

Bibliothek: Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB)

Interviewpartner: Michael Golsch (Stellvertreter des Generaldirektors)

Y) Ich wollte mit der Frage anfangen, wie Sie das Berichtswesen für Ihre Bibliothek definieren, weil es ja oft in Bibliotheken abweicht von betriebswirtschaftlichen Definitionen.

G) ja also wir definieren die Bibliothek als Betrieb und insofern muss auch das Berichtswesen dem Betrieb folgen. Berichtswesen heißt, dass wir kontinuierlich, gestuft und aggregiert Kennzahlen zusammentragen durch die verschiedenen Strukturebenen und sie auch auswerten und sie auch rückfragen. So würde ich das definieren. Das ist recht nahe an dem betriebswirtschaftlichen Definitionen.

Y) Welche Ziele verfolgen Sie in der Bibliothek genau damit?

G) Das erste Ziel ist einfach, dass wir Transparenz schaffen, in den Prozessen und Ergebnissen. Das zweite Ziel ist, dass wir ein Frühwarnsystem brauchen, wenn wir also in bestimmten Leistungsversprechen aus der Bahn zu kommen drohen beispielsweise hier ist eine Entwicklung da müssen wir gegensteuern. Das wäre der zweite Punkt. Und der dritte Punkt ist natürlich das auf der Basis Entscheidungen getroffen werden. Das wären die drei Grundsätze.

Y) Wenn sie sagen, dass auf dieser Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Können sie mir sagen, wie sie die Bedeutung des Berichtswesens beurteilen hinsichtlich eben der Entscheidungsfindung aber auch der Organisationskommunikation?

G) Also zunächst Mal; Entscheidungen müssen ja irgendwie geerdet sein. Ich muss also wenn ich ein Projekt, ein Digitalisierungsprojekt, annehme muss ich wissen ob ich die nötigen Kapazitäten habe und ob ich die Möglichkeiten habe es zu erreichen und dazu brauche ich bestimmte Kennzahlen. Umsatz pro Stunde und ähnliche Dinge. Insofern ist das eine Basis für Entscheidungen und für die Kommunikation ist es natürlich immer wichtig, dass wir wissen was wir tun, dass die Abteilungen auch voneinander wissen: was tun die anderen. Insofern ist es jeweils essenziell als Basis.

Y) Können Sie mir denn sagen wie das Berichtswesen hier organisiert ist?

G) Es ist stufenweise organisiert und es ist sagen wir mal von den Aufgaben abhängig wie es organisiert ist. Es macht einen Unterschied, wenn wir Bereiche haben in denen sehr standardisierte Prozesse ablaufen: Monographiengeschäftsgang, Digitalisierung z.B. dann haben wir tatsächlich dort Berichtswesen wo wir halt praktisch sogar jeden Tag die Produktion anschauen können. Das wird dann aggregiert zu Wochen zu Monaten oder auch Halbjahr oder Jahr. Und bei anderen Bereichen geht das schlechter. Den Sammlungen, der Zeitschriftenerschließung: das können Sie nicht nach Stück so abrechnen. Da wird dann praktisch mehr auf Monatsbasis mit mehr Prosa geschrieben.

Das erste ist, dass es gestuft ist. Es ist nach Themen und Aufgaben sortiert. Und der dritte Punkt ist das natürlich versucht wird so viel wie möglich aus zentralen Systemen zu ziehen, Lokalsystem z.B. für die Digitalisierung haben wir die Software SharePoint, da machen wir halt so Sachen und Zeiterfassungen. Das wir also versuchen zentrale Systeme zu nutzen und dann eben eine Kontinuität drin zu haben. Das wir nicht jedes Mal wenn jemand eine Zahl wissen will, das am Zeitungsrand auszurechnen. So ist es. Dann wird es halt gestuft. Die Abteilungsleiter berichten monatlich an die

Direktion und in meinen beiden Abteilungen ist das so: es zwischendrin im Monat noch regelmäßige Berichte gibt die dann an mich gehen. Das so im Überblick.

Y) Das heißt, dass es dezentral ausgerichtet ist?

G) Es ist dezentral.

Y) Gibt es denn noch eine wirklich zentrale Stelle in der Verwaltung, die das Ganze gliedert?

G) Das gibt es insofern bis jetzt nicht. Das ist dezentral organisiert. Die einzelnen Abteilungen oder die Struktureinheiten berichten dezentral. Das läuft zusammen an die Direktion. Und die Direktion, die beiden vertretenden Generaldirektoren, kümmern sich darum. Dort läuft das alles zusammen. Aber die kriegen es angeliefert. Wir haben in den Abteilungen Verantwortliche. Es gibt in den meisten Abteilungen eine Geschäftsstelle, die das dann halt zusammenzieht. Aber es ist eben nicht zentral für das gesamte Haus. Dezentral fließt dann zusammen und kommt dann natürlich in Form von vielfältigen Rückfragen zurück.

