

Bibliotheksorganisation und Personaleinsatz in Integrierten Bibliotheksverwaltungssystemen

Ulrich Naumann

1. Einleitung

Der zunehmende Einsatz der DV-Technik in unseren Bibliotheken läßt das Problem deutlich werden, ob und wie mit dem vorhandenen Personal unter Beachtung tarifvertraglicher Regelungen oder von Dienstvereinbarungen (zeitlich begrenzter Einsatz an DV-Systemen, Mischarbeit) die vorhandene Arbeitsmenge bewältigt werden kann.

Oft sind bereits die Ausleihen automatisiert worden. Durch den Anschluß der Katalogisierung an die regionalen Verbünde steigt auch in der Katalogabteilung der Anteil der Bildschirmarbeit, teilweise aber ohne daß bisher die kritische Grenze von 50 % der aufgabenbezogenen Arbeitszeit überschritten wurde. Dies kann jedoch nur eine Frage der Zeit sein. Die Erwerbung großer Bibliotheken arbeitet mangels geeigneter Software zwar noch weitgehend DV-frei, wird aber im Zuge der Einführung Integrierter Bibliotheksverwaltungssysteme einen erheblichen Anteil ihrer Tätigkeiten DV-gestützt verrichten.

2. Auswirkungen des Einsatzes DV-gestützter Verfahren auf die Bibliotheksorganisation

Die Einführung eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems hat gegenüber den bisherigen organisatorischen Änderungen bei der isolierten Einführung DV-gestützter Verfahren in einzelnen Abteilungen der Bibliothek eine qualitativ andere organisatorische Bedeutung. Dies soll durch einen Vergleich bisheriger Implementationen mit der Implementation des Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems begründet werden. Dabei stütze ich mich auf die Gegebenheiten unserer Bibliothek, der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin, bin aber sicher, daß die Verhältnisse in den anderen großen Bibliotheken nicht viel anders sind oder gewesen sein werden.

2.1 DV-Einsatz in einzelnen Bereichen

Die Einführung eines Ausleihsystems in der Lehrbuchsammlung und in der Hauptausleihe diente dazu, die in der Abteilung um fast 100 % gewachsene Arbeitsmenge mit dem verfügbaren Personal zu bewältigen. Die Einführung der DV-gestützten Katalogisierung bei den Zeitschriften und bei den Monographien verfolgte u. a. das Ziel, durch Katalogabbrüche den Personal- und Sachaufwand in der Katalogpflege zu reduzieren und durch Nutzung von Verbund- und Fremdleistungen eine beschleunigte Katalogisierung zu erreichen. Auch der Einsatz der Fremdleistungskomponente im Bestellwesen durch Ausnutzung der Magnetbänder Der Deutschen Bibliothek diente vornehmlich der Rationalisierung des Schreibens von Bestellzetteln und der Reklamation von Bestellungen sowie der vollständigeren Erfüllung der Pflichtexemplar-Sammelaufgabe, weil aus den Magnetbändern in Berlin erschienene Titel herausgefiltert werden konnten, die der Bibliothek noch nicht angeboten worden waren.

Zusammengefaßt handelte es sich um isolierte Einsätze in einzelnen Arbeitsbereichen der Bibliothek, die fast unverbunden nebeneinander liefen und organisatorische Anpassungen nur in den jeweiligen Teilaufgaben Akzession, Katalogisierung und Benutzung erforderten.

2.2 Einsatz eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems

Der Einsatz eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems muß zu einer Reorganisation der Bibliotheksarbeit führen. Es sind nicht mehr nur Arbeitsabläufe in einzelnen Hauptabteilungen bzw. Abteilungen den Bedingungen und Erfordernissen der neuen Technologie isoliert anzupassen, sondern es ist eine gründliche Reorganisation erforderlich, die die Möglichkeiten integrierter Bibliotheksverwaltungsarbeit bei der Arbeitsprozeßgestaltung berücksichtigt.

Ein Integriertes Bibliotheksverwaltungssystem wird von der Grundidee her konzipiert, jedes zu einer Medieneinheit gehörende Datum nur einmal zu erfassen und dann immer wieder zu verwenden. So entsteht im Zuge der Bearbeitung ein Satz von Daten, der alle im Laufe der Bearbeitung ermittelten und eingegebenen, teils korrigierten Informationen enthält. Dieser Satz von Daten umfaßt im wesentlichen drei große Datenblöcke: den Bibliographischen Satz, der die

bibliographisch formal korrekte Beschreibung der Medieneinheit enthält, den Lokalsatz, der dieses Medium einer bestimmten Bibliothek zuordnet und ihre speziellen Kennzeichnungen wie Erwerbsdaten, Grundsignatur und dgl. enthält, und den Exemplarsatz, der weitere Informationen über das einzelne Exemplar, z. B. Einzelsignaturen oder Ausleihkonditionen, aufnimmt.

Die Herkunft der Daten, die im sich immer erweiternden und verfeinerten Datensatz zusammengeführt werden, kann ganz unterschiedlicher Natur sein. Beim Bestellvorgang können z. B. aus Prospekten und dgl. rudimentäre Informationen zum Titel erfaßt werden, die eine Bestellung ermöglichen. Bei der anschließenden Eingangsbearbeitung und Titelaufnahme kann dann erkannt werden, daß aufgrund der Katalogisierungsregeln die Bestellangaben nicht zutreffen. Die entsprechenden Datensatzkategorien werden überschrieben und damit korrigiert. Es ist aber auch denkbar, aus bibliographisch einwandfreien Datenbanken Titelbeschreibungen komplett in den Bestellvorgang bzw. in die Katalogisierung zu übernehmen, die bei der anschließenden Zugangsbearbeitung von den Katalogisiererinnen nicht mehr erarbeitet, sondern (wiederum von der Diplomkraft?) nur noch mit den bibliotheksbezogenen Kennzeichnungen versehen werden müssen.

