

# Auswirkungen von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen in Bibliotheken auf das Personalmanagement

Natalia Volkert

## Summary

Die vorliegende Studie<sup>1</sup> analysiert Auswirkungen von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen der letzten Jahre in Bibliotheken auf das Personalmanagement und die Personalsituation. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt dabei auf der RFID-Technologie, da sie ein großes Rationalisierungspotential mit sich bringt und ihre Auswirkungen noch wenig erforscht sind. Immer mehr Bibliotheken betrachten den Einsatz neuer und vor allem IT-gestützter Technologien als Chance zur Verbesserung und Ausweitung ihrer Dienstleistungen. Insbesondere im Zusammenhang mit Konsolidierungsmaßnahmen und damit verbundene Sparzwang der Länder, Gemeinden und Unterhaltsträger sehen viele Bibliotheken Automatisierung sowie Übertragung einiger Routineabläufe an den Nutzer als Perspektive, mit gleichbleibendem oder sogar geringerem Personal den gestiegenen Nutzeranforderungen und Ausleihzahlen zu genügen.

Grundlage der Untersuchung bilden sowohl Auswertungen von Fachpublikationen und Veröffentlichungen zum Thema als auch Befragungen von einigen ausgewählten innovativen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken aus dem deutschsprachigen Raum. Alle an der Befragung teilgenommenen Bibliotheken weisen einen hohen Automatisierungsgrad auf und nutzen bereits ein oder mehrere Module der RFID-Technologie. Da die Verfasserin wegen dem begrenzten Zeitrahmen des Projektes nur einige ausgewählte Bibliotheken zum Thema befragen konnte, können die Gesamtergebnisse der Studie nicht für alle Bibliotheken als repräsentativ gelten und können im Einzelfall, abhängig vom Bibliothekstyp, Bibliotheksgröße, Unterhaltsträger und der Region unterschiedlich ausfallen.

Im vorliegenden Projektbericht werden gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Ursachen und Beweggründe für Automatisierung der Arbeitsabläufe erläutert sowie einige wesentlichen Rationalisierungsarten der letzten Jahre aufgezeichnet. Außerdem werden Arbeitsbereiche aufgeführt, in denen die Rationalisierungsprozesse stattfinden. Aufgrund des Faktenmaterials werden Vorteile und Nachteile der Automatisierungsprozesse analysiert. Während Verbesserung und Ausweitung von bibliothekarischen Dienstleistungen sowie Entlastung der Mitarbeiter von Routinearbeiten einen Mehrwert der Automatisierungsprozesse darstellen, gehören Stelleneinsparungen eher zu negativen Auswirkungen. Gleichzeitig steigt der Bedarf an hochqualifiziertem Personal, da viele Arbeitsvorgänge an Komplexität zunehmen.

Im weiteren Verlauf untersucht die Studie veränderte Anforderungen an das Personalmanagement im Zusammenhang mit Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen. Einige wichtige Managementaufgaben werden gesondert behandelt, darunter Zielsetzung und Zielvereinbarung, Methoden der Mitarbeiterführung, darunter Mitarbeitermotivation sowie Personalentwicklungsplanung. Untersucht werden weiterhin einige personalpolitische Aspekte im Zusammenhang mit der RFID-Technologie, darunter Methoden und Beispiele der Berechnung des Einsparpotentials, Möglichkeiten und Perspektiven der Neuverteilung der freiwerdenden Ressourcen und Neueingruppierung von Mitarbeitern.

Insgesamt ist das Thema noch wenig erforscht und bedarf weiterer Untersuchungen. Zum Schluss versucht die Verfasserin die These zu vertreten, dass man die rationalisierende Wirkung neuer Technologien und Automatisierungsprozesse nicht ausschließlich zu Personaleinsparungen verwendet soll, sondern zum weiteren Ausbau von bibliothekarischen Dienstleistungen.

---

<sup>1</sup> Die Studie bzw. das Projekt erfolgte im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudienganges MALIS (Master in Library and Information Science) / Bibliotheks- und Informationswissenschaften an der FH Köln. Betreuer war Albert Bilo, Leitender Bibliotheksdirektor an der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen.

