

# „Ständig präsent ...“

## Die interne Bedeutung von Bibliotheksentwicklungsplänen in den Städtischen Bibliotheken Dresden

von **ROMAN RABE**

**W**er alte Dresdner Bibliotheksakten durchsieht, findet, dass unsere „Vorfahren im Dienst“ zu verschiedenen Zeiten ganz unterschiedliche Beziehungen zum Phänomen des Planes hatten. Aus den zwanziger Jahren sind vor allem Berichte überliefert, knapp, übersichtlich, informativ. Aber wie Bibliothekare damals auf diese Ergebnisse zugearbeitet haben, bleibt im Dunkeln. Die Akten aus der Zeit des Nationalsozialismus sind weitgehend vernichtet, was überliefert ist, vermittelt den Eindruck, dass Bittschreiben und Regelwerke das Management bestimmten. Die Nachkriegsakten bieten ein ganz anderes Bild. Von Jahr zu Jahr nahm damals die Bedeutung des Planes zu. Die Verwaltung begnügte sich nicht einmal mehr mit Jahresplänen. Monatlich wollte das vorgesetzte Amt wissen, was sich die Städtische Bücherei zum Ziel stellte. Auf Berichte dagegen wurde vorerst komplett verzichtet, obwohl von grandiosen Erfolgen zu schreiben gewesen wäre. Zwar normalisierten sich die Verhältnisse zwischen Plan und Bericht in den Jahrzehnten der sozialistischen Planwirtschaft, aber der Plan blieb doch das dominierende Dokument.

Nach der politischen Wende musste ein neues Verhältnis zum ungeliebten Plan gefunden werden. Klar war, wollte die Bibliothek in einem demokratisch verfassten Gemeinwesen die Zustimmung der Stadt-

räte (damals Stadtverordneten) zu ihrem Ressourcenbedarf erzielen, musste sie Transparenz in ihr Handeln bringen. Die Bibliotheksleitung nutzte dazu 1993 erstmals das Werkzeug eines Bibliotheksentwicklungsplanes. Die organisatorische Erneuerung war abgeschlossen, eine Struktur aus Sachgebieten und Abteilungen gebildet, aus der heraus nun ein Konzept für die neue Organisation entwickelt werden konnte.

Der Bibliotheksentwicklungsplan 1993 ist stark geprägt von Selbstvergewisserung. Die Städtischen Bibliotheken Dresden reflektieren darin ihren erreichten Entwicklungsstand sowie die allgemeinen Prämissen einer zukünftigen Entwicklung. Der Plan bezieht sich noch nicht auf einen konkreten Zeitraum. Die Ziele sind häufig im Konjunktiv formuliert. Trotzdem besitzt gerade dieser erste sehr ausführliche mit einem historischen Rückblick beginnende Plan eine fundamentale Bedeutung für das Selbstverständnis der Mitarbeiter jedes einzelnen Aufgabenbereiches, für das Selbstverständnis unserer Einrichtung als Ganzes, auch für seine Stellung in der Verwaltung und der kulturellen Landschaft der Stadt. Und ganz sicher nicht zuletzt ist er der Vater (oder die Mutter) aller folgenden Pläne, wengleich diese sich von dem ersten auch deutlich unterscheiden.

Nachdem die inneren Strukturen gefestigt waren, stand ab 1994 die Aufgabe, sämtliche Arbeitsbeziehungen zur städtischen Verwaltung und Politik zu optimieren. Um in diesem Prozess externes Wissen und interkommunale Erfahrungen einzubinden, schlug Dr. Arend Flemming, seit 1990 Direktor der Städtischen Bibliotheken Dresden, vor, die Einrichtung als Pilotprojekt der Verwaltungsmodernisierung gemäß dem von der KGSt entwickelten „Neuen Steuerungsmodell“ zu entwickeln. Entwicklungspläne wurden nun fester Bestandteil eines neuen „Kontraktmanagements“, das dazu dient, die Einrichtung transparent und effektiv zu steuern, ohne ihre Eigenverantwortung zu schmälern. Im Gegenteil, durch die Budgetierung konnten

Die Ausleihtheke der Haupt- und Musikbibliothek.



Leistungs- und Finanzverantwortung eng miteinander verbunden werden. Im Gegenzug musste das Vertrauen von Politik und Verwaltungsspitze, das mit einer Budgetzuordnung verbunden ist, durch eine transparente Planung und Berichterstattung abgesichert werden.

Und hier kam 1995 wieder der Bibliotheksentwicklungsplan ins Spiel, dessen Neuauflagen seitdem immer für drei Jahre gelten und sich auf Planungen in dieser Periode konzentrieren. Die zeitliche Eingrenzung und der Anspruch, den Plan als Stadtratsvorlage beschließen zu lassen, bewirken nun ein hohes Maß an Konkretheit in den Zielen. Und um so länger die 3-Jahres-Frequenz den Rhythmus unserer strategischen Planungen bestimmt, um so deutlicher synchronisiert dieser langsame Beat unsere tägliche Arbeit.