Y) D.h. es ist nach Abteilungen gegliedert?

G) Im Wesentlichen nach Abteilungen, innerhalb der Abteilungen dann nach der Referatsstruktur, weil wir denken wenn wir die Strukturen schon haben – und wir haben sie ja – dann nutzen wir sie auch dafür.

Y) Kann man sagen, dass es feste Abläufe gibt und wen ja welche?

G) Ja es muss feste Abläufe geben denn sonst wird das nichts. Es gibt sie aufgabenbezogen. Es gibt beispielsweise im Monographiengeschäftsgang, da gibt es einen Wochenbericht. Da wird die Durchlaufzeit abgebildet und die Mengen an Zugängen und Abgängen pro Team. Und dann sieht man halt ziemlich schnell ob Zugang und Abgang die Waage ist. Wenn das so ist, kann man zufrieden sein. Dann bleibt nichts liegen. Das gibt es wöchentlich. Beim Digitalisierungsbereich gibt es das auch wöchentlich. Das ist ein Projekt, da sieht man wie sich die Digitalisate entwickeln - im Vergleich sogar zu anderen. Ich sage jetzt nicht wer die anderen sind aber die rote Linie sind wir. Und dann hängen dann noch dahinter Mengentabellen und so. Das kriegt man jeden Montag. Dann gibt es einen Monatsbericht. Das ist der von der Erwerbungsabteilung, da sind praktisch alle Bereiche der Erwerbungsabteilung abgebildet mit eben Prosa, das ist der Erklärungsteil. Also ich versuche als Abteilungsleiter – ich leite die Erwerbungsabteilung kommissarisch seit einem Jahr ich habe es früher schon mal gemacht. Ich versuche die Dinge zu erklären. Was machen wir und was sagen die Zahlen. Warum ist das so wie es eben ist. D.h. dann kommt was zur Erschließung, Digitalisierung, was wir da machen, dann kommt irgendwann der Monographiengeschäftsgang und zum Schluss noch das Neue Steuerungsmodell. Das wird monatlich gemacht. Das machen alle Abteilungen und dann halbjährlich werden die Jahresziele angeguckt. Da gibt es also einen Halbjahresbericht – liegen wir im grünen oder im roten Bereich. Dann gibt es einen Jahresbericht natürlich, der sieht dann so aus. Den können sie mitnehmen, der ist natürlich vor dem Bibliothekartag geschrieben. Das ist wichtig.

Y) Warum?

G) Ein Jahresbericht der in der zweiten Jahreshälfte kommt ist zu spät. Ende des ersten Quartals muss der Bericht da sein. Das heißt in der ersten Januarwoche werden die Zahlen schon mal abgefragt. Und vieles, wenn sie so ein Berichtswesen haben, wissen sie genau wo sie rauskommen. D.h. ich kann vor Weihnachten schon anfangen auf Textprosa hinzubauen – weil ich weiß, wo ich rauskomme. Ich kenne die Verläufe. Kann dann sagen ok da ändert sich dann nicht mehr viel. Deswegen kriegen sie das dann auch fertig. Das sie dann Ende des ersten Quartals fertig sind. Diesmal hat es ein paar Wochen länger gedauert, bis Ende April, weil wir neues CI mit dem Bericht rausgebracht haben. Und dann gibt es noch was. Man muss ja auch überlegen für wen man das macht. Das ist jetzt nach außen für Externe. Das ist intern – Geschäftsleitung – Beschäftigte und dann gibt's noch etwas, was wir im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells machen für unsere Finanziere. Dem Wissenschaftministerium, dem wir unterstellt sind und das Ministerium interessiert das auch sehr, weil wir mit denen halt das neue Steuerungsmodell machen. Da gibt es Vorgaben nach dem NSM in Sachsen wie sie das machen müssen. Solche Tabellen und solche Geschichten. Und da gibt's dann auch ein bisschen Prosa. Das ist viel stärker aggregiert als das. Ist auch viel stärker auf Finanzkennzahlen und Umsatzkennzahlen orientiert, als das. Der Geschäftsbericht hat noch so eine Imagekomponente. Das hat das natürlich nicht, das ist für die Herren im Finanzministerium. Da ist der Erklärungsteil auch viel geringer als z.B. im Monatsbericht. Und das wird regelmäßig zelebriert. Und bis zum 10. eines Monats müssen die Berichte da sein. Wenn nicht, fragt die Generaldirektion nach und verlangt das. Es wird auch gelesen natürlich. Also insofern, wenn sie so wollen, eine sehr strenge oder stringente Taktung, die aber den Vorteil hat, dass das tatsächlich immer wieder regelmäßig kommt. Gibt auch ein Sheet – das habe ich jetzt nicht mit – wo praktisch auf einem Blatt die wichtigsten Benutzungszahlen drauf sind. Jeden ersten Montag im Monat sehe ich das für den zurückliegenden Monat. Wie haben sich die Ausleihen der Bibliothek entwickelt - also der Papierbibliothek - Benutzerneuaufnahmen und solche Sachen. Wie entwickeln sich die Downloads der Volltexte. Da gibt's dann die Gesamtzahl und dann die Top 10 und wie entwickelt sich die Benutzung unserer digitalen Sammlung, die wir selbst digitalisieren. So im groben und dann einzelne Kollektionen. Dann sehe ich z.B. in der Printbibliothek die Entleihungen – die physischen Entleihungen - rückläufig sind um 5%. Gleichzeitig sehe ich aber, dass die Downloads mehr als 5% steigen und so lange das so ist bin ich beruhigt. Da sieht man den Medienwandel. Das kriegen wir wie gesagt jeden Monat und das studieren wir, auch diese Zahlen. Und auf der Basis können Sie auch eigentlich nur einen Betrieb führen. Ich muss ja wissen ob ich richtig liege. Denn wenn ich die Rückgänge der Entleihungen nicht kompensiere durch elektronische Medien dann mache ich was falsch. Wenn ich Benutzungen habe von einer Datenbank oder Volltext der vielleicht 50 € kostet dann mache ich auch möglicherweise was falsch, weil dann komme ich mit subito preiswerter. Aber solange ich Datenbanken habe, wo die Volltextnutzungen unter 10 Cent sind dann liege ich richtig. Ich würde mich sonst ehrlich gesagt nicht wohlfühlen, weil ich sonst Schwierigkeiten hätte, einzuschätzen wo wir stehen. Und das haben wir ziemlich stringent aufgebaut.