## Inhaltsverzeichnis

Auswirkungen von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen in Bibliotheken auf das Personalmanagement	1
Natalia Volkert	1
Summary	1
1. Einleitung	3
2. Projektdurchführung	3
2.1 Ermittlung des Forschungsstandes zum Thema	5
2.2 Organisation und Durchführung von Befragungen	5
3. Rationalisierung und Automatisierung bibliothekarischer Arbeitsabläufe	7
3.1 Ursachen und Beweggründe: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	7
3.2 Technologischer Wandel aus historischer Perspektive	7
3.3 Veränderung der Bibliotheksorganisation und Arbeitsabläufe	8
3.4 In welchen Arbeitsbereichen finden die Rationalisierungsprozesse statt?	8
3.5 Arten der Rationalisierung	9
3.5.1 Freie Zugänglichkeit der Bestände	9
3.5.2 Automatisierung	9
3.5.3 RFID (Radio Frequency Identification)	10
3.5.4 Online-Dienste & Auskunftsdienste	12
3.5.5 Selbstabholregale	12
3.5.6 Outsourcing & kooperative Arbeitsteilung	13
3.5.7 Standing-Order-Bestellsysteme	13
3.5.8 Integrierter Geschäftsgang	13
4. Beurteilung der Automatisierungsprozesse aus der Sicht des Bibliotheksmanagements	14
4.1 Mehrwert	14
4.1.1 Aus der Sicht der Bibliothek	14
4.1.2 Aus der Sicht der Kunden	14
4.1.3 Aus der Sicht der Mitarbeiter	15
4.2 Problemzonen	15
4.2.1 Stelleneinsparungen	15
4.2.2 Stelleneinsparungen im Zusammenhang mit der RFID-Technologie	16
4.2.3 Parallele Dienstleistungen	17
4.2.4 Mehraufwand durch Automatisierung? Hintergrundarbeiten	17
5. Anforderungen an das Personalmanagement im Zusammenhang mit Automatisierungsprozessen	18
5.1 Zielsetzung & Zielvereinbarung	19
5.2 Methoden der Mitarbeiterführung	19
5.2.1 Motivation	19

5.2.2	Personalentwicklungsplanung	20
5.2.3	Wirtschaftlichkeitsüberprüfung & Berechnung des Einsparpotentials	21
5.2.4	Neuverteilung der frei werdenden Ressourcen	23
5.2.5	Eingruppierung von Mitarbeitern	24
6.	Fazit	25
7.	Quellen- und Literaturverzeichnis	26
Anhang 1 (Pressemitteilung)		30
Anhang 2 (Fragebogen zum Projekt)		32

## 1. Einleitung

Der allgemeine technologische Wandel führt zu ständigen Veränderungen im bibliothekarischen Arbeitsalltag. Viele Arbeitsprozesse werden automatisiert und rationalisiert, es entstehen neue, vor allem IT-gestützte Informationsdienstleistungen. Während in den 1980-90er Jahren die Einführung von EDV einen großen Einschnitt mit sich brachte, sind es in den letzten Jahren vor allem RFID-Technologie, Outsourcing, elektronische Indexierung, Verbundkatalogisierung, Patron Driven Acquisition<sup>2</sup> usw.

Die genannten Veränderungen stellen das Bibliotheksmanagement vor neue Aufgaben. Dies sollte in Rahmen des Projektes anhand der Forschungsliteratur sowie Befragungen einiger ausgewählter Bibliotheken untersucht werden.<sup>3</sup> Es ging insbesondere darum, die Auswirkungen der in den letzten Jahren stattfindender Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse auf das Personalmanagement und auf die Personalentwicklung der Bibliotheken zu analysieren. Einen besonderen Schwerpunkt der Untersuchung bilden die Auswirkungen der RFID-Technologie, da ihre Einführung in der Regel mit organisatorischen Veränderungen verbunden ist.