Für unterschiedliche Aufgaben in der Bibliotheksverwaltung wird dieser Satz von Daten selektiv benutzt. So interessiert für die Ausleihe ein automatisch generierter Kurztitel, die Ausleihsignatur und Ausleihkonditionen. Die Erwerbung ist an Informationen über Kontingente, Lieferanten, Besteller usw. interessiert, der Katalogisierung dagegen ist es egal, welche Signatur eine Medieneinheit hat, was sie gekostet hat oder wer sie bestellt hat, um eine korrekte bibliographische Beschreibung zu erarbeiten. Und dennoch: allen diesen scheinbar unverbundenen Arbeiten liegt ein einziger, allen Beteiligten gemeinsam zugänglicher Datensatz zugrunde. In Verbindung mit einem Publikums katalog, der auch den Benutzern die einzelnen Bearbeitungsphasen wenigstens zum Teil zugänglich macht, entsteht hier das Modell eines "gläsernen Geschäftsgangs" der Bibliothek, wie er vom Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg gefördert wird.

Diese Gemeinsamkeit der Arbeitsgrundlage im Integrierten Bibliotheksverwaltungssystem läßt die bisherige Trennung in Abteilungen für Bucherwerb und Katalogisierung mit ihren teilweise unverbunden nebeneinanderstehenden Arbeitsinstrumenten obsolet werden. Die Trennung kann in eine neue Ablauforganisation nicht übernommen werden, sondern muß durch die Bildung einer "Betriebsabteilung" überwunden werden. Organisationstheoretisch formuliert wird von objektbezogenen Verrichtungsprinzipien in einzelnen Abteilungen in das Prozeßkettenprinzip gewechselt, wobei dem/der einzelnen Mitarbeiter/in an *einem* Arbeitsplatz alle Möglichkeiten offenstehen, die innerhalb der Betriebsabteilung der Bibliothek erforderlichen Arbeiten zur Beschaffung und Katalogisierung einer Medieneinheit durchzuführen. Diese Prozeßkette wird erst beendet, wenn die Medieneinheit im Benutzungsbereich der Bibliothek aufgestellt wird, denn die Benutzungsdienstleistung erstreckt sich zunächst nicht unmittelbar auf die einzelne Medieneinheit, sondern auf das Zurverfügungstellen des Gesamtbestandes an Medien und sonstigen Informationsmitteln und erst wieder im Ausleih- oder sonstigen Benutzungsfall auf die einzelne Medieneinheit.

Das Integrierte Bibliotheksverwaltungssystem ermöglicht auch in großen Bibliotheken die Realisierung einer eher ganzheitlichen arbeitsprozeßorientierten Ablauforganisation. Diese überwindet die funktionale Spezialisierung, die ohne dieses System, auch wegen der dann gegebenen begrenzten Informationsverarbeitungskapazität einzelner Stellen, notwendig ist. Der Einsatz der Datenbank des Integrierten Systems ermöglicht "horizontale Integrationspotentiale" durch die Erweiterung der Arbeitsaufgabe um bisher vor- und nachgelagerte Arbeitsvorgänge. Ebenso werden auch "vertikale Integrationspotentiale" erkennbar, indem höher qualifizierte Kräfte Aufgaben aus dem Angestelltenbereich bei der Bearbeitung eines Datensatzes miterledigen bzw. Bibliotheksangestellte durch die Verbunddaten- und Fremddatennutzung nun auch Arbeitsaufgaben erledigen, die üblicherweise bisher dem Diplomdienst obliegen.

3. Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation

3.1 Aufbauorganisation

Folgt man der in Deutschland üblichen Trennung der Organisationsarbeit in die Gestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation, so ist festzuhalten, daß "Aufbauorganisation" einen mehr statischen Charakter hat.

Bei der Aufbauorganisation wird aufgrund einer Aufgabenanalyse die Aufgabe in Teilaufgaben zerlegt (z. B. wird die Aufgabe "Literaturversorgung" in die Teilaufgaben "Erwerbung", "Katalogisierung" und "Benutzung" zerlegt; die so gebildeten Teilaufgaben werden weiter untergliedert, z. B. die Teilaufgabe "Benutzung" in die Aufgaben "Ortsausleihe", "Magazin", "Lehrbuchsammlung", "Lesesaal", "Bibliographische Information", "Fernleihe" usw.). In der sich anschließenden Aufgabensynthese werden Teilaufgaben so zusammengefaßt, daß sie von einem Aufgabenträger (Stelle) erfüllt werden könne. Diese Stellen können für Teilaufgaben in Stellengesamtheiten (Abteilungen) zusammengefaßt werden und einer Instanz (Teilbereichsleitung, Abteilungsleitung) unterstellt werden. Mehrere Instanzen mit ihren Abteilungen werden weiter organisatorisch zusammengefaßt und bilden unter Betonung des Leitungszusammenhangs (*Wer ordnet wem gegenüber was an?*) das bekannte organisatorische Gerüst einer Bibliothek.

3.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation stellt das dynamische Element dieser Organisation dar, indem bestimmte Aufgaben weiter in die im einzelnen zu verrichtenden Arbeiten zerlegt werden, wobei dies bis in einzelne Handgriffe gehen kann (Arbeitsablaufuntersuchungen). Die einzelnen Arbeitsvorgänge werden dann wieder aufgabenbezogen zusammengefaßt und unter personalen, zeitlichen und räumlichen Gesichtspunkten in einen mehr oder weniger optimalen Ablauf (Geschäftsgang) gebracht.

Dieses Organisationskonzept mit einer aufgabenorientierten Festlegung der Aufbauorganisation und der dann anschließenden verrichtungsorientierten Ablauforganisation ist bislang für viele Bibliotheken kennzeichnend.

3.3 Reorganisation der Strukturen bei Einsatz eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems

Im Zuge der notwendigen Reorganisation der betrieblichen Abläufe durch die Einführung eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems muß dieses Organisationskonzept "vom Kopf auf die Füße" gestellt werden. Die betrieblichen Prozesse müssen in ihrem Ablauf danach analysiert werden, welche Reihenfolge vom Integrierten System vorgegeben bzw. ermöglicht wird. Danach erfolgt eine Zuordnung der einzelnen Arbeitsprozesse auf die Aufgabenträger. Mit anderen Worten: die Arbeitsprozesse und ihre Organisation (Ablauforganisation) bestimmen die Zuordnung von Stellen und die Abteilungsbildung (Aufbauorganisation).