Y) Wird trotzdem noch zu bestimmten Sonderanlässen berichtet?

G) Es hängt jetzt vom Anlass ab. Was wäre z.B. ein besonderer Anlass bei uns? Jubiläum. Wir hatten 2006 hatten wir 450 Jahre Bibliotheksgründung und wir haben 10 Jahre die Bibliotheksfusion gehabt und da machen wir das natürlich. Wir haben jetzt nächstes Jahr im Januar 10 Jahre Eröffnung dieses Hauses. Da werden wir sicher irgendwie eine Zusammenschau machen. Wie hat sich das entwickelt. Aber da ist der Imagetouch noch stärker als hier (Jahresbericht). Da müssen dann halt sehr schöne Fotos rein.

y) D.h. Standardberichte sind vorhanden und Abweichungsberichte?

G) Auch ja.

Y) Was ist mit Bedarfsberichten? Kann auch zu einen bestimmten Thema etwas angefordert werden, wenn es gebraucht wird?

G) Ja, das können Sie. Wir arbeiten sehr viel mit Crystal Report im Lokalsystem und Sie können praktisch für eine bestimmte Fragestellung einen Report anfordern. Da haben wir in der IT-Abteilung zwei Kolleginnen, die machen zwar auch noch was anderes, aber die bauen ihnen - wenn der nicht schon da ist, weil es ein Standardreport ist - für die Fragestellung einen Report auf und ziehen die Zahlen dafür raus. Das kann vorkommen. Wir haben mal – inzwischen als Standard einmal wöchentlich – einen Report welche Titel dreimal oder mehr vorgemerkt sind. Der Report ist entstanden aus solchen Anfragen. Der wird jetzt automatisch generiert. Oder wenn ich wissen will, wie die Umsätze sind, die wir an der Kasse machen. Also wir haben einen Kassensautomat aber wir nehmen auch Geld an der Kasse ein. Wir haben gesagt wir wollen möglichst 80% über den Kassensautomaten abwickeln, weil das schneller geht. Da kriege ich einmal im Monat ob diese Quote eingehalten wird. Das können sie bestellen. Das wird dann auch angeliefert. Wir setzen aber auch auf eine große Bibliothek an Standardreports, die dann eben nicht neu gebaut werden müssen. Da Crystal Report ziemlich aufwendig ist.

Y) Sie sagten gerade, dass auch zwei Damen aus der IT-Abteilung am Berichtswesen beteiligt sind. Können Sie mir sagen wie viele Personen generell am Berichtswesen beteiligt sind und welche Funktionen diese ausüben?

G) Das ist schwierig. Also die beiden Damen in der IT-Abteilung, das sind zusammengenommen 1 ½ Stellen. Die gehen aber nicht vollständig ins Berichtswesen ein. Die Zahl der Personen insgesamt. Wir haben 4 Geschäftsstellen da ist jeweils eine Kollegin drin, die auf jeden Fall daran beteiligt sind. Wir haben Koordinierungsstellen - in der Erwerbungsabteilung zwei - da läuft so was auch zusammen. Die Abteilungsleiter – das sind sieben. Wobei wir die Generaldirektion drei selbst leitet... das hat andere Gründe. Also es sind vielleicht insgesamt am Berichtswesen - am Zusammenstellen der Berichte und an dem Transportieren der Berichte - sind vielleicht im Haus 15 vielleicht 20 Leute beschäftigt.