Zuerst haben wir die Personalbedarfsberechnung angepasst. Sie erfolgt jetzt ein halbes Jahr vor Ablauf des Bibliotheksentwicklungsplans, so dass wir auf veränderte Schwerpunktsetzungen und geplante Umzüge von Bibliotheken mit erwarteten Leistungssteigerungen vorher personell reagieren können, ohne dabei das Gefüge der leistungsorientierten Personalverteilung aufbrechen zu müssen.

Ein Beispiel:

Um die Betreuung der 8. bis 12. Klassen aller Schulen, verbunden mit neuen Programmangeboten, aus den Stadtteilbibliotheken komplett in die beiden zentralen Bibliotheken zu verlegen, haben wir 2004 die dafür benötigten zwei Stellen aus der neu zu verteilenden Personalkapazität herausgerechnet, so dass keine einzelne Stadtteilbibliothek überproportional Personal für das Projekt abgeben musste. Das zeitliche Zusammenspiel von Start einer Aufgabenumverteilung und Personalverteilungsrechnung zeigt an diesem Beispiel seine Vorzüge.

*„Ich erwarte jedes Mal mit großer Neugier die Ergebnisse der Personalbedarfsberechnung für den neuen Bibliotheksentwicklungsplan und suche gespannt nach den optimalen Realisierungsmöglichkeiten für die ermittelten Veränderungen.“*

Katrin Kahl, Sachgebietsleiterin Personal

Dasselbe gilt für die Medienetatverteilung, die jährlich neu berechnet wird. Der Bibliotheksentwicklungsplan legt Schwerpunkte in der Zielgruppenarbeit fest, die sich zum Teil aus dem gesellschaftlichen Auftrag, zum Teil aus der Nutzungsanalyse ergeben. Da solche Schwerpunktsetzungen Auswirkungen auf den Bestandsaufbau haben, muss auf sie im Medienetat reagiert werden. Nach außen geschieht das direkt im Bibliotheksentwicklungsplan. Im derzeit laufenden Plan zum Beispiel verpflichtet sich die Landeshauptstadt Dresden zu einer Erhöhung des Medienetats der Städtischen Bibliotheken Dresden um 80.000 Euro, um das Lesestark!-Projekt fortzuführen, das die Drosos-Stiftung im Gegenzug mit



Die neue Bibliothek Klotzsche im Einkaufszentrum Marktplatz Klotzsche.

1,4 Millionen Euro ausstattet. Nach innen werden die zusätzlichen Mittel so verteilt, dass sie die Ziele des Projektes fördern, ohne die Verantwortung der Bibliotheksleiter für den Bestandsaufbau einzuschränken.

Das Beispiel deutet bereits an, welche Bedeutung der Bibliotheksentwicklungsplan für die Projektarbeit hat. Viele neuen Produkte und Dienstleistungen wurden bei den Städtischen Bibliotheken Dresden in Projektarbeitsgruppen entwickelt. Hinter jeder Arbeitsgruppengründung durch die Bibliotheksleitung steht ein Auftrag, der meist sehr allgemein gefasst ist:

- **AG Kinder und Jugend:** Förderung der Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit
- **AG Erwachsene:** Steigerung des Interesses von Erwachsenen für die Bibliothek
- **AG Soziale Netzwerke:** Nutzung der Sozialen Netzwerke für das Bibliotheksmarketing und die Kommunikation mit an der Bibliothek Interessierten
- **AG Homepage:** Entwicklung eines neuen Web-Auftritts der Städtischen Bibliotheken gemeinsam mit einem externen Partner
- **AG Personal:** Ermittlung und Kommunikation von amtsinternen Personalfragen

Aus den Arbeitsgruppen heraus entstehen Ideen und Ziele, die, um verwirklicht werden zu können, Verbindlichkeit benötigen in Richtung:

- ausgesprochene Akzeptanz durch die Bibliotheksleitung,
- Unterstützung durch die zentralen Sachgebiete,
- Finanzierungszusage und
- Freistellung für die Arbeitsgruppentätigkeit.

Jeder Bibliotheksentwicklungsplan wird auch aus den Ideen und Zielen der Arbeitsgruppen gespeist und schafft, wenn er beschlossen ist, wiederum das Fundament für deren Tätigkeit. Jährlich entstehen kurze Verträge zwischen den Arbeitsgruppen und der Direktion. Was im Bibliotheksentwicklungsplan als Ziel formuliert ist, untersetzen die Arbeitsgruppenleiter in den Verträgen mit einem Bedarf an

Personalarbeitsstunden und Sachkosten, der ihnen dann, gegebenenfalls nach einer Verhandlung, zugewiesen wird.