Die Studie versucht unter anderem folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Auswirkungen hat die Automatisierung auf das Personalmanagement und den Personalbestand?
- Welche Arten der Rationalisierung der Arbeitsprozesse finden derzeit in den Bibliotheken statt?
- Welche Tätigkeiten nehmen an Bedeutung zu und welche nehmen ab?
- Bedeutet die zunehmende Automatisierung langfristige Personalreduktion?
- Wie können die Bibliotheksleitungen Veränderungsprozesse so gestalten, damit sie sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern große Akzeptanz finden und zur Effizienzsteigerung der bibliothekarischen Arbeit beitragen?
- Welche Veränderungen bringt die Automatisierung in das Berufsleben und Eigenwahrnehmung von BibliotheksmitarbeiterInnen?

## 2. Projektdurchführung

Für die Projektdurchführung standen circa vier Monate – von Mai bis August 2012 – zur Verfügung. Am Anfang des Projektes wurde ein Zeitplan erstellt sowie eine Liste von Datenbanken, Katalogen sowie bibliothekarischen Fachzeitschriften, die daraufhin untersucht werden sollten, ob sie Publikationen zum Thema enthalten. Recherchiert wurde sowohl über den Sucheinstieg des KVK (Karlsruher Virtueller Katalog)<sup>4</sup>, als auch über die Suchmasken einzelner Bibliotheksverbände, virtueller Fachbibliotheken, darunter – BAM (Portal der Bibliotheken, Archiven und Museen)<sup>5</sup> sowie Bibliothekspartale, darunter – *b2i* (Portal der Bibliotheks-

<sup>2</sup> Im Falle der „Patron Driven Acquisition“ (Kundengesteuerter Erwerb) leiht bzw. kauft eine Bibliothek ein Buch nur, wenn Bedarf am Titel besteht. Die Bibliothek kann dadurch eine Vielzahl von Titeln in den Katalog aufnehmen, ohne zusätzliche Gebühren entrichten zu müssen. Kosten entstehen nur, wenn ein Kunde ein entsprechendes Buch ausleihen möchte. In diesem Fall kann die Bibliothek das Buch zu einer geringen Gebühr kurzfristig leihen oder, bei entsprechender Nachfrage, kaufen.

<sup>3</sup> Nähere Informationen zu Projektdurchführung werden in einem separaten Kapitel erläutert.

<sup>4</sup> KVK - Karlsruher Virtueller Katalog. Der KVK ist ein Meta-Katalog zum Nachweis von mehr als 500 Millionen Medien in Katalogen weltweit. <http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/kvk.html> (01.05.2012).

<sup>5</sup> BAM-Portal. Portal zu Bibliotheken, Archiven und Museen. <http://www.bam-portal.de/> (01.05.2012).

Buch- und Informationswissenschaften)<sup>6</sup> sowie *Bibliotheksportal* des DBV (Deutscher Bibliotheksverband) und knb (Kompetenznetzwerk für Bibliothek).<sup>7</sup>

Einige Forschungsberichte, Zeitschriftenaufsätze, Dissertationen, Master- und Bachelorarbeiten sowie sonstige Publikationen sind im Netz veröffentlicht und konnten online genutzt werden. Zeitschriftenpublikationen, die nicht online verfügbar sind, wurden in Räumen der Rheinischen Landesbibliothek in Koblenz – soweit vorhanden – gesichtet. Ausgewertet wurden Publikationen folgender gängiger deutschsprachiger bibliothekarischer Zeitschriften der letzten circa zehn Jahre:

- ABI Technik
- Bibliothek: Forschung und Praxis (BFP)
- Bibliotheken heute
- Bibliotheksdienst
- Bibliotheksforum Bayern
- B.I.T. online: Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie
- Buch und Bibliothek (BuB)
- Dialog mit Bibliotheken
- Information – Wissenschaft und Praxis
- Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB)

Ausländische Fachzeitschriften wurden nicht ausgewertet, da dies den Zeitrahmen des Projektes sprengen würde.