Y) Personen oder Stellen.

G) Köpfe. Und wir haben 406 Beschäftigte. Stellen kann ich schlecht sagen. Das kann man schlecht einschätzen. Nehmen wir mal an, das sind 20 Köpfe dann sind es vermutlich weniger als 10 Stellen. Deutlich weniger als 10 Stellen. Denn es ist ja kein Selbstzweck, es kostet ja Geld. Das wäre nochmal eine sehr interessante Sache das rauszufinden. Was kostet uns unser Berichtswesen.

Y) Wo wir gerade bei Ersteller sind. Das heißt die Ersteller sind dann auch diese Personen?

G) Das sind diese Personen. Sie liefern die Zahlen oder eben auch die Texte.

Y) Und Adressaten bzw. Adressatengruppen, können Sie mir da welche definieren - außer natürlich der Direktion?

G) Abteilungsleiter, die Direktion, die Referatsleiter, das ist die Ebene unter dem Abteilungsleiter. Wenn sie so wollen alle Führungskräfte. Ich meine aber eben das zumindest bei den Monatsberichten - also bei denen die intern sind – eigentlich alle Beschäftigten Adressaten sind. In

wie weit die jetzt den Monatsbericht lesen, das ist eine andere Frage. Meiner hat extra ein Inhaltsverzeichnis damit man Seiten schneller findet. Aber dieser Teil – also es ist ja unterschiedlich – aber dieser mit Prosa doch stark angereicherte Teil, da würde ich doch sagen, sind es alle Beschäftigten.

Y) D.h. die einzelnen Empfänger können auch Einfluss nehmen, wie etwas gestaltet ist und über die Inhalte?

G) Können Sie schon. Wenn z.B. ein Abteilungsleiter sagen würde, die Tabellen, die ich hier kriege – da fehlt was oder die sind nicht händelbar. Das würden wir berücksichtigen. Übersichtlichkeit und ähnlich Dinge schon. Ich würde bloß versuchen nur dort zu ändern, wo es nötig ist und auch nur unterjährig wenn es wirklich zwingend ist wegen der Vergleichbarkeit. Aber grundsätzlich, klar gibt es da eine Möglichkeit. Wird viel zu wenig wahrgenommen. Das gestalten von Berichten, das ist nochmal ein eigener Komplex. Das geht immer von einzelnen aus, die da eine Initiative entwickeln.

Y) In welcher Form werden Berichte denn zur Verfügung gestellt?

G)Also eigentlich generell elektronisch und man druckt sich manches aus, weil man es leichter verarbeiten kann. Den Monatsbericht, den drucke ich halt aus und dann kriegt den meine Assistentin. Da zieht sie die wichtigsten Aufgaben raus und legt die mir immer hin. Das ist erledigt – und das ist dran. Für solche Dinge ist es ausgedruckt leichter. Aber generell steht es halt auch im Intranet drin. Sie werden elektronisch erstellt und auch transportiert.

Y)Dann kommen wir zu einem anderen Themenkomplex und zwar Inhalte. Über welche Inhalte und Themen wird denn vorwiegend berichtet?

G) Generell kann man sagen alle Themen und Inhalte die für die Betriebsorganisation relevant sind. Das sind inhaltlich die Themen mit denen sich die jeweiligen Abteilungen beschäftigen. Die klassischen Bereiche Benutzung und Services, Erwerbung und so was. Praktisch alle inhaltlichen Aufgaben der Abteilungen, die alle irgendwie abgebildet werden müssen soweit es sinnvoll ist.

Y) Beziehen Sie dann nur finanzielle Kennzahlen mit ein oder z.B. auch Nutzerzufriedenheit o.Ä.?

G) Das ist eher bedarfsbezogen. Das haben wir schon gemacht – Benutzerumfragen. Das haben wir auch mal den Fachschaftsrat für uns machen lassen in der Uni. Es wurden mal alle Fachschaftsräte abgefragt wie sie mit der Bibliothek zufrieden sind. Ist auch gut ausgegangen für uns. Das machen wir anlassbezogen oder in größeren Abständen.