Diese grundlegende Reorganisation der Bibliothek kann in dieser Darstellung nur als wesentliche Planungsaufgabe genannt werden. Ihre Konkretisierung wird im Detail gemäß den Bedingungen des jeweiligen Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems und unter wesentlicher Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einem Teil der Aufgabenträger in einem solchen System erfolgen müssen. Die Reorganisation wird jedoch wegen der Grundlage der für alle Prozesse gemeinsamen Datenbank zwei wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten nicht außer acht lassen können, die oben bereits genannt wurden: die horizontalen und vertikalen Integrationspotentiale. Danach wird im Zuge der Prozeßorganisation jede Stelle daraufhin zu überprüfen sein, ob und in welchem Umfang in dieser Stelle bisher vor- und nachgeordnete Tätigkeiten miterledigt werden können (horizontale Integration) bzw. welche "wichtigeren" und "unwichtigeren" Arbeiten bezogen auf den bisherigen Arbeitsinhalt in die Stelle einbezogen werden können (vertikale Integration). Gegebenenfalls sind die Stellen in ihren Arbeitsinhalten (und damit auch für die Zuordnung zu einzelnen Vergütungsgruppen!) neu zu definieren.

Oben wurde bereits auf eine grundlegende Veränderung der Aufbauorganisation hingewiesen, die mit der prozeßorientierten Reorganisation verbunden sein wird: die Zusammenfassung der Erwerbung und Katalogisierung in einer "Betriebsabteilung" und die (oftmals bereits bestehende) Zusammenfassung aller Benutzungsdienstleistungen in der "Benutzungsabteilung". Die notwendige Zusammenfassung von einzelnen Arbeitsprozessen in Stellen der "Betriebs-

abteilung" wird sorgfältiger Überlegung bedürfen; es zeichnet sich allerdings ab, daß die Gesamtbearbeitungskapazität einer Stelle bezogen auf die Buchbearbeitung mengenmäßig sinken wird, da die Zugangsbearbeitung von der Erwerbung bis zur Katalogisierung reicht, daß dafür aber die Anzahl der im Buchzugang einzusetzenden Stellen erhöht werden muß (in einer zugegeben simplen beispielhaften Umformung bedeutet dies: 2 Stellen Erwerbung + 1 Stelle Katalogisierung mit jeweils differenzierten Aufgabeninhalten = 3 Stellen Zugangsbearbeitung mit relativ gleichen Aufgabeninhalten).

4. Rahmenbedingungen für Überlegungen zur Stellenausstattung Integrierter Bibliotheksverwaltungssysteme

Bei der Zuordnung von Arbeitsprozessen Integrierter Bibliotheksverwaltungssysteme zu Aufgabenträgern sind neben der sachlogischen Zuordnung mehrere Rahmenbedingungen zu beachten.

4.1 Tarifvertragliche Regelungen, Dienstvereinbarungen und Gesetze

Oben wurden bereits tarifvertragliche Regelungen oder Dienstvereinbarungen genannt, die eine maximal 50 %-ige Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an solchen Systemen erlauben. Zu den weiteren Rahmenbedingungen, die die Personaleinsatzmöglichkeiten bestimmen, zählen die Landesbeamtengesetze und der Bundesangestellten-Tarifvertrag (BAT) bzw. in Berlin die "Neuen Tätigkeitsmerkmale für Bibliotheksangestellte" [für die Vergütungsgruppen BAT X bis BAT Vc; von 1976!], in anderen Bundesländern der Tätigkeitsmerkmalskatalog von Sauppe und Vollers von 1979. Das Landesbeamtengesetz mit seiner Stellenkegeldefinition begrenzt die Möglichkeiten, höher qualifizierte Tätigkeiten einer Mehrzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Zugangsbearbeitung durch Anhebung der Besoldungsgruppe entsprechend höherwertiger zu berücksichtigen. Der BAT bzw. die "Tätigkeitsmerkmale" vernachlässigen weitgehend die DV-gestützte Bibliotheksarbeit und behindern damit die Zuordnung dieser Tätigkeiten zu leistungsgerechteren Vergütungsgruppen, ohne daß sich hier bundesweit eine adäquatere Lösung abzeichnet.

4.2 Stellenausstattung und Stellenreduzierung

Eine zweite wichtige Rahmenbedingung ist die fast sichere Vermutung, daß künftige Arbeitsprozesse mit maximal derselben Stellenanzahl bewältigt werden müssen. Eher noch ist davon auszugehen, daß aufgrund des Personalabbaus im Öffentlichen Dienst (in Berlin etwa 50.000 Stellen!) auch die Stellenausstattung der Bibliotheken sinken wird.

4.3 Dienstleistungs- und Produktionsaufgaben

Eine dritte Rahmenbedingung ist, daß die Bibliotheken mit ihrem Personaleinsatz zumindest ihren Dienstleistungsaufgaben gerecht werden müssen. Hierzu sollen noch einige Erläuterungen gegeben werden. Bibliotheken sind Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe zugleich. Unmittelbare personenbezogene Dienstleistungen sind die Ausleihe von Medien (Ortsleihe, Lehrbuchsammlung, Aktive Fernleihe), die Bereitstellung von Grundlagenliteratur, Nachschlagewerken und ungebundener Literatur in den Lesesälen, die Quellen- und Faktenvermittlung in der Bibliographischen Information sowie die Beschaffung von Quellen durch die Passive Fernleihe (die dann ausgeliehen bzw. ausgehändigt werden). Ergänzt werden diese unmittelbar personenbezogenen Dienstleistungen durch die Auskunftstätigkeit in der Zentralen Auskunft und der Schlagwortauskunft. Weitere, der Dienstleistungsfunktion unmittelbar bzw. mittelbar zuzuordnende Stellen sind die Aufsichtsstellen in einzelnen Dienstleistungsbereichen (Lesesaaleingangskontrolle, Eingang zum Offenen Magazin) bzw. das Garderobenpersonal.

