältigen können, sind wir bei der Sicherung unseres (UB)Etats und unserer Stellen künftig ausschließlich auf ein gutes Standing in der Universität und vor allem bei der Universitätsleitung angewiesen. So steht für die nächsten zwölf Monate an, im Rahmen des Impulse-Projektes [Rektorat, [2002] b] ein Budgetierungsmodell für die UB zu entwickeln.”

Der Vergleich mit den anderen Bibliothekssystemen zeigt, dass in Hessen - wie für Gießen in Punkt 3.2.2.4 ausführlich beschrieben - die gleichen Bestrebungen bestehen wie in Baden-Württemberg, die Verwaltungsreform umzusetzen und u.a. Globalhaushalte einzuführen, die teilweise oder ganz leistungsbezogen zugewiesen werden. Unter Globalhaushalten ist in diesem Zusammenhang zu verstehen: die “weitgehende Reduzierung der Aufgliederung von Titeln bei der Haushaltsaufstellung bis hin zur Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe. Globalisierung bedeutet (haushaltstechnisch) ‘Titelzusammenführung’.” [Bundesregierung, [ohne Jahr] b]

Die erste Stufe der Verwaltungsreform ist für die beteiligten Bibliothekssysteme in der Regel die Personalbudgetierung, danach folgt die Sachmittelbudgetierung und später die Sekundärverrechnung erbrachter Dienstleistungen. Für Heidelberg ist dieser erste Schritt der Budgetierung bereits vollzogen und wird im Rechenschaftsbericht des Rektors der Universität begründet: “Um einen betriebswirtschaftlich nachvollziehbaren Personaleinsatz zu erleichtern, werden zum 1.4.2003 alle Bibliotheksstellen bei der UB gepoolt.” [Rektorat, [2003]]

In Gießen fließen darüber hinaus zusätzlich zum Fachpersonal auch die Mittel für die studentischen Hilfskräfte in das Personalbudget der UB ein.

Unterschiedliche Modelle gibt es bei der Ausweisung der Sachmittel für die Literaturversorgung: Teilweise werden der zentralen Hochschulbibliothek einmalig größere Einzelposten zugewiesen, um die Etatsituation zu verbessern wie in Darmstadt. Teilweise sind zweckgebundene Zuweisungen auf der Basis der bisher verausgabten Mittel für Literatur- und Informationsversorgung, die zusätzlich nach Lehreinheiten und Bibliotheksstandorten gegliedert sind, vorgesehen wie in Gießen. In Mainz verlangt die Rahmen-Organisationsregelung, dass sämtliche Ressourcen der UB zugewiesen werden - wie dies auch in Heidelberg künftig der Fall sein soll -, während in Marburg die zentral und dezentral aufgewendeten Mittel für wissenschaftliches Schrifttum zusammengefasst werden.

Unterschiedlich auch die Modelle zur Bewirtschaftung der Mittel: in Gießen gibt es eine kooperative Bewirtschaftung der Mittel, die UB und dezentrale Bibliothek gemeinsam leisten. Die meisten Systeme trennen zwischen Literatúrauswahl durch die Wissenschaftler

und Verwaltung der Mittel durch die UB bzw. Bereichsbibliothek. In Marburg bewirtschaftet der jeweilige Fachreferent als Leiter einer Teilbibliothek die zugehörigen Mittel von UB und Fachbereich. Für Heidelberg stehen entsprechende Festlegungen aus.

### 5.3.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen

In Kapitel 4.2 wurde im Rahmen der NSI ausführlich erläutert, worauf der UB-Direktor zu Recht hinweist: "Diese hier nur ansatzweise skizzierten Strukturreformen stellen die öffentlichen Verwaltungen vor eine gewaltige Herausforderung ...". [Probst, 2002].

Der UB geht es, was die Finanzen betrifft, um den Erhalt der bisherigen Mittelausstattung. An eine - ebenfalls mögliche - Erweiterung ihres Etats scheint sie zunächst nicht zu denken.

Die Entwicklung eines Budgetierungsmodells für die UB steht an, wobei die Festlegung der Leistungskennzahlen das schwierigste Problem sein dürfte. Mit dem Budgetmodell kommt die komplette Ressourcenverantwortung für die Bibliotheken, und zwar zentral und dezentral. Die Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) arbeitet daran, möglichst schnell alle Bereiche zu budgetieren und diese Verantwortung abzugeben. Die einzelnen Bereiche - auch die UB - sind dagegen mehr an einer schrittweisen Übernahme der dezentralen Ressourcenverantwortung interessiert.

Solange die UB zwar über die gesamten Personalmittel verfügt, nicht aber über die gesamten Sachmittel, ist sie darauf angewiesen, dass die Institute wie bisher die Literaturversorgung "ihrer" Bibliotheken selbst sichern, indem sie entsprechende Mittel dafür ausweisen. Und dies zu einem Zeitpunkt, zu dem man ihnen die Verfügungsgewalt über ihr Personal entzogen hat. Nach Einführung der Globalbudgets fällt diese Aufgabe - ausreichende Mittel für die dezentrale Literatur- und Informationsversorgung auszuhandeln - der UB zu.

Die Weichen für die Höhe künftiger Sachmittel werden jedoch jetzt schon gestellt: Mittel, die bei den ersten umfassenden Budgetverhandlungen nicht in die Bibliotheken fließen, werden für anderweitige Institutszwecke budgetiert. Aus solchen Institutsmitteln später Summen für ein Globalbudget des Bibliothekssystems abzuzweigen, wird schwierig werden, denn in Zukunft gibt es eher weniger zu verteilen als mehr.

Wichtig für die UB und das Bibliothekssystem sind in diesem Zusammenhang die Aussagen des Rektors [Rektorat, 2002 a] zu den Verhandlungen: "das Rektorat ist der Ansicht, dass eine faire Beurteilung dieser Aspekte nicht über Kennzahlen, sondern nur im persönlichen Gespräch ... erfolgen kann. ... Die zeit- und ressourcenaufwendigen Verhandlungen sollen darüber hinaus nur alle 3-4 Jahre stattfinden" und zu den möglichen Konsequenzen der Budgetverhandlungen:

- “Begründete Aufstockung oder Reduktion des bisherigen Verhandlungsanteils am Globalbudget
- Abschluss von nachprüfbaren Zielvereinbarungen mit zeitlich befristeter Ausstattung” - “Die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung von Teilzielen oder des Gesamtprojektes” ist unaufgefordert mitzuteilen.

Der zweite Punkt könnte der UB den finanziellen Weg in die Zukunft ebnen. Großprojekte sind mittels Zielvereinbarungen finanziell abzudecken, aber auch der Alltag der Strukturveränderung. Bis diese abgeschlossen ist, lassen sich - ein genaues, nachvollziehbares Konzept vorausgesetzt - Zielvereinbarungen für bestimmte Zeiträume treffen - und damit die Zuweisung von entsprechenden Geldern zur Erreichung der Ziele verknüpfen.

Die Budgetierung der UB als zentralem Dienstleister fällt in die zweite Phase des IMPULSE-Projektes (vgl. Kapitel 4.2), die bis 2004 abgeschlossen sein soll.

Als gute Grundlage für die Budgetverhandlungen werden sich die Rechenschaftsberichte des Rektors der Universität erweisen, in denen ein Problembewusstsein der Verwaltungsspitze für die Belange der UB zu erkennen ist. Im Bericht 2002/2003 [Rektorat, [2003]] ist z.B. nachzulesen: “Die Neuorganisation der UB ist vor dem Hintergrund sich verändernder finanzieller Rahmenbedingungen um so notwendiger: Aufgrund der Sparzwänge des Landes fallen finanzielle Zuweisungen geringer aus. Gleichzeitig steigen die Preise auf dem Buchmarkt, insbesondere im Bereich naturwissenschaftlicher oder medizinischer Zeitschriften.” Der Rechenschaftsbericht enthält auch einen (Teil-)Lösungsansatz: “Neben einer weiteren Professionalisierung des Bibliothekssystems wird sich die Universität auch weiterhin um Förderer bemühen, die sich für den Bestand, die Pflege und den weiteren Ausbau des an verschiedenartigste Medien gebundenen wissenschaftlichen Wissens engagieren möchten”.

### **5.3.2 Handlungsbedarf**

Der Handlungsbedarf besteht hier in der Übernahme der Gesamt-Ressourcenverantwortung, und zwar auch dann, wenn die Vorbereitungen in Form von Leistungskennzahlen oder Einführung der KLR noch nicht abgeschlossen oder noch gar nicht begonnen sind. Nur das Globalbudget gewährt die nötige Handlungsfreiheit für die Strukturreform.

Betriebswirtschaftlich “saubere” Lösungen, die z.B. in einer Organisationsanalyse und anschließender Entwicklung einer Balanced Score Card für die UB und - exemplarisch - für eine Bereichsbibliothek bestehen könnten, brauchen Zeit - und Zeit steht nicht unbegrenzt zur Verfügung. Auf die Einführung der KLR zu warten und das Controlling erst zu

perfektionieren und dann anzuwenden, ist nicht sinnvoll. Die Devise könnte eher lauten: Learning by Doing. Nachbessern und Anpassen muss erlaubt sein.

Das bedeutet, mit den heute verfügbaren Strukturdaten ist zunächst ein vorläufiges Budgetierungsmodell zu erarbeiten. Dieses Budgetierungsmodell wird immer dann wieder angepasst, wenn einzelne Bausteine des NSM soweit auf die Bedürfnisse der UB und der dezentralen Bibliotheken zugeschnitten sind, dass sie in den Regelbetrieb übernommen werden können.

Diese Problematik besteht für alle Universitätseinrichtungen, nicht nur für die Bibliotheken. Die Theorie des NSM und die praktische Anwendung einzelner NSI klaffen notwendigerweise auseinander. Ein Anpassungsprozess über mehrere Jahre ist notwendig, bis die Ziele erreicht sind

- aktives wirtschaftliches Ressourcenmanagement
- Sekundärverrechnung, d.h. die Umlage der Kosten für zentrale oder dezentrale Bibliotheksdienstleistungen auf die Abnehmer der Leistung.
- die Zuweisung der verhandlungsfähigen Mittel in Abhängigkeit von Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung

Die Entwicklung passender Umlageschlüssel für die Sekundärverrechnung - z.B. in Abhängigkeit von Lehrstühlen, Studentenzahlen, überwiegender Monographien- oder Zeitschriftennutzung, usw. - wird einige Zeit in Anspruch nehmen.

Als Beispiel mag die zentrale campusweite Bereitstellung des E-Journal-Angebotes dienen. Hier fallen nicht nur die Kosten für die Abonnements der Online-Zugänge an, sondern auch Personalkosten, Serverkosten, Infrastrukturkosten, usw. In dem Maße, in dem eine Universitätseinrichtung von diesem Angebot profitiert bzw. profitieren will, finanziert sie es anteilig mit. Ein anderes Beispiel wäre die Dienstleistung "Medienbearbeitung" oder die Dienstleistung "Erarbeitung eines Bibliotheksentwicklungsplanes für die Fakultät X". Institute zahlen für die Dienstleistung zentraler Anbieter - und umgekehrt.

In diesem Zusammenhang besteht weiterer Handlungsbedarf in der forcierten Einführung des elektronischen Erwerbungs-systems, das u.a. die Haushaltsstrukturen abbildet. Es erleichtert die Vorbereitungen und die Einführung der NSI z.B. dadurch, dass die gesamten Etatdaten des Bibliothekssystems an einer Stelle zusammengeführt werden und so die Erwerbungsabstimmung, den Datenaustausch und die Statistik, sowie die Etatkontrolle nicht nur erleichtern, sondern in vielen Fällen überhaupt erst ermöglichen.

## 5.4 Dienstleistungen

Drei große Ziele werden von der UB auf ihren Webseiten zum Bibliothekssystem [Universitätsbibliothek, 2003 d] als Aufgabenspektrum formuliert:

- Optimierung des Medien- und Informationsangebots
- Verbesserung der bibliothekarischen Betreuung
- Effizientere Nutzung der vorhandenen Räume und Geräte

Unter *Optimierung des Medien- und Informationsangebots* ist in diesem Fall zu verstehen: Erwerbungsabstimmung und "professionelle Erwerbungs koordinierung mit elektronischen Systemen", insbesondere die Vermeidung von Dubletten und die Erhöhung der Titelvielfalt.

Die *Verbesserung der bibliothekarischen Betreuung* bezieht sich hier auf unzureichende Personalausstattung in dezentralen Bibliotheken. Die Betreuung soll durch "Geschäftsgangrationalisierung und flexibleren Personaleinsatz" verbessert werden. Das wird Gegenstand von Punkt 5.5 sein.

Die Möglichkeiten für *Effizientere Nutzung der vorhandenen Räume und Geräte* sind in Punkt 5.1 erläutert.

Drei weitere Ziele nennt der UB-Direktor in seiner Antrittsrede [Probst, 2002]:

- Ausbau der elektronischen Informationsversorgung
- Verbesserung der konventionellen Versorgung
- Etatausstattung

Der *Ausbau der elektronischen Informationsversorgung* beinhaltet viele verschiedene Aspekte:

"Die elektronische Bibliothek muss quantitativ und qualitativ wachsen. Zunächst quantitativ: Wir wollen die Anzahl unserer Datenbanken und vor allem elektronischen Zeitschriften weiter erhöhen. ... Großer Nachfrage erfreut sich auch das bisher ausschließlich von UB und der Mannheimer Klinikbibliothek betriebene Electronic Document Delivery EDD. Perspektivisch wollen wir prüfen, ob nicht zumindest einige große Institutbibliotheken mit wichtigen und unikaten Zeitschriftenbeständen in ein dann aufzubauendes Netz von Scan-Stationen eingebunden werden können.

In qualitativer Hinsicht sind die folgenden Perspektiven wichtig: Wir werden in Kürze den Digikat II ins Netz stellen, der dann auch für den Altbestand der UB bis zum Erscheinungsjahr 1935 eine orts- und zeitunabhängige Recherche ermöglichen wird. Damit werden über 90% aller Katalogdaten der UB via WWW zugänglich sein. Die



entsprechende Finanzierungsbereitschaft der Institute vorausgesetzt, ist zu überlegen, ob die Papierkataloge von den Instituten ... nicht ebenfalls digitalisiert werden können. ...

Für den kommenden Winter steht die Implementierung der Online-Fernleihe an. ...

Geplant ist weiter der Aufbau einer virtuellen Auskunft und eine Programmentwicklung, die unter dem Stichwort 'MyUB' unseren Kunden erlaubt, das breite elektronische Angebot der UB einer individuellen Profilierung zu unterziehen. ...

Eine neue Qualität wird die elektronische Bibliothek auch durch den fest beschlossenen Aufbau einer Digitalisierungsstelle gewinnen. ...

Angesichts der wachsenden Bedeutung, die dem elektronischen Lernen (E-Learning) in den nächsten Jahren zukommen wird, wollen wir schließlich zusammen mit den Instituten und dem Rechenzentrum am Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur mitwirken."

Zur *Verbesserung der konventionellen Versorgung* schlägt Probst "den Kolleginnen und Kollegen aus der UB vor, mit mir gemeinsam über eine halbtägige Öffnung der Altstadtlausleihe am Samstag ... nachzudenken" und die Anzahl der Leseplätze zu erhöhen: "Angesichts unseres eklatanten Mangels an Lesesaalplätzen brauchen wir ein Konzept, das hier Nachfrage und Angebot besser zusammenführt."

Was die *Etatausstattung* angeht, sind in Punkt 5.3 ausführliche Erläuterungen zu finden.

Die Dienstleistungsangebote anderer Bibliotheken bzw. der Bedarf an neu zu entwickelnden Angeboten sind in den vergleichend betrachteten Bibliothekssystemen im wesentlichen identisch mit den Heidelberger Ansprüchen:

In Darmstadt ist die Rede von 'Entwicklung hin zu einer hybriden Bibliothek', von Erweiterung des elektronischen Zeitschriftenangebotes, von der Ausdehnung der Öffnungszeiten, von Digitalisierung der Zettelkataloge und Modernisierung der Auskunft.

In Gießen ist der funktionale Leistungsaspekt bezüglich zentraler und dezentraler Leistungen differenziert beschrieben (vgl. Kapitel 3.2.2.5). Auch hier wird die Verlängerung der Öffnungszeiten erwähnt.

Für Mainz werden eine 'größere Professionalisierung der Bibliotheksdienstleistungen', längere Öffnungszeiten und eine geregelte Benutzerberatung angestrebt.

In Marburg stehen zentrale Dienstleistungen wie der universitätsweite OPAC und ein CD-ROM-Netz im Vordergrund. Besonders erläutert ist die Möglichkeit für die Lehrstühle, Handapparate zu erhalten, was in anderen Systemen keine Erwähnung findet.

In Tübingen, das sich wie Heidelberg am Beginn des Umstrukturierungsprozesses befindet, werden ähnliche Überlegung zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes und der fachlichen Betreuung von dezentralen Bibliotheken angestellt wie in Heidelberg.

#### 5.4.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen

Für viele Nutzer von Bibliotheken besteht der offenkundige Service in den Öffnungszeiten - je länger, desto besser die Bibliothek. Dass Bibliotheken andere Ansprüche an sich selbst und somit auch an ihr Angebot haben, spielt bei dieser vordergründigen Betrachtung keine Rolle.

Deswegen ist die Verlängerung der Öffnungszeiten in der zentralen Hochschulbibliothek und in den dezentralen Bibliotheken, vor allem bei den bereits zusammengefassten Einheiten, - die in allen Bibliothekssystemen Teil des Strukturwandels ist - die erste und vielleicht wichtigste Maßnahme auf der Prioritätenliste. Dass auch die längsten Öffnungszeiten - sofern sie nicht 24 Stunden an sieben Tagen die Woche betragen - den Ansprüchen nicht genügen werden, ist dabei von vorneherein klar.

Sonderregelungen wie der Zugang zur Institutsbibliothek mittels persönlichem Schlüssel werden in den künftigen Bereichsbibliotheken entfallen und damit stellt sich die Frage nach dem wissenschaftlichen Dialog, den Forschungsbedingungen in einer zentralen Bibliothek im Vergleich zur Nutzerfreundlichkeit dezentraler Institutsbibliotheken. Dem Wunsch, am späten Abend und samstags wie sonntags auch zu ungewöhnlichen Zeiten die Bibliothek aufsuchen zu können, werden die neu entstehenden Bibliotheken nicht entsprechen können. Selbst bei maximal flexibilisiertem Personaleinsatz wird sich der Idealzustand nicht herstellen lassen. Hier können Statistiken über die tatsächliche Auslastung der Bibliothek zu Randzeiten eine wertvolle Argumentationshilfe werden.

Die Schwerpunkte sind gemeinsam mit den betroffenen Einrichtungen festzulegen: entweder fließen die Mittel in umfassende Öffnungszeiten oder sie ermöglichen technische Infrastruktur, Medienvielfalt, einen breit gefächerten Bestand oder angemessene bibliothekarische Betreuung. Das künftige Globalbudget ermöglicht maßgeschneiderte Lösungen, wobei der Versorgungsauftrag, nämlich Literatur und Information bereitzustellen, nicht außer Acht gelassen werden darf.

Neben verlängerten Öffnungszeiten, um dem Argument der Beschneidung von Forschung und Wissenschaft durch die Tatsache von Öffnungszeiten an sich zu begegnen, kann der längere Weg zu einer neu geschaffenen zentralen Einrichtung, der in den allermeisten Fällen entstehen wird, durch ein weitergehendes attraktives Angebot kompensiert werden: eine ausreichende Anzahl von Arbeitsplätzen - sowohl konventionell als

Lese-/Arbeitsplätze als auch PC-Arbeitsplätze -, Kopiermöglichkeiten, Druckmöglichkeiten, was immer - je nach Disziplin - erforderlich sein mag.

Die Vorteile größerer Bibliothekseinheiten liegen zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf der Hand. Für den Nutzer können und müssen sie trotz aller Rationalisierungs- und Einsparungs-Überlegungen ein deutliches Plus bieten: er kann und darf eine deutliche Serviceverbesserung erwarten, die wiederum mit gebündelten Kräften an einer Stelle für die Bibliothek leichter zu leisten ist. Was im einzelnen jedoch als Serviceverbesserung zu verstehen ist, darüber sind - wie gesagt - Bibliotheken oft anderer Meinung als ihre Nutzer. Um so wichtiger ist eine sorgfältige Erhebung der tatsächlichen Nutzerbedürfnisse wie oben erwähnt.