Aber Finanzkennzahlen würden ja überhaupt nicht reichen. Ich will ja wissen, wie die Durchlässe sind, wie die Umsätze sind. Wenn ich das nicht in Relation setze... Was kostet mich eigentlich eine Ausleihe? Das will ich doch wissen. Insofern ist es deutlich mehr als Finanzkennzahlen. Die Finanzkennzahlen der Haushaltsabrechnung die stellen wir z.B. nicht ins Intranet. Die gibt es nur für das innere Zirkel. Aber die Abteilungen kriegen natürlich ihre Budgetlisten – für die Fachreferenten. Das kann man glaube ich nicht auf Finanzkennzahlen reduzieren. Wichtig ist das man versucht Leistungskennziffern abzubilden. So schwierig das angeblich in der Bibliothek ist. Für die standardisierten Abläufe geht das. Wenn man die standardisieren Abläufe möglichst stark standardisiert - und das geht auch - dann kriegt man da auch was raus.

Y) Und woher stammen jetzt die Daten bzw. Informationen?

G)) Aus dem Lokalsystem – als Bibliothekssoftware haben wir Libero als Lokalsystem da kommt ein Großteil der Erwerbungskennzahlen her, da kommen die Benutzungskennzahlen her. Für einzelne Bereiche gibt es eigene Systeme. Digitalisierung hat SharePoint, das haben wir selbst dafür aufgebaut und angepasst für den Monographiendurchlauf, was ich vorhin gezeigt hatte, das haben wir selber programmiert. Die Finanzkennzahlen kommen aus dem Haushaltssystem, was bei uns leider nicht mit dem Lokalsystem gekoppelt ist. Das hat haushaltsrechtliche Gründe. Das ist leider so. Dann haben wir noch so ein OTRS System wo man halt abbilden kann, Probleme oder Hotline Probleme oder ähnliches, die man normal nicht einfach sieht. Wie ist die Fehlersituation, wie oft kommen Fehler vor und solche Geschichten. Das wären so die hauptsächlichlichen Quellsysteme die wir haben.

Wir haben auch für die Webpräsenz ein System, was halt die Zugriffe zählt. Für Datenbanken, Lizenzen und ähnliche Dinge nehmen wir Sweets Wise von der Firma Sweets. Das ist ein Statistiktool, was wir auch aufgebohrt haben und wo wir nicht nur die bei Sweets bezogenen Journals und Sachen, sondern auch alle Datenbank führen und wo wir dann Monatsübersichten erstellen können bzw. auch Wochen- oder Tagesübersichten. Also ein zentrales System und weniger Strichlisten und Excel-Sheets, wo dann irgendwas zusammengerechnet wird.

Y) Was beeinflusst die Wahl der Inhalte?

G) Die Unternehmensziele. Wir wollen bestimmte Felder entwickeln. Digitale Bibliothek, elektronisches Publizieren, Langzeitarchivierung und im Nutzungsbereich wollen wir verstärkt die Suchmaschine weiterentwickeln. Und wir wollen andere Sachen nach draußen geben beispielsweise im Erwerbungsbereich über Approvalpläne und PDA um die Arbeit zu reduzieren. Diese Zielstellungen beeinflussen auch welche Zahlen wir brauchen und das wiederum beeinflusst welchen Report wir dann aufbauen. Also so gesehen ist es weniger zufällig, sondern folgt halt dem Plan des Unternehmens. Ich glaube anders können Sie das auch nicht machen.

Y) Welche Inhalte halten Sie denn für besonders wichtig über die berichtet wird - oder berichtet werden sollte - gerade auch für ihre Bibliothek?

G) Für besonders wichtig halte ich die Abbildung der Services, weil die täglich für die Benutzung da sind und dort müssen wir wissen wo wir stehen, was unsere Services kosten. Wie viel wir erreichen. Ob wir die Nachfrage auch wirklich decken und ob wir den Medienwandel vom Print zum Elektronischen – der ist ja nicht aufzuhalten - ob wir den gestalten oder ob die da Geschäft verlieren. Das halte ich halte ich für besonders wichtig. Das sind die wichtigsten Zahlen.

Y) Ich hatte ja jetzt schon einen kurzen Einblick in die Berichte. Gibt es da Tendenzen hinsichtlich der Darstellung in Berichten? Gibt es bevorzugte Darstellungsformen?

G) In allem was jetzt mit Prosa zu tun hat da neigt natürlich jeder dazu das ein bisschen anders zu machen, das ist klar. Was wir versuchen ist, dass wir viel mit Grafiken arbeiten. Das kann man schneller erfassen. Wir haben kein integriertes System, sodass wir aus verschiedenen Basissystemen holen müssen. Vielleicht wenn wir das mal haben – wir arbeiten ja dran - man müsste so ein ERP –System haben wo man das alles in einem hat. Da könnte man nochmal überlegen, ob man die Grafiken standardisiert. Wir bevorzugen grafische Darstellungen, weil wir meinen, dass die sich schneller einprägen.

Y) Das bedeutet es gibt noch keine wirkliche Standardisierung?