Zum Bereich "Bibliothek als Produktionsbetrieb" zählen alle Arbeitsprozesse, die die Dienstleistungsaufgaben ermöglichen: die Beschaffung der Medien und ihre formale und sachliche Verzeichnung für die Bibliothek selbst sowie der Nachweis weiterer in der Universität vorhandener Quellen, soweit sie nicht durch aktive Teilnahme von Bibliotheken an der gemeinsamen Katalogisierung selbst nachgewiesen werden.

Eine Zwischenstellung zwischen Dienstleistung und Produktion haben die DV-Abteilungen, die einerseits Dienstleistungen zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft im Dienstleistungs- wie im Produkti-

onsbereich erbringt, zugleich aber auch Produktionsarbeiten im Software- wie im Output-Bereich leistet.

Müssen bei gleichbleibendem oder abnehmendem Personalbestand Prioritäten für den Personaleinsatz getroffen werden, so sind aus der Dienstleistungsaufgabe Informationsversorgung für die Universität oder die Allgemeinheit (ein vom jeweiligen Unterhaltsträger vorgegebenes Sachziel) heraus diejenigen Bereiche immer mit ausreichendem Personal auszustatten, die unmittelbare personenbezogene Dienstleistungsaufgaben erfüllen. Greifen in diesen Bereichen zugleich die tarifvertraglichen oder sonstige Regelungen, daß ein DV-Einsatz nur zu 50 % möglich ist, ist für eine entsprechende Mehrausstattung zu sorgen, die dann den DV-gestützten Produktionsaufgaben verlorengeht.

Bei den unmittelbaren und personenbezogenen Dienstleistungsaufgaben ist überdies zu bedenken, daß die Stellenausstattung nicht unmittelbar an mengenmäßigen Durchsatzzahlen des Arbeitsprozesses orientiert werden kann, sondern es sich dabei auch um Bereitstellungsaufwand an Arbeitszeit (etwa im Ausleih- und Auskunftsbereich) handelt, unabhängig davon, ob in dieser Zeit die Dienstleistung in Anspruch genommen wird oder nicht.

4.4 Menschen und Betriebsmittel als Aufgabenträger

Nach der vororganisatorischen Prozeßanalyse erfolgt die Zuordnung einzelner Prozeßabfolgen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Aufgabenträger. Teilweise werden einzelne Prozeßaufgaben auch von den Arbeitsmitteln übernommen, die somit den Rang eines Aufgabenträgers erhalten. Dies ist insofern nichts Neues, als auch bisher schon Maschinen bzw. auf ihnen ablaufende Programme Teile unserer Aufgaben verrichten, etwa das automatische Mahnen von Benutzern. Für die Erledigung von Arbeitsprozessen durch Maschinen bzw. Programme sind in Zukunft durch Technologie und Software weitere Entwicklungen zu erwarten. Zu denken ist dabei an automatische Bestellabrufsysteme, wie sie seit längerem in Apotheken realisiert sind: Buchhändler können aus einer Bestelldatei per Fernabruf für sie bestimmte Bestellaufträge aufrufen und erledigen, so daß der Postversand von Bestellungen wegfällt. Ähnliche komfortable maschinen-

gestützte Prozesse werden auch im Fernleihbereich erprobt und teilweise schon eingesetzt (neben den Online-Diensten der Zeitschriftenagenturen und der Zentralen Fachbibliotheken ist hier das JASON-Projekt in Nordrhein-Westfalen von großem Interesse, das personalsparend mit automatisierten Leitwegfestlegungen arbeitet). Die Entwicklung ist hier bei weitem noch nicht zum Abschluß gekommen und erfordert laufende Prüfung, ob und wie solche automatisierten Prozesse auch für die eigene Bibliothek genutzt werden können.

5. Überlegungen zum Personalbedarf der Bibliothek bei Einsatz des Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems

5.1 Schwierigkeiten bei der Abschätzung des Personalbedarfs

Die Schätzung des Personalbedarfs der Bibliothek beim Einsatz eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems unterliegt gegenwärtig erheblichen Schwierigkeiten.

Oftmals ist noch kein konkretes Integriertes Bibliotheksverwaltungssystem zur Realisierung ausgewählt worden oder in allen Teilen implementiert, so daß die künftigen Arbeitsprozesse noch nicht hinreichend genau danach beurteilt werden können, in welchem prozentualen Umfang sie DV-gestützt ablaufen.

Zum zweiten liegen kaum Arbeitskapazitätsschätzungen vor, die auf eine Unterdeckung der vorhandenen Arbeitskapazität beim gegenwärtigen Aufgabenumfang hinweisen, so daß nicht sicher angenommen werden kann, daß die vorhandene Personalausstattung ausreicht.

Zum dritten ist auch nicht bekannt, welche Qualifikationsanforderungen das künftige Integrierte System stellt und wieweit den oben genannten Möglichkeiten der horizontalen und vertikalen Integrationspotentiale Rechnung getragen werden kann. Deshalb läßt sich auch nicht beurteilen, in welchem Arbeitsumfang die verschiedenen Dienststufen in der Bibliothek an den Prozessen des Integrierten Systems zu beteiligen sind und ob bezogen auf die einzelnen Dienststufen Über- oder Unterausstattungen vorliegen, die durch geeignete stellenpolitische Maßnahmen auszugleichen wären.

Es ist wegen der notwendigen Reorganisation der gesamten Aufbauorganisation als Folge der prozeßorientierten Strukturierung der Ablauforganisation auch unzweckmäßig, die vorhandene Aufbauorganisation mit ihrer Differenzierung in Abteilungen und Stellen darauf hin zu analysieren, welche Stelle in Zukunft mit welcher DV-Belastung zu rechnen hat.

Für eine wenigstens vorläufige planungsorientierte Einschätzung ist es daher erforderlich, mit begründeten Annahmen über die DV-Belastung in einzelnen Arbeitsprozeßsegmenten zu arbeiten. Hierbei sind auch die notwendigerweise verbleibenden nicht-DV-gestützten Arbeiten zu berücksichtigen.

