

Susanne Göttker

Finanzen und Etats managen

Abstract: Die Transformation des wissenschaftlichen Publizierens zu Open Access hat auch einen großen Einfluss auf das Management der Literaturmittel. Folglich muss sich das Engagement der Bibliothek bei der Verfolgung der Strategie vom „Publikationen erwerben“ hin zum „Publikationen ermöglichen“, von der Beantragung der Mittel bis hin zur Gestaltung der Etatverteilung niederschlagen. Hierfür und auch zur Erarbeitung des Informationsbudgets der Einrichtung bedarf es einiger Soft Skills.

Keywords: Erwerbung, Open Access, Strategiewechsel, Literaturmittel, Etatverteilung, Transformation, Informationsbudget, Soft Skills

Kurzbiografie: Susanne Göttker (MA LIS) arbeitete als Diplom-Bibliothekarin 18 Jahre an der Bibliothek (jetzt KIM) der Universität Konstanz, bis sie 2002 als Erwerbungsleiterin nach Bern an die Stadt- und Universitätsbibliothek Bern (jetzt Bibliothek Müntergasse) und von dort 2005 nach Zürich wechselte, wo sie die Geschäftsstelle des Konsortiums der Schweizer Hochschulbibliotheken leitete. Von 2008 bis 2021 war sie an der ULB Düsseldorf zuletzt als Dezernentin der Medienbearbeitung tätig. Im Herbst 2021 erfolgte der Wechsel an die UB der Fern-Universität in Hagen. Sie ist Gründungsmitglied und Beiratsmitglied der GeSIG Netzwerk Fachinformation e. V. und war von 2016 bis 2021 Vorsitzende der dbv-Kommission Erwerbung und Bestandsentwicklung. Kontakt: susanne.goettker@fernuni-hagen.de

Bibliothekarische Tugenden

„Bleibt alles anders“ heißt ein Song von Herbert Grönemeyer aus 1998. Das könnte auch das Motto einer Beschreibung dessen sein, wie an Bibliotheken im Zeitalter der digitalen Transformation Finanzen und Etats zu managen sind.

Manches, womit sich Bibliothekar:innen in diesem Handlungsfeld konfrontiert sehen, war schon vor zweihundert Jahren so und wird vermutlich auch so bleiben. So schrieb F. A. Ebert 1820 in *Die Bildung des Bibliothekars*, es sei gang und gäbe, dass ein Neuling im Beruf „bei Antritt seines Amtes die Bibliothek ganz oder theilweise in Unordnung gefunden habe“.¹ Ebensolches berichtet L. A. Constantin in seiner 1840 erschienenen *Bibliothekonomie*² und schließlich auch E. Steinhauer 2013: „Die ordentliche Übergabe der Erwerbungs geschäfte auf eine neue Erwerbungsleiterin oder einen

1 Ebert, Friedrich A.: *Die Bildung des Bibliothekar*. 1. umgearb. Ausg. Leipzig: Steinacker und Wagner 1820. S. 16.

2 Vgl. Constantin, Leopold-Auguste: *Bibliothekonomie*. Leipzig: Weber 1840. S. 19.

neuen Erwerbungsleiter ist leider nicht die Regel.³ Es ist davon auszugehen, dass es sich im Jahr 2023 ähnlich verhält.

Waren jedoch früher eine gute Handschrift, ein gutes Gedächtnis Primärtugenden eines Bibliothekars⁴, so bedarf es heute „[...] Handlungstugenden wie Entschlusskraft, Überzeugungsfähigkeit und Tatkraft [...] Konfliktbereitschaft, Standfestigkeit und vor allem Geduld [...]. Genauso handlungsorientiert sind aber auch der Realitätssinn und die Demut, die einen manchmal von etwas abhalten, von dem man zwar voll und ganz überzeugt ist, von dem aber offensichtlich ist, dass es nicht umgesetzt werden kann.“⁵

Dieser Beitrag unternimmt den Versuch darzustellen, wie sich die mit dem Management von Finanzen und Etats betraute und mit den eben genannten Eigenschaften ausgestattete Person gegenwärtig in ihrem universitären Handlungsfeld bewegt.