G) Also das gibt es nicht, weil die Quellsysteme alle unterschiedlich sind. Wir versuchen das bei allem was nach außen geht. Die Geschäftsberichte sehen an sich immer gleich aus. Also jetzt haben wir das CI geändert aber das ist trotzdem noch zu erkennen, dass das von uns stammt. Da schon ja. Aber so richtig standardisiert wie man sich das vorstellt – es kommt aus einem Quellsystem, in einem Guss - das haben wir nicht.

Y) Auch keine Vorgaben wie ein Bericht zu erstellen ist?

G) Nein, ich meine auch das sollte man nicht übertreiben mit den Vorgaben. Mir ist wichtig, dass sie pünktlich da sind und dass ich damit etwas anfangen kann. Wenn ich damit nichts anfangen kann, dann sage ich denen das. Man könnte natürlich soweit gehen: wie baut man das auf bestimmte Masken oder Sheets. Das haben wir bisher nicht.

Y) Wie wird denn mit den Ergebnissen des Berichtswesens umgegangen?

G) Das ist eine ganz interessante Frage. Also hausintern wird das natürlich unterschiedlich gehandhabt. Das hängt auch von den Führungskräften ab, wie die damit umgehen. Ich sage immer: wir müssen mit den Zahlen leben, wenn wir das nicht machen sind das Halden. In der Regel ist das so, dass in den Abteilungen regelmäßig Teambesprechungen stattfinden also die Teamleiter zusammenkommen mit dem Abteilungsleiter und das dort die Zahlen, die Berichte sagen wir mal die wichtigen Dinge, die eine Rolle spielen auch besprochen werden und auch ausgewertet werden. In meiner Abteilung mache ich das jedenfalls. Und dann nehmen wir uns ab und zu mal was raus und gucken und an warum ist das so bzw. was erkennen wir denn aus dem Ablauf. Ich mache das auch im Monatsbericht, das ich dann bei Zahlen sage das ist aber merkwürdig. Ich weiß jetzt grade nicht woran es liegt, aber ich werde es in Erfahrung bringen. Es kommt also auf die Teamleiterebene und ich weiß auch, dass die Teamleiter das zu übersetzen versuchen in die Arbeitsebene.

Die zweite Ebene ... Wir haben einmal im Monat so eine Art interne Fortbildungsveranstaltung, die nennt sich Mitarbeiter für Mitarbeiter, da machen wir nicht bloß Berichtswesen, da stellen wir auch neue Produkte vor, erklären wie funktioniert das und warum. Aber ein- zweimal im Jahr kommt da auch Reporting vor. Jahresziele – Jahresrückblick so Geschichten.

Die Abteilungsleiterrunde, die Abteilungsleitersitzung beschäftigt sich öfter damit. Die Generaldirektion hat jeden Tag 12 Uhr eine Zeit fix wo sie sich synchronisiert. Also der Generaldirektor, der Herr Bürger und die beiden Stellvertreter Herr Bonte und ich. Und ich kenne kaum eine Mittagsrunde – so nennen wir das – wo so was nicht auf dem Tisch liegt. Wir gehen damit um. Die Monatsberichte leben wir auch. Da fragen wir auch zurück. Wir haben da Arbeitsteilung zwischen den beiden Stellvertretern. Also der eine hat die Abteilungen, um die er sich kümmert, der andere die. Damit die Leute nicht an zwei Herren berichten. Aber wir versuchen das auch zu spiegeln. Das ist auch wichtig, wenn sie das nämlich nicht machen dann denken die Berichtenden das ist ein Ruf ins Leere. Gebe ich mal ein weißes Blatt ab, mal sehen ob dies merken. Es ist wichtig, dass da auch was zurückkommt. Das auch die berichtende Ebene merkt, die an die ich Berichte gehen damit um. Das versuchen wir auch vorzuleben.

Y) Nochmal präziser gefragt: Welchen Einfluss haben die Ergebnisse des Berichtswesens dann wirklich auf die Bibliotheksorganisation. Ändert sich viel dadurch?