5.2 Prozeßkettenanalyse als Voraussetzung für die Bedarfsplanung

Aus der Produktions- und Dienstleistungsaufgabe heraus sind mehrere wesentliche Prozeßketten zu analysieren und zu definieren:

Betriebsabteilung:

Auswahl -> Vorakzession -> Akzession -> Inventarisierung -> ggf. Buchbinder -> Signaturendruck -> Formalkatalogisierung -> Sachkatalogisierung -> Schlußkontrolle

bzw.

Zentralkatalogisierung von Zeitschriften (Prozeßkette muß unter Berücksichtigung der Möglichkeiten von Verbund- und Fremddatennutzung definiert werden)

bzw.

Zentralkatalogisierung von Monographien (Prozeßkette muß unter Berücksichtigung der Möglichkeiten von Verbund- und Fremddatennutzung definiert werden)

bzw.

Aussonderung von Beständen und Nachweisen (De-Acquisition): Auswahl -> Entfernen formaler und sachlicher Nachweise -> Entstempeln -> Deinventarisieren -> Verwerten.

Benutzungsabteilung:

Auskunft (formale, sachliche, bibliographische) -> Ausleihe: Bestellung -> Ausheben aus dem Magazin -> Absignieren -> Verbuchen

bzw.

Selbstaushaben -> Verbuchen

bzw.

Auskunft (formale, sachliche, bibliographische) -> Freihandbenutzung in der Bibliothek: Lesesäle

bzw.

Auskunft, bibliographische: Fernleihbestellung: Fernleihschein bearbeiten -> Bestellen -> Eingangsverarbeitung -> Ausleihe oder Aushängung -> Rücknahme -> Rücksenden

In den einzelnen Definitionen der Prozeßketten sind hier einzelne Prozesse nur in ihrer Grobstruktur wiedergegeben. Um hier zu Verfeinerungen zu gelangen, könnte zunächst eine Ist-Analyse der bisherigen Prozeßverläufe durchgeführt werden, die dann mit den durch das integrierte System angebotenen Prozeßmöglichkeiten verglichen werden kann, um daraus das Soll-Konzept zukünftiger Arbeitsprozeßgestaltung zu entwickeln. Für die Analyse der Ist-Prozesse ist es nicht erforderlich, daß bereits die Auswahlentscheidung für das zukünftige System gefallen ist.

5.3 *Unsere Erfahrungswerte aus dem Personalbedarf für einzelne bereits vorhandene DV-gestützt arbeitende Prozeßkettenglieder*

5.3.1 *Ausleihe*

Ein relativ großes Erfahrungswissen liegt für die Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin im DV-gestützt arbeitenden Ausleihsystem vor. In der Lehrbuchsammlung wurde 1973 auf ein Offline-Verfahren umgestellt, in der Hauptausleihe 1985 auf ein Online-Verfahren, an das 1986 auch die Lehrbuchsammlung angeschlossen wurde. Um die notfalls erforderliche Personalausweitung für Bildschirmarbeit bei Einhaltung der 50 %-Grenze in der Leihstelle zu erhalten, wurde damals auch das Magazinpersonal, soweit dies unter

Beachtung persönlicher Gegebenheiten möglich war, in die Grundlagen der Ausleihverbuchung eingewiesen. In der Folgezeit hat sich dann allerdings herausgestellt, daß diese vorsorglich durchgeführte Schulung überflüssig war, da der Arbeitsanfall durch das Stammpersonal bzw. Studentische Hilfskräfte bewältigt werden konnte, ohne daß dabei für die einzelne Arbeitskraft die 50 %-Grenze überschritten werden mußte. Entsprechendes gilt für die Lehrbuchsammlung.

Es ist nicht zu erwarten, daß durch ein neues Ausleih-Modul eines Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems sich etwas an der personalen Arbeitsverteilung ändert, wobei allerdings die uns bekannte Personalunterdeckung nicht vernachlässigt werden darf, sondern durch personalwirtschaftliche Maßnahmen auszugleichen ist.

5.3.2 Formalkatalogisierung

Durch den Einsatz der DV-gestützten Monographienkatalogisierung seit 1990 ist festzustellen, daß wegen der weit überwiegenden Erwerbung von Titeln ab Erscheinungsjahr 1990 die DV-gestützte Formalkatalogisierung inzwischen einen Umfang von über 90 % gegenüber einem Umfang von weniger als 10 % bei der konventionellen Katalogisierung angenommen hat.

Dieser Prozentsatz wird sich vermutlich stabilisieren, da der Erwerbungssetat keine Steigerungsraten mehr aufweisen wird, die dem Preissteigerungsanstieg bei der Literatur angepaßt sind, so daß real weniger Titel gekauft werden. Auf der anderen Seite ist mit zunehmenden Aussonderungen aus den Fachbibliotheken zu rechnen, die aus Raumgründen ältere Bestände abgeben werden, deren Erscheinungsjahr in der Regel vor 1990 liegt.

Trotz des hohen Anteils von 90 % DV-gestützter Formalkatalogisierung hat nach Analysen der Abteilungsleitung der Anteil bildschirmbezogener Arbeiten pro Arbeitskraft die 50 %-Marke noch nicht überschritten, weil durch entsprechende Prozeßorganisation (Korrekturlesen anhand von Ausdrucken, Katalogauskunftsarbeit [es gibt kein Stammpersonal für die Katalogauskunft] u. dgl.) genügend Mischarbeit zur Verfügung gestellt werden konnte. Bei zunehmendem Einsatz bildschirmgestützter Auskunftstätigkeit wird sich allerdings

die für die Formalkatalogisierung verfügbare Arbeitskapazität verringern.

6. Konzeptionelle Überlegungen zur Personalbedarfsdeckung

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz isolierter DV-Lösungen zeigen, daß es durch geschickte Prozeßgestaltung gelingen kann, den Erfordernissen einer DV-integriert arbeitenden Bibliothek und den (kaum veränderlichen) Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

Hier ist vor allem für den Diplombereich zu prüfen, ob in genügendem Umfang Mischarbeit vorhanden sein wird, um das gegenwärtig vorhandene Personal mit seiner vollen Arbeitszeit zu beschäftigen.