Dass die technische Ausstattung und Betreuung in größeren Bibliotheken unter einheitlicher Führung in der Regel deutlich besser ist als in kleinen und kleinsten dezentralen Einrichtungen, die u.U. keinen EDV-Entwicklungsplan besitzen, ist mittlerweile wohl unbestritten. Die diesbezüglichen Angebote zentraler Bibliotheken sprechen für sich und überzeugen die Sceptiker schon seit einigen Jahren. Als Beispiele hierfür können zentral bereitgestellte Dokumentenserver, Datenbanken und e-journals gelten.

Einen wesentlichen Baustein für die Optimierung des Medien- und Informationsangebotes stellt für die UB die Einführung eines elektronischen Erwerbungs-systems dar. "Das System der Erwerbungs-koordination ist so zu verbessern, dass die Beschaffung ungewollter Dubletten möglichst verhindert und die Gesamt-titelzahl im Bibliothekssystem gesteigert wird. Die Realisierung dieses Ziels unterstützt ein elektronisches Erwerbungs-system, das bereits ausgeführte Bestellungen der Partnerbibliotheken frühzeitig anzeigt." [Bonte, 2001 b]

Für die UB hängt daran nicht nur der Dienstleistungsaspekt der Titelviefalt, sondern auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit im System: "die Zusammenarbeit bei der System-einführung und dem Systembetrieb wird Vertrauen und Verständnis zwischen der UB und den dezentralen Bibliotheken schaffen und die teilweise vorhandenen Vorbehalte und Vorurteile abbauen. Es ist ja viel schwerer, einander abzulehnen, wenn man regelmäßig an einem Tisch sitzt, um gemeinsam Probleme zu lösen, als wenn man sich nur ganz gelegentlich trifft" [Probst, 2002].

Allerdings werden Jahre vergehen, bis alle dezentralen Bibliotheken in den Prozess der automatisierten Erwerbung eingebunden sind. Vertrauen und Verständnis müssen auch auf anderem Wege geschaffen werden.

Auch in anderer Hinsicht wird diese - sicherlich wichtige und notwendige - Erneuerung überschätzt: "dass wir in Heidelberg zumindest in Baden-Württemberg die ersten sind, die gemeinsam die Automatisierung der dezentralen Bibliotheken in Angriff nehmen, kann unserer Reputation auf dem Campus, bei der Universitätsleitung und im Lande nur förderlich sein." [Probst, 2002]

Solange es um Automatisierung dezentraler Bibliotheken allgemein geht, hat diese Aussage Gültigkeit. Sobald es um Erwerbungsautomatisierung geht, wird die tatsächliche Bedeutung dieses Vorgangs außerhalb der Fachkreise nicht mehr kommunizierbar sein, weil hier nur Bibliothekare wissen, worum es eigentlich geht.

So ist die Erwerbungsautomatisierung sicher ein Schritt in die richtige Richtung, gerade auch, was gemeinsames Selbstverständnis, gemeinsame Arbeit am großen Ganzen angeht. Aber: einheitliche Systeme = einheitliches Denken - dieser Ansatz funktioniert nicht. Dort, wo es zu diesem Ergebnis kommt, ist es zweifellos nachhaltig. Aber es dauert zu lange für den Prozess der Integration des Bibliothekssystems, der dringlich ist. Kurz- und mittelfristige Personalentwicklung setzt an anderer Stelle an, wie in Kapitel 6 weiter auszuführen sein wird.

Weitere Schritte im Sinne eines integrierten Bibliothekssystems, z.B. bei der publikumswirksamen elektronischen Ausleihe, Verlängerung, Vormerkung, Bestellung oder die Selbstverbuchung sind für die dezentralen Bibliotheken, auch wenn sie einmal Bereichsbibliotheken sind, voraussichtlich eher von untergeordneter Bedeutung, weil vor Ort die Präsenzbestände dominieren.

Die UB benennt weitere technische Entwicklungen als Ziel. Zum Teil sind sie bereits Realität; Aussagen über den Erfolg können jedoch noch nicht gemacht werden:

- Implementierung der Online-Fernleihe (seit 10.06.03 in Betrieb)
- Aufbau einer virtuellen Auskunft
- Programmentwicklung für MyUB
- Aufbau einer Digitalisierungsstelle (seit 28.04.03)
- Mitwirkung an einer Infrastruktur für E-Learning.

Jeder dieser Punkte - aus bibliothekarischer Sicht absolut notwendig und wünschenswert - spricht verschiedene Teile der Klientel an. Für die einen "lebensnotwendig" bleibt es für andere "technische Spielerei". Dies beschreibt gleichzeitig das Dilemma der Bibliotheken - nicht nur in Heidelberg: die Angebote müssen heute nicht nur auf dem neuesten Stand, sondern absolut zukunftsweisend sein, während ein Teil der Nutzer noch gar nicht mit den technischen Möglichkeiten vertraut oder ausgerüstet ist, die ihm heute zur Verfügung stehen.

#### 5.4.2 Handlungsbedarf

Der UB-Direktor benennt in seiner Antrittsrede [Probst, 2002] bereits ein wichtiges Instrument, um die Dienstleistungen an die Nutzerbedürfnisse anzupassen: "Zunächst einmal brauchen wir eine verbesserte Kommunikation nach außen. Der Austausch mit unseren Lesern soll deshalb durch eine regelmäßige, alle zwei bis drei Jahre unternommene Selbstevaluierung in Form einer großen Benutzerumfrage vorgenommen werden. So stellen wir unsere Dienstleistungen zur Disposition, kommen zu einer Schwachstellenanalyse und können unser Angebot bedarfsorientiert ausbauen."

Sowohl eine Nutzerbefragung der UB als auch eine Evaluation der UB, UB-Zweigstelle und fünf dezentraler Bibliotheken durch eine studentische Unternehmensberatung haben inzwischen stattgefunden, so dass nunmehr die Ergebnisse, auf die im Zusammenhang mit dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden soll, umzusetzen sind und ein regelmäßiger Evaluationsprozess zur Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung einzuführen ist.

Im Punkt Dienstleistungen treffen Handlungsbedarf und Einführung der NSI aufeinander: "Durch die derzeit vorangetriebene Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung werden die Geschäftsgänge weiter optimiert. Ziel ist, mittels fortgesetzter Rationalisierung der Medienbearbeitung die Benutzerdienste noch besser zu profilieren und auszubauen." [Bonte, 2001 a]

Handlungsbedarf lassen auch die Antworten auf Frage 2 des Fragebogens (vgl. Anlage A5) erkennen, die auf eine eventuelle Gefährdung der Kompetenzen zielt. Hier werden Befürchtungen zum Ausdruck gebracht, dass die direkte Einbindung in die Entscheidungsprozesse der Fakultät vor Ort nicht mehr gegeben ist, dass die direkt zugeschnittenen speziellen - unbürokratischen - Dienstleistungen nicht mehr möglich sein werden und auch die Identifikation sowohl der Institution mit "ihrem" Bibliothekar als auch umgekehrt mittelfristig verloren gehen wird. Darüber hinaus wird der UB die Kompetenz abgesprochen, sich in die Arbeitsgänge vor Ort einzudenken zu können und das erforderliche Fachwissen für das jeweilige Wissenschaftsfach mitzubringen.

Die Reaktionen hierauf heißen Aufklärungsarbeit und Detailvereinbarungen. Natürlich wird es - durch die Erwerbungsautomatisierung, durch Verwaltungsverbünde u.ä. - eine gewisse Standardisierung im Bibliothekssystem geben (müssen), um zu Synergieeffekten zu kommen und z.B. Springertätigkeiten zu ermöglichen. Darüber hinaus sind jedoch - vor allem bei gut etablierten dezentralen Bibliotheken - die gefürchteten und daher meist vermiedenen Einzelfallregelungen zu treffen, um für die Nutzer vor Ort den gewohnten

Service aufrecht zu erhalten. Standardregelungen zur Serviceverbesserung greifen erst im nächsten Schritt, wenn es um die Einrichtung von Bereichsbibliotheken geht.

Die UB hat in den letzten Jahren die Geschäftsgänge vieler dezentraler Bibliotheken näher untersucht. Die hier erworbenen Erkenntnisse sind nunmehr umzusetzen. Dringend erforderlich ist dabei die Einbeziehung der Fachkraft bzw. der Fachkräfte vor Ort. Ihre Erfahrungen im Hinblick auf notwendige und wünschenswerte Dienstleistungen sind nicht von der Hand zu weisen. Neuregelungen sind gemeinsam auszuarbeiten und im Konsens umzusetzen, sonst sind sie zum Scheitern verurteilt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Bewusstsein für den vorübergehenden Charakter aller gefundenen Lösungen, der allen Beteiligten stets gegenwärtig sein muss: die reorganisierte einzelne Institutsbibliothek ist nur der erste Schritt, der Verwaltungsverbund ein Zwischenschritt, die Bereichsbibliothek das Ziel.

Für die UB bedeutet dies: offene Kommunikation und Preisgabe ihrer Fernziele sind Pflicht. Die Bibliothekare vor Ort können nur am Gesamtprozess beteiligt werden - besser sie beteiligen sich aktiv selbst - bzw. für den Gesamtprozess gewonnen werden, wenn sie ihn tatsächlich in seiner Gesamtheit kennen und überblicken können. Erhalten sie nur Einblick in den jeweils nächsten Schritt - womöglich auch nur auf ihr eigenes Fachgebiet bezogen und nicht universitätsweit -, wird das zwangsläufig zu Verständnislosigkeit, im Zweifelsfall zur Blockade führen, um nicht von gezielter Sabotage zu sprechen, die ebenfalls vorstellbar ist.

Die Bibliothekare vor Ort sind immer wieder zur aktiven Teilnahme am Strukturwandel aufzufordern, sich mit ihrer ganzen Erfahrung für "ihren" Fachbereich einzubringen. Sie müssen allerdings auch erleben, dass ihr Wort Gewicht hat. Das ist Detailarbeit, die zeit- und personalintensiv, aber unumgänglich ist. Parallel ist die große Linie für das ganze System zu verfolgen und - sowohl im Plenum der dezentralen Bibliotheken als auch in der UB selbst - immer wieder zu kommunizieren.

## **5.5 Personal**

In seiner Antrittsrede im September 2002 [Probst, 2002] geht der neue UB-Direktor Probst ausführlich auf die innerbetriebliche Kommunikation und das Personalmanagement ein, ohne die anstehenden formalen Änderungen - Zusammenführung der bibliothekarischen Stellen der Universität im Stellenplan der UB - zu erwähnen:

Wichtig ist "... eine Intensivierung der Kommunikation im Haus und innerhalb des Bibliothekssystems. Bezüglich der UB gilt: Nur ungefähr zu wissen, was die Kollegin in der

Nachbarabteilung treibt oder wo die eigene Arbeit im Geschäftsgang verortet ist, führt zur Bildung von speziellen Abteilungskulturen. Man fühlt sich dann eben in seiner Abteilung und weniger in der UB insgesamt zuhause. Potentielle Versetzungen werden bei solchen Verhältnissen als Verlust von Identität gefürchtet und sind zunächst einmal angstbesetzt. ... Den größten Vorteil sehe ich ... in der beim gemeinsamen Lernen und Lehren wachsenden Kommunikation zwischen den Mitarbeitern von ehemals verschiedenen Abteilungen. ...

Persönliche Beziehungen sollen aber auch zwischen den Kollegen und Kolleginnen in UB und Bibliothekssystem wachsen. ... Der Forderung nach mehr Information und Kommunikation hat sich aber auch die Direktion zu unterwerfen. Deshalb werde ich regelmäßig in die Besprechungen der Abteilungen kommen, einerseits um zu hören, welche Probleme es im operativen Geschäft gibt, und andererseits, um gemeinsam mit der Abteilungsleitung grundsätzliche Strategien oder Vorhaben zu erläutern. ...

Im Verhältnis zwischen Direktion und Abteilungsleitung sowie zwischen Abteilungsleitung und Mitarbeitern sollten Zielabsprachen eine wichtige Rolle spielen. Die Formulierung von strategischen Zielen und der regelmäßige Austausch über die Realisierung von Teilzielen hilft, über die tagtägliche Routine hinauszukommen und Entwicklungen voranzutreiben.

Zur Motivierung gehört aber auch, wo möglich die Förderung und Beförderung von Mitarbeitern und die Eröffnung von Karrierechancen.

Bei der Beförderung der Beamten möchte ich ein klares Bekenntnis zur Leistungsorientierung aussprechen ... Gerade für die Spitzenstellungen der jeweiligen Laufbahnen ... reicht eine durchschnittliche oder ordentliche Leistung nicht aus. Von aussichtsreichen Bewerbern werden künftig tatsächlich und nicht mehr nur im Sinne einer Ausschreibungsfolklore hohe Motivation, Ideenreichtum, Eigeninitiative und die Bereitschaft erwartet, Verantwortung mitzuübernehmen. ...

Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sollte es eben in Personaldingen genauso geben wie bei der Lösung von Sachproblemen.”

Damit geht Probst weit über das hinaus, was in den eingangs betrachteten anderen Bibliothekssystemen über das (diplombibliothekarische) Personal während der Strukturreform ausgesagt wird. Dort finden sich neben den formalen Regelungen nur wenige Anmerkungen zum Personaleinsatz und zur Personalentwicklung, sondern eher allgemeine Aussagen:

Für Gießen werden Aussagen zur Leitungsposition von dezentralen Bibliotheken gemacht, die hier - im Gegensatz zu allen anderen betrachteten Modellen - dem gehobenen Dienst zugeordnet werden. Die Integration der dezentralen Mitarbeiter ist lt. Aussage des Artikels “erfolgreich und mit großer Akzeptanz” abgeschlossen worden und die Besetzung

der Leitungspositionen war "unproblematisch". Damit stellt Gießen sicherlich eine Ausnahme dar.

In Mainz werden alle Ressourcen incl. Personal der UB zugeordnet. Wie in allen Systemen hat damit der UB-Direktor neben der Fachaufsicht über das bibliothekarische Personal der Universität auch die Dienstaufsicht. Wie in anderen Systemen werden die neugebildeten bzw. neu zu bildenden Bereichsbibliotheken vom Höheren Bibliotheksdienst der UB mit übernommen.

In Marburg werden Aussagen zum Modell getroffen, das wie in anderen Systemen vorsieht, dass die Bereichs- bzw. hier Teilbibliotheken vom zuständigen Fachreferenten geleitet werden, dem auch das jeweilige dezentrale Fachpersonal untersteht. Die Vereinbarungen mit den Fachbereichen laufen darauf hinaus, dass die UB das Fachpersonal stellt, während der Fachbereich die Beaufsichtigung und die Öffnungszeiten der Bibliothek garantiert. Im Unterschied zu den anderen Systemen bleibt die haushaltsrechtliche Zuordnung des Personals dezentral, während die Weisungsbefugnis zentral bei der UB liegt. Marburg bildet insofern eine Ausnahme, als es seinen Fachreferenten ein quantitativ und qualitativ anderes Aufgabenspektrum zuordnet als die anderen Systeme. (vgl. Barth, 1998)

Tübingen strebt das überwiegende Modell der Dienst- und Fachaufsicht des UB-Direktors für das bibliothekarische Personal und die Zuweisung des gesamten Personalbudgets an.

In Darmstadt ist die Ausgangssituation ähnlich wie in Heidelberg: die Bibliotheksleitung ist neu, erweiterte Öffnungszeiten führen zu anderen Arbeitszeiten und veränderten Aufgabenzuschnitten. Neue Dienstleistungen und der Aufbau eines Teams, das für die Koordination der dezentralen Bibliotheken zuständig ist, ziehen Personalveränderungen nach sich. Betroffen sind dort ca. 10% der Stellen, die innerhalb von zwei Jahren nach Beginn des Reformprozesses neuen Aufgaben zugeordnet werden. Die Mitarbeiter der dezentralen Bibliotheken werden als skeptisch gegenüber der zentralen Bibliothek beschrieben; Akzeptanz wird erst mittel- bis langfristig durch Erfahrung und Überzeugung erwartet.

### **5.5.1 Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen**

Die Webseiten der UB [Universitätsbibliothek, 2003 d] weisen für das Bibliothekssystem sogenannte Entwicklungslinien aus, die sich u.a. ausführlich der Flexibilisierung des Personaleinsatzes zur Erreichung des bereits erwähnten Zieles "Verbesserung der bibliothekarischen Betreuung" befassen. Die Überführung aller Bibliotheksstellen in den Stellenplan der UB und das Weisungsrecht des UB-Direktors gegenüber allen bibliothekarischen Mitarbeitern sind inzwischen Fakt, wie ebenfalls schon beschrieben. Damit hat die



UB nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, den Betrieb in den dezentralen Bibliotheken sicherzustellen.

Zu einer sinnvollen Koordination der Tätigkeiten vor Ort und in der Zentrale und auch später vor Ort in Bereichsbibliotheken bedarf es eines Stammes an Mitarbeitern, die als Springer arbeiten können - und wollen.

Das von der UB angestrebte Modell "Benutzung als Gemeinschaftsaufgabe" [Probst, 2002], d.h. der regelmäßigen Mitarbeit verschiedener Abteilungen in der Benutzungsabteilung als Schnittstelle zu den Kunden ist nur eine mögliche Facette dieses Bereiches.

Darüber hinaus könnten Rotationsmodelle - auch in erweiterter Form zwischen UB und dezentralen Bibliotheken - zum tieferen Verständnis der andernorts erbrachten Leistung dienen, da der Dienst an anderer Stelle fast automatisch zum "Blick von außen" auf die eigene und die fremde Abteilung führt. Kritische Distanz wird möglich, Bewertung der eigenen und fremder Tätigkeiten; Raum für neue Ideen entsteht. Notwendige Standards sind leichter zu erkennen oder zu entwickeln. Potentielle Synergieeffekte und Einsparungsmöglichkeiten werden bewusst. Kurz: im Rotationsmodell verbirgt sich umfangreiches Verbesserungspotential. Voraussetzung ist allerdings die grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter zu dieser Arbeitsform. Sonst werden die positiven Effekte von den negativen - im schlimmsten Fall von einer Totalblockade - überlagert.

Ein reines Job-Rotation-Modell ließe jedoch eine wichtige Komponente außer Acht: überall sind auch die Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung erforderlich. Routine und Erfahrung geben Gelassenheit im Alltagsgeschäft, erleichtern die Einschätzung neuer oder unangenehmer Situationen, schaffen Kommunikationsnetze. Nicht immer verstellen sie - was oft unterstellt wird - auch den Blick für neue Anforderungen oder geänderte Realitäten.

Die UB wünscht sich eine grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter zum Einsatz zentral und dezentral und ist bei neuen Mitarbeitern schon dabei, Einarbeitungsstandards für beide Fälle zu entwickeln und so den "multifunktionalen Mitarbeiter" heranzuziehen. Daraus erwächst jedoch nicht automatisch eine Akzeptanz dieser Einsatzform, weder zentral noch dezentral. Deswegen wäre es günstiger, einen festen Stamm von Mitarbeitern zu haben, der offiziell für Springertätigkeiten fortgebildet, zuständig und damit auch motiviert und einsatzbereit ist.

Während aus bibliothekarischer und strategischer Sicht die quantitative Personalausstattung bei größeren Verwaltungseinheiten abnimmt bzw. abnehmen sollte, nimmt der Anteil an benötigtem qualifiziertem Personal zu.

Die Nutzersicht mag hier anders sein: für den fortgeschrittenen Nutzer ist unter Umständen die schnelle Dienstleistung eines Dokumentenscans wichtiger als die Fachauskunft. Qualität und die Leistungsfähigkeit "seiner" Bereichsbibliothek wird er u.a. daran messen, ob es Raum für seine (Sonder-)Wünsche gibt, die er nun nicht mehr einfach bei "seinem" Institutsbibliothekar äußern kann. Er ist auf die Bereichsbibliothek angewiesen und wird diese nur akzeptieren, wenn das Ergebnis befriedigend ausfällt: der dezentrale Nutzer erhält in angemessener Zeit die angeforderte Leistung auch dann, wenn diese vielleicht nicht zum ausgewiesenen Standard-Dienstleistungsprogramm gehört. Ein Konzept für eine möglichst weitreichende Individualbetreuung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen ist zu entwickeln. Die Kostenfrage kann hier nicht alleine ausschlaggebend sein. Kundenzufriedenheit muss hergestellt werden. Dazu bedarf es qualifizierten Personals, das souverän mit dem Nutzer kommuniziert.

"Die Intensivierung der Kommunikation unter uns allen, gegenseitiger Respekt, ein verbesserter Informationsfluss und die Transparenz von Leitungsentscheidungen sind m.E. Grundvoraussetzungen für eine gute Arbeitsatmosphäre, in der dann auch Leistungsbereitschaft und Motivation gedeihen können." [Probst, 2002] Dem ist nichts hinzuzufügen.

### **5.5.2 Handlungsbedarf**

Ein wunder Punkt in Sachen Personal und Personalentwicklung sind die Förderung und Beförderung der Mitarbeiter - besonders im öffentlichen Dienst, wo es nach wie vor einen großen Unterschied zwischen Beamten und Angestellten mit unterschiedlichem Tarifrecht gibt.

So kann sich auch die UB Heidelberg für das Bibliothekssystem lediglich die Beamtenbeförderung vorstellen - mit einem klaren "Bekenntnis zur Leistungsorientierung" [Probst, 2002] Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, wenn diese Kriterien im Zuge der Einführung der NSI künftig auch auf die Angestellten angewandt werden.

Hier entsteht Handlungsbedarf: das Tarifrecht im Bibliotheksbereich ist veraltet. An dieser Tatsache lässt sich vorläufig nichts ändern. Aber Abhilfe kann heute geschaffen werden, und zwar durch Veränderungen der Denkhaltung und die Entwicklung von Phantasie in der Ausschöpfung der neuen Möglichkeiten der Globalbudgets. Dies erscheint für den Umstrukturierungsprozess dringend notwendig, um Vertrauensbildung und nachhaltige Zusammenarbeit zu fördern.

Die geforderte Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistung ist für alle bibliothekarischen Mitarbeiter gleich - unabhängig davon, ob sie im Beamten- oder im Angestelltenstatus beschäftigt sind. Vollkommen unterschiedlich sind jedoch die Aufstiegschancen und damit auch die Verdienstmöglichkeiten. Das ist nicht mehr zeitgemäß, denn die

intrinsische Motivation der angestellten Mitarbeiter wird dabei über Gebühr strapaziert. Und das nicht vorübergehend, sondern über Jahre und Jahrzehnte.

Die Abhängigkeit vom BAT kann nun in Zusammenarbeit der ZUV aufgebrochen werden: die Budgetierung erlaubt einen anderen Einsatz der Personalmittel als bisher, da es keine Personalmittel für feste Stellen im herkömmlichen Sinn mehr gibt, sondern lediglich Stellenanteile, deren Finanzierung Bestandteil der Gesamtfinanzierung einer Einrichtung ist - im Zuge globaler Deckungsfähigkeit ggf. zu Lasten der Sachmittel.

Der Budgetverantwortliche - der Direktor der UB also - entscheidet über den Einsatz seiner Mittel: z.B. könnten (falls überhaupt erforderlich und nicht direkt als Gehaltsgruppe auszuweisen) persönliche Zulagen zur nächsten und übernächsten BAT-Stufe (Landes-) Angestellten gezahlt werden, die nach zwei Gehaltsstufen offiziell am Ende der vorgesehenen Tarifstruktur sind, während für Beamte - im Fall des gehobenen Dienstes - immerhin fünf Stufen zur Verfügung stehen. Damit könnten gleiche Leistungen bei Beamten und Angestellten mit gleicher Verantwortung mit der jeweils parallelen Vergütungsgruppe abgegolten werden. Die Motivation zur Übernahme von Verantwortung würde steigen und der "Personalpool" erweitert sich qualitativ: nicht nur beamtete Mitarbeiter kommen für Bewerbungsverfahren um verantwortungsvolle Positionen in Frage, sondern auch angestellte Mitarbeiter.

Bei den Antworten auf Frage 3 des Fragebogens [Anlage A5] bezüglich des möglichen Entwicklungspotenzials, das sich aus dem vereinheitlichen Stellenpool ergibt, reichen die Meinungen von 'kein Potenzial' über 'flexiblen Personaleinsatz' bis hin zur 'Bereicherung durch bessere Kommunikation und Weiterbildung', was die fachliche Seite angeht. Persönlich sehen die Kollegen hauptsächlich die verbesserten Aufstiegschancen bzw. Möglichkeiten zum Stellenwechsel, aber auch den Aspekt, dass der gemeinsame Stellenpool das Ende der Vereinsamung des einzelnen Bibliothekars vor Ort, der hierarchisch und inhaltlich "zwischen allen Stühlen sitzt" bringt.

Als Handlungsbedarf ergibt sich die Benennung der (Entwicklungs-)Potenziale - außerhalb des Aspektes von Beförderung.

Zum einen ist hier der Ressourcenaspekt wichtig: jeder noch so kleine Stellenanteil kann in einem gemeinsamen Stellenpool innerhalb eines Globalbudgets ausgenutzt werden. Es geht keine einzige Stunde Personalkapazität mehr verloren, weil vielleicht keine passende Stelle da ist. Die Anteile und Stunden können bei Bedarf immer wieder so verschoben werden, dass die Versorgung vor Ort optimal ist. Personalengpässe können ausgeglichen werden. Springerstellen werden möglich.

Zum anderen ist der Kommunikationsaspekt, die neu gewonnene Einbindung in einen größeren Kollegen-Verbund, hauptsächlich für die bisherigen One Person Libraries (OPL) eine echte Bereicherung. Wie diese Unterstützung in Wort und Tat im einzelnen aussehen kann, muss in Gesprächen, bei denen beide Seiten - dezentrale Bibliothek und UB - ihre Vorstellungen und Wünsche äußern und prüfen können - verdeutlicht werden. Die gegenseitige Anerkennung der Kompetenzen ist Bedingung! Mit dem einsamen "Vor-sich-Hinarbeiten" (Robinson-Syndrom) ist ebenso Schluss wie mit dem "Nicht-Wissen, was die da draußen machen". Beidseitiges Feedback, Diskussion, Erfahrungsaustausch, Fragen, Beratung, Vertretung bibliothekarischer Interessen gegenüber der Institutsleitung - all dies ist nunmehr möglich und sollte intensiv genutzt werden. Wenn das im Bewusstsein beider Seiten verankert ist, wird es nicht zur Bevormundung und Gängelei der dezentralen Bibliothekare kommen und umgekehrt nicht zur Ablehnung der zentralen Ansprüche.

Handlungsbedarf entsteht auch auf einem anderen Gebiet:

"Erstklassige Arbeit kann nur geleistet werden, wenn sich die Mehrheit der Gemeinschaft bei ihrer Arbeit wohl fühlt und sich mit ihrer Bibliothek identifizieren kann" [Probst, 2002]

Das ist das entscheidende Kriterium: Identifikation mit der gemeinsamen Sache. Dazu bedarf es eines gemeinsamen Selbstverständnisses der Bibliothekare für ihre Tätigkeit, das bislang noch nicht vorhanden ist und entwickelt werden sollte (vgl. Kapitel 6.2.4).

## 5.6 Zusätzliche Aspekte

Die Auswertung des Fragebogens (vgl. Anlage A5) lässt Handlungsbedarf für bislang nicht berücksichtigte Aspekte erkennen. Im Folgenden werden einige ausgewählte Fragen bzw. deren Beantwortung herausgegriffen:

*Frage 4* bezüglich der erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung der funktionalen Einschichtigkeit wird mit der Forderung nach Offenheit beantwortet; offene Kommunikation, offen sein für die Belange der jeweils anderen Beteiligten. Transparenz und Einblick in die Geschäftsgänge wird gewünscht. Der Begriff der funktionalen Einschichtigkeit gegenüber der realen Einschichtigkeit scheint nicht eindeutig zu sein. Es bedarf hier klarer Aussagen zum Begriff "funktionale Einschichtigkeit", zu den Zielen und zum vorläufigen Zeitplan. Die UB muss Stellung nehmen, was sie unter dem Begriff "funktionale Einschichtigkeit" genau versteht, wie die Endstufe dazu aussehen soll und welche Zwischenstufen es geben kann. Alle Beschäftigten haben ein Recht darauf zu erfahren, zu welchem Ergebnis der ganze Strukturwandel - an dem sie sich maßgeblich beteiligen sollen - eigentlich führen

soll. Wenn das Ziel eindeutig benannt ist und eine Richtung erkennbar ist, in der die Arbeiten laufen sollen, wird es allen leichter fallen, sich mit der Gesamtidee auseinander zu setzen. Richtungswechsel und/oder Umwege werden verständlich, und es wird erschwert, sich dem Prozess als Ganzes zu entziehen.

*Frage 6* zielte auf die Rolle eines funktional einschichtigen Bibliothekssystems bei der Bildung des in § 31a UG vorgesehenen Informationszentrums.

Die Antworten lassen erkennen, dass eine Sensibilisierung der bibliothekarischen Mitarbeiter für solche eher politischen Themen noch fehlt. § 31a wirkt im Hintergrund richtungsweisend und bestimmend auf den Strukturwandel ein, auch wenn er vordergründig noch nicht diskutiert wird, da sowohl UB als auch URZ sich dieser Thematik stellen müssen (vgl. Kapitel 5.7.3). Außer den Zielen des Strukturwandels sind den Mitarbeitern auch weiterführenden Überlegungen nahe zu bringen:

Für die Bibliothekare steht das Tagesgeschäft mit dem Servicegedanken und der Ausrichtung der Dienstleistungen auf den Nutzer als Kunden aktuell im Vordergrund. Man könnte an dieser Stelle argumentieren, Politik sei eindeutig Sache der Führungskräfte, ja sogar ausschließlich der Führungsspitze. Das ist korrekt, soweit es sich um die aktive Gestaltung von Politik handelt, um Verhandlungen mit der Universität, mit dem Ministerium, mit der Verwaltung. Für das Selbstverständnis des Berufsstandes, für die öffentliche Präsentation der bibliothekarischen Leistung in der Universität und darüber hinaus, für die Kommunikation mit dem Nutzer bedarf es auch eines "politischen" Bewusstseins. Jeder bibliothekarische Mitarbeiter repräsentiert jederzeit in jeder bibliothekarischen Einrichtung das gesamte Bibliothekssystem.

*Frage 11* diene der Erkundung der Ideen, Wünsche, Interessen der Mitarbeiter für die Planung und Ausführung des Strukturwandels durch die UB-Direktion.

Neben der Anerkennung der verbesserten Öffentlichkeitsarbeit und der internen Fortbildungsangebote lassen die Antworten Kritik erkennen, die auch als Wunsch interpretiert werden kann: die UB-Mitarbeiter sind teilweise sehr weit vom Alltagsgeschäft einer OPL entfernt, haben dieses vielleicht noch nie selbst erlebt. Deswegen werden manche Vorschläge und Anforderungen als drängend oder nicht umsetzbar empfunden. Weiterhin wünschen sich die Institutsbibliothekare den engen Schulterschluss mit der UB, wenn es um Entscheidungen und Entscheidungskompetenzen geht.

Der Handlungsbedarf besteht in Kommunikation. Erst reden, dann handeln. Erst diskutieren, dann Anforderungen formulieren. Das partnerschaftliche Miteinander muss gefördert

werden, und die gegenseitige Anerkennung der Kompetenzen muss ernst gemeint sein und im Alltag gelebt werden. Die Institutsbibliothekare haben definitiv einen anderen Arbeitsalltag als die UB-Bibliothekare. Beide können voneinander lernen und versuchen, die jeweiligen Mängel zu erkennen - das geht von außen immer besser als von innen - und Positives zu übernehmen, statt sich am Negativen aufzureiben. Die UB darf keine Entscheidungen über die Köpfe der Institute hinweg treffen. Die Fachkompetenz vor Ort ist einzubeziehen.

*Frage 13* fragte gezielt nach dem Kommunikationsbedarf der Mitarbeiter. Es stellt sich heraus, dass die Informations- und Kommunikationspolitik auf dem richtigen Weg ist, auch wenn sich manche Mitarbeiter bereits überinformiert fühlen. Wichtig ist, dass alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Dabei kann die UB ihre Bringschuld mit dem Einstellen der Information z.B. ins Intranet (vgl. Kapitel 6.1.2) als erbracht sehen. Den Bibliothekaren - zentral oder dezentral - ist zuzumuten, sich dort oder anderswo aktiv zu informieren.

Information ist aber nur die eine Facette. Kommunikation - zweiseitige Kommunikation - bedeutet Gespräche. Bislang sind keine regelmäßigen Mitarbeitertreffen über die traditionellen (halb-)jährlichen Gesamtzusammenkünfte hinaus avisiert. Hier könnte man sich z.B. 1/4jährliche Treffen der Bibliothekare verwandter Fachgebiete vorstellen, also kleinere Kreise. Auf diesen Treffen wäre dann nicht seitens der UB zu informieren, sondern ein Austausch in Gang zu bringen und anstehende Entscheidungen zu diskutieren, Lösungen zu erarbeiten. Expertentreffen bzw. Arbeitstreffen statt Informationsveranstaltungen. Aus den jeweiligen Kreisen könnten bei Bedarf Arbeitsgruppen gebildet werden, die sich einzelnen Themen im Sinne der dezentralen Bibliotheken genauer widmen oder die zu übergeordneten Arbeitsgruppen oder Entscheidungsgremien hinzugezogen werden. Der Praxisbezug würde auf diese Weise durchgängig hergestellt. (Vgl. hierzu Kapitel 6.2.1.)

*Frage 14*, die weiteren Handlungsbedarf im Rahmen der Strukturveränderung abfragt, zielt auf das Verständnis des Gesamtprozesses, in dem sich landesweit die Universitäten und mit ihnen die nachgeordneten Institutionen befinden. Die Antworten lassen dieses Verständnis nur teilweise erkennen. Wichtig ist daher die Ergebniskontrolle im Strukturwandel und die Kommunikation der Ergebnisse. Es müssen in vertretbarer Zeit Ergebnisse vorgelegt, Projekte abgeschlossen und eine nüchterne Bestandsaufnahme bezüglich der dabei aufgetretenen Probleme und positiven Entwicklungen gemacht werden, damit die interessierte bibliothekarische Öffentlichkeit den Strukturwandel sehen

kann. Erreichte und bewertete Teilziele stärken den Glauben in die Machbarkeit des Großprojektes Strukturwandel und in die tatsächliche Verwirklichung der Ziele.

*Frage 15* nach der Rolle der Universität im Strukturwandel lässt ebenfalls Kommunikationsbedarf erkennen: Die inner- und außeruniversitären Zusammenhänge sind zu beleuchten. Es ist wichtig, immer wieder die Strukturen zu erläutern, an deren Bedingungen die Universität, die UB und das Bibliothekssystem gebunden sind. Manches wird verständlicher, wenn man weiß, dass die Universität den landesweiten Anforderungen z.B. bei der Einführung der NSI Folge leisten muss, und dass sie dafür einen Zeitrahmen hat. Wenn die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen der Universität(sverwaltung) und ihren Instituten deutlich sind, wird nicht nur der Inhalt der zu leistenden Arbeiten außerhalb des Wissenschaftsbetriebes, sondern auch der gewaltige Umfang besser begreifbar. Das Verständnis für das Eingebundensein der UB und des Bibliothekssystems in einen wesentlich größeren Prozess ist zu entwickeln oder zu fördern.

## **5.7 Besonderheiten**

In Baden-Württemberg formuliert das UG nicht nur die Aufgaben bzw. die künftige Funktionsweise der Bibliothekssysteme. Es trifft darüber hinaus Vorsorge für eine neue Struktur der Versorgung mit Medien, Informationsverarbeitung und Kommunikation für die Universität mittels eines Informationszentrums.

In Heidelberg bestehen bereits Pläne für eine enge Kooperation von URZ und UB, die sich z.B. in der Konzeption eines SKI niederschlagen. Des Weiteren steht die Neukonzeption der Literatur- und Informationsversorgung für den Fachbereich Medizin an.

§ 31a UG - die Errichtung eines Informationszentrums -, das die Aufgaben von URZ und UB bündelt und übernimmt, erlaubt eine Vision von der optimalen Lösung für den IuK-Bereich der Universität.

### **5.7.1 SKI**

Wie in Kapitel 5.1 erwähnt, haben UB und URZ in Zusammenarbeit den Neubau eines Servicezentrums für Kommunikation und Information SKI im Neuenheimer Feld konzipiert. Es ist geplant, das URZ, die (naturwissenschaftlich-medizinische) Zweigstelle der UB und weitere bibliothekarische Einrichtungen aus Medizin und Naturwissenschaften in einem Gebäude zu vereinigen.

“Ziel ist die Einrichtung eines synergetischen multimedialen Informations- und Kommunikationszentrums für Forschung und Lehre, das hinsichtlich der bereitgestellten

Informationstechnologie wie der Wirtschaftlichkeit der Betriebsabläufe Maßstäbe setzt.”  
[Probst, 2002]

Das Konzept soll 2003 der IuK-Kommission der Universität vorgestellt und damit in die universitäre Diskussion eingebracht werden.

Diese Bündelung des Know How und der Aktivitäten von UB und URZ ist notwendig und sinnvoll. Der Aufbau einer gemeinsamen Infrastruktur für die zentralen IuK-Dienstleister der Universität ist zukunftsweisend - auch im Hinblick auf die anstehende Neustrukturierung der Fakultäten, insbesondere für die anstehende Reorganisation der IuK-Angebote im Bereich Medizin.

### **5.7.2 Neukonzeption Medizin**

Eine Neukonzeption für die Literatur- und Informationsversorgung in der Medizin steht aus. Hier findet sich nochmals eine - vom übrigen Bibliothekssystem weitgehend unabhängige - vielschichtige Bibliothekslandschaft mit Klein- und Kleinstbibliotheken unterschiedlicher Zugehörigkeit zu einzelnen Kliniken oder medizinischen Fachgebieten, unterschiedlicher Kooperation und Kommunikation mit anderen medizinischen Bibliotheken und mit dem übrigen Bibliothekssystem bzw. der UB.

Jede denkbare Art von Zentralisierung würde Synergieeffekte und Einsparungen wertvoller Ressourcen bedeuten. Was die in Mannheim beheimatete - zur Universität Heidelberg gehörige - Fakultät für Klinische Medizin für ihren “Campus” (das Gelände des Mannheimer Universitätsklinikums) auf Empfehlung und unter Druck des Wissenschaftsrates erreicht hat, nämlich ein zentrales Gebäude, in dem auch die Bibliothek als zentraler Dienstleister angesiedelt ist und sukzessive die Zentralisierung der weitgestreuten Buch- und Zeitschriftenbestände umsetzt - ist auch für den Heidelberger Medizin-Campus anzustreben.

Die Entwicklung einer Neukonzeption der Literatur- und Informationsversorgung, sowie der Kommunikation und Informationsverarbeitung für die Medizinische Fakultät und das Universitätsklinikum muss zwingend unter Einbeziehung der UB und des URZ erfolgen. Die Konzeption für das oben erwähnte SKI kann hierfür weiterentwickelt und verfeinert werden: eine zentrale (virtuelle) Informationseinheit mit dem kompletten Versorgungsauftrag. Sukzessiver Abbau der dezentralen Bibliotheken (nur noch Handapparate vor Ort), insbesondere, was Zeitschriftenabonnements angeht. Im Ausgleich dafür sind weitreichende Angebote zur elektronischen Informations- und Literaturlieferung an den Arbeitsplatz zu entwickeln.

In letzter Konsequenz ist für den gesamten Bereich Medizin eine virtuelle Bibliothek bzw. ein virtuelles Informationszentrum zu konzipieren und umzusetzen. Die Standortfrage für



Bibliotheksbestände darf sich - zumindest für den Zeitschriftenbestand - künftig nicht mehr stellen. Jeder gewünschte Aufsatz steht entweder durch das campusweite E-Journals-Angebot direkt online zur Verfügung oder - nach dem Muster des HEDD - binnen 24 Stunden elektronisch am Arbeitsplatzrechner. Hierzu sind die bislang vorhandenen Bestände zu zentralisieren und Mehrfachabonnements - bis auf einen kleinen Kernbestand wichtiger (meist interdisziplinärer) Zeitschriften, der nach wie vor als Print-Abonnement und zusätzlich mittels Volltextzugang vor Ort zur Verfügung stehen sollte - abzubauen.

Für Monographien, die bislang eher selten als Volltexte zur Verfügung stehen, sind Modelle nach Art von Handapparaten vor Ort zu entwickeln, die leicht zu verwalten und vor allem aktuell zu halten sind.

Der Service muss so auf die Bedürfnisse der medizinischen Nutzer abgestimmt sein, dass - vor allem im Klinikbetrieb - keine Wege mehr anfallen. Zusätzlich zur virtuellen Kommunikation - Online-Bestellungen z.B. - müssen "Menschen aus Fleisch und Blut" für die direkte Kommunikation zur Verfügung stehen. Beratung per Telefon oder Chat - in einer Art Help Desk ("Ask your Librarian") - ist - in einem zeitlichen Umfang von ca. 12 Stunden täglich - zwingend bereitzustellen, um das Funktionieren der virtuellen Bibliothek sicherzustellen.

Die bislang vorhandenen bibliothekarischen Personalkapazitäten der medizinischen Fakultät und des Universitätsklinikums können zu diesem Zweck zusammengefasst und fortgebildet werden.

### 5.7.3 Exkurs § 31a Universitätsgesetz

Im neuen UG [Anlagen A1, A2, A3] wird nicht nur § 30 *Bibliothekswesen* neu gefasst, sondern auch § 31 *Rechenzentrum*. Neu eingefügt wird der bislang nicht vorhandene § 31a *Informationszentrum*.

Während § 30 in Absatz 1 die Funktion und Aufgaben der Bibliotheken definiert:

"Die Universitätsbibliothek ist die Zentralbibliothek der Universität und als solche eine zentrale Betriebseinheit. Die Zentralbibliothek und die Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen bilden ein einheitliches Bibliothekssystem. Das Bibliothekssystem versorgt Forschung, Lehre und Studium mit Literatur und anderen Informationsmitteln."

und § 31 für das Rechenzentrum festgelegt ist:

"Das Rechenzentrum ist eine zentrale Betriebseinheit. Es hat die Aufgabe, die digitale Informationsverarbeitung und Kommunikationstechnik (IuK) in der Universität im Zusammenwirken mit den Universitätseinrichtungen zu fördern und zu betreuen (kooperatives Versorgungssystem",

eröffnet der neu hinzu gekommene § 31 eine andere Perspektive:

“Zur Versorgung der Universität mit Literatur und anderen Medien sowie mit Einrichtungen zur Kommunikation und zur Informationsverarbeitung können die Universitäten mit Zustimmung des Wissenschaftsministeriums nach den Grundsätzen der funktionalen Einschichtigkeit ein Informationszentrum bilden. ... Das Informationszentrum ist eine zentrale Betriebseinheit, dem die Aufgaben nach den §§ 30 und 31 insgesamt oder teilweise übertragen sind und dessen Leitung unmittelbar dem Rektorat untersteht.”

Dies bedeutet - dass in konsequenter Ausführung des Strukturwandels und dem Erreichen der funktionalen Einschichtigkeit - sowohl UB als auch URZ in ihrer bisherigen Erscheinungsform entweder neben einem solchen - fakultativen - Informationszentrum bestehen können - aber auch, dass sie durch dieses ersetzt werden können bzw. zu diesem zusammengeführt werden können.

Die mögliche Bildung eines übergreifenden Informationszentrums kann eine Bedrohung für die beiden Einrichtungen UB und URZ darstellen. Sie kann aber auch Ansporn sein, den Weg dorthin zu bereiten. In der Idee, den Versorgungsauftrag von URZ und UB in einer einzigen Einrichtung zu bündeln, steckt das langfristige Überlebenspotenzial für die beiden kostenintensiven Großeinrichtungen der Universität.

Der Rechenschaftsbericht 2002/2003 des Rektors der Universität [Rektorat, [2003]] vermerkt hierzu im Kapitel *Information und Kommunikation*, Unterpunkt *Universitätsrechenzentrum (URZ)*:

“Eine elektronische Infrastruktur und Vernetzung sind Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Aufgaben der Universität in Lehre und Forschung sowie für die Führung und Organisation der Universität. Das Rechenzentrum der Universität (URZ) stellt hierfür wichtige Dienste bereit. Diese werden mehr und mehr mit den Aufgaben anderer Einrichtungen der Universität wie der Universitätsbibliothek und den EDV-Abteilungen ... vernetzt. Zur Koordinierung wurde im Jahr 2002 eine Kommission auf Rektoratsebene gebildet, die den Bereich Information und Kommunikation (IuK) als zentrale Führungsaufgabe der Universitätsleitung versteht und die inneruniversitäre Kompetenz im Bereich IuK bündelt.”

## 5.8 Die Zukunft

Der neu ins UG aufgenommene § 31a legt den möglichen Grundstein für eine neue Variante der IuK-Versorgung der Universität : aus der Synthese der bisher getrennt arbeitenden Einrichtungen URZ und UB kann ein neuer zentraler Dienstleister - das Informationszentrum - entstehen.

Die getrennten Organisationsstrukturen der beiden IuK-Einrichtungen der Universität stehen damit auf dem Prüfstand. Derzeit noch als Bedrohung empfunden, steckt in der mit § 31a, Abs. 1 vorgeschlagenen "Versorgung der Universität mit Literatur und anderen Medien sowie mit Einrichtungen zur Kommunikation und zur Informationsverarbeitung" [Anlage A3] durch eine einzige Einrichtung wohl das langfristige Überlebenspotenzial für die beiden kostenintensiven Großeinrichtungen.

In Heidelberg hat die Universitätsleitung bislang keinen Gebrauch von dieser Möglichkeit gemacht. So stehen aktuell die Reorganisation des Bibliothekssystems in der oben beschriebenen Weise und die Weiterentwicklung des URZ an.

Als nächste Stufe der Optimierung der Ressourcen ist die Zusammenführung des reorganisierten und optimierten, funktional einschichtigen Bibliothekssystems und des URZ vorstellbar. Mit der Bündelung der IuK-Aufgaben könnte dann zunächst eine übergreifende virtuelle Infrastruktur durch Präsentation aller Dienstleistungsangebote im IuK-Bereich auf einheitlichen Webseiten aufgebaut werden. Durch die Vereinheitlichung und Zusammenführung ähnlicher und den Aufbau neuer Angebote könnte nach und nach die reale der virtuellen Struktur angepasst werden und langfristig eine Institution mit maximaler Versorgungsleistung, eben das Informationszentrum, entstehen, wenn die Universität sich für diesen Weg entscheidet.

"Derzeit gehen überall noch Finanz- und Personalressourcen verloren, weil viele verschiedene - oder gleiche - Institutionen - eines Hauses oder verschiedener Einrichtungen - im Prinzip gleiche Arbeit leisten (z.B. beim Aufbau von Dienstleistungen wie Webseiten mit Linksammlungen und Dokumentliefersystemen). Ähnliche Bestrebungen lassen sich derzeit bundesweit z.B. beim zentralen Aufbau von Webportalen für einzelne Fachrichtungen verfolgen.

Die Schaffung zentraler Strukturen, z.B. eines Teams von Informationsspezialisten, zum Aufbau eines zentralen virtuellen Informations-Gesamtangebotes für die Universität und sonstige angeschlossene Institutionen wird die Weiterentwicklung der heutigen (dezentralen) Bibliotheksangebote sein. Dies berührt nicht unbedingt die dezentrale Vorkhaltung und Verwaltung der Bestände, bedingt aber die Zusammenarbeit aller zur

Universität gehörigen Informationseinrichtungen, deren Standard-Angebote an nur einer Stelle präsentiert werden können." [Boeckh, 2000]

Mit der Bündelung der IuK-Aufgaben in einem Informationszentrum für die Universität wird nicht nur den weiteren Forderungen des § 31a UG entsprochen, sondern auch denen des NSM:

- "die einheitliche Bewirtschaftung der Informationsmedien
- die bestmögliche Verfügbarkeit des Informationsangebots für alle Mitglieder der Universität
- die Beteiligung an universitätsübergreifenden Verbänden zur Vermittlung und Verarbeitung von Information." [Anlage A3]

Das geplante SKI kann - vorausgesetzt, es geht in Betrieb - als Modell und Versuchseinrichtung für ein künftiges Informationszentrum im Sinne des § 31a fungieren und anhand der gesammelten Erfahrungen zukunftsweisend weiterentwickelt werden:

Es geht um eine gemeinsame Infrastruktur für die zentralen IuK-Dienstleister, also eine Verwaltung, eine gemeinsame Zukunftsplanung, d.h. Bedarfsanalyse für den Campus und Entwicklung passender Angebote - im Endeffekt um einen Personalpool und ein Budget für den gesamten IuK-Sektor. UB und URZ treten dann nicht in eine Konkurrenzsituation ein, sondern in eine Kooperation, die in einer Fusion münden wird. Über Leitungsfragen ist im Zuge der Weiterentwicklung und im Verlauf der Versuchsphase zu diskutieren.

Bei der Neukonzeption für den medizinische Bereich kann - bereits als Weiterentwicklung des SKI-Modells - ein virtuelles Modell entstehen, das insofern zukunftsweisend ist, als es ohne weitere Strukturveränderungen in ein § 31a-konformes Informationszentrum umgewandelt werden könnte.

#### **Fazit:**

Die Reorganisation des Bibliothekssystems wird zu real existierenden Bereichsbibliotheken und virtuellen Verwaltungsverbänden mit dem Ziel der Bildung von Bereichsbibliotheken führen.

Parallel hierzu wird kann das SKI-Konzept umgesetzt werden und bei der Neuorganisation der medizinischen Literatur- und Informationsversorgung ein Virtuelles Informationszentrum Medizin aufgebaut werden.

In Erweiterung - oder Weiterentwicklung - der geplanten Bereichsbibliotheken und des SKI sind virtuelle IuK-Servicezentren - sozusagen als Dachorganisation - denkbar.

Für die Universität Heidelberg könnte das am Ende so aussehen:

- Ein (virtuelles) Informationszentrum Altstadt = Geisteswissenschaften (Standort: UB)
- Ein (virtuelles) Informationszentrum Neuenheimer Feld - Naturwissenschaften (Standort: SKI )
- Ein (virtuelles) Informationszentrum Medizin (Standort: Universitätsklinikum)

Die "Vorarbeiten", d.h. die Reorganisation des Bibliothekssystems wird Jahre in Anspruch nehmen, ebenso der geplante Neubau für ein SKI. Zeitlich kürzer dürfte die Realisierungsphase für ein IuK-Gesamtkonzept in der Medizin sein, da hier bereits engste Kooperationen sowohl der Universitätsklinika Heidelberg und Mannheim als auch der Fakultäten durch den Wissenschaftsrat angemahnt sind.

Dennoch ist es notwendig, eine solche "große Vision" als Klammer zu entwerfen, damit alle IuK-Entwicklungen der Universität parallel laufen können, sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern letztendlich - mehrfach an die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen angepasst - zum großen Ziel - der optimalen Lösung führen - auch wenn das vielleicht länger als ein Jahrzehnt dauert.

## **6 Bausteine für die funktionale Einschichtigkeit - einige Anregungen**

In diesem Kapitel sollen - über den in Kapitel 5 aufgezeigten Handlungsbedarf hinaus - beispielhaft einige Anregungen zur Organisations- und Personalentwicklung formuliert werden. Im Rahmen dieser Arbeit können wegen der zeitlichen Begrenzung nur wenige ausgewählte Vorschläge aus der großen Anzahl vorstellbarer und notwendiger Maßnahmen auf dem Weg in die funktionale Einschichtigkeit entwickelt werden.

Die Rahmenbedingungen ändern sich - für die Universität und für die UB. Veränderte Rahmenbedingungen ziehen Veränderungen in den Organisationen nach sich. Mit den Organisationen und Organisationsformen ändern sich die Arbeitsbedingungen, die Tätigkeiten, das Leistungsspektrum, die Anforderungen an das Personal. Die Organisation wird zur "lernenden Organisation", die sich beständig weiterentwickelt und dem sich ebenfalls ständig verändernden Umfeld anpasst. Für das Personal gilt die Devise "lebenslanges Lernen", d.h. Schritt halten mit der Entwicklung des Arbeitsumfeldes und den sich ständig wandelnden Anforderungen am Arbeitsplatz.

Der begonnene Strukturwandel wird nicht von heute auf morgen vollendet sein. In vielen Facetten wird er gar nicht nach außen sichtbar werden, sondern innere Angelegenheiten betreffen. Die meisten Projekte werden keine kurzfristigen Maßnahmen sein, sondern eher Langzeitwirkung entfalten. Der Einsatz von Personal und Zeit ist notwendig und sinnvoll.

Im Folgenden sollen einige Aspekte sowohl der Organisations- als auch der Personalentwicklung herausgegriffen werden, die als Vorbereitung, Einstieg und Begleitung der ersten Phase der anstehenden Strukturveränderung geeignet sind.

### **6.1 Organisationsentwicklung**

In Heidelberg stehen - wie unter 5.1 beschrieben - räumlich-bauliche Veränderungen an, die zur Zusammenfassung verschiedener Bibliotheksbereiche führen werden und damit zur Neuorganisation der dabei entstehenden - realen oder virtuellen - größeren Bibliothekseinheiten. Geschäftsgänge, Verwaltung, Personaleinsatz und Dienstleistungsangebot werden den neuen Strukturen angepasst.

Die Einführung der NSI, die in der Universität mit der Entwicklung und Umsetzung des Budgetierungsmodells (vgl. Kapitel 4.2) begonnen hat und mit der Einführung der KLR fortgesetzt werden wird, hat Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen aller Universitätseinrichtungen und damit auch auf die Arbeit aller Bibliotheken der Universität.

Die gesetzlich geforderte Strukturveränderung in Richtung funktionale Einschichtigkeit bedingt ein neues Bewusstsein für das Gesamtgebilde Bibliothekssystem, bestehend aus der UB und den dezentralen Bibliotheken. Gemeinsamkeit im Sinne von Anstreben gemeinsamer Ziele ist herzustellen, und zwar nicht nur durch Reorganisation der Geschäftsgänge und Bildung virtueller Verwaltungsverbände, sondern auch durch Schaffung einer neuen Unternehmenskultur, die nach innen durch andere, verstärkte und verbesserte Kommunikationsformen sichtbar wird und nach außen z.B. durch ein Corporate Design der Websites und im Schriftverkehr. Es soll sich die sogenannte Corporate Identity entwickeln, der sich alle bibliothekarischen Mitarbeiter verpflichtet fühlen können.

Die in § 30 UG geforderte Verwaltungsordnung für das Bibliothekssystem, die bislang noch nicht verabschiedet ist, wird genauere Auskunft über das Aufgabenprofil der Bibliotheken geben und die Beziehungen der Bibliotheken untereinander und zur Universität und ihren Einrichtungen regeln. Dies ist eine wichtige Arbeitsgrundlage, auf der die Organisation Bibliothekssystem sich entwickeln und wachsen kann, um einerseits die Anforderungen des UG zu erfüllen, andererseits zukunftsfähig zu werden und zu bleiben.

Die folgenden Anregungen beziehen sich auf einige - willkürlich ausgewählte - Bereiche des neuen Unternehmens "Bibliothekssystem der Universität Heidelberg" und sind als einzelne Mosaiksteine im Gesamtprozess zu sehen.

### **6.1.1 Öffentlichkeitsarbeit**

Das bereits mehrfach erwähnte neue UG legt in § 30 fest: "Die Universitätsbibliothek ist die Zentralbibliothek der Universität und als solche eine zentrale Betriebseinheit. Die Zentralbibliothek und die Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen bilden ein einheitliches Bibliothekssystem" [Anlage A1].

Im traditionellen Sprachgebrauch der Bibliotheken und der Universität Heidelberg werden UB und Bibliothekssystem getrennt verwendet: die UB ist die zentrale Bibliothek und die dezentralen Bibliotheken bilden das Bibliothekssystem. Dies lässt sich sowohl aus der Gestaltung der Webseiten - z.B. [Universitätsbibliothek, 2003 a] und [Universitätsbibliothek, 2003 b] - erkennen, als auch aus Veröffentlichungen - z.B. [Bonte, 2001 b] - und in Reden - z.B. [Dörpinghaus, 2001] und [Probst, 2002] - der UB. Diese sprachliche Unterscheidung zwischen UB und Bibliothekssystem ist eine logische Folge der bislang real vorhandenen Zweischichtigkeit.

Nach der Gesetzesänderung wird die funktionale Einschichtigkeit angestrebt. Dabei sind mögliche Zwischenstufen in Form von Verwaltungsverbänden vorgedacht. Vorläufiges Ziel des Strukturwandels soll ein Bibliothekssystem mit der UB als Managementzentrale und - analog zu den Fakultäten - 12 Bereichsbibliotheken zur Literatur- und Informationsversorgung auf dem Campus sein. Die UB wird damit - so sieht es das Gesetz vor - Teil des Systems, quasi die "prima inter pares". Das ist neu und sollte durchgängig kommuniziert werden.

Teil der Öffentlichkeitsarbeit sollte es am Beginn des gemeinsamen Weges aller zur Universität gehörigen Bibliotheken zur funktionalen Einschichtigkeit daher sein, die Begrifflichkeiten zu klären, abzugrenzen und künftig exakt zu benutzen. Nur so kann etwaige Verwirrung beseitigt werden - und mittelfristig das - für das Funktionieren des künftigen Bibliothekssystems unerlässliche - "Wir-Gefühl" entstehen.

Die neue *Organisationsstruktur* [Universitätsbibliothek, 2003 c] ist gedanklich ein Schritt in die richtige Richtung, indem die UB die dezentralen Bibliotheken als Teil der Struktur ausweist und sich als Managementzentrale für die dezentralen Bibliotheken bezeichnet. Die Überschrift "Neue Organisationsstruktur der Universitätsbibliothek und der dezentralen Bibliotheken an der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg" manifestiert allerdings weiterhin die Trennung. Korrekt wäre die Überschrift: "Organisationsstruktur des Bibliothekssystems", und für die UB die Definition: "Managementzentrale für das Bibliothekssystem". Das wäre eindeutig.

Hier ist eine Entscheidung zu treffen, ob die eingefahrene Terminologie trotz der anstehenden strukturellen Veränderungen beibehalten werden soll - und damit auch die gedankliche Unterscheidung zwischen UB und Bibliothekssystem -, oder ob und wie künftig der Zusammenhang zwischen UB und dezentralen Bibliotheken, die zusammen das Bibliothekssystem der Universität bilden, nach innen und außen kommuniziert werden soll. Zu bedenken ist hierbei, dass mit der Wahl der Bezeichnung Inhalte transportiert werden, die öffentlichkeitswirksam und u.a. universitätspolitisch relevant sind.

Anschließend ist diese Entscheidung konsequent sprachlich umzusetzen, d.h. bei jeglicher Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit ist auf die Wortwahl zu achten. Wichtig ist es auch, die Entscheidung als solche bekannt zu geben, zu begründen und auf Verwendung der korrekten Terminologie innerhalb des Bibliothekssystems zu drängen.



### 6.1.2 Weiterentwicklung des Intranets - Wissensmanagement

Die UB hat seit einiger Zeit parallel zu ihrem Internet-Angebot Intranet-Seiten für die UB-Mitarbeiter aufgebaut. Im Zuge der Neuerungen steht der Zugriff zu diesem Intranet nunmehr auch den dezentralen Mitarbeitern offen.

Ein Intranet wird in der Regel entwickelt, um den Mitarbeitern und der Leitung eines Unternehmens sowohl eine weitere Kommunikationsplattform zu bieten als auch ein alltagstaugliches Arbeitsinstrument. Um das bislang eher rudimentäre Intranet der zu einem echten Informationsspeicher im Sinne von Wissensmanagement zu machen, bedarf es einer Zielsetzung und einer darauf abgestimmten Neukonzeption:

“Es braucht also ein Konzept von Wissensmanagement ... Eine Möglichkeit der Abbildung kann ein Intranet sein: Es bietet dem einzelnen die Möglichkeit eines Gesamtüberblicks über die Abteilung bzw. Institution, in der er arbeitet (das eigene Arbeitsumfeld) und die Möglichkeit, sich selbst innerhalb dieser Gesamtheit mit der eigenen Leistung, dem eigenen Wissen, Fähigkeiten, Kenntnissen und Anforderungen wiederzufinden - und: zu offenbaren, selbst einzubringen. ... Im Idealfall kommt es zu einem stetigen Informations- und Erfahrungsaustausch und damit zu einer soliden und sicheren Kommunikations- und Wissensbasis für alle Mitarbeiter. Der Austausch besteht u.a. in der ständigen Aktualisierung, d.h. dem dauernden Bereitstellen von Information, Dokumentation, Erfahrungen und Wissen.” [Boeckh, 2002]

Inhalte können z.B. sein: Formulare für den Dienstbetrieb und die Verwaltung, Dienstanweisungen, Betriebsvereinbarungen, abteilungsinterne Dokumente, tagesaktuelle Informationen und Archive, Organigramme, Dienstpläne, Vertretungspläne, Urlaubspläne, Projektbeschreibungen, Dokumentenablage, usw. Hier könnte z.B. eine Börse für Fortbildungen sein: welche (bibliothekarische) Fortbildung wurde besucht, Kurzbericht, Bewertung der Nützlichkeit für die tägliche Arbeit, Empfehlungen an andere. Informationen über Fortbildungen, die aus den eigenen Reihen angeboten werden (können) und eine Börse für Nutzerschulung: wer schult wann was, sind Externe willkommen, kann der Dozent mit der Veranstaltung auf Anforderung kommen, ... Kurz: was immer sich im Bibliothekssystem tut und für die Arbeit dort wichtig oder interessant ist.

Teile der jetzigen Internetseiten können auf diesem Wege in das Intranet überführt werden, z.B. die Informationen, die eigentlich nur für die (dezentralen) Bibliotheken interessant sind, nicht aber für die Nutzer. D.h. mit dem gezielten Ausbau des Intranets würde auch der Internet-Auftritt verschlankt.