G) Machen wir mal ein Beispiel. Es gibt eine Kennzahl im Monographiengeschäftsgang das ist der Durchsatz der bearbeiteten Bände pro Personalstelle. Das wird alle halben Jahre... so was nennen wir Hauptproduktkatalog – alle halben Jahre erfassen wir für die einzelnen Teams im Monographiengeschäftsgang wie viel Bände mit wie viel Personalkapazität habt ihr gemacht. Und die Zahl die steht auch da drin. Die schwankt um die 3.000. Im Moment sind wir glaube ich bei 3400 Einheiten. Die eine Stelle macht....Moment....Neuzugang pro Personalstelle im Monographiengeschäftsgang Bände 2009: 2965, 2010: 3324, 2011: 3389. Wenn wir das erreichen dann sind wir vollbeschäftigt. Wenn ich jetzt weniger Bücher kaufe – Printbücher- und ich strebe so einen Durchsatz an, dann habe ich irgendwo Personal übrig. Das wird umgesetzt – nicht entlassen da wir sowieso Personal verlieren. Aber geht in andere Bereiche. Als wir das Dresdener Erwerbungsmodell gemacht haben – das haben wir schon 1992 - wo wir Daten von außen einspielen von Buchhändlern und so was, da ist im Bereich der Diplombibliothekare viel Beschäftigung freigeworden. Jetzt machen wir Shelf-Ready da wird die Medienbearbeitung deutlich weniger gebraucht. Diese Personalkapazitäten legen wir um z.B. ins Digitalisierungszentrum und das wird auch so gemacht aber nicht mit brachialer Gewalt. Sonst hätten wir gar kein Digitalisierungszentrum aufbauen können. Wir haben von 2002 bis 2010 30% der Stellen verloren. 10 Jahre Einstellungsstopp gehabt und 30% der Stellen verloren. Altersdurchschnitt war 2010: 50 Jahre. Wenn Sie dann was neu aufbauen wollen können sie das nur machen indem Sie Effizienzrenditen schaffen und das kriegen Sie nur hin in solchen standardisieren Bereichen. Deswegen steht in den Unternehmenszielen auch Outsourcing drin und bestimmte Entwicklungspartnerschaften und PPP das kriegen sie nur hin wenn sie dort Effizienz erzeugen, die Sie dann in anderen Bereichen einsetzen. Und das machen wir auch – das ist auch bekannt. Und darüber haben wir auch schon viel veröffentlicht. Es geht auch. Natürlich müssen Sie dann auch dafür sorgen, dass die Leute das lernen. Das sie dann mit einem Scanroboter arbeiten und bedienen das ist klar. Und es geht auch nie gegen die Beschäftigten. Wenn wir jetzt E-only

machen werden die Leute, die bisher 20 Jahre lang Zeitschriftenhefte eingelegt haben, das mal nicht mehr brauchen.

Y) Schwierig für die Leute erst mal.

G) Ja, ich glaube es wird dann schwierig, wenn die Leute sich rumgeschupst fühlen. Wenn die Leute aber wissen die haben einen Plan. Es gibt Unternehmensziele. Es gibt einen Plan wo wir hinwollen. Das kommunizieren wir ja. Das wird ja immer wieder fortgeschrieben. Die Unternehmensziele haben wir 2010 veröffentlicht. Dann wissen die das. Wenn ich denen dann sage in - das mache ich ja schon eine Weile – E-Only kommt. In 2012 stellen wir das um - 2013 wird es wirksam. Das sage ich denen aber schon seit 2011. Dann wissen die, da kommt was. Und wenn ich das dann flankiere mit z.B. hausinternen Ausschreibungen: da wird jemand gesucht. Und dann ein bisschen Zeit habe dann klappt das. Das klappt nicht immer aber es gibt viele Beispiele wo es klappt.

Also um auf die Frage zurück zu kommen es ist schon so das sich dadurch was ändert, weil sonst wäre das ja nicht wirksam. Dann bräuchten wir es nicht.

Y) Dann schließt sich auch schon die Frage an in welchen Bereichen sich das Berichtswesen als besonders nützlich erwiesen hat? Kann man sagen, dass es sich in bestimmten Bereichen besonders nützlich erwiesen hat?

G) In allen. In allen Bereichen wo wir mit standardisierten, arbeitsteiligen Prozessen umgehen. Umgekehrt dort wo das nicht so ist oder nicht so sein kann, Handschriftenkatalogisierung als Beispiel oder drüben ist die Restaurierung im dritten Stock, da kann ich nicht sagen in der Woche müsst ihr so und so viele Pergamente glätten. Das geht nicht, weil die nicht wissen wie sich das Pergament verhält, wenn sie das einweichen. Da ist das nicht unwichtig, weil ich ja schon wissen will was die machen. Aber da ist der Nutzwert vielleicht nicht so stark wie in diesen standardisierten Prozessen. Nur 80% einer großen Bibliothek sind arbeitsteilige hochgradig standardisierte Prozesse - auch wenn meine Kollegen das immer nicht glauben, weil sie sagen das ist alles ganz komplex und immer alles anderes. Ich glaube in der Regel sind das etwa 80%, die können sie standardisieren – das müssen die übrigens auch. Und da ist das eine wichtige Basis. Da hat es dann schon sinn.

Y) Wo sehen Sie denn die Stärken und Schwächen ihres Berichtswesens?