6.1 Mischarbeiten im Diplombereich

Ein nicht unbeträchtliches Potential für konventionelle Mischarbeit liegt in konventionellen Katalogarbeiten, die bei universitären Gesamtkatalogen erforderlich sind, um die Voraussetzungen für eine retrospektive Katalogkonversion zu schaffen. Bei uns handelt es sich um rund 100.000 Karten-Reste des Seriennachtrages, rund 230.000 Einarbeitungsreste des Institutsgesamtkataloges (ein Teil davon "Altbestand" vor Erscheinungsjahr 1990, der noch nicht DV-gestützt eingearbeitet wird) sowie um die manuell zu leistende Integration der beiden Teile des Alphabetischen Kataloges (rd. 1,1 Millionen Karten befinden sich im 2., dem Instituts-Alphabetteil), so daß hier auf mittlere Sicht die Möglichkeit gegeben ist, die einzelne Arbeitskraft in der Betriebsabteilung bis zur 50 %-Grenze bildschirmbezogener Arbeit zu beschäftigen, wenn man von einer jährlichen halbtags zu leistenden Einarbeitungskapazität von 15.000 Zetteln ausgeht (1,43 Millionen geteilt durch 15.000 entspricht 95 Frau Jahren).

Darüber hinaus ist zu erwarten, daß durch die Zusammenfassung von Erwerbung und Katalogisierung auch konventionelle Mischarbeit aus diesem Bereich zukünftig zum Aufgabengebiet dieser Arbeitskräfte, die bisher ausschließlich in der Katalogisierung und der Katalogauskunft beschäftigt sind, gehören wird.

In welchem Umfang älteres Material aus Institutsabgaben DV-gestützt zu erfassen ist, wird einmal von der Entscheidung abhängen,

ob Institutsabgaben immer im DV-Katalog nachgewiesen werden, um den abgebenden Instituten einen komfortableren Zugriff auf ihre ehemaligen Bestände zu bieten (das ist eine bibliothekspolitische Frage, die noch nicht ausdiskutiert ist). Zweitens wird die DV-Erfassung von Institutsbeständen vom Fortschritt der retrospektiven Konversion der Altbestände abhängen. Bei dem von uns favorisierten Konzept der retrospektiven Konversion nach Jahresringen wird das ältere von den Fachbibliotheken abgegebene Material gegebenenfalls auf absehbare Zeit nicht DV-gestützt nachgewiesen werden bzw. zu erfassen sein.

Fazit: Ich sehe bis weit nach der Jahrtausendwende ausreichende Beschäftigungsmöglichkeiten für das vorhandene Personal, selbst bei einem Aufrechterhalten der durch Dienstvereinbarung festgelegten Rahmenbedingung von maximal 50 % Bildschirmeinsatz. Allerdings muß eine gewisse Flexibilität und Fähigkeit vorausgesetzt werden, alle formal einer Diplomkraft zuzuordnenden Tätigkeiten in laufendem Arbeitsgebietswechsel auch durchführen zu können.

6.2 Beschaffung der notwendigen Arbeitskapazität für bildschirmgestützte Arbeit

Es läßt sich nicht hinreichend genau abschätzen, ob die bei gleichbleibender oder sich verringernder Personalausstattung verfügbare Arbeitskapazität ausreicht, um allen Prozeßerfordernissen an bildschirmgebundener Tätigkeit gerecht zu werden. Aus den beiden grundsätzlichen Möglichkeiten, daß die Arbeitskapazität weniger oder mehr als 50 % der verfügbaren Arbeitskapazität beträgt, lassen sich jedoch Folgehandlungen für die optimale Prozeßstrukturierung ableiten.

6.2.1 Weniger als 50 % bildschirmbezogene Arbeit

Die Beschaffung der notwendigen Arbeitskapazität würde kein Problem bedeuten, wenn feststellbar wäre, daß der DV-Anteil bei der Erledigung aller Arbeitsprozesse auf Dauer 50 % der Gesamtarbeit nicht überschreiten wird, denn dann würde die benötigte Arbeitskapazität prozeßorganisatorisch umverteilt werden können und jede Stelle mit genügend gemischter Arbeit ausgestattet werden.

6.2.2 Mehr als 50 % bildschirmbezogene Arbeit: Beispiel für eine Deckungslücke

Die Bereitstellung der notwendigen Arbeitskapazität ist jedoch problematisch, wenn aufgrund von Prozeßanalysen festgestellt wird, daß das Integrierte Bibliotheksverwaltungssystem nur dann wirksam eingesetzt werden kann, wenn der notwendige Gesamtanteil der in der Bibliothek zu leistenden Arbeit bei über 50 % Bildschirmarbeit liegt. Dann bleibt nämlich ein Anteil notwendig zu erledigender Arbeit, der *nicht* mit dem vorhandenen Personal geleistet werden kann.

Nehmen wir zur Verdeutlichung an, daß die DV-gestützte Bearbeitung aller Prozesse 70 % der insgesamt verfügbaren Arbeitskapazität ausmacht, was für ein Integriertes Bibliotheksverwaltungssystem nicht unwahrscheinlich ist. Die Bibliothek kann mit dem vorhandenen Personal aber nur wegen der vertraglichen Bindungen 50 % abdecken. (Bei den 70 % wird davon ausgegangen, daß es sich um *notwendige* Kapazität handelt, nicht um irgendeinen "Schnickschnack", der sowohl DV-gestützt wie manuell erledigt werden kann; denn dann könnte man zur Problemminderung einen (suboptimalen) Verfahrenswechsel zum manuellen Verfahren vornehmen.)

Es ist zu fragen, wie die angenommene Deckungslücke von 20 % Arbeitskapazität geschlossen werden kann. Unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Ausstattung zum Beispiel der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin mit 144 Stellen erfordern 70 % Kapazität 101 Stellen; vorhanden sind aber nur 50 %, also 72 Stellen, so daß die Deckungslücke gemäß unseren Annahmen 29 Stellen DV-Kapazität oder 58 Stellen insgesamt beträgt.

6.3 Lösungsmöglichkeiten für Deckungslücken

Zur Beseitigung der geschilderten Deckungslücke bieten sich mehrere Lösungsmöglichkeiten an.