„Im Rückblick war die frühe und kontinuierliche Festschreibung des Stellenwertes von Leseförderung und Bildungsunterstützung in den Bibliotheksentwicklungsplänen eine verlässliche Grundlage für zielgerichtete Arbeit und richtungsweisend für die erfolgreiche Entwicklung, die die Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit in den Städtischen Bibliotheken Dresden genommen hat. Aber sie ist für uns auch immer eine große Herausforderung. Sie zwingt zu Profilschärfung und Prioritätensetzung und fördert die Entwicklung von zielführenden Angebotsinhalten und -strukturen sowie einen effizienten Ressourceneinsatz mit dem Ziel der Professionalisierung der Zusammenarbeit mit unseren wichtigsten Bildungspartnern, den Schulen und Kindergärten.“

Sonhild Menzel, Lektorin Kindermedien und Leiterin der AG Kinder und Jugend

Auch größere, vor allem extern geförderte Projekte wie „Lesestark! Dresden blättert die Welt auf“, die Mitarbeiter auf Projektstellen bearbeiten, werden im Bibliotheksentwicklungsplan verortet. Bei ihnen ist das insofern für die interne Kommunikation besonders wichtig, weil sie dadurch eine stärkere Integration in die Organisation hinein erfahren. Gemeinsame Ziele werden formuliert, Schnittstellen zu den Sachgebieten, Lektoren und Bibliotheken definiert und Aufgaben abgegrenzt. Der Bibliotheksentwicklungsplan ist der (virtuelle) Ort, an dem Projekte und Organisation in einen Zusammenhang gestellt werden, bevor und damit die tägliche Arbeit sie später real verbinden kann.

Genau wie aus den AGs und Projektteams fließen auch aus Sachgebieten und Bibliotheken Ziele in den Bibliotheksentwicklungsplan ein, seien es Modernisierungsschritte in der Hardwareausstattung (Sachgebiet EDV), Personalentwicklungsschritte (Sachgebiet Personal), Schwerpunkte des Bestandsaufbaus (Lektorat), Änderungen im Geschäftsgang (Sachgebiet Zentrale Bibliotheksdienste) usw. Ein wichtiger Punkt ist in jedem Bibliotheksentwicklungsplan die Optimierung des Stadtnetzes. Soll jede Bibliothek einmal in 20 Jahren modernisiert werden, müssen in einem Bibliotheksentwicklungsplanzeitraum drei Bibliotheken „in die Hand genommen“ werden. Der Bibliotheksentwicklungsplan benennt Handlungsbedarfe und Prioritäten, gibt eine zeitliche Perspektive des Handelns, die motiviert und auf die sich die Mitarbeiter der betroffenen Bibliotheken längerfristig einstellen können. Aber er greift auch Ideen aus den Bibliotheken auf, entweder um sie überhaupt erst umsetzbar zu machen (bei hohem Ressourcenbedarf) oder um sie auf das gesamte Stadtnetz zu auszuweiten. Ein Beispiel für den ersten Fall ist die Einrichtung einer Manga-Lounge in der medien@age (Bibliotheks-



Die Manga Lounge in der medien@age (Bibliotheksentwicklungsplan 2008 – 2010).

entwicklungsplan 2008 – 2010), eines für den zweiten ist das Angebot von Lesezirkeln im Bibliotheksnetz, nachdem die Bibliothek Johannstadt mit dieser Veranstaltungsform gute Erfahrungen gesammelt hatte (Bibliotheksentwicklungsplan 2011 – 2013).

„Der Bibliotheksentwicklungsplan ermöglicht frühzeitige Entscheidungen, welche Projekte Priorität haben und wann sie umgesetzt werden sollen. Sie sind für mich eine langfristige Orientierung für die Gestaltung und Anmeldung der Finanzpläne, insbesondere im Bereich der Investitionen.“

Ralf Hübner, Sachgebietsleiter Haushalt

Der Bibliotheksentwicklungsplan ist auch der Ort, an dem wir unser Leitbild fortschreiben. Es besteht aus einer kurzen Liste der Kernaufgaben und jeweils knapp beschriebenen Handlungsgrundsätzen bzw. Arbeitsprinzipien. Diese orientieren sich an städtischen Zielen (zum Beispiel strategische Ziele der Oberbürgermeisterin) und verbinden damit die Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters mit einem übergeordneten städtischen Auftrag.

„Die Themen des laufenden Bibliotheksentwicklungsplanes waren in der Personalratsarbeit ständig präsent und auch die Entwicklung des jeweils neuen Planes spielte für uns Personalratsmitglieder eine entscheidende Rolle. Besonders intensiv haben wir die Themen Personal, Ausbildung und Fortbildung begleitet. Der Bibliotheksentwicklungsplan gibt dem Personalrat, aber auch jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, die Durchführung geplanter Maßnahmen zu überprüfen bzw. einzufordern.“

Marina Thießen, Personalratsvorsitzende bis 2011

Dank der dargestellten Verbindungen, die der Bibliotheksentwicklungsplan herstellt, ist er trotz seiner zeitlichen Begrenzung bis zur aktuellsten Fortschreibung auch ein Werkzeug der Selbstvergewisserung, der inneren Klärung und Prioritätensetzung der Gesamtorganisation geblieben, ein Werkzeug, das unserem Planen Verbindlichkeit, unserem Handeln Gewicht und unserer Berichterstattung einen Maßstab verleiht.



ROMAN RABE