Insgesamt handelt es sich auch um die Auflösung der Papierablagen, die in vielen, vielen Exemplaren gleiche Inhalte auf die einzelnen Schreibtische transportieren.

Aktuelle Kommunikation mit Informationscharakter - die jetzt zum Teil über *hdbibsys* abgewickelt wird, könnte in Form aktueller Mitteilungen über das Intranet laufen. Damit entsteht gleichzeitig die Verpflichtung für alle Mitarbeiter, das Intranet täglich anzuschauen und als Informationsquelle zu nutzen. Alle Mitarbeiter könnten so z.B. über alle Versuche, Scheitern, Erfolge, Regelungen, Neuerungen im Zusammenhang mit § 30 und den NSI bzw. bei Projekten wie elektronische Erwerbung informiert sein - der, der "zuletzt dran kommt", kennt den ganzen Prozess mit allem Für und Wider - Fehler werden nur einmal gemacht, Raum für neue Ideen entsteht.

Das Intranet kann vertrauensbildend wirken, indem hier - da es sich um ein Instrument handelt, das nur den in Bibliotheken beschäftigten Mitarbeitern zur Verfügung steht - Diskussionsprozesse offengelegt werden können, große und kleine Ziele benannt, korrigiert, angepasst, gestrichen (jeweils mit ausführlicher Begründung) werden können, ohne Einmischung von außen befürchten zu müssen. Wichtig ist die offene Kommunikation, die ausdrücklich Fehler und Korrekturen erlaubt.

Zur Realisierung bedarf es neben einem detaillierten Konzept einer Intranet-Redaktion, die analog zum Webteam für den Internet-Auftritt gebildet werden kann. Der Intranet-Redaktion sollten sowohl Mitarbeiter der UB als auch Mitarbeiter der dezentralen Bibliotheken angehören.

Die Entwicklung einer Struktur und die Festlegung der Inhalte des Intranets ist in Form eines Projektes unter Beteiligung aller Hierarchieebenen vorstellbar. Wenn das Gerüst steht, sind Formalia für die Aufbereitung der Dokumente festzulegen und die technischen Voraussetzungen (Serverplatz, Zugriffsmöglichkeiten, Sicherheiten, usw.) zu schaffen. Dabei ist auch an besondere geschützte Bereiche des Intranets für abteilungsinterne Dokumente oder für die Personalverwaltung oder die Leitung zu denken. Geschützte offizielle Bereiche sollten allerdings im Interesse der allgemeinen Transparenz möglichst gering gehalten werden. Darüber hinaus kann jeder Mitarbeiter einen geschützten persönlichen Bereich erhalten, der es ihm ermöglicht, seine eigene Ablage zu gestalten und Notizen zu machen, quasi "myub intern".

Die äußere Form des Intranets, die analog zum Web-Auftritt aufgebaut sein kann, fördert das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer gemeinsamen Struktur für die Inhalte des Bibliothekssystems, einer einheitlichen äußeren Form, eines Corporate Design. Was für die Interna zweckmäßig ist, muss für die öffentlichkeitswirksamen Bereiche erst Recht Gültigkeit haben. Internet und Intranet unter einem Dach bewirken die Präsentation der Webauftritte aller Bibliotheken des Systems unter einer graphischen Oberfläche. Die Zugehörigkeit zum Bibliothekssystem muss auf allen online verfügbaren Seiten, ob sie nun

zur Zentrale, zu dezentralen Bibliotheken oder zum Intranet gehören, auf einen Blick erkennbar sein.

Nach Festlegung von Inhalt, Struktur und äußerer Form ist ein ständiges Intranet-Team zu bilden, das die Inhalte redaktionell aufbereitet, und das dafür sorgt, dass die Struktur eingehalten wird: "das richtige Dokument am richtigen Platz", da sonst bald nichts mehr wieder zu finden ist. Alle Mitarbeiter müssen die Möglichkeit (und die Pflicht!) haben, Inhalte für das Intranet zu liefern bzw. dort direkt oder über die Redaktion einzustellen.

Aus der Erfahrung anderer Bibliotheken ist bekannt, dass die Konzipierung und Einführung eines Intranets vieler Gespräche bedarf, immer wieder der Vorstellung der Zwischenstufen und letztlich einer Einführung in das fertige Produkt. Die Mitarbeiter müssen den Sinn erkennen und das Instrument nutzen wollen. Die Hürden, aber auch der Erfolg sind z.B. in BuB ausführlich beschreiben und können als Arbeitsgrundlage dienen. [[Schwerpunktthema], 2001]

Für Heidelberg wäre ein funktionierendes Intranet als Instrument des Wissensmanagements für die Organisation Bibliothekssystem ein Meilenstein in der Zusammenführung der zentralen und dezentralen Inhalte und Arbeitsinstrumente und auf dem Weg zur funktionalen Einschichtigkeit und Corporate Identity.

Einfach ist dieser Prozess nicht. Er bindet Personal und erfordert Zeit. Aber er wird sich mittel- bis langfristig lohnen, indem er den Zugriff auf alle relevanten Informationen ermöglicht, redundante Datenhaltung erübrigt, effizientes Arbeiten vor Ort bei Kenntnis aller notwendigen Details ermöglicht, und die interne Kommunikation erleichtert.

### 6.1.3 Kooperationen

Bei der näheren Betrachtung des Marburger Bibliothekssystems (vgl. Punkt 3.2.4) fiel als Besonderheit eine "Vereinbarung über die Zusammenarbeit von Universitätsbibliothek, Fachbereich Biologie und Max-Planck-Institut für terrestrische Mikrobiologie im Bibliotheksbereich" auf, die die Literaturversorgung des Fachbereichs Biologie durch die gemeinsame Arbeit der Teilbibliothek Biologie und der Bibliothek des MPI regelt. Diese Ressourcenzusammenführung ist nachahmenswert.

In Heidelberg sind neben der Universität verschiedene Hochschulen, etliche (Groß-) Forschungseinrichtungen, z.B. EMBL, DKFZ und mehrere Max-Planck-Institute, beheimatet, deren Bibliotheksbestände sehr gut zur Literaturversorgung der Universität beitragen könnten, wie umgekehrt die universitären Bibliotheksbestände und Dienstleistungen zur Literatur- und Informationsversorgung der außeruniversitären Einrichtungen beitragen

können. Auch die Stadt Heidelberg verfügt über eine leistungsfähige Stadtbücherei. Vereinbarungen über enge Kooperationen, die eine Ressourcenbündelung ermöglichen würden, fehlen bislang - auch aus juristischen Gründen.

So gibt es z.B. mit dem DKFZ, das sogar auf dem Campus im Neuenheimer Feld gelegen ist, zwar die übliche bibliothekarische Zusammenarbeit, was den Austausch von Kopien und die Teilnahme an der Fernleihe angeht, aber ein Scan-Standort DKFZ für das HEDD ist ebenso wenig möglich wie die gemeinsame Nutzung von Volltextzugängen bei E-journals.

Beide Einrichtungen - die Universität und das DKFZ - sind somit gezwungen, ihre Bibliotheksbestände und ihre Dienstleistungen so aufzubauen, dass sie autark operieren können.

Da die allgemeine Ressourcenverknappung auch bei außeruniversitären (Forschungs-) Einrichtungen zum Tragen kommt, ist es dringend erforderlich, die Möglichkeiten der Kooperation neu auszuloten. Unterstützt wird dies durch die technischen Entwicklungen, die eine Standortunabhängigkeit der Literatur- und Informationsversorgung garantieren.

Es gilt, ein Konzept zu entwickeln, das den Versorgungsauftrag und seine Finanzierung aufschlüsselt und aufteilt. Wenn beide Einrichtungen z.B. im Zeitschriftensektor unbegrenzt kooperieren könnten, wäre es möglich, Doppelabonnements zugunsten neuer Titel zu eliminieren, da die Lieferung - unabhängig vom Standort eines Print-Exemplares - binnen 24 Stunden an jeden Arbeitsplatzrechner auf dem Campus möglich wäre.

Neben der Entwicklung des - relativ einfach erscheinenden - bibliothekarischen Konzeptes bedürfte es gezielter juristischer Anstrengungen, um eine solche Kooperation einwandfrei zu definieren und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt wieder umkehrbar zu machen. Auch die Rechtsform, unter der das virtuelle kooperative Gebilde gegenüber Verlagen z.B. auftreten könnte, wäre zu klären. Außerdem wären technische Lösungen notwendig, die den Datentransfer unter Beachtung der Sicherheitsbestimmungen der jeweiligen Netze ermöglichen. All dies bedürfte der Vertragsform und müsste langfristig angelegt sein, um Erfolg haben zu können. In den Prozess der Konzeptionierung sind deswegen die Unterhaltsträger und übergeordnete Institutionen - wie z.B. Ministerien - einzubinden.

Der "Implementierungsaufwand" für das erste Kooperationsmodell wäre relativ hoch, könnte aber gleichzeitig als Grundlage für viele weitere Kooperationen nach dem gleichen Muster dienen und wäre somit gerechtfertigt.

In Anbetracht der Tatsache, dass die Ressourcen sich in Zukunft noch weiter verknappen werden, müssen alle Informationsanbieter - und ihre Träger - an ressourcenschonenden Kooperationen interessiert sein, die i.d.R. als virtuelle Kooperationen ohne größere

Investitionen ausgestaltet werden können. Außerdem wird über kurz oder lang das NSM in allen Institutionen, die eine staatliche Förderung erfahren, zum Tragen kommen, so dass die gegenseitige Verrechnung von Leistungen unkomplizierter wird als dies bisher der Fall war.

Weitere Synergieeffekte könnten sich über die lokalen Kooperationen hinaus durch verstärkte regionale Zusammenarbeit erreichen lassen.

## 6.2 Personalentwicklung

Haben - meist strukturelle - Maßnahmen zur Organisationsentwicklung schon weitreichende - nach innen spürbare und nach außen sichtbare - Folgen, so wird das Thema Entwicklung noch deutlich komplexer, wenn es um die Menschen in der Organisation geht und damit um Persönlichkeiten unterschiedlichster Ausprägung. Wenn sich das Bibliothekssystem Heidelberg strukturell verändert, dann hat das Auswirkungen auf jeden einzelnen Beschäftigten, denn im Laufe der Reorganisation werden alle Bibliotheken der Universität und damit alle Bibliothekare betroffen sein. Es gilt, die Strukturen zusammen mit den Mitarbeitern zu verändern und den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dafür ist einerseits das bereits vorhandene Know How der Beschäftigten zu nutzen, andererseits dafür Sorge zu tragen, dass - im Zuge der Personalentwicklung - neu benötigte Kompetenzen aufgebaut werden können.

“Die grundlegende Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen. Vorhandene Fähigkeiten und Anlagen der Mitarbeiter sollen erkannt und gefördert und den Erfordernissen der Arbeitsplätze angepasst werden. Ziel ist die bestmögliche Übereinstimmung zwischen Qualifikation der Mitarbeiter und Anforderung des Unternehmens. Qualifikation beinhaltet das gesamte Leistungspotential eines Mitarbeiters: seine Arbeitskenntnisse, seine Eignungen und seine motivational bedingten, an die Arbeitssituation- und -anforderungen gebundenen individuellen Ziele und Erwartungen. Die Personalentwicklung beinhaltet mehr als nur Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Sie ist eng mit der Organisationsentwicklung verbunden ...” [Brücken, 2001]

Im Zuge einer umfassenden Reorganisation - wie sie das neue UG in den Bibliothekssystemen anstößt - und der gleichzeitig stattfindenden Verwaltungsreform mit Einführung der NSI gehören Personal und Personalentwicklung sicherlich zu den tragenden Säulen der Veränderung und nehmen eine entscheidende Rolle beim Ge- oder Misslingen des Prozesses ein.

Umlauf definiert folgende Ziele für Personalentwicklung in Bibliotheken [Umlauf, 2002]:

- “Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Bibliothek

- Anpassung der Mitarbeiter an neue Anforderungen, besonders Teameignung, Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit
- Erhöhung der Flexibilität, besonders bezüglich Mehrfachqualifikation mit Blick auf flexible Verwendung des Personals
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms, Umqualifikation bei biologischem Personalabbau, da die Einstellung neuer Mitarbeiter oft im Interesse des Personalabbaus nicht möglich ist
- Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes durch Erhöhung der individuellen Qualifikation
- Individuelle Karriere
- Chancengleichheit für die Mitarbeiter - oder anders ausgedrückt: Kompetenz tritt an die Stelle von Anwartschaft bei Beförderungen und Aufstieg"

Personalentwicklung zielt also auf möglichst weitgehende Annäherung und Anpassung der Erfordernisse der Organisation und der Kompetenzen der Mitarbeiter zur optimalen Stellenbesetzung: "Change Management heißt die Devise für sowohl abhängig Beschäftigte als auch für Arbeitgeber. Die notwendigen Personalanpassungsmaßnahmen fallen der Personalentwicklung zu, die dafür Sorge zu tragen hat, dass den Mitarbeitern ein möglichst nahtloser Einstieg in die neue Betriebsrealität gelingt." [Ratzek, 1998]

Im Folgenden sollen einige Ideen zur Personalentwicklung skizziert werden. Es handelt sich hierbei um Vorleistungen bzw. Vorbereitungen, die vor dem Beginn der eigentlichen Personalentwicklung im oben beschriebenen Sinn zu erbringen bzw. zu treffen sind.

Eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Gesamt-Thema Personalentwicklung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, weswegen sich die Betrachtung auf vordringliche, wünschenswerte Maßnahmen beschränkt. Vordringlich sind im Falle des Heidelberger Reorganisationsprozesses alle Projekte, die der Akzeptanz der neuen Strukturen, d.h. des neuen "Unternehmens" Bibliothekssystem dienen, der Heranführung aller Mitarbeiter an die nunmehr gemeinsamen Ziele der Literatur- und Informationsversorgung, der Offenheit gegenüber der Verwaltungsreform und dem Bewusstsein einer neu zu entwickelnden gemeinsamen Unternehmenskultur. Es handelt sich hierbei um Maßnahmen zum Erwerb von "organisationsbezogener Kompetenz (Corporate Skills)" [Umlauf, 2002] im Sinne der Entwicklung eines umfassenden Verständnisses für den Gesamtprozess, der Verständigung auf eine Idee von den Aufgaben des Bibliothekssystems und der Ausprägung eines Willens, sie gemeinsam zu erfüllen.

Für den Reorganisationsprozess im Heidelberger Bibliothekssystem ist ein ausführliches, professionelles Personalentwicklungskonzept zu erstellen. Diese äußerst umfangreiche

Aufgabe kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden. Im Folgenden werden daher lediglich einzelne Gedankensplitter aus einer Fülle von Ideen und möglichen, notwendigen oder wünschenswerten Maßnahmen herausgegriffen.

### 6.2.1 Kommunikation: Gespräche

Die Kommunikation nimmt im Rahmen der Reorganisation des Bibliothekssystems einen breiten Raum ein. Gespräche über alle Themen in diesem Zusammenhang sind unerlässlich. Weder Personalversammlungen, noch jährliche Dienstgespräche, noch Mailinglisten eignen sich für diesen Zweck. Persönliche Kommunikation, die tatsächlich bidirektional ist, kann nur im direkten Gespräch und in kleineren Gruppen entstehen.

Zum einen besteht Informationsbedarf seitens der dezentralen Mitarbeiter: sie wollen wissen, was genau geplant ist, in welchen Zusammenhängen die Veränderungen stehen und welche Konsequenzen sie im Einzelfall haben. Zum andern besteht Informationsbedarf seitens der zentralen Mitarbeiter: sie brauchen Informationen über die Situation vor Ort, nicht nur über die Funktionsweise der dezentralen Bibliothek, sondern auch über ihre Einbindung ins Institut, über die Dienstleistungen, die erbracht und die erwartet werden, über geglückte Kooperationen und Missstände, die nie beseitigt werden konnten.

Über den Informationsbedarf hinaus besteht Handlungsbedarf: Konzepte für die Eingliederung jeder dezentralen Bibliothekseinheit in den Reorganisationsprozess sind - unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen - zu entwickeln. Die große Linie und unzählige Details sind zu besprechen. Nicht nur inhaltliche Fragen sind zu klären, sondern z.B. auch Leitungs- bzw. Hierarchiefragen.

Ein gemeinsames Bewusstsein für die anstehenden Aufgaben kann entstehen mit Hilfe der immer wiederkehrenden Fragen:

- Was haben wir bisher gemacht?
- Wie haben wir es gemacht?
- Wo stehen wir jetzt?
- Wo soll / kann / muss es hingehen?
- Was wird von außen (Universität) erwartet?
- Was wird von innen (Bibliothekssystem) erwartet?,

weil hierbei sowohl zentrale als auch dezentrale Aspekte einfließen können und müssen.

Eine Möglichkeit, Gespräche aufzunehmen, ist die Zusammenfassung der beteiligten Mitarbeiter in Gruppen: die Bibliotheken, die später einmal eine (virtuelle) Bereichsbibliothek bilden werden, sollten gemeinsam mit den UB-Mitarbeitern an einem Tisch sitzen, die diesen Prozess begleiten. Das ist zwar zeitintensiv, ermöglicht aber sowohl die aktuelle Problem-Diskussion als auch die weiterführende konzeptionelle Diskussion. Vorstellbar

sind Gesprächszirkel, die mindestens 1/4jährlich zusammenkommen. In den Gesprächspausen arbeiten Kleingruppen an konkreten Projekten zur Umsetzung der Strukturreform, wie z.B. einem *Projekt zur Zusammensetzung und Aufgaben der Teams der künftigen Bereichsbibliotheken*. Für die Leitung der Großgruppe und der Kleingruppen sind Moderatoren zu benennen - und ggf. auszubilden. Moderation und Projektmanagement gehören nicht zu den üblichen Aufgaben und wollen gelernt sein. Workshops für Mitarbeiter, die (Projekt-) Gruppen leiten, können hier neue Kompetenzen vermitteln.

Darüber hinaus können in Einzelgesprächen Detailfragen - z.B. bezüglich ungewöhnlicher Arbeitszeitmodelle, kollegialer Zusammenarbeit, u.ä. - besprochen werden.

Die Einbindung möglichst vieler - besser aller - Mitarbeiter führt sicher nicht zur allgemeinen Akzeptanz des notwendigen Strukturwandels. Auch ist nicht damit zu rechnen, dass alle Mitarbeiter sich mit innovativen Ideen einbringen, wenn man ihnen das Forum dazu bietet. Dennoch wäre es fatal, nur mit den offensichtlich kooperationswilligen Kollegen zu arbeiten und die anderen nicht am Prozess zu beteiligen, sondern vor vollendete Tatsachen zu stellen.

Alle Mitarbeiter müssen "ins Boot geholt" werden - auch wenn oftmals nur körperliche Präsenz erreicht werden kann. Je länger der Gesprächsprozess dauert, desto mehr Kollegen werden sich letztendlich beteiligen (müssen), weil sie direkt betroffen sind und der Entwicklung nicht ausweichen können. Positive Beispiele und Erfolgsmeldungen können Zweifler überzeugen, Feedback durch Kollegen und Nutzer kann hilfreich sein. Niemand kann zur aktiven Teilnahme gezwungen werden, aber von jedem Mitarbeiter kann verlangt werden, dass er seine - strukturgewandelte - Arbeit macht.

Die Auswertung des Fragebogens (vgl. Kapitel 4.3.2) zeigt, dass die UB hier schon auf dem richtigen Weg ist, indem sie ihre Informations- und Kommunikationspolitik verändert und verstärkt hat. Die dezentralen Mitarbeiter müssen erleben, dass sie als qualifizierte Fachkräfte ebenbürtig neben den UB-Mitarbeitern stehen, und dass das ernsthafte Interesse an echtem Austausch auf beiden Seiten besteht. Mangelndes Engagement und fehlende Kollegialität werfen beide Seiten einander vor. Das ist nur durch persönliche Kontakte und Gespräche auszuräumen: bislang kennen sich die Mitarbeiter oft gar nicht persönlich. Kennenlernen und Kommunikation wirken der Anonymität entgegen. Anforderungen an die Zentrale und die dezentralen Bibliotheken, die als Ergebnisse gemeinsamer Projektarbeit entstehen, nehmen alle Beteiligten in die Pflicht.



### 6.2.2 Führungskräftefortbildung

Bibliotheken unterliegen - wie alle Unternehmen - nicht nur äußeren Zwängen wie Ressourcenverknappung oder Verwaltungsreform, sondern mit veränderten Mitarbeiterstrukturen und -ansprüchen auch inneren Zwängen, die u.a. auch den gesellschaftlichen Wertewandel zum Ausdruck bringen. Beide zwingen zur Anpassung, zur Veränderung - organisationsbezogen und mitarbeiterbezogen, äußerlich und inhaltlich. Und beide wirken sich auf die Ansprüche an Mitarbeiter und Vorgesetzte - von außen und von innen - und auf die Vorstellungen von Führung und geführt werden aus:

“Die moderne Arbeitswelt, der Markt und die nach mehr Selbstständigkeit strebenden Mitarbeiter stellen immer höhere Anforderungen an die Gesprächsfähigkeit jedes Vorgesetzten: Es wird von Tag zu Tag schwieriger, die einzelnen Mitarbeiter immer wieder neu für die Unternehmensziele zu gewinnen.

In Mitarbeitergesprächen werden nicht nur betriebliche Angelegenheiten geregelt; hier gestalten Führungskräfte ihre Beziehung zu jedem ihrer Mitarbeiter. Dieser Aspekt der Gesprächsführung wirkt sich besonders stark auf das Betriebsklima, die betrieblichen Normen und die Unternehmenskultur aus.

Führungskräfte müssen ihr Verhalten ständig unterschiedlichen Personen, unterschiedlichen Situationen und unterschiedlichen Zielen anpassen.” [Saul, 1999, S. 9]

In der Regel bestimmen nicht besondere Qualifikationen, sondern die Zugehörigkeit zu einer Hierarchieebene, ob ein Mitarbeiter gleichzeitig auch Vorgesetzter ist.

“Glaubwürdigkeit, Authentizität und menschliche Integrität sind heute die vor allem von jüngeren Arbeitnehmern meistgesuchten Persönlichkeitseigenschaften ... Diesem neuen Anspruch sind heute nur wenige Topmanager gewachsen.” [Sprenger, 1999 a, S. 39]

Führen ist ein wichtiger Teil der Tätigkeit von Vorgesetzten, unabhängig davon, dass dieser zeitintensiven Aufgabe in herkömmlichen Stellenbeschreibungen kein Zeitanteil eingeräumt wird. Mitarbeitergespräche, Konfliktbewältigung, Zielvereinbarungen, Beratung, Kommunikation aller Art wird “nebenbei miterledigt”. Aber - und das steht nicht nur in jedem Buch, sondern ist auch Gegenstand jeder Fortbildung zum Thema: Mitarbeiterführung ist eine Hauptaufgabe, keine Nebentätigkeit.

So geraten Führungskräfte nicht selten unter (Zeit-) Druck und werden den in sie gesetzten Erwartungen nicht in vollem Umfang gerecht. Unzufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter wie auf Seiten der Vorgesetzten ist die Folge und führt ggf. zu Fehleinschätzungen: “Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter für dumm, antriebslos und unselbstständig halten, dann verhalten sich diese auch so.” [Sprenger, 1999 a, S. 44]

Im Arbeitsalltag wird heute nicht mehr von Vorgesetztem und Untergebenem gesprochen, sondern von Führungskraft und Mitarbeiter. Diese sprachliche Änderung ist Ausdruck eines neuen Anspruchs an Führungskräfte - und Mitarbeiter. Sprenger definiert die Begriffe folgendermaßen:

“Ein Vorgesetzter wird hierarchisch legalisiert. Er erhält diese Legalisierung 'von oben'. Eine Führungskraft hingegen *kann*, aber muss nicht Resultat der Organisationsstruktur sein. Ihre Akzeptierung entspringt ihrer Person, nicht ihrer Position. Sie ist nicht zwingend an ein Amt gebunden, sondern kraft einer von den Mitarbeitern anerkannten Kompetenz, einer 'auctoritas'. Sie wird also nicht notwendig hierarchisch legalisiert, sondern *legitimiert*. Diese Legitimation erfolgt 'von unten'.

Damit kommt der Mitarbeiter als Bestimmungsfaktor für erfolgreiches Führungshandeln mit ins Bild. Die legitimierende Instanz sind die Geführten. Das ist der wesentliche Unterschied zum Vorgesetzten - in einem Satz: *Führungskompetenz haben Sie nicht, die wird Ihnen gegeben.*” [Sprenger, 1999 b, S. 158]

und zwingt damit zum Nachdenken über Führung als solche, die Aufgaben einer Führungskraft und das Verständnis von Arbeitsplatz bzw. -stelle:

“Führen bedeutet demnach ... das Überwinden des engen und einengenden Kästchen-Denkens. Es bedeutet Grenzüberschreitungen fordern. Und zulassen! Initiative nicht als Disziplinlosigkeit zu denunzieren. Die Schwierigkeiten, die viele Mitarbeiter mit 'Stellen'-Beschreibungen haben (die sie nicht selten als 'Personen'-Beschreibungen missverstehen und als Geringschätzung erleben, weil sie sich als ‚Personen‘ in der ‚Stelle‘ nicht wieder erkennen), verweisen auf Wichtiges: Können wir uns weiterhin leisten, wie bisher 'Menschen für Jobs' zu suchen und uns damit den subjektiven Überhang der vielen Multi-Talente entgehen zu lassen? Ist es nicht sinnvoller, 'Jobs für Menschen' zu kreieren, d.h. die Jobs sehr individuell auszugestalten, mit flexiblen und veränderbaren Grenzen zu versehen und die Mitarbeiter sehr 'persönlich' in das Unternehmen zu integrieren? Das würde bedeuten, die persönlichen Ziele des Mitarbeiters intensiv 'einzubauen'”. [Sprenger, 1999 a, S. 249]

Wird dieser Führungsansatz gewählt, ist die Führungskraft wesentlich stärker als bisher außer mit ihren fachlichen Kompetenzen auch mit ihren sozial-kommunikativen Fähigkeiten gefordert und wird mehr Zeit brauchen, um die Aufgabe Führung mit neuen Inhalten zu versehen und zu einem Ergebnis zu bringen, das aus heutiger Sicht als zeitgemäß und notwendig gelten darf:

“Was wir brauchen, ist ein Bewusstseinsrahmen, in dessen Mittelpunkt die Eigeninitiative steht. Entwickelt der Mitarbeiter eigene Ideen? Greift er Anregungen auf? Setzt er Begonnenes fort? Wie selbständig arbeitet er? Wartet er auf delegatorische Abfallprodukte, oder sucht er sich selbständig Aufgaben und Ziele? Denkt er über Änderungen innerhalb

seines Aufgabengebietes nach? In welchem Maße beschafft er sich selbst die nötigen Informationen? Bleibt er auch in Situationen ungewöhnlicher Belastung konzentriert? - Mit Mitarbeitern, die wie Schrankenwärter immer aufs Klingelzeichen warten, werden wir den Wettbewerb der Zukunft nicht bestehen. Daher: Ermutigen Sie zu Initiative und Zivilcourage? Oder geben Sie Beispiele dafür, dass Anpassung belohnt wird?" [Sprenger, 1999 b, S. 83]

Auch Küppers [Küppers, 2000, S. 98] sieht die Anforderungen an Führung im kooperativen Miteinander, in der engen Einbindung der Mitarbeiter:

“Kooperation nach Vorschrift allein funktioniert offenkundig nicht. Gelingende, effiziente Kooperation beginnt erst jenseits formaler Regeln. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Wer von der Planung ausgeschlossen wird, kann die 'Rationalität' der Planung weder begreifen noch akzeptieren. Seine Identifikation mit der Aufgabenstellung sinkt und sein Interesse an der Reduzierung der Planungsrisiken ist gering. Solche 'mangelnde Kooperation mit den Planern' liegt darin begründet, dass deren Entscheidungen als Gefahr empfunden werden, der man ohne Eingriffsmöglichkeiten ausgesetzt ist.

Die Beteiligung an der Planung dagegen macht die unberechenbare Gefahr zum kalkulierbaren Risiko ...”

Diese Form der Mitarbeiterbeteiligung von der Planung bis zur Ausführung ist bei den in Heidelberg anstehenden Strukturänderungen dringend erforderlich. Dass es dazu nicht nur des Willens der Führungskräfte bedarf, die Mitarbeiter einzubeziehen, sondern auch die Beschäftigten sich in die Verantwortung nehmen lassen müssen, steht auf einem anderen Blatt (vgl. Kapitel 6.2.3).

Damit Führungskräfte ihre Führungsaufgaben wirklich wahrnehmen können, bedarf es einer Ausbildung auch auf diesem Sektor. In der Regel sind die Vorgesetzten ausgewiesene Experten ihres Faches. Menschenführung gehört hingegen üblicherweise nicht zur (wissenschaftlichen) Ausbildung. Die ein oder andere Fortbildung zum Thema kann hier nur bedingt Abhilfe schaffen. Das Ganze bleibt meist zu theoretisch, steht isoliert, Ergebnisse werden nicht kontrolliert.

Eine etwas breiter angelegte Fortbildung, die sich mit dem Führungsgedanken an sich auseinandersetzt, die Wahl des Führungsstils bewusst macht, die Selbstreflexion - und nach einiger Zeit eine Kontrolle der Anwendung des Erlernten in der Praxis - ermöglicht, wäre sinnvoll.

Das Universitätsklinikum Mannheim hat z.B. bei seiner Rechtsformänderung 1998 von einem Amt der Stadt Mannheim in eine gGmbH und einer damit verbundenen Änderung der Leitungsstruktur mit systematischen Führungskräftebildungen - getrennt nach Hierarchiestufen - begonnen. Die Führungskräfte wurden und werden mit dem inhaltlichen Gedankengut von Führung vertraut gemacht, über juristische Konsequenzen ihres Führungshandelns in Kenntnis gesetzt, in Rollenspielen mit angenehmen und unangenehmen Situationen konfrontiert. Sie setzen sich mit den Anforderungen des Arbeitgebers an sie als Führungskraft auseinander und mit den Erwartungen, die sie als Führungskraft im Auftrag des Arbeitgebers an ihre Mitarbeiter haben können, sollen, müssen. Ein wichtiger Aspekt ist die Bewusstmachung der eigenen Position im Unternehmen und ihre Verzahnung mit der Organisation, sowie die Bildung von Netzwerken auf der eigenen Führungsebene. Eine Tatsache wird in den Seminaren immer wieder betont: niemand muss führen. Jeder kann jederzeit die Aufgabe Mitarbeiterführung abgeben - vorausgesetzt, er ist bereit, die Konsequenzen zu tragen. Das ist eine Sichtweise, die im Führungsalltag meist außer Acht gelassen wird.

Die Führungskräfte erhalten so ein Rüstzeug für den Arbeitsalltag und haben gleichzeitig ein Übungsfeld und eine Feedbackinstanz, der sie Problemfälle vorlegen können. Sie werden nicht einmalig fortgebildet, sondern über einen längeren Zeitraum bei ihrer Aufgabe "Führung" begleitet. Ein Modell, das sich mittel- bis langfristig für jede Organisation auszahlt: es verhindert den Burn-Out von Führungskräften und erhöht die Zufriedenheit sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter.

### **6.2.3 Mitarbeiterfortbildung**

Wie die Führungskräfte stehen auch die Mitarbeiter einem sich ständig wandelnden Arbeitsalltag gegenüber. Teilweise sind sie strenge hierarchische Strukturen mit klaren Weisungsbefugnissen und eingespielten Regeln gewohnt, teilweise arbeiten sie schon lange in Grauzonen ohne feste Spielregeln und sind gezwungen, ad hoc auf neue Anforderungen an ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz zu reagieren. Die innere Einstellung zur Arbeit, zum Vorgesetzten, zur Organisation ist unterschiedlich, ebenso die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz:

Die einen "sind abgetaucht, haben durch jahrzehntelange Entmündigung verlernt, Verantwortung für sich, ihre Motivation und ihre Leistung zu übernehmen. Genau betrachtet befinden sich weite Teile der Mitarbeiterschaft in einer Art psychologischem Streik gegen die Zumutung permanenter Unterforderung. Ihre Arbeitslosigkeit ist innerlich. Auch im Gehirn: Dienst nach Vorschrift." [Sprenger, 1999 b, S 11]

Andere sind auch nach Jahren noch hochmotiviert, finden sich am richtigen Platz wieder und würden um nichts in der Welt tauschen wollen.

Beide Gruppen von Mitarbeitern - und auch die dritte Gruppe, die sich eher neutral auf einer Zwischenposition zwischen diesen beiden Extremen einordnen würde - werden nun in einen Reformprozess gezogen, der einschneidend in ihr Arbeitsumfeld und oftmals direkt in ihre Arbeit eingreift. Die einen sehen darin eine Chance, die anderen den Ruin: "So ist es ... eine Frage der Einstellung, ob man - vergeblich - im Wandel stabil bleiben oder Stabilität im Wandel suchen will. Eindrucksvoll zu sehen, wie schwer sich viele Mitarbeiter tun, dem Wandel etwas Positives abzugewinnen." [Sprenger, 1999 b, S. 12]

Alle Gruppen sind Teilnehmer der Strukturveränderung. Alle Mitarbeiter müssen den Weg in die funktionale Einschichtigkeit mitgehen. Ziel aller Gespräche, Planungen, Projekte muss es sein, dass die Mitarbeiter den Strukturwandel mittragen, dass sie sich aktiv daran beteiligen, ihn mitgestalten. Es geht "um Engagement, Initiative und das Gefühl, mit dem eigenen beruflichen Lebenszug am richtigen Bahnhof zu stehen." [Sprenger, 1999 b, S. 12]

Organisierte Unverantwortlichkeit, Opferbewusstsein, Nicht-Zuständig-Sein wie sie Sprenger [Sprenger, 1999 b, S. 17-22] beschreibt, helfen in diesem Prozess nicht weiter. Selbstverantwortung und die Akzeptanz gemeinsamer Ziele sind gefragt.

Dazu müssen die Mitarbeiter des künftigen funktional einschichtigen Bibliothekssystems Heidelberg zunächst einmal genau wissen, worum es geht. Wie unter 6.2.1 erwähnt, sollen sie dazu bereits an den Planungen beteiligt, oder wenigstens über diese informiert sein. Über die intensivierte Kommunikation innerhalb des Bibliothekssystems hinaus bietet sich für die Mitarbeiter eine ähnliche Fortbildung an wie für die Führungskräfte:

Sie werden mit ihren Rechten und Pflichten als Mitarbeiter, die oftmals nicht in letzter Konsequenz bekannt und bewusst sind, vertraut gemacht - allgemein und im besonderen Fall Bibliothekssystem. Der Arbeitgeber - die Universität - und der Vertreter des Arbeitgebers - der Direktor der UB - haben Erwartungen an die Mitarbeiter, die über die Erledigung der bloßen fachlichen Aufgaben an angestammten oder neu zugewiesenen Arbeitsplätzen hinausgehen. Diese Erwartungen sind zu formulieren und in Beziehung zu setzen zum Gesamtprozess.

Der Gesamtprozess *Funktionale Einschichtigkeit nach den Vorgaben des § 30 UG unter Berücksichtigung des NSM* ist ausführlich zu erläutern - mit Zeitplan, mit bereits geplanten Projekten, mit möglichen weiteren Projekten, mit dem Einräumen des Scheiterns, mit der

vorgesehenen Ergebniskontrolle, mit der Rolle, die den Mitarbeitern zugedacht ist, mit der Einladung zur aktiven Beteiligung.

Soweit der Teil, dessen Schwerpunkt auf Information liegt, der aber bereits zum Mitarbeiter selbst bzw. zu den Erwartungen an ihn Stellung nimmt.

In einem "Kompetenzen"-Teil sollten die Mitarbeiter - ebenso wie die Führungskräfte - mit dem Gedankengut der Mitarbeiterführung und des geführt Werdens vertraut gemacht werden:

Die Hintergründe der Aufgabenverteilung - insbesondere auf dem Führungssektor - sollten vorgestellt werden. Ausbildungen, Qualifikationen und Qualitäten sollten thematisiert werden. Methoden der aktiven Gesprächsführung aus unterschiedlichen Perspektiven und die Konsequenzen aus gelungenen oder gescheiterten Gesprächen sollten allen bewusst sein. Auch Zielvereinbarungen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen sind Thema.

Die Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, die Organisation sowohl aus der Perspektive der Handlungsverantwortlichen, der Leitung zu sehen, als auch aus ihrer eigenen Perspektive, als auch aus der Außenperspektive wie sie z.B. die Universität einnimmt.

Sie sollen sich über ihre jeweilige Rolle innerhalb des Bibliothekssystems klar werden, und darüber, was sie selbst von der Organisation, von der Leitung, von den Führungskräften, von Kollegen erwarten, wie sie kommunizieren wollen und können. Die Mitarbeiter erfahren, was von ihnen erwartet wird und legen sich selbst gegenüber Rechenschaft ab, was sie bereit sind zu geben. Eine Standortbestimmung für den einzelnen im Gesamtgeflecht Bibliothekssystem entsteht.

Dies schließt eine Analyse der Lösungsmöglichkeiten bei Unzufriedenheit ein, d.h. eine Reflexion wie eine andere Position, eine andere Einstellung, ein anderes Mitarbeiter- oder Führungsverhalten zu erreichen ist, oder ob eine Kündigung erforderlich wird.

Die Mitarbeiter sollen weitest möglich aus ihrer Passivität geholt und in die Aktivität geführt werden, Verantwortung für sich und ihre eigene Arbeit zu übernehmen und damit eine Teilverantwortung zum Funktionieren des Bibliothekssystems.

Dazu ist Wissen über die Mechanismen von Kommunikation - z.B. die Formulierung und Verteidigung der eigenen Interessen gegenüber Vorgesetzten -, aber auch die Mechanismen der Zusammenarbeit des eigenen Systems Bibliothek mit anderen Systemen wie Universität und Ministerium notwendig.

Üblicherweise sind diese Themen Inhalte von Führungskräfte-Fortbildungen. Es ist jedoch nicht sinnvoll, diese Kenntnisse auf den Kreis der Führungskräfte zu beschränken, da die Passivität des einzelnen Mitarbeiters damit gefördert wird. Das Bewusstsein, das Führungskräfte auf solchen Schulungen erlangen, dass sie nämlich nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten in ihrer Funktion als Führende haben, sollte im Umkehrschluss auch bei Mitarbeitern zu wecken sein.

Bei der Hinterfragung der Mitarbeiter-Rolle sollen sich die Mitarbeiter auch darüber klar werden, dass sie sich freiwillig für die Arbeit in diesem Bibliothekssystem entschieden haben und stets neu entscheiden können, ob die gewandelte Organisation weiterhin ihren Bedürfnissen entgegenkommt oder ob sie Konsequenzen ziehen müssen: "Love it, leave it or change it" [Sprenger, 1999 b, S. 70]

Auch über Motivation als solche ist zu sprechen. "Es gibt ... keine extrinsische (von außen kommende) Motivation. Jede Motivation ist intrinsisch (von innen kommend), denn sie entspricht einer inneren individuellen Wertzuschreibung dessen, was zu tun oder zu lassen ist." [Sprenger, 1999 b, S. 101] Die Mitarbeiter können nicht erwarten, dass sie von außen motiviert werden - z.B. durch finanzielle oder inhaltliche Anreize - ihren Job gut und vor allem gern zu machen.

Die Kenntnis dieser Themen und der zugrunde liegenden Mechanismen, sowie der Positionen beider Seiten - Arbeitgeber und Arbeitnehmer - soll an eine Einsicht in die großen Zusammenhänge und den anstehenden Handlungsbedarf heranführen, kurz zur Toleranz gegenüber der Reorganisation und - im günstigen Falle - zur aktiven Teilnahme daran.

Das alles klingt nach unverhältnismäßig großem Aufwand, aber bei nicht einmal 200 Mitarbeitern im Bibliothekssystem bleibt er tatsächlich überschaubar. Ein Zeit- und Finanzrahmen sind ebenso notwendig wie die sorgfältige Festlegung der Inhalte und die gruppenweise Zusammenstellung der Teilnehmer. Die Seminare sollten von externen Referenten geleitet werden, die nicht dem Bibliothekssystem angehören, aber Erfahrung mit dem Thema Hochschule und Bibliothek haben: der Blick von außen hilft, Objektivität und Neutralität zu wahren und die "Innenpolitik" auszusparen.

Das geschilderte Gedankengut ist vielen Mitarbeitern schon in Fortbildungen begegnet, aber nicht allen und auch nicht mit dem Focus Reorganisation des Bibliothekssystems. Sich mit dem Gedankengut der "Gegenseite" vertraut zu machen, aber auch mit deren Zugzwängen und sonstigen Problemen, sowie ihren Wünschen und Träumen, und gleichzeitig den eigenen Standort mit eben diesen Zugzwängen, Erwartungen und Wünschen

zu bestimmen, kann nur Nähe schaffen. Und daraus entsteht die Erkenntnis, dass sich beide gar nicht so sehr voneinander unterscheiden, und dass Feindbilder überflüssig sind.