6.3.1 Möglichkeit 1: Stellenplanerweiterung

Es ist so gut wie ausgeschlossen, daß in diesen Zeiten, in denen (in Berlin 50.000) Stellen im Öffentlichen Dienst abgebaut werden müssen, eine Bibliothek einen Stellenzuwachs von 58 Stellen oder fast

41 % erhält. Selbst wenn dem so wäre, stellt sich die gegenwärtig unlösbare Frage, woher der notwendige Raum für die Arbeitsplätze (ca. 754 qm) genommen werden kann.

6.3.2 Möglichkeit 2: Erweiterung der Mischarbeit auf das gesamte Bibliothekssystem

Für das zweischichtig organisierte Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin ist festzustellen: Abgesehen von 15 großen Bibliotheksbereichen, in denen ebenfalls Teile des Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems eingeführt werden sollen (und die damit vor ähnlichen organisatorischen Problemen wie die UB stehen), bleibt eine Vielzahl von Fachbibliotheken, in denen keine DV-Anwendung läuft. Hierbei darf man allerdings die starken Bestrebungen kleinerer Fachbibliotheken mit Diplompersonal nicht außer acht lassen, die bereits DV einsetzen oder stark daran interessiert sind, dies möglichst bald zu tun. Bei den auf Dauer DV-freien Fachbibliotheken mit qualifiziertem Personal könnte überlegt werden, inwieweit durch laufenden Arbeitsplatzwechsel die Kapazitätslücke ausgeglichen werden kann. Das würde konkret bedeuten, daß Arbeitskräfte der UB mit der Hälfte ihrer Arbeitszeit in der UB bildschirmgestützt, mit der anderen Hälfte in Fachbibliotheken konventionell arbeiten. Für die Arbeitskraft in der Fachbibliothek gilt dasselbe.

Angesichts des sehr begrenzten Personalumfangs, der seitens der Fachbibliotheken angeboten werden kann, und der großen Abstimmungsprobleme mit den Fachbereichen und Instituten wird diese Möglichkeit für die FU theoretisch bleiben.

6.3.3 Möglichkeit 3: Zukauf von Arbeitskapazität

Die Ausfüllung der Deckungslücke kann auch dadurch realisiert werden, daß entsprechende Arbeitskapazität zugekauft wird.

Um auf das Gesamtproblem hinzuweisen: Es ist zwar theoretisch denkbar und analysierbar, die gesamte Bibliotheksdienstleistung zu privatisieren (in einigen Kommunalbibliotheken wird dies ernsthaft erwogen), es ist aber unwahrscheinlich, daß dies in Hochschulen realisiert werden kann. Wenn man sich vergegenwärtigt, daß bei einer

Vollkostendeckung jede Ausleihe zur Zeit etwa 22 DM kosten würde (mit dann stark steigender Tendenz, weil bei diesen Kosten die Ausleihen schlagartig zurückgehen würden), wird deutlich, daß auch auf Dauer die Bibliotheksdienstleistungen weitgehend kostenfrei abgegeben werden und nur einen Kostendeckungsgrad von etwa 1,6 % (wie gegenwärtig bei der UB der FU) haben werden.

Wenn man sich realitätsbewußt vom Gesamtprivatisierungsgedanken löst und prüft, welche Möglichkeiten des Zukaufs von DV-gestützter Arbeitskapazität bestehen, ist zunächst daran zu erinnern, daß oben in die Dienstleistungsaufgabe und in die Produktionsaufgabe differenziert wurde und der Primat der Dienstleistungsaufgabe vor der Produktionsaufgabe gesetzt wurde.

6.3.3.1 Zukauf von Kapazität im Dienstleistungsbereich

Ich sehe nur begrenzte Möglichkeiten, in der Dienstleistungsaufgabe Arbeitskapazität hinzuzukaufen.

Denkbar ist dies bei der DV-gestützten Informationsvermittlung und anschließenden Materialbeschaffung, also im Bereich der passiven Fernleihe, für die es bereits einen funktionierenden, wenn auch hochpreisigen Markt gibt (private IuD-Stellen, information broker, neuerdings auch Zeitschriftenagenturen wie SWETS und EBSCO).

Denkbar ist dies auch im Bereich der bibliothekseigenen Rechenzentren, indem die Bibliothek die gesamte DV-Betreuung ihres Systems an eine private Firma überträgt. Zum Teil geschieht dies bereits in Form der vertraglich festgelegten Hard- und Softwarewartung, würde dann aber erheblich erweitert werden können. Diese Möglichkeit ist auch deshalb interessant, weil die betreuende Firma schon aus Eigeninitiative "auf der Höhe der technologischen Entwicklung", sei es im Hardware- oder Softwarebereich, sein muß, zumal bei befristeten Verträgen.

Weniger denkbar ist ein Zukauf von DV-Arbeitskapazität in den anderen Dienstleistungsbereichen, auch weil dort, wie etwa im Auskunftsbereich, trotz DV-gestützter Vermittlungsarbeit ein erhebliches Potential für nicht-bildschirmgebundene Mischarbeit liegt, bzw., wie etwa im Magazinbereich, der bildschirmbezogene Anteil auch bei Einsatz

eines Integrierten Systems sehr gering sein wird, ein Zukauf deswegen entfällt.

6.3.3.2 Zukauf von Kapazität im Produktionsbereich

Die Überlegungen zum Zukauf werden sich deshalb auf den Produktionsbereich, konkret die Prozeßarbeit in der Betriebsabteilung, konzentrieren müssen. Der Zukauf wird umso leichter fallen, je normierter die Zugangsbearbeitung im System bzw. im Katalogverbund ist.

Es wäre daher denkbar, die nach Einführung des Integrierten Bibliotheksverwaltungssystems noch zentral einzuarbeitenden Institutsmeldungen nicht selbst, sondern durch eine Firma erledigen zu lassen. Diese könnte in der Bibliothek selbst, aber auch von einer eigenen Produktionsstätte aus mit einer Verbindung zum Verbundkatalog Meldungen einarbeiten.