Finanzen

Seit dem Ende der 1990er Jahre werden die von der Universitätsbibliothek benötigten Mittel ihr nicht mehr direkt vom Landesministerium zugewiesen. Vielmehr erhalten die Universitäten Globalhaushalte. Das sind „mehr oder minder pauschale Zuweisungen, die im Rahmen der Hochschulaufgaben frei einsetzbar sind“.⁶ In diesem Zuge endete meist auch die kameralistische Haushaltsführung und wich der kaufmännischen Buchführung. Diese arbeitet mit Wirtschaftsplänen, mit denen im Normalfall nicht nur das kommende, sondern auch die nächsten fünf (oder mehr) Jahre geplant werden. In diesen Wirtschaftsplänen melden die Institute und zentralen Einrichtungen ihren Mittelbedarf für die kommenden Jahre an.

Umso wichtiger ist also die aktive Beteiligung der Bibliothek an der Erstellung des mehrjährigen Haushaltsplans der Hochschule. Ein starker Vorteil der kaufmännischen Buchführung ist die damit einhergehende transparentere Planbarkeit. Nur so lassen sich belastbare Mehrjahrespläne erstellen, was wiederum zu einer fundierteren Bedarfsanmeldung führt.

Hier lässt sich bereits erahnen, dass unter diesen Voraussetzungen Eigenschaften wie Überzeugungsfähigkeit, Standfestigkeit und Geduld stärker vonnöten sind als zu-

3 Steinhauer, Eric: „Jedem Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann“. Den Erwerbungsleiter einer Universitätsbibliothek verantworten. In: Neue Führungskräfte in Bibliotheken. Hrsg. von Kristin Futterlieb und Ivo Vogel. Wiesbaden: Harrassowitz 2013. S. 151–160, hier S. 152.

4 Vgl. Constantin, Bibliothekonomie (wie Anm. 2), S. 13 u. 25.

5 Kreische, Joachim: Von den bibliothekarischen Tugenden im 21. Jahrhundert. In: Vernetztes Wissen. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Hrsg. von Rafael Ball u. Stefan Wiederkehr. Berlin: De Gruyter Saur 2015. S. 243–254, hier S. 249.

6 Federkeil, Gero u. Frank Ziegele: Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland, 2001. S. 3 https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/Ziegele-Federkeil-Globalhaushalt.pdf (22.10.2022).

vor. Denn die Bibliothekshaushalte stehen nun in Konkurrenz mit den Instituten und allen anderen zentralen Einheiten, die an einer Hochschule ebenso finanzielle Mittel für sich beanspruchen. Die Haushalte sind immer knapp bemessen, so dass es natürlich zu Verteilungskämpfen kommen kann.⁷ Hier treten die Bibliotheksdirektionen zusammen mit ihren Haushaltsbeauftragten in Verhandlungen mit den Hochschulverwaltungen.

Entscheidend ist eine umfassende und gute Kommunikation sowohl innerhalb der Bibliothek, um alle bestehenden und kommenden Bedarfe zu klären, als auch mit der Hochschulleitung. Eine besondere Herausforderung war es zumindest in den letzten Jahren, Hochschulleitungen Begriffe wie Open Access, ihre Wichtigkeit für den Hochschulbetrieb als solchen (also Forschung *und* Lehre) und ihre Relevanz für die Bibliotheken im Speziellen zu vermitteln. Vieles ist gewonnen, wenn der oder die Kanzler:in der Hochschule als ihr:e Verwaltungschef:in und damit als die Person, die die Mittelverteilung innerhalb der Einrichtung verantwortet, Kenntnisse besitzt über die Grundbegriffe und Prozesse der Transformation zu Open Access und die damit einhergehenden, notwendigen Veränderungen in der Budgetierung für die und in der Bibliothek.

Nur so kann die Hochschulleitung gemeinsam mit der Bibliothek eine Strategie tragen, die eine Transformation vom „Publikationen erwerben“ zum „Publikationen ermöglichen“ beinhaltet. Diese Transformation muss von der gesamten Hochschule akzeptiert sein.

Eine fundierte Bedarfsanmeldung erfordert die genaue Kenntnis der in der Bibliothek benötigten Mittel. Diese Mittel teilen sich klassischerweise auf in Personal-, Sach- und Literaturmittel. Sachmittel beinhalten vom Bürobedarf bis hin zu Kosten für mehrjährige Renovierungsarbeiten oder der Einführung von Selbstverbuchungsgeräten alles, was nicht den Literaturmitteln zugeschlagen wird.

Die Literaturmittel

Von 2019 auf 2021 sind die Gesamtmittel der deutschen, an der Deutschen Bibliotheksstatistik teilnehmenden Hochschulbibliotheken um 3,89 % gestiegen. Dagegen erhöhten sich die Literaturmittel dieser Bibliotheken im selben Zeitraum um 7,55 %. Das bedeutet, dass der Anteil 2019 an Literaturmitteln an den Bibliotheken 35,5 % betrug und 2021 sogar 37,22 %.⁸

⁷ Es ist am Ende des Jahres 2022 vorherzusehen, dass diese Verteilungskämpfe eher zunehmen werden, denn die Kassenlage der öffentlichen Hand wird durch den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und die daraus erwachsene Energiekrise in den kommenden Jahren sehr angespannt sein.

⁸ DBS-Auswertung Nr. 149 (Ausgaben Erwerbung) und 162 (Ausgaben gesamt) 2019 und 2021. <https://www.bibliotheksstatistik.de/> (30.10.2022).

Hier muss zumindest einmal erwähnt werden, dass auf der Lizenzierungsebene Etaterhöhungen oftmals nur dazu führen, „dass die Giganten des Verlagswesens immer mehr verdienen. Insofern kann man einem Staat nicht raten, dort noch mehr Geld zu verschleudern. Er ist zum Open Access schlicht gezwungen [...]“.⁹ Daher ist die Einbeziehung der Literaturmittel in die Finanzierung von Open-Access-Publikationen folgerichtig. Die UB der Technischen Universität Hamburg-Harburg bemerkt dazu: „Kritisch betrachtet werden muss hier die Publikationskostenentwicklung, um nicht erneut [...] in einer Preisspirale zu landen. Denn mit der Etablierung von Open Access hat nicht nur die Anzahl der entsprechenden Veröffentlichungen zugenommen: Auch die APC-Kosten [d. i. Kosten für Article Processing Charges] steigen kontinuierlich.“¹⁰

In den Zeiten vor der finanziellen Beteiligung der Bibliotheken an Open-Access-Kosten war der Begriff „Literaturmittel“ synonym mit „Erwerbungsmittel“ oder „Erwerbungssetat oder -budget“. Mit der Transformation hin zu Open Access (OA) deckt die Bibliothek der Hochschule mit Hilfe ihrer Mittel nicht nur den Informationsbedarf an ihrer Einrichtung, sondern sie wendet auch in zunehmendem Maße Gelder auf, um OA-Publikationen der Angehörigen ihrer Einrichtung zu ermöglichen und OA-Initiativen zu unterstützen. Hatten laut der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) die teilnehmenden Bibliotheken 2019 noch 8.210.001 € für Open-Access-Publikationen (sowohl an ihren eigenen Einrichtungen als auch als allgemeine Förderung) verausgabt, waren es 2021 bereits 26.486.274 € – Eine Steigerung um 223 %.¹¹ Daher ist es heute angemessener, übergreifend von Literaturmitteln, bzw. vom Literaturbudget oder -etat zu sprechen.

Die der Bibliothek zum Erwerb und zur Publikation von Literatur zur Verfügung stehende Summe muss nun in der Art und Weise auf die verschiedenen Fakultäten und Fächer verteilt werden, dass alle Bedarfe gleichermaßen gedeckt sind. Es gilt also ein Etatverteilungsmodell zu erstellen, das möglichst einige Jahre Bestand hat. Dies ist in Zeiten, in denen sich eine Transformation vollzieht, nicht trivial. Es empfiehlt sich allein schon aus dieser Überlegung heraus, das Modell so einfach wie möglich und nur so kompliziert wie nötig zu halten.