Durch diesen Reflexionsprozess entsteht eine veränderte Basis für die tägliche Kommunikation. Die beteiligten Mitarbeiter können sich nicht verhalten, als seien sie unwissend. Sie sind Teil der Reorganisation, auch wenn sie sich passiv verhalten. Die folgenden Ausführungen von Sprenger treffen für das Bibliothekssystem Heidelberg dann nicht mehr zu:

“Menschen werden in unseren Organisationen nur allzu häufig wie Kinder behandelt, nicht wie Erwachsene. Außerhalb der Unternehmen sind Arbeitnehmer Männer und Frauen, die Regierungen wählen und abwählen, Gemeindeprojekte leiten, Sportvereine organisieren, Familien gründen, Kinder erziehen und täglich zukunftsbezogene Entscheidungen selbst verantwortlich fällen. In dem Moment aber, in dem sich hinter ihnen die Unternehmenstüren schließen, geben sie ihr Erwachsensein gleichsam beim Pförtner ab. Sie werden vom Unternehmen zu Jugendlichen zurückgestuft - und sie lassen es zu. Halbwüchsige, die man belohnt, belobt, besticht, bedroht, bestraft. Wahlmöglichkeiten werden eingeschränkt; Selbststeuerung ist nur in engen, normierten Grenzen möglich. Dienstabzeichen, Statusinsignien, Schlangestehen, Stechuhren, Erlaubniskarten, Anweisungen befolgen, ohne zu fragen, Entscheidungen zurücknehmen, weil der Chef es anders will, Arbeitsrichtlinien, deren Sinn keiner mehr erkennen kann, Regeln ohne Ausnahmen, Bestimmungen, Kleiderordnung, hierarchisierte Reisespesen, Kontrollen. Es ist unübersehbar: Das häufigste (und folgenreichste) Vergehen im Wirtschaftsleben ist die fundamentale Missachtung der Menschenwürde. Das fällt kaum mehr auf, so sehr haben wir uns daran gewöhnt.” [Sprenger, 1999 a, S. 253]

#### **6.2.4 Identität und Image**

Aus der Führungskräfte- und der Mitarbeiterfortbildung kann und soll das Verständnis des Gesamtprozesses Reorganisation des Bibliothekssystems, der gemeinsamen Ziele, sowie der Wege dorthin entstehen:

“Ein Unternehmen ist ... ein Handlungszusammenhang vieler Menschen, die miteinander kooperieren. Es kommt darauf an, die Sinnkonstruktionen der Einzelnen zusammenzubringen. Was auch immer in den Köpfen der Einzelnen vorgehen mag, es muss einen kleinsten gemeinsamen Nenner geben, eine Schnittmenge von Weltbildern, Zielen und Vorstellungen über die geeigneten Mittel, die es den Einzelnen erlauben, sich aufeinander zu beziehen und gemeinsam den Strom der Episoden hervorzubringen, die das Unternehmen ausmachen. ... Über viele der Sinnroutinen, die ein Unternehmen ausmachen, sind die Betroffenen geteilter Meinung; die einen empfinden sie als gut, die anderen



vielleicht als absurd. ... Es ist aber denkbar, dass sich die Unternehmensangehörigen zumindest mit einigen der gemeinsam praktizierten Sinnroutinen identifizieren ... Ein Unternehmen kann keine Identität haben, wohl aber eine Identitätslandschaft: ein Gewebe von Sinnroutinen, die vielen oder allen einleuchten, die in ihrem Rahmen handeln. Die Identitätslandschaft eines Unternehmens ist das, womit sich viele gleichermaßen identifizieren.“ [Schulze, 2000, S. 53]

Die Mitarbeiter sollen sich dem Bibliothekssystem in seiner jetzigen und seiner späteren Form zugehörig fühlen und den Umbauprozess begleiten. Mit der Detailkenntnis über alle geplanten Vorgänge und die designierten Ziele ist - wenn schon kein “Wir-Gefühl” - wenigstens eine neutrale Haltung möglich und eine Verantwortlichkeit für die Außenwirkung des Systems in der Wandlungsphase:

“Wenn sich Menschen nicht sicher sind, ob sie sich einer Einheit verpflichtet oder zugehörig fühlen sollen, spricht man oft von Identitätskrise. ... Es gibt ... drei präzise Dimensionen des Ausdrucks Identität, die ... von Interesse sein sollten: Zugehörigkeit, Prestige und Selbstinformation. Das Thema der Selbstinformation ‘Was wissen wir über uns?’ ist genauso wie das der Prestigezuweisung ‘Was hält man von uns?’ außerordentlich wichtig für die Stabilisierung von Gruppen ... Beides darf aber nicht mit der Frage nach der Zugehörigkeit verwechselt werden.“ [Elwert, 2000, S. 79f]

Die “Selbstinformation” wird durch Information und Kommunikation gewährleistet. Das Prestige oder Image entsteht durch die Präsentation des Strukturwandels bzw. seiner Auswirkungen in Form veränderter Bibliotheken in der nicht-bibliothekarischen Öffentlichkeit.

Auch für die Nutzer ändert sich alles, insbesondere für die langjährigen Universitätsangehörigen. In gewisser Weise müssen auch sie - obwohl die Anforderungen des neuen UG allgemein bekannt sind - von der Notwendigkeit der Reorganisation überzeugt werden, die neu entstehenden Bibliothekseinheiten unterstützen und zu ihrer Nutzung beitragen. Auch der studentische - und damit “flüchtige” - Nutzer muss für die neuen Formen gewonnen werden, insbesondere dann, wenn genau in seine Studienzeit die Umstrukturierung fällt und Teile der benötigten Literatur nicht oder nur erschwert zugänglich sind oder der Service für eine Weile leidet. Der Nutzer muss hinter allen Veränderungen das Bibliothekssystem und die für ihn zuständige Abteilung erkennen können.

Öffentlichkeitsarbeit ist notwendig - und die eindeutige Haltung der “aufgeklärten” Bibliotheksmitarbeiter, die sich dem Bibliothekssystem zugehörig fühlen, und die mit dem notwendigen Selbstverständnis - auch gegenüber Nutzern - hinter dem Prozess stehen:

“Zu den wichtigsten Bestimmungsgrößen der Besonderheit eines Unternehmens gehören die in ihr tätigen Personen. Sie gestalten und repräsentieren es, und sie personifizieren seine Identität. Die Mitarbeiter werden nur in dem Maß als Repräsentanten eines unverwechselbaren Unternehmens identifizierbar sein, in dem sie selbst sich erstens mit ihrem Unternehmen identifizieren -.. sowie dabei zweitens untereinander jene wahrnehmbare Zusammengehörigkeit entwickeln, die die individuelle Authentizität und Kompetenz jedoch nicht auslöscht , sondern zur Geltung bringt.” [Heid, 2000, S. 115]

Hierzu gehört auch der selbstverständliche Umgang der Beschäftigten mit den modernen Technologien und das Ausschöpfen der Möglichkeiten, die sich dadurch eröffnen. Die eigentliche Kompetenz der Mitarbeiter liegt in der individuellen Anwendung und Zuordnung der weltweit verfügbaren Informationen und des daraus abgeleiteten lokalen Dienstleistungsangebotes.

“Wenn wir nicht nur den Blick für die neuesten IT-Errungenschaften schärfen, dann gerät auch der Aspekt der Personalentwicklung in den Fokus. Denn mit der Einführung (komplexer) Informationstechnologie ist noch kein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement vollzogen, das sowohl von den MitarbeiterInnen getragen und von den Kunden akzeptiert sein will. Hier kommt es in erster Linie auf die MitarbeiterInnen an, die sich zum einen mit der Informationstechnologie, zum anderen mit selbstbewusster und kritischer werdenden sowie fordernden Kunden auseinandersetzen müssen.” [Ratzek, 2002]

Der stetige Austausch mit den Nutzern sichert die fortwährende Optimierung der Dienstleistungsangebote und damit die Wettbewerbsfähigkeit. Ein gutes Image ist öffentlichkeitswirksam:

“Die Identifizierbarkeit im Sinne bloßer Erkennbarkeit ist eine erste, zwar notwendige, aber nur oberflächliche und nicht hinreichende Bedingung der Identitätskonstitution. Es kommt vielmehr darauf an, dass die Adressaten des Identitätsangebotes, also die aktuellen und potenziellen Kunden, in Interaktion mit dem Unternehmen aktiv an der Konstitution der Unternehmensidentität mitwirken. Diese Mitwirkung reicht von der bereits erwähnten Kenntnisnahme über die Sympathie bis hin zur 'Verpflichtung' in dem Sinne, dass sich der Adressat dem Unternehmen 'verpflichtet fühlt', was sich dann beispielsweise in 'Markentreue' ausdrückt. Diese 'Verpflichtung' hat verschiedene Aspekte. Zu ihr gehört über die erwähnte Mitwirkung an der Schaffung des Organisationsimages hinaus auch das kritische Feedback, das zu Qualitätssicherung nicht nur der Produkte, sondern auch der ... Qualitätsmerkmale des Unternehmens beiträgt.” [Heid, 2000, S. 115]

Weitere mögliche Schritte der Organisations- und Personalentwicklung, z.B. die Entwicklung von Unternehmensleitlinien, Führungsleitlinien oder eines Leitbildes für das Bibliothekssystem können sowohl nach innen Wirkung zeigen, indem sie die Zusammengehörigkeit der Bibliothekare festigen, als auch den Reorganisationsprozess nach außen dokumentieren. Mit der Erarbeitung von Leitlinien unter Beteiligung aller Betroffenen wird ein Bewusstsein für das Bibliothekssystem und die Wechselwirkungen, denen es im Innen und Außen unterliegt, geschaffen. Der Strukturwandel kann damit begleitet und gesteuert werden. Nach vollzogener Reorganisation wird die Umsetzung eines Leitbildes im Arbeitsalltag Pflicht, d.h. die Reflexion über die eigenen Kompetenzen und die Präsentation nach außen gelebt und trägt damit zur allmählichen Ausbildung des (gewünschten) Images der Organisation Bibliothekssystem bei.

Ob solche Maßnahmen zur Förderung eines gemeinsamen Selbstverständnisses und einer weiteren Kommunikationsmöglichkeit sinnvoll oder zusätzlich zu den "regulären" Personalentwicklungsangeboten sogar notwendig sind, wird davon abhängen, welche Maßnahmen die UB-Leitung ergreift, um das System "zusammenzuschweißen" und eine neue Unternehmenskultur zu prägen, ob diese sich im Arbeitsalltag des neuen Bibliothekssystems bewähren und welche langfristige Wirkung sie zeigen.

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

### Zusammenfassung

Die geänderte Hochschulgesetzgebung zieht Strukturveränderungen auch für die Hochschulbibliotheken nach sich: die kostenintensiven zweischichtigen Bibliothekssysteme sollen in die ressourcenschonende funktionale Einschichtigkeit überführt werden. Auch in Baden-Württemberg fordert das Universitätsgesetz in der Fassung vom 01.02.2000 die Bildung einheitlicher Bibliothekssysteme aus Universitätsbibliotheken und dezentralen Bibliotheken.

Die funktionale Einschichtigkeit, also die maximale (virtuelle) Kooperation aller Bibliotheken einer Hochschule unter einer Leitung und einer gemeinsamen Zielrichtung und die Zusammenführung kleiner und kleinster Bibliotheken in größere Einheiten kann unterschiedliche Ausprägungen haben und auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Exemplarisch wurden in der vorliegenden Arbeit die Bibliothekssysteme Darmstadt, Gießen, Mainz, Marburg und Tübingen anhand ausgewählter Schwerpunkte auf ihre Herangehensweise und den erreichten Stand der funktionalen Einschichtigkeit untersucht, um daraus Rückschlüsse für den anstehenden Strukturwandel im Bibliothekssystem Heidelberg zu ziehen.

Die Universität und die Universitätsbibliothek Heidelberg finden sich durch die Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente in Baden-Württemberg und das neue Universitätsgesetz in geänderten Rahmenbedingungen wieder, die sowohl eine Struktur- und Entwicklungsplanung für die Gesamtinstitution Universität mit einer Strukturreform und Neugliederung der Fakultäten bedingen, als auch einen Bibliotheksentwicklungsplan mit einer Reorganisation des Bibliothekssystems.

Mit der Überführung der Personalstellen der dezentralen Bibliotheken in den Stellenpool der Universitätsbibliothek beginnt die Umsetzung der geforderten Strukturreform. Die Universitätsbibliothek ändert ihre Organisationsstruktur und bildet eine neue Abteilung *Dezentrale Bibliotheken*, die allen Bibliotheken und den Beschäftigten im Bibliothekssystem als Ansprechpartner zur Verfügung steht und den Reorganisationsprozess koordiniert.

Zu dieser neuen Situation wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Fragebogen entworfen und an alle Mitarbeiter gesandt, um ein Stimmungs- und Meinungsbild aus dem Bibliothekssystem einzuholen. Aufgrund der geringen Rücklaufquote können die

Antworten zwar nicht als repräsentativ gelten, lassen aber Handlungsbedarf erkennen und geben Anregungen für die Strukturveränderung.

Der aktuelle Planungsstand der in Heidelberg begonnenen Reorganisation wurde unter den Kriterien betrachtet, die für die oben erwähnten Bibliothekssysteme herausgearbeitet wurden. Erkennbarer Handlungsbedarf wurde formuliert, und für einige Punkte wurden knappe Kommunikations- und Handlungsvorschläge skizziert und um weitere Aspekte aus den Antworten auf den Fragebogen ergänzt.

Über die Reorganisation des Bibliothekssystems hinaus stellt das neue UG den Universitäten die Einrichtung eines Informationszentrums frei, das die Aufgaben von URZ und UB ganz oder teilweise übernimmt. Die bestehenden Pläne für den Bau eines Servicezentrums für Kommunikation und Information, das nicht nur die Zweigstelle der UB und einige Bibliotheken aufnehmen soll, sondern auch das Universitätsrechenzentrum, greifen dieser möglichen Entwicklung vor. Die gedankliche Weiterentwicklung dieser Planung in Kombination mit der ausstehende Neukonzeption für die Literatur- und Informationsversorgung der Medizin und der Auslotung der Möglichkeiten des § 31a "Informationszentrum" des neuen Universitätsgesetzes erlaubten eine visionäre Skizze von der optimalen IuK-Versorgung der Universität.

Abschließend wurden einige Überlegungen und Anregungen zur Organisations- und Personalentwicklung formuliert, die den Reorganisationsprozess des Bibliothekssystems begleiten sollen.

### **Ausblick**

Panta rei - alles fließt. Schon während diese Arbeit geschrieben wird, verändern sich die Rahmenbedingungen weiter. Prozesse werden abgeschlossen, neue Prozesse entstehen. Politik und Gesellschaft entwickeln sich in unbekannter Geschwindigkeit und in nicht vorhersehbarem Ausmaß. Die Arbeit bleibt also - trotz des Anspruches, die mögliche und nötige Entwicklung für einige Zeit, Lösungsansätze und Überlegungen für die nähere und weitere Zukunft vorauszudenken - eine Momentaufnahme, wenn auch mit zukunftsorientiertem Charakter.

Während des laufenden Strukturreformprozesses in Heidelberg sind immer wieder die Ziele und das Erreichte miteinander zu vergleichen, zu überprüfen, zu bewerten, anzupassen, neu zu formulieren, ... . Der Vergleich mit ähnlichen Institutionen und deren Vorgehen, Erfolg oder Misserfolge werden wertvolle Gradmesser des eigenen Status quo sein. Die erfolgreiche Reorganisation des gesamten Bibliothekssystems wird über die Zukunft der Bibliothekseinrichtungen innerhalb der Universität entscheiden. Sie ist die

unverzichtbare Vorstufe zur gemeinsamen Weiterentwicklung von Bibliothekssystem und Universitätsrechenzentrum zu einem oder mehreren Informationszentren der Universität, die den Versorgungsauftrag "Information, Literatur und Kommunikation" ressourcenschonend optimal erfüllen können und werden.

Die Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente gehört zum Pflichtenkatalog und wird sich schneller vollziehen, als es jetzt aufgrund fehlender Kennzahlen den Anschein haben mag.

Während der Entstehung dieser Arbeit haben sich die hier angestellten Überlegungen teilweise mit Überlegungen der Universitätsbibliothek gekreuzt. Einige Gedanken werden sich - schon jetzt oder künftig - auch an anderer Stelle formuliert finden lassen. Das ist ein Indiz für die Stringenz der Prozesse: die geänderten Rahmenbedingungen führen bundesweit zu ähnlichen Überlegungen und Lösungen.

Wissenschaftliche Bibliotheken sind nicht mehr - wie sie früher definiert wurden - "Sammeler und Bewahrer" wissenschaftlicher Werke "für die Ewigkeit", sondern moderne Informationsvermittler, die die unglaubliche Fülle verschiedenartigster, weltweit verfügbarer Informationen strukturieren, den Bedürfnissen der eigenen Klientel entsprechend aufbereiten und zur Nutzung und Weiterverarbeitung anbieten. Darüber hinaus werden sie ihr Know How künftig mit dem der Rechenzentren bündeln und Kompetenzzentren für Information und Kommunikation bilden (müssen).

In Anbetracht dieser Überlegungen sind umfangreiche Investitionen in die eigene Organisation nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig - vor allem dann, wenn der Anspruch besteht, Einrichtungen der öffentlichen Hand mögen funktionieren wie Wirtschaftsbetriebe. Jedes Wirtschaftsunternehmen investiert einen Teil seines Kapitals in sich selbst. Das müssen Bibliotheken bzw. Bibliothekssysteme und ihre Weiterentwicklungen künftig auch - in weit stärkerem Maße als heute - tun, wollen sie zukunftsfähig bleiben. Zu investieren ist nicht nur in die Ausstattung der Bibliotheken im weitesten Sinne, sondern auch in die "Human Potentials", in die beteiligten Menschen, und damit in die eigene Leistungsfähigkeit.

Der traditionelle und der künftige Versorgungsauftrag müssen dahinter nicht zurückstehen, aber sie müssen die Ressourcen mit Investitionen in die Funktions- und Zukunftsfähigkeit der Organisation teilen.

## 8 Anlagen

- **A1 - UG § 30**

Auszug aus

**Bekanntmachung der Neufassung des Gesetzes über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg (Universitätsgesetz - UG)**

Vom 1. Februar 2000

veröffentlicht im Gesetzblatt Seite 208

URL: [http://www.mwk-bw.de/Online\\_Publikationen/Uni-Gesetz.pdf](http://www.mwk-bw.de/Online_Publikationen/Uni-Gesetz.pdf)

### § 30

#### *Bibliothekswesen*

(1) Die Universitätsbibliothek ist die Zentralbibliothek der Universität und als solche eine zentrale Betriebseinheit. Die Zentralbibliothek und die Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen

bilden ein einheitliches Bibliothekssystem. Das Bibliothekssystem versorgt Forschung, Lehre und Studium mit Literatur und anderen Informationsmitteln. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit ist auch bei der Bereitstellung der Medien zu beachten.

(2) Die Universitätsbibliothek koordiniert die Erwerbung, Erschließung und Bereitstellung der Bestände des Bibliothekssystems. Die Erschließung erfolgt im regionalen Katalogisierungsverbund.

(3) Das Bibliothekssystem wird hauptamtlich durch einen Direktor, der zugleich Leiter der Universitätsbibliothek ist, nach einheitlichen bibliotheksfachlichen Grundsätzen geleitet. Der Direktor ist Vorgesetzter aller Mitarbeiter des Bibliothekssystems und übt die fachliche Aufsicht über das Bibliothekssystem aus; dies gilt auch für das Personal in den sonstigen

Universitätseinrichtungen, soweit diese bibliothekarische Dienstaufgaben wahrzunehmen hat oder sonst für die Verwaltung einer bibliothekarischen Einrichtung tätig wird. Die Erwerbung

von Medien für die Teile des Bibliothekssystems erfolgt auf Grund von Vorschlägen der Vertreter der wissenschaftlichen Einrichtungen. Bei Erwerbungsanschlägen ist zugleich die Einhaltung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit nachzuweisen.

(4) Für das Bibliothekssystem der Universität kann ein Ausschuss gebildet werden, der die

Universitätsorgane und den Leiter des Bibliothekssystems in grundsätzlichen Fragen des Bibliothekssystems berät.

(5) Für das Bibliothekssystem der Universität ist eine Verwaltungsordnung zu erlassen.