Dieses Modell könnte auch dahin ausgebaut werden, daß die zu katalogisierenden Medien mit konventionell erfaßten Datensatzergänzungen an eine Privatfirma gegeben werden, um sie vollständig in das System zu übernehmen. Auch diese Arbeitsteilung ist, allerdings auf konventioneller Basis und in der Bibliothek selbst, in der UB der FU nicht unbekannt, wenn man sich die früher geübte Praxis des Integrierten Geschäftsgangs (Titelaufnahmestrukturierung durch Diplomkräfte, Titeltkartenschreiben durch Hilfstitelaufnehmerinnen) vor Augen hält.

Eine noch weitergehende Entwicklung ist denkbar, wenn in der Betriebsabteilung nur noch die im wesentlichen konventionell zu handhabende Prozeßsteuerung ausgeübt wird, und die mit der Zugangsbearbeitung auszuübenden DV-gestützten Tätigkeiten von einer Firma übernommen werden. Auch dies ist teilweise in Deutschland bei den kommunalen Bibliotheken durch Inanspruchnahme des Service-Angebots der ekz (Reutlingen) realisiert, die im übrigen mit ihren Dienstleistungen verstärkt in den Bereich der Wissenschaftlichen Bibliotheken expandieren will. Im Extremfall werden die Medien ausleihfähig an die Bibliothek geliefert werden.

Im übrigen könnte auch ein kleinerer Teilprozeß wie die Buchausstattung (Signaturendruck, Folieren) vollständig einer Privatfirma übertragen werden, hätte allerdings keine positiven Auswirkungen auf das

Problem der Kapazitätslücke bei DV-gestützten Arbeiten. Wegen der niedrigen tariflichen Eingruppierung dieser Arbeiten gibt es allerdings hier kaum Ansatzpunkte für eine Einbeziehung dieser Tätigkeiten in die Mischarbeitsverteilung.

6.3.4 Möglichkeiten der Finanzierung des Zukaufs

Zukauf von bildschirmgestützter Arbeit wird sich dann realisieren lassen, wenn die entsprechenden Sachmittel im Haushalt dauerhaft bereitgestellt werden können. Es ist daher zu fragen, woher diese Sachmittel kommen.

Zunächst bestünde eine Möglichkeit darin, daß zusätzlich zu den laufenden Personalkosten weitere Sachmittel bereitgestellt werden, um den Zukauf zu finanzieren. Dies ist aber eher unwahrscheinlich. Vielmehr wird von den Haushaltsverantwortlichen gefragt und geprüft werden, ob bei gleichhohem Haushaltsansatz für Personal- und Sachmittel insgesamt Austauschmöglichkeiten zwischen Sach- und Personalmitteln bestehen.

Hierbei muß man sich daran erinnern, daß oben zwar dargelegt wurde, daß auch auf längere Sicht genügend nicht-bildschirmbezogene Mischarbeit zur Verfügung steht. Gleichzeitig ist aber erkennbar, daß einige dieser Tätigkeiten sehr zeitelastisch sind, daß sie also noch weiter zeitlich gestreckt werden können. Es ist daher zu erwarten, daß bei anstehenden Neubesetzungen von Stellen und einer nachweislichen Deckungslücke für notwendige bildschirmgestützte Arbeiten nicht die Neubesetzung der freien Stelle favorisiert wird, wenn sie tarifvertrags- oder dienstvereinbarungsbedingt nur 50 % bildschirmgestützte Arbeit leisten kann, sondern die Gesamtsumme der Stellenkosten verwendet wird, um 100 % bildschirmgestützte Arbeit hinzuzukaufen.

Kritikern einer solchen Mittelverwendungspolitik kann entgegengehalten werden, daß hier nur vordergründig eine "Arbeitsplatzvernichtung" stattfindet. Gesamtwirtschaftlich betrachtet wird nur ein Stellenabbau im Rahmen des Öffentlichen Dienstes betrieben, während gleichzeitig entsprechende Arbeitskapazitäten im privatwirtschaftlichen Bereich aufgebaut werden. Kurios wird die Kritik, wenn behauptet wird, dem Kapazitätsabbau im Öffentlichen Dienst würde kein

gleich großer Aufbau im privatwirtschaftlichen Bereich gegenüberstehen, wird damit doch unbeabsichtigt der Beweis geliefert, daß im Öffentlichen Dienst dieselbe Arbeit unwirtschaftlicher erledigt wird. Es ist angesichts der gegenwärtigen, populistischen wie gerechtfertigten, Kritik am gesamten Öffentlichen Dienst zu erwarten, daß Privatisierungstendenzen für nicht-hoheitliche Tätigkeiten (zu denen zweifellos Medienerwerb und Medienerschließung gehören) im Bedarfsfall auch in diesem Arbeitsbereich der Bibliotheken greifen werden.

7. Fazit

Es ist dargestellt worden, daß die Einführung Integrierter Bibliotheksverwaltungssysteme in Bibliotheken zu einer gründlichen Reorganisation betrieblicher Abläufe mit erheblichen Auswirkungen auf die Aufbauorganisation der Bibliotheken führen wird.

Hierbei wird es wesentlich davon abhängen, ob die Prozeßanalysen ergeben, daß die für das Integrierte Bibliotheksverwaltungssystem notwendig zu leistende Arbeit insgesamt die Grenze von 50 % bildschirmgestützter Arbeiten überschreiten wird oder nicht, wenn Tarifverträge oder Dienstvereinbarungen solche Grenzen setzen. Sollte der Dienstbetrieb dauerhaft Überschreitungen dieser Grenze fordern, wird es unumgänglich sein, Arbeitskapazität von außen hinzuzukaufen, um den notwendigen Betriebsprozeß durchführen zu können.

Betrachtet man diese Entwicklung aus der Sicht der Dienstleistungsaufgabe der Bibliotheken und den Auswirkungen auf die Benutzer, wird man feststellen müssen, daß es dem Benutzer bei einer seinen Anforderungen an die Dienstleistungsaufgabe ausreichenden Ausstattung ziemlich gleichgültig sein wird, wie die Produktionsaufgabe der Bibliothek (Beschaffung und Erschließung von Medien) organisatorisch gelöst worden ist.