9 Umstätter, Walther: Lehrbuch des Bibliotheksmanagements. Stuttgart: Hiersemann 2011. S. 228.

10 S. Mit Diamanten aus der Krise? Ein (ausschnitthafter) Blick auf Diamond Open Access und die Open-Access-Farbpalette, 2022. <https://www.tub.tuhh.de/blog/2022/06/28/mit-diamanten-aus-der-krise/> (30.10.2022).

11 DBS-Auswertung Nr. 151,1 (Ausgaben für Open-Access-Publikationen) 2019 und 2021. <https://www.bibliotheksstatistik.de/> (30.10.2022).

Etatverteilungsmodell

Es wird wohl keine Hochschulbibliothek geben, die gänzlich ohne ein solches Modell oder zumindest einen Plan auskommt. Sei es, dass es publiziert wurde¹², in der Einrichtung bekannt ist oder als „Chefsache“ ohne erkennbare genaue Verteilungsgrundsätze¹³ existiert. Allerdings sind vermutlich nicht alle bestehenden Modelle auch mit den neuen Erfordernissen, die im Zuge der Transformation zu Open Access entstehen, kompatibel, was zu ihrer Revision führen kann.

Hinzu kommt die erheblich gestiegene Akzeptanz von E-Books in den meisten Wissenschaften seit 2020 durch die Covid-19-Pandemie. Dadurch hat die Nutzung digitaler Tools und Publikationen insgesamt stark zugenommen. Der Zugang gedruckter Bücher in wissenschaftlichen Hochschulbibliotheken ist lt. DBS zwischen 2019 und 2021 um 26 % zurückgegangen (zum Vergleich: von 2018 auf 2019 ein Rückgang um 6 %). Der Bestand an E-Books hingegen ist von 2019 auf 2021 um 75 % gestiegen (zum Vergleich: von 2018 auf 2019 eine Steigerung um 18 %), was sich auch in den Ausgaben spiegelt: Die Ausgaben für gedruckte Bücher gingen zwischen 2019 und 2021 um 17 % zurück, die für E-Books stiegen im selben Zeitraum um 36 %.¹⁴ Diese von der Pandemie beschleunigte Entwicklung kann weitreichende Auswirkungen auf das Bibliotheksmanagement haben, da damit zurückgehende Ausleihzahlen und auch eine vermutlich geringere Auslastung der für die Bearbeitung von gedruckten Büchern zuständigen Mitarbeiter:innen einhergehen.

Die Erwerbung von E-Books gestaltet sich durch paketweisen Kauf und durch Modelle wie Evidence Based Selection (EBS) zum Teil gänzlich anders als die von Print-Büchern. Sie erfordert ein sehr viel höheres Maß an Kommunikation. Diese findet statt zwischen Fachreferent:innen, die sich untereinander über interdisziplinäre Paketinhalte und deren Finanzierung verständigen, aber auch in der Medienbearbeitung, da dort vom Erwerb bis zum Metadatenmanagement langfristige Vorgänge wie z. B. das EBS-Modell organisiert werden. Diese Kommunikation bedarf einer Koordination, die in der Hand der Erwerbungsleitung liegen kann.

Ein Etatverteilungsmodell kann diese Entwicklung antizipieren und nur einen geringen Teil der Mittel auf die einzelnen Fächer verteilen, während ein größerer Teil entweder auf die Fakultäten, nicht aber auf die Fächer verteilt wird oder – falls die Bibliothek dazu tendiert, die gängigen großen Verlage per EBS abzudecken – diesen

12 Beispiele für publizierte Etatverteilungsmodelle aus jüngerer Zeit sind das Etatverteilungsmodell der UB der HU Berlin, in: o-bib (2000) Nr. 3. DOI: <https://doi.org/10.5282/o-bib/5621>; der UB Kassel, in: o-bib (2019) Nr. 4. DOI: <https://doi.org/10.5282/o-bib/2019H4S39-49>; und der UBB Erfurt, Konstanz und Wuppertal, in: o-bib (2017) Nr. 1. DOI: <https://doi.org/10.5282/o-bib/2017H1S212-222>.

13 Vgl. Steinhauer, Jedem Menschen Recht getan (wie Anm. 3), S. 152.

14 DBS-Auswertung Nr. 19 (Bücher, Zeitschriften und Zeitungen nach Buchbindereinheiten insgesamt – Zugang), 21 (Bücher, Zeitschriften und Zeitungen nach Buchbindereinheiten insgesamt – Ausgaben), 113,1 (Bestand kommerziell vertriebener E-Books) und 113,4 (Ausgaben kommerziell vertriebener E-Books) 2018, 2019 und 2021. <https://www.bibliotheksstatistik.de/> (30.10.2022).

Großteil des Monographienbudgets überhaupt nicht zu verteilen. Welcher Anteil des Gesamtetats für Monographien verwendet werden kann, hängt von der Höhe der durch Lizenzen und Subskriptionen festgelegten und der evidenzbasiert angenommenen Höhe an zu zahlenden APCs und BPCs (Article bzw. Book Processing Charges) und anderen OA-Kosten ab.

Eine Möglichkeit der Etatverteilung von vielen

Alle Kosten, die mittel- und unmittelbar durch Open Access entstehen (Transformationsverträge, DEAL-Verträge, APCs, BPCs, Pledging, Beteiligung an Initiativen wie z. B. KOALA, Mitgliedschaften wie z. B. bei der Open Library of Humanities) können vom Gesamtetat abgezogen werden, da diese Mittel nicht mehr weiter verteilt werden. Von dieser so entstandenen Summe können eingeworbene Drittmittel zur OA-Förderung (z. B. DFG-Fördermittel oder ein OA-Fonds der Einrichtung) abgezogen werden, falls diese gänzlich zur Finanzierung der APC ausreichen.

Damit ist die Frage, wie hoch der OA-Anteil der Literaturmittel zur Deckung des Bedarfs an OA-Publikationsgebühren in der Einrichtung sein muss, nicht einfach zu kalkulieren. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Anzahl der Veröffentlichungen für das Folgejahr nicht signifikant von der der Vorjahre abweichen wird. Hier hilft also die Abfrage in einer Zitationsdatenbank.¹⁵ Nur durch diesen Vorabzug kann das Fortschreiten der Transformation gut verfolgt werden. Eine Verteilung auf die Fächer würde, sofern das überhaupt möglich wäre, durch die dadurch entstehende Granularität den Blick auf die Entwicklung der Strategie erschweren.

Die so entstehende Differenz kann nun entweder gänzlich auf die Fakultäten und Fächer verteilt werden. Eine andere Möglichkeit ist ein zweiter Vorabzug aller bestehenden Fixkosten, also ein Pool aller fortlaufenden Lizenzen und Subskriptionen, der nach allgemeinen Grundsätzen, wie beispielsweise basierend auf Nutzungszahlen, bewirtschaftet wird. In jedem Fall muss unterschieden werden zwischen festgelegten und frei verfügbaren Mitteln.

Nur die frei verfügbaren Mittel, die auf die Fächer verteilt werden, können zum Bucherwerb und andere einmalige Ausgaben verwendet werden. Prinzipiell ist es natürlich auch möglich, von diesen Geldern weitere Lizenzen zu finanzieren. Hier kann den Fachreferent:innen zwar freie Hand gelassen werden, es ist aber auch denkbar, von Seiten der Direktion einen festen Anteil vom Gesamtetat für die frei verfügbaren Mittel zu bestimmen. Überschreitet die Summe der Fixkosten 75 % des nach OA-Vorabzug bestehenden Budgets läuft der Etat Gefahr, nach starken Preissteigerungen bei den fortlaufenden Kosten seiner Handlungsfähigkeit beraubt zu werden.

Anhand eines Beispiels kann das veranschaulicht werden: Bei einem Gesamtetat von 2.000.000 € kommen 300.000 € in den OA-Vorabzug. Bestehen die verbleibenden

¹⁵ Beispiele für Zitationsdatenbanken: Dimensions, Scopus, Web of Science.

Mittel (1.700.000 €) zu 90 % aus Fixkosten, stehen als frei verfügbare Mittel 170.000 € zur Verfügung. Allein bei einer durchschnittlichen Preissteigerung um 4 % bei den Lizenzen und Subskriptionen verringern sich die freien Mittel im Folgejahr um 36 % auf 108.800 €. Als Gegensteuerung bleibt dann nur die Abbestellung laufender Subskriptionen, was die anfangs erwähnte Tugend der Konfliktbereitschaft der Erwerbungsleitung fordert.

Eine Verteilung der Mittel auf die Fakultäten kann anhand von Kennzahlen erfolgen. Hierfür eignen sich Parameter wie die Zahl der Studierenden und der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen. Es kann die Zahl der Studienanfänger:innen, der abgegebenen Promotionen und/oder Masterabschlüsse herangezogen werden. Manche Bibliotheken bedienen sich auch der durchschnittlichen Buchpreise, was aber mit zunehmendem Erwerb von E-Books nicht mehr gut funktioniert, da die Preise für E-Books durch Pakete, die o.g. Erwerbungsmodelle und Rabattaktionen volatiler sind als bei gedruckten Büchern.

Der Vorteil eines auf Kennzahlen basierenden Etatverteilungsmodells ist die dadurch entstehende rationale Mittelbewirtschaftung. Andererseits bedeuten hohe Kennzahlen nicht zwangsläufig auch einen hohen Literaturbedarf. 50 Physiker:innen benötigen nicht fünfmal so viel Literatur wie 10. Der Bedarf wächst also nicht linear. Eine solche Entwicklung würde bei stagnierendem Etat kleineren Fakultäten nach und nach die Mittel entziehen. Um hier gegensteuern zu können, bedarf es in einem kennzahlenbasierten Modell einer Kappungsgrenze. Praktisch bedeutet das, dass die einzelnen Fakultäten jeweils nicht mehr als jeweils x % des Gesamtetats erhalten können.

Ein solches Modell ist transparent und macht die Transformation sichtbar.¹⁶ Es können quasi spontan zum Beispiel neue Transformationsverträge von den Fakultätsmitteln in den OA-Vorabzug „verschoben“ werden. Die Schaffung von Kostentransparenz ist die Bedingung für eine nachhaltige Transformation von Subskriptionen zu Open Access.¹⁷

Die Sichtbarkeit der Ausgaben für Open Access ist nicht nur von großer Wichtigkeit, um die Strategie der Einrichtung aufzuzeigen. Sie ist vor allem auch ein Teilschritt bei der Erarbeitung des Informationsbudgets.

Das Informationsbudget

Unter dem Begriff Informationsbudget wird ein Instrument des Finanzmanagements gefasst, mit dem alle Einnahmen und Ausgaben, die den Bereichen des Publizierens und der Rezeption zuzu-

¹⁶ Vgl. Friesike, Sascha u. Johanna Sprondel: *Träge Transformation*. Ditzingen: Reclam 2022. S. 55: „Sichtbarkeit“ bezieht sich nämlich darauf, dass man Informationen findet und versteht, während ‚Transparenz‘ sich auf die grundsätzliche Präsenz dieser Information bezieht.“

¹⁷ Vgl. Pampel, Heinz: *Auf dem Weg zum Informationsbudget*. 2019. S. 8. DOI: <https://doi.org/10.2312/os.helmholtz.006>.

ordnen sind, bewirtschaftet werden. Als Teil des Haushaltes der Einrichtung ermöglicht das Informationsbudget über den Bibliotheketat hinaus die Bewirtschaftung aller Finanzmittel für Dienstleistungen und Produkte der wissenschaftlichen Fachinformation.¹⁸

Es geht folglich „nicht ‚nur‘ um Interdependenzen zwischen Zeitschriftenabonnements und Publikationsgebühren für Zeitschriftenartikel im Open Access, sondern um grundsätzlich alle Ausgaben (und Einnahmen) sowohl für die Beschaffung von Information als auch für das Publizieren“.¹⁹ Über den Bibliotheksetat hinaus? Ja, es ist schließlich keinesfalls so, dass die Bibliothek allein Publikationsgebühren zahlt. Wissenschaftler:innen sind daran gewöhnt, für ihre Veröffentlichungen zahlen zu müssen. Schon im Print-Zeitalter wurden ihnen sogenannte Druckkostenzuschüsse in Rechnung gestellt. Für Farbabbildungen und überlange Artikel musste zusätzlich gezahlt werden. All das hat sich – so absurd es klingt – im Zeitalter der elektronischen Zeitschriften nicht geändert. Sofern also Forschende im Closed Access publizieren, werden sie mit solchen Rechnungen konfrontiert, die sie traditionellerweise aus ihren Institutsmitteln zahlen. Diese Kosten sind ein Beispiel für die Bestandteile des Informationsbudgets.²⁰

Der Wissenschaftsrat empfiehlt „den wissenschaftlichen Einrichtungen [...] deshalb, ihr Informationsbudget in allen seinen Komponenten zu erfassen und mögliche Einsparungen auf der Erwerbsseite sowie mögliche Einnahmequellen gegen steigende Ausgaben für Publikationsdienstleistungen zu bilanzieren“.²¹ Idealerweise sollte diese Erfassung 2025 abgeschlossen sein.²² Daraus lässt sich schließen, dass ein umfassendes, über den Bibliotheksetat hinausgehendes Informationsbudget noch längst nicht an allen wissenschaftlichen Einrichtungen Deutschlands erstellt worden ist. Getragen werden muss die Erarbeitung von der Leitung der Einrichtung. An der Erarbeitung des Informationsbudgets sollte selbstverständlich die Bibliothek maßgeblich beteiligt sein, so dass natürlicherweise die Person, die in der Bibliothek für die Verwaltung der Literaturmittel zuständig ist, einen starken Anteil daran haben wird.

18 Pampel, Heinz: Informationsbudget – Hintergrund und Konzept. 2022. https://gfzpublic.gfz-potsdam.de/pubman/item/item_5013229 (30.10.2022).

19 Mittermaier, Bernhard: Das Informationsbudget – Konzept und Werkstattbericht. In: o-bib 2022 Nr. 4. S. 1–17, hier S. 3f. DOI: <https://doi.org/10.5282/o-bib/5864>.

20 Einen hervorragenden Überblick über die Literatur zum Informationsbudget und welche Komponenten es beinhaltet, gibt: Mittermaier, Informationsbudget (wie Anm. 19).

21 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Transformation wissenschaftlichen Publizierens zu Open Access (DrS. 9477–22), Januar 2022. DOI: <https://doi.org/10.57674/fyrc-vb61>.

22 Wissenschaftsrat: Transformation wissenschaftlichen Publizierens zu Open Access. Pressegespräch am 24.01.2022. S. 10, <https://www.youtube.com/watch?v=AK8SY5OQzMY> (30.10.2022).

Soft Skills

Es ist nicht viel Phantasie nötig, um sich vorzustellen, dass es spätestens bei der Arbeit am Informationsbudget zu einem gesteigerten Bedarf an Informationsaustausch innerhalb der Einrichtung kommt. Wie erhält die Bibliothek die notwendigen Informationen bzw. Zahlen? Was ist automatisiert zu erreichen? Wie gestaltet sich die Kommunikation mit der Finanzbuchhaltung? Werden die Lehrstuhlinhaber:innen sich kooperativ zeigen, und werden die Sekretariate der Institute neue Vorgaben im Rahmen der Rechnungsbearbeitung umsetzen? Hier werden also die eingangs genannten „bibliothekarischen Tugenden des 21. Jahrhunderts“ verstärkt zum Tragen kommen. Das Thema hat zumindest genügend Potenzial, um Entschlusskraft, Überzeugungsfähigkeit, Tatkraft, Konfliktbereitschaft, Standfestigkeit, Realitätssinn, Geduld und Demut herauszufordern.

Andererseits ist es ja nicht so, als habe man als diejenige Person, die die Finanzen und Etats verwaltet, nicht auch in anderen Konstellationen genügend Möglichkeiten, diese Eigenschaften an sich zu fördern. Wie bereits erwähnt, kann schon die Notwendigkeit, Subskriptionen kündigen zu müssen, herausfordernd sein.

In vielen grundlegenden Entscheidungen der Bibliothek zur Verwendung der Literaturmittel wird sie von der Bibliothekskommission (auch Bibliotheksausschuss oder -beirat genannt) in regelmäßigen Sitzungen unterstützt. Es handelt sich hierbei um ein Gremium, das aus Personen besteht, die nicht zum Bibliothekspersonal gehören.²³ An Universitäten werden die Kommissionen paritätisch aus den jeweiligen Fakultäten besetzt, auch sind die Studierenden vertreten. Soll beispielsweise die Etatverteilung als einer der Grundpfeiler der Verausgabung der Literaturmittel geändert werden, so hat die Bibliothekskommission ein wichtiges Mitspracherecht. Folglich muss sie auch gehört werden, wenn es um die Einbeziehung von OA-Publikationskosten und erst recht um die Erarbeitung des Informationsbudgets geht. Hier bieten sich hervorragende Gelegenheiten, Überzeugungsfähigkeit, Standfestigkeit, aber auch Realitätssinn zu schärfen.

Im Zuge der Transformation zu Open Access wurden an den Bibliotheken meist entsprechende Stellen (Open-Access-Beauftragte) eingerichtet. In forschungsstarken Einrichtungen, in deren Bibliotheken entsprechend viele OA-Publikationen verwaltet werden, sind oft mehrere Personen hierfür zuständig. Diese sind nicht zwangsläufig der Verwaltungseinheit Medienbearbeitung zugehörig, sondern vielmals dem/der jeweiligen OA-Beauftragten oder der Abteilung „Publikationsdienste“ unterstellt. Dieser Umstand erfordert ein verstärktes Maß an Kommunikation, wenn zum Beispiel diese Mitarbeiter:innen mit der Bearbeitung der Rechnungen für OA-Publikationen betraut sind. Damit geht nämlich eine Einarbeitung in das Bibliotheksverwaltungssystem einher, die durch Mitarbeiter:innen der Medienbearbeitung erfolgen muss, um eine homogene Rechnungsbearbeitung zu erreichen. Daraus erwächst die Notwendigkeit, die

²³ S. a. Umstätter, Lehrbuch (wie Anm. 9), S. 76.

Weisungsbefugnis in diesem Bereich über die Grenzen der jeweiligen Stellen hinaus zu regeln. Dies ist in Bibliotheken mit ihrer traditionellen, säulenartigen Organisationsstruktur nicht selbstverständlich. Hier ist also zumindest ein gewisses Maß an Matrixstruktur notwendig. Eine relativ einfache Änderung, die jedoch leichter geschrieben als getan ist. Überzeugungsfähigkeit und Geduld können helfen, inmitten der bestehenden Aufbauorganisation eine horizontale Ebene unterhalb der oberen Leitungsebene einzuziehen.

Schlussbetrachtung

Das Management von Finanzen und Etats besteht am Anfang des 21. Jahrhunderts mehr denn je aus Kommunikation mit all ihren Facetten. Durch die Diversifizierung der Literaturmittel auf Erwerb, Lizenzierung und OA-Publikationsermöglichung besteht ein Gutteil der Arbeit nicht mehr darin, in der relativen Abgeschlossenheit des eigenen Dezernats für den Mittelabfluss zu sorgen. Vielmehr wird nun gemeinsam mit den weiteren Stellen der Bibliothek, die aus den Literaturmitteln versorgt werden (Publikationsabteilung, Unterstützungsleistungen für die Digitalisierung), an einer möglichst breit gefächerten Verausgabung der Mittel gearbeitet, um die diversifizierten Bedarfe der Nutzenden abzudecken. So trägt auch das Managen von Finanzen und Etats dazu bei, die Bibliotheken zukunftssicherer zu gestalten.