- **A2 - UG § 31**

Auszug aus

**Bekanntmachung der Neufassung des Gesetzes über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg (Universitätsgesetz - UG)**

Vom 1. Februar 2000

veröffentlicht im Gesetzblatt Seite 208

URL: [http://www.mwk-bw.de/Online\\_Publikationen/Uni-Gesetz.pdf](http://www.mwk-bw.de/Online_Publikationen/Uni-Gesetz.pdf)

§ 31

*Rechenzentrum*

(1) Das Rechenzentrum ist eine zentrale Betriebseinheit. Es hat die Aufgabe, die digitale Informationsverarbeitung und Kommunikationstechnik (IuK) in der Universität im Zusammenwirken mit den Universitätseinrichtungen zu fördern und zu betreuen (kooperatives Versorgungssystem).

(2) Das Rechenzentrum und die Universitätseinrichtungen erbringen der Universität im Rahmen des kooperativen Versorgungssystems IuK-Dienstleistungen. Das Rechenzentrum

hat dabei insbesondere folgende Aufgaben:

1. Betrieb der universitätsweiten Kommunikationsnetze sowie der dem Rechenzentrum zugewiesenen IuK-Systeme mit allen damit zusammenhängenden Angelegenheiten einschließlich anwendungsbezogener Entwicklungen,
2. Wahrnehmung der betriebsfachlichen Aufsicht über alle IuK-Systeme der Universität,
3. Organisation und Koordinierung von Mediendiensten aller Art innerhalb der Universität sowie mit wissenschaftlichen Einrichtungen der Region im Rahmen der landesweiten Zusammenarbeit der Hochschulen.

(3) Das Rechenzentrum wird von einem hauptamtlichen Direktor geleitet, der in der Regel Professor der Universität ist.

(4) Für das kooperative Versorgungssystem der Universität kann ein Ausschuss gebildet werden, der unbeschadet der Zuständigkeit der Universitätsorgane für die grundsätzlichen IuK-Angelegenheiten zuständig ist.

(5) Für das Rechenzentrum und das kooperative Versorgungssystem der Universität ist eine Verwaltungs- und Benutzungsordnung zu erlassen, in der insbesondere die sachgerechte Nutzung der Netzdienste zu regeln ist.

- **A3 - UG § 31a**

Auszug aus

**Bekanntmachung der Neufassung des Gesetzes über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg (Universitätsgesetz - UG)**

Vom 1. Februar 2000

veröffentlicht im Gesetzblatt Seite 208

URL: [http://www.mwk-bw.de/Online\\_Publikationen/Uni-Gesetz.pdf](http://www.mwk-bw.de/Online_Publikationen/Uni-Gesetz.pdf)

§ 31 a

*Informationszentrum*

(1) Zur Versorgung der Universität mit Literatur und anderen Medien sowie mit Einrichtungen

zur Kommunikation und zur Informationsverarbeitung können die Universitäten mit

Zustimmung des Wissenschaftsministeriums nach den Grundsätzen der funktionalen Einschichtigkeit ein Informationszentrum bilden. Dabei ist zu gewährleisten:

1. die einheitliche Bewirtschaftung der Informationsmedien,
2. die bestmögliche Verfügbarkeit des Informationsangebots für alle Mitglieder der Universität,
3. die Beteiligung an universitätsübergreifenden Verbänden zur Vermittlung und Verarbeitung von Informationen.

(2) Das Informationszentrum ist eine zentrale Betriebseinheit, dem die Aufgaben nach den §§ 30 und 31 insgesamt oder teilweise übertragen sind und dessen Leitung unmittelbar

dem Rektorat untersteht.

- **A4 - Amtliche Begründung zu § 30**

Landtag von Baden-Württemberg – 12. Wahlperiode Drucksache 12 / 4404

**Amtliche Begründung zur Neufassung des § 30 des Universitätsgesetzes**

Quelle: <http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/jurbasics/begrueundung.html>

Die Kompetenzen des Leiters der Universitätsbibliothek waren bisher besonders in den zweischichtigen Bibliothekssystemen des Landes sehr begrenzt. Im Hinblick auf eine wirtschaftlichere und effizientere Führung der Bibliotheken ist jedoch die Position des Leiters der Universitätsbibliothek bezüglich der Fach- und Dienstaufsicht (Vorgesetzter im Sinne von § 4 Abs. 2 Satz 2 des Landesbeamtengesetzes) innerhalb des Bibliothekssystems zu stärken. Diesem Ziele dient die Neufassung des Gesetzes.

In Absatz 1 wird im einheitlichen Bibliothekssystem der Zentralbibliothek und der Bibliotheken der sonstigen Einrichtungen nunmehr in Satz 3 die Versorgungsfunktion des Bibliothekssystems festgeschrieben. In Absatz 2 wird die Funktion der zentralen Universitätsbibliothek gestärkt, indem ihr die Koordination von Auswahl und Kauf, Katalogisierung und Benutzbarmachung der Bestände des Bibliothekssystems übertragen ist. Die Festbeschreibung der Katalogisierung im regionalen Katalogisierungsverbund hat zum Ziel, dass Zettelkataloge nicht mehr geführt werden und alle Bestände zentral online nachgewiesen sind.

Absatz 3 begründet die Stellung des Leiters der Universitätsbibliothek zugleich als hauptamtlichem Direktor des Bibliothekssystems. Seine Vorgesetztenstellung gegenüber allen Mitarbeitern des Bibliothekssystems ermöglicht gerade im zweischichtigen Bibliothekssystem ein effizientes und bedarfsgerechtes Einsetzen des Personals. Satz 3 überträgt die Kompetenz der Medienauswahl für die Instituts- und Seminarbibliotheken, die bisher bei den wissenschaftlichen Einrichtungen lag, auf den Direktor der Universitätsbibliothek.

In Abweichung von der bisherigen Regelung ist nunmehr die Bildung eines Bibliotheksausschusses nicht mehr zwingend. Damit wird den Deregulierungsbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung Rechnung getragen. Die Universitäten können somit autonom handeln.

Im Zuge der Deregulierung entfällt nunmehr auch der Zustimmungsvorbehalt des Wissenschaftsministeriums bei der zu erlassenden Verwaltungsordnung für das Bibliothekssystem.

- **A5 - Fragebogen**

D. Boeckh:

Meinungs- und Stimmungsbild aus dem Bibliothekssystem

---

**Fragen**

---

- 1 Die Überführung aller dezentralen Bibliotheksstellen in den Stellenplan der UB ist abgeschlossen.  
Was bedeutet das vordergründig (spontan gedacht und gefühlt) für Sie vor Ort und in der UB?  
- fachlich  
- persönlich
- 2 Welche "Besitzstände" oder "liebgewordenen Gewohnheiten" oder auch Kompetenzen sind durch die Vereinheitlichung des Stellenpools bei Ihnen gefährdet?  
-fachlich  
-persönlich  
-für Ihre Institution/Abteilung
- 3 Welches (Entwicklungs-)Potenzial sehen Sie in der Vereinheitlichung des Stellenpools?  
- fachlich  
- persönlich  
- für Ihre Institution/Abteilung  
- für die Universität
- 4 Welche weiteren Maßnahmen halten Sie für erforderlich, um das Bibliothekssystem - bestehend aus der Zentralbibliothek und den dezentralen Bibliotheken - in die funktionale Einschichtigkeit zu überführen?  
- von Seiten der Universität  
- von Seiten der UB  
- von Seiten der Institute
- 5 Wird bzw. bleibt das Bibliothekssystem durch diese - und weitere - Maßnahmen zukunftsfähig - z.B. im Vergleich mit dem Rechenzentrum?
- 6 Kann und/oder sollte ein vereinheitlichtes - funktional einschichtiges und damit starkes - Bibliothekssystem Ihrer Meinung nach bei der Bildung des in §31a beschriebenen Informationszentrums federführend sein?
- 7 Worin liegen Ihrer Meinung nach die Risiken der jetzt angestoßenen Entwicklung? Was wird sich verschlechtern bzw. negativ auswirken? Was befürchten Sie?  
- fachlich  
- persönlich

- für Ihre Institution/Abteilung
- für die Universität?
- ...

**8** Worin liegen Ihrer Meinung nach die Chancen der jetzt angestoßenen Entwicklung? Was kann jetzt endlich richtig gut werden? Welche Ideen können verwirklicht werden? Was wünschen Sie sich?

- fachlich
- persönlich
- für Ihre Institution/Abteilung
- für die Universität
- ...

*je nach Standort bitte 9 oder 10 beantworten:*

**9** Was wollten Sie der UB schon immer 'mal an Feedback geben?

- Positiv
- negativ

**10** Was wollten Sie einer oder mehreren dezentralen Bibliotheken schon immer 'mal an Feedback geben?

- positiv
- negativ

**11** Was schlagen Sie (stichwortartig) vor, wie die UB-Direktion den Strukturwandel planen, vorbereiten, begleiten und ausführen soll? Was soll sie tun, was soll sie lassen?

Würden Sie hierbei einen Unterschied zwischen UB-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und denen der dezentralen Bibliotheken machen?

Bsp: andere/mehr Öffentlichkeitsarbeit nach innen (Infos für die MitarbeiterInnen) und außen (für die Institute, die Universität, "ganz draußen"), Auf- bzw. Ausbau eines echten Intranets im Sinne von Wissensmanagement für alle, regelmäßige Mitarbeiter-Treffen, interne und externe Fortbildungsangebote, ...

Was sind Ihre Ideen, Wünsche, Interessen?

**12** Hielten Sie die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes - also die Verständigung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein gemeinsames Selbstverständnis und eine gemeinsame Selbstdarstellung - für eine sinnvolle Maßnahme? Wenn ja, warum und wie würden Sie vorgehen? Wenn nein, warum und welche Maßnahme zur Erlangung einer gemeinsamen bibliothekarischen Haltung in der Universität empfehlen Sie?

**13** Welchen (ggf. zusätzlichen) Kommunikationsbedarf haben Sie im Zusammenhang mit der Strukturveränderung?

**14** Welchen Handlungsbedarf bzw. erforderliche weitere Maßnahmen sehen Sie im Zusammenhang mit der Strukturveränderung, wenn Sie sowohl Ihre eigene Situation betrachten als auch

die der UB und die der Universität?

**15** Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Universität (Verwaltung, Rektorat) in diesem Prozess?

**16** Was möchten Sie mir sonst noch mitteilen?

**Vielen Dank.**



## Literaturverzeichnis

- (1305-1340). Codex Manesse - die große Heidelberger Liederhandschrift. Vollständiges Faksimile des Codex Palatinus Germanicus 848 der Universitätsbibliothek Heidelberg, Universitätsbibliothek Heidelberg. 1975-1981 - <http://digi.ub.-uni-heidelberg.de/cpg848> (Digitalisiert nach Cod. Pal. germ. 848)

**Anderhub, A.** (2001). "Zentral, dezentral, egal?" ub-informationen 31(März): 1-6.

**Barth, D.** (1997). "Vom zweischichtigen Bibliothekssystem zur kooperativen Einschichtigkeit." ZfBB 44(5): 495-522.

**Barth, D. und R. Brugbauer** (1998). "Zwischen Fachreferat, Management und Informationstechnologie : zur Berufswirklichkeit des wissenschaftlichen Dienstes in universitären Bibliothekssystemen." ABI-Technik 18(2): 122-130.

**Boeckh, D.** (2000). Die Medizinisch-Wissenschaftliche Bibliothek : Status quo und Perspektiven; Bericht zum Besuch des Wissenschaftsrates im Frühjahr 2001 - (internes Dokument der Fakultät für Klinische Medizin Mannheim der Universität Heidelberg)

**Boeckh, D.** (2002). Interne Wissensinhalte : aufspüren, analysieren, aufbereiten, anwenden; Überlegungen zu einem Wissensmanagement-Ansatz für die Medizinisch-Wissenschaftliche Bibliothek in Mannheim. FH Stuttgart - Hochschule der Medien - (unveröffentlichte Studienarbeit zum Modul: Wissensmanagement im öffentlichen Sektor; Lehrveranstaltung: Modelle und Konzepte des Wissensmanagements)

**Bonte, A.** (2001 a). "Zweischichtige Hochschulbibliothekssysteme am Scheideweg: Das Beispiel Heidelberg." ZfBB 48(5): 256-263.

**Bonte, A.** (2001 b). "Struktur und Zukunft des Heidelberger Bibliothekssystems." Theke aktuell 7(1): 3-6.

**Bonte, A.** (2002). "Tradition ist kein Argument - das Bibliothekssystem der Universität Heidelberg auf dem Weg zur funktionalen Einschichtigkeit." ZfBB 49(5-6): 299-305.

**Brücken, S.** (2001). Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 31 . Köln, Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen -

- Bundesregierung** ([ohne Jahr] a). Moderner Staat - Moderne Verwaltung : Das Programm der Bundesregierung - [www.staat-modern.de/inhalt.html](http://www.staat-modern.de/inhalt.html) (Zugriff 29.07.2003)
- Bundesregierung** ([ohne Jahr] b). Glossar (Stichwort "Neues Steuerungsmodell"), Bundesministerium des Inneren - [www.staat-modern.de/infos/glossar5.htm](http://www.staat-modern.de/infos/glossar5.htm) (Zugriff 29.01.2002)
- Dörpinghaus, H. J.** (2000). "Zu den Auswirkungen der bibliotheksrechtlichen Regelungen im novellierten Gesetz über die Universitäten im Lande." Theke 2000 2000: 106-111.
- Dörpinghaus, H. J.** (2001). "[Rede zur Verabschiedung in den Ruhestand]." Theke 2001 2001: 15-20.
- Elwert, G.** (2000). Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource. Verborgene Potenziale: Was Unternehmen wirklich wert sind. B. Hentschel. München, Hanser: 67-94.
- Fröhlich, W.** (2001). Begrüßungsrede zur Einführung Neuer Steuerungsinstrumente (NSI) : Informationsveranstaltung für die Hochschulen am 18.01.2001 in Stuttgart, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg - [www.mwk-bw.de/Aktuelles/Reden/MD/Info\\_NSI\\_Stuttgart.pdf](http://www.mwk-bw.de/Aktuelles/Reden/MD/Info_NSI_Stuttgart.pdf) (Rede-Nr. 018/2001 - Zugriff 29.07.2003)
- Halle, A.** (2002). "Strukturwandel der Universitätsbibliotheken: von der Zweischichtigkeit zur funktionalen Einschichtigkeit." ZfBB 49(5-6): 268-270.
- Heid, H.** (2000). Unternehmensidentität - Ergebnis eines sozialen Integrationsprozesses. Verborgene Potenziale. B. Hentschel. München, Hanser: 113-122.
- Hommelhoff, P.** (2003). Rundschreiben Nr. 38 - (internes Dokument)
- Horner, H.** ([2002]). Leistungsorientierte Mittelverteilung für Institute und wissenschaftliche Zentrale Einrichtungen, Universität Heidelberg - Projekt IMPULSE - [www.uni-heidelberg.de/impulse/erste\\_phase.html](http://www.uni-heidelberg.de/impulse/erste_phase.html) - Link: "bedarfs- und leistungsorientierte Budgetierung" (Zugriff 29.07.2003)
- Jantz, M.** (2002). "Strukturproblem Zweischichtigkeit: ein Werkstattbericht aus der Universitätsbibliothek Mainz." ZfBB 49(5-6): 306-311.
- Küppers, G.** (2000). Netzwerke - Von der formalen Ordnung zur dynamischen Regulierung. Verborgene Potenziale: Was Unternehmen wirklich wert sind. B. Hentschel. München, Hanser: 95-111.
- Nolte-Fischer, H.-G.** (2002). "Funktionale Einschichtigkeit: von der gesetzlichen Normierung zur praktischen Umsetzung - das Beispiel Darmstadt." ZfBB 49(5-6): 283-288.

**Priddat, B. P.** (2000). Menschen in Kooperation: Organisationen als Identitätslandschaften. Verborgene Potenziale: Was Unternehmen wirklich wert sind. B. Hentschel. München, Hanser: S. 21-43.

**Probst, V.** (2002). "Antrittsrede des neuen Direktors von UB und Bibliothekssystem, Dr. Veit Probst, am 25.09.2002." Theke aktuell 9(3): 67-78.

**Ratzek, W.** (1998). "Schlüsselqualifikationen für den Unternehmenserfolg, Teil II." nfd 49(5).

**Ratzek, W.** (2002). "Die Entstehung von Konflikten : Konfliktmanagement (Teil 1)." Bibliothek : Forschung und Praxis 26(2): 165-168.

**Rektorat** (2002 a). Das Budgetierungsmodell - Konzept für die Verhandlungen mit den Instituten und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, Universität Heidelberg - [www.uni-heidelberg.de/impulse/projektentwicklung.html](http://www.uni-heidelberg.de/impulse/projektentwicklung.html) - Link:"Die bedarfs- und leistungsorientierte Budgetierung" (Zugriff 29.07.2003)

**Rektorat** ([2002] b). Projekt Impulse, Universität Heidelberg - Rektorat - [www.uni-heidelberg.de/impulse/](http://www.uni-heidelberg.de/impulse/) (Zugriff 10.04.2003)

**Rektorat** ([2002] c). Rechenschaftsbericht 2001/2002 : X. Dienstleistungen; 3. Universitätsbibliothek, Rektorat der Universität Heidelberg - [www.rektorat.uni-heidelberg.de/01\\_02/kapitel10.3.html](http://www.rektorat.uni-heidelberg.de/01_02/kapitel10.3.html) (Zugriff 01.04.2003)

**Rektorat** ([2003]). Rechenschaftsbericht 2002/2003, Universität Heidelberg - Rektorat - [www.rektorat.uni-heidelberg.de/02\\_03/kapitel8.2.html](http://www.rektorat.uni-heidelberg.de/02_03/kapitel8.2.html) (Zugriff 14.07.2003)

**Reuter, P.** (2003). "Ein Bibliothekssystem im Umbruch : Die Einführung der funktionalen Einschichtigkeit an der Justus-Liebig-Universität in Gießen." ABI-Technik 23(1): 37-46.

**Rothe, U.** (2000). "Kosten- und Leistungsrechnung an wissenschaftlichen Bibliotheken [Kurznachricht]." Theke aktuell 7(3): 30.

**Saul, S.** (1999). Führen durch Kommunikation: Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weinheim, Beltz Verlag.

**Schapka, U.** (2003). Zum Stand des Tübinger Bibliothekssystems, Universitätsbibliothek Tübingen - <http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2003/826/html/festplatte/rundgang/pdf/schapka.pdf> (Zugriff 25.07.2003)

**Schröder, H.** (2003). BWL für Funktionsumfang I für Ressourcenverantwortliche des MWK Hochschulen, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg - [www.mwk-bw.de/Aktuelles/index.html](http://www.mwk-bw.de/Aktuelles/index.html) [Vortrags-Folien] (Vortrag gehalten am 30.04.2003 in Heidelberg)

---

**Schulze, G.** (2000). Im Wandel gleich bleiben - Sinnroutinen und soziales Kapital. Verborgene Potenziale: Was Unternehmen wirklich wert sind. B. Hentschel. München, Hanser: 45-66.

**Schwarz, M.** (2002). Die Zukunft hat begonnen : Strukturplanung bis 2005 vorgelegt, Pressestelle der Universität Heidelberg - [www.uni-heidelberg.de/presse/unispiegel/us02-2/zukunft.html](http://www.uni-heidelberg.de/presse/unispiegel/us02-2/zukunft.html) (Zugriff 01.04.2003)

**Sprenger, R. K.** (1999 a). Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt, Campus Verlag.

**Sprenger, R. K.** (1999 b). Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation. Frankfurt, Campus Verlag.

**Umlauf, K.** (2002). Personalmanagement. Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. H.-C. Hobohm. Hamburg, Dashöfer. Loseblattausg.

**Universitätsbibliothek** (2002). Bibliotheksstatistik im Bibliothekssystem der Universität Heidelberg, Universitätsbibliothek Heidelberg - [www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/institute/statistik.pdf](http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/institute/statistik.pdf) (Zugriff 15.07.2003)

**Universitätsbibliothek** (2003 a). Wir über uns: Allgemeines, Universitätsbibliothek Heidelberg - [www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/allg.html](http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/allg.html) (Zugriff 14.07.2003)

**Universitätsbibliothek** (2003 b). Das Bibliothekssystem der Universität Heidelberg in Zahlen, Universitätsbibliothek Heidelberg - [www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/Zahlen2.html](http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/Zahlen2.html) (Zugriff 17.03.2003)

**Universitätsbibliothek** (2003 c). "Neue Organisationsstruktur der Universitätsbibliothek und der dezentralen Bibliotheken an der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg (seit 01.01.2003)." Theke aktuell 10(1): 29.

**Universitätsbibliothek** (2003 d). Gegenwart und Zukunft des Heidelberger Bibliotheksystems, Universitätsbibliothek Heidelberg - [www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/struktur.html](http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/struktur.html) (Zugriff 17.03.2003)

**Wefers, S.** (2002). "Editorial." ZfBB 49(5-6): 267.

[**Schwerpunktthema**] (2001). "[Schwerpunktthema Intranet]." BuB 53(4).