G) Eine Schwäche ist sicher bis jetzt, dass wir verschiedene Quellsysteme haben und da entsteht Aufwand. Da ist einfach Aufwand da, weil nicht alle Quellsysteme Schnittstellen haben so wie wir sie uns wünschen würden. Und da haben sie dann halt Aufwand. Sie müssen das dann von einem ins andere importieren. Das ist sicher eine Schwäche die wir mit einem ERP-System meinen im nächsten Jahr beheben zu können. Wir wollen die Bibliothek in einen Staatsbetrieb überführen. Zum 1. Januar 2014 soll das ein Staatsbetrieb sein mit kaufmännischen Rechnungswesen da brauchen sie so was. Da arbeiten wir dran gemeinsam mit unseren Freunden im Finanzministerium. Das ist eine Schwäche die ist technisch bedingt und auch weil es gewachsen ist.

Wir haben sicher, wenn wir uns das inhaltlich nochmal anschauen... was wir noch verbessern können ist sicherlich, damit werden sie auch nie fertig, ist die Übersetzungsleistung, die die Führungskräfte bringen müssen. Da werden sie nie fertig. Aber deshalb ist es sinnvoll ständig zu hinterfragen: verstehen die Leute das? Ist das zu viel? Zu wenig? Monatsbericht 20 – 22 Seiten sagen sie mir regelmäßig ist zu viel. Auf der anderen Seite... das sind zum Beispiel die Jahresziele der Erwerbung zum 30.06 – grün liegen wir gut im Rennen, rot ist noch nicht ok und bei den gelben haben wir die ziele geändert, weil wir einmal BackOffice diese Jahr nicht machen. Und irgendwie muss ich es ja transportieren. Aber stimmt die Übersetzungsleistung zur Zielgruppe – wie gesagt, dass wir da schwach sind – aber werden wir nie wirklich fertig.

Die Stärken sind ganz sicher in der Kontinuität auch inzwischen in der Breite das wir praktisch die gesamte Bibliothek erfassen. Es ist kein Bereich ausgenommen das hat etwas mit der Leistungsgerechtigkeit zu tun. Die armen Kerle, die das liefern müssen, wenn die sehen die andere Abteilung muss es nicht machen das geht nicht. Also das ist die Kontinuität und sicher auch die Breite.

Und die Dezentralität, halte ich persönlich für keine Schwäche weil wir dadurch erreichen, dass sich in allen Bereichen allen Strukturbereichen Leute damit beschäftigen. Wenn sie einen Controller haben, der sitzt irgendwo als König ohne Land, der steckt nie so tief drin wie die, die das immer wieder herausholen. Insofern halte ich das nicht für eine Schwäche. Das hatten wir uns da auch überlegt ob wir das nicht zentralisieren sollten.

Die größte Stärke ist glaube ich immer wenn mit den Zahlen gelebt wird. Das muss die Direktion auch vorleben. Was die eben auch bewusst tut. Da muss man auch ein bisschen Gefühl für haben. Obwohl ich die Weisheit auch als Bibliothekar erlangt habe - insoweit weiß ich auch wovon ich rede. Das ist auch glaube ich wichtig für die Akzeptanz. Wenn sie in so eine Bibliothek irgendwelche Unternehmensberater reinschicken die sicher das alles können....Die Leute sind ja gerade hier in der Bibliothek, weil sie grade nicht rechnen wollen. Wenn sie das dann nicht zusammenbringen da ist die Akzeptanz dann vergleichsweise gering. Ich habe das auch schon erlebt das Beschäftigte dann sagen: Ja, ihr Technokraten. Das ist schwierig – aber ich glaube auch das ist Teil der Übersetzungsleistung. Aber vollkommen sind wir nicht. Den Eindruck möchte ich deutlich entgegenwirken.

Y) Dann bliebe noch die Frage über: was es denn für zukünftige Pläne für das Berichtswesen gibt.

G) Der eine Punkt ist sicher dieses ERP-System was wir einführen wollen. In dem Zusammenhang auch Berichtswesen und Planung noch besser verzahnen. Planungsprozess ist nicht nur Haushaltsplanung sondern auch Investitionslenkung. Was wir jetzt noch nicht so machen können, weil wir ja keine Rücklagen bilden können. Das denke ich ist ein Punkt mit dem dann auch einhergeht eine weitere Standardisierung vielleicht. Und dann müssen wir halt permanent über die Formate nachdenken. Wie lang so ein Geschäftsbericht jetzt z.B. auch aufwandsseitig jetzt richtig ist hinterfragen wir halt. Aber der Hauptpunkt ist halt dieses neue System und damit einhergehend auch nochmal eine Verbesserung im Quellsystem und

eine Reduzierung des Aufwandes. Und es darf halt nie Selbstzweck sein. Das wäre verheerend. Das wäre ganz schlecht. Wenn wir merken das ist überdimensioniert das wäre schlecht. Das gibt es ja auch. Also ein Betriebswirt ist da ein bisschen anfällig dafür, dass man das bis ins Letzte macht. Aber nicht alles was wir rausholen können ist auch sinnvoll. Es geht ums Optimum und da arbeiten wir dran. In diese Richtung soll es dann auch gehen.