Im zweiten Schritt wurde ein Fragebogen bzw. Interviewleitfaden für die Befragung von ausgewählten Bibliotheken erstellt. Über die Auswahl der Bibliotheken, gestellten Fragen sowie Verlauf der Befragung wird im separaten Kapitel des Projektberichtes näher berichtet.

Daraus ergab sich folgender Zeitplan:

März 2012	Abstimmung und Formulierung des Themas mit dem Projektbetreuer
April 2012	Allgemeine Recherchen zum Thema / Erster Einblick in das Thema
Mai 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erstellen der Bibliographie zum Thema / Auswertung von Inhaltsverzeichnissen bibliothekarischer Fachzeitschriften</li> <li>2. Erstellen des Fragebogens bzw. Interviewleitfadens an die / mit den Bibliotheken</li> </ol>
Juni 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Literaturrecherche in Bibliothekskatalogen, Bibliotheksportalen und bibliothekarischen Fachzeitschriften nach Forschungsberichten und Publikationen zum Thema und ggf. Erstellen von Kopien entsprechender Fachbeiträge</li> <li>2. Abstimmung des Fragebogens bzw. des Interviewleitfadens mit dem Projektbetreuer</li> <li>3. Auswahl der innovativen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken zur Befragung</li> <li>4. Anfrage an Bibliotheken nach geeigneten Ansprechpartnern für das Projekt</li> <li>5. Versenden des Fragebogens an ausgewählte Bibliotheken sowie Telefoninterviews mit einigen Bibliotheken</li> </ol>
Juli 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Weitere Recherche zu Forschungsberichten und Publikationen zum Thema und ggf. Erstellen von Kopien entsprechender Fachbeiträge</li> <li>2. Inhaltliche Auswertung der Beiträge</li> <li>3. Inhaltliche Auswertung ausgefüllter Fragebögen und Rückmeldungen von den an der Umfrage teilgenommenen Bibliotheken sowie ggf. Rückfragen an die Ansprechpartner</li> </ol>
August 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inhaltliche Auswertung der gefundenen Fachbeiträge (Fortsetzung)</li> <li>2. Inhaltliche Auswertung ausgefüllter Fragebögen und Rückmeldungen von den an der Umfrage teilgenommenen Bibliotheken (Fortsetzung)</li> <li>3. Verfassen des Forschungsberichts zum Thema</li> <li>4. Inhaltliche und stilistische Korrektur des Textes</li> </ol>

<sup>6</sup> Wissenschaftsportal b2i. Das Portal b2i versteht sich als zentraler Anlaufpunkt zu Ressourcen aus den Wissenschaftsfeldern Bibliotheks-, Buch- und Informationswissenschaften. <http://www.b2i.de/> (01.05.2012).

<sup>7</sup> Deutscher Bibliotheksportal. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken. <http://www.bibliotheksportal.de/> (01.05.2012).

September 2012	1. Weitere Ergänzungen und Korrekturen des Projektberichts 2. Abgabe des Forschungsberichts
-------------------	--

Tab. 1: Zeitplan für Projektdurchführung.

## 2.1 Ermittlung des Forschungsstandes zum Thema

Die in der ersten Phase des Projektes durchgeführte Literaturrecherche ergab, dass es zwar viele Publikationen zu Einführung und Funktion neuer technischer Verfahren, Bestell- und Katalogisierungssysteme sowie RFID-Technologie in den Bibliotheken gibt, sich aber nur ganz wenige mit ihren Auswirkungen auf das Personalmanagement und Personalsituation beschäftigen.

Trotz dieser eher schmalen Forschungslage, konnten einige Forschungsberichte ermittelt werden, die das untersuchte Thema speziell aufgreifen, darunter die Studie von Christian Westerhoff „Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID“<sup>8</sup> sowie die Studie von Ralf Depping „Selbstbedienung in Hochschulbibliotheken“.<sup>9</sup> Während Westerhoff versucht, anhand seiner Ermittlungen zur RFID-Einführung in einigen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken die These zu vertreten, dass die Automatisierungsprozesse zur langