

Fachreferat als Organisationsberatung

**Projekte zur Optimierung von Strukturen und Ressourcen in
einer alten Universität**

Veronica Albrink, Christiane Holtz, Alice Rabeler

97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim, 03.06.2008

Ausgangssituation

- Alte Universität: historisch gewachsene Strukturen – räumliche Verteilung über die gesamte Stadt
- Zweischichtiges Bibliothekssystem
- Einbeziehung in Steuerungsprozesse der Universität
- Projekte, die sich direkt aus der Rolle der Fachreferenten ergeben
 - Fachspezifische Schulungen/Lehrveranstaltungen
 - Beratung bei Digitalisierungsprojekten
 - Neu: Organisationsberatung für einzelne Fächer

Strukturveränderungen

- Impulse in der Regel von außen kommend:
 - Berufungsverhandlungen
 - Brandschau
 - Raummangel, Gebäudeschäden
 - explodierende Zeitschriftenpreise
- Chancen für Veränderungen in den Institutsbibliotheken:
 - Strukturverbesserungen
 - mehr Wirtschaftlichkeit
 - professionelle Standards

Beispiel Zeitschriftenkoordination

- Innerhalb und zwischen den Fachbereichen Medizin, Natur- und Agrarwissenschaften sowie der ULB
 - Vorschläge für Etatverteilung und Geschäftsgang
 - Anstoßen strategischer Entscheidungen
 - Evaluierung und Ranking
 - Etatkontrolle
 - Vermittlung zwischen den Interessen der einzelnen Institute
- ⇒ Projekt wird zur Daueraufgabe

Beispiel Flächenmanagement

- Systematische Analyse der Raumsituation von Institutsbibliotheken
- Einhaltung von Mindeststandards für Möblierung
- Bauberatung
- Bau- und Umzugsleitfaden der Universität
- Rahmenvertrag Bibliotheksregale
- Mitwirkung bei Ausschreibungsverfahren
- Mitarbeit in universitärer AG zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Folgen für das Fachreferat

- Verstärkte Notwendigkeit für Schlüsselkompetenzen
 - Denken im Gesamtsystem
 - zielorientierte Steuerung
 - Projekt- und Changemanagement
 - verstärkte Außenkontakte inner- und außerhalb der Universität
 - Verhandlungsgeschick (diplomatisch und strategisch)
- Sehr ungleichmäßige, nur begrenzt planbare Arbeitsbelastung
- Die Fachreferenten als Moderatoren im „Clash der Kulturen“ zwischen Forschung und Verwaltung

Projekt Theologie

- Kooperationsvereinbarung ULB – Theologische Fakultäten März 2006
 - ULB: Projektleitung für die räumliche und organisatorische Zusammenlegung der Ev.- und Kath.-Theologischen Bibliotheken
 - Dienstaufsicht geteilt:
 - Routinearbeiten > Geschäftsführende Direktoren
 - Projektarbeiten > ULB/Fachreferentin
 - Bildung einer Lenkungsgruppe mit paritätischer Besetzung der Fakultäten, dezentralem Bibliothekspersonal und ULB-Mitarbeitern

Projektleitung - Voraussetzungen

- Fachreferentin ist nicht abhängig von den internen Fakultätszusammenhängen
- Fachreferentin ist nicht beeinflusst von den bilateralen Fakultätsbeziehungen
- Vorhandene Funktion der Fachaufsicht
- Unabhängigkeit von den Bibliotheksmitarbeitern der Institutsbibliotheken
- Verwaltungserfahrung
- Mittlerfunktion zwischen Verwaltung und Wissenschaft

Koordination Gesamtprojekt

- Bestandserfassung und –bewertung
- Zeitleisten, Zeitpläne, Meilensteine
- Arbeitsorganisation und Ressourceneinteilung
- Hierarchisierung und Definition von Arbeitspaketen und –aufträgen
- Leitung und Organisation der Lenkungsgruppe
- Mitarbeiterführung (begrenzt)
- Koordination Baufortgang, Nutzeranforderungen, Verwaltungsvorgaben

Konzeption Fachbibliothek

- Bestandskonzeption
- Mittelbeschaffung
- Bauangelegenheiten (Normanforderungen, Funktionalitäten)
- Einrichtungs-, Regalbau- und Kapazitätsplanungen
- Umzugsorganisation: von der Ausschreibung bis zur Begleitung der Durchführung
- Neukonzeption der Arbeits- (Betriebs-)abläufe
- Benutzungsregelung
- Kooperationsvereinbarung der Fakultäten

Kommunikation

- Fachreferent/in als zentraler Ansprechpartner
 - für die Bibliotheksmitarbeiter/innen
 - für die Lehrstühle und Geschäfts- bzw. Fakultätsleitungen
 - der Lenkungsgruppe
 - Bauplanungsbeteiligte
 - Verwaltung (Bauabteilung, Beschaffung, technische Abteilungen)
 - für die Personalabteilung und -vertretung

Mitarbeit im Projekt

- Aussonderungsentscheidungen
- Institutsabgaben an die ULB
- Altbestandsevaluation
- Zeitschriftenmanagement
- Erwerbungscoordination
- RVK-Umsignierung
- Koordination der Zusammenarbeit der dezentralen Bibliotheken mit der ULB

Grundproblem der Zweischichtigkeit

- Keine institutionellen Mechanismen zur Durchsetzung von Strukturkonzepten
- Fehlendes Verantwortungsbewusstsein für das Gesamtprojekt bei Instituten und Verwaltung
- Mangelhafte Organisations- und Kommunikationsstrukturen
 - ⇒ Erfolg nur durch intensive Überzeugungsarbeit
 - ⇒ Beharrlichkeit und hohe Frustrationstoleranz
 - ⇒ Abhängigkeit von den jeweiligen Akteuren

Nachteile der neuen Rolle

- Mangelnde Weisungsbefugnis gegenüber dem Personal der Institutsbibliotheken
- Prekäres Verhältnis von Verantwortung und Gestaltungsspielraum
- Die Fachreferenten als Wiedervorlage für die jeweils andere Instanz
- Die Fachreferenten als Ziel des Unmuts über Entscheidungen der jeweils anderen Instanz

Vorteile der neuen Rolle

- In der Verwaltung: Fachreferenten als gefragte, kompetente und zuverlässige Berater in allen bibliotheksnahen Fragen
- In den Fachbereichen: verstärkte Wahrnehmung der Fachreferenten als Vermittler
- Verstärktes Problembewusstsein bei den Wissenschaftlern
- Stärkung des Profils der ULB in der Universität mit positiven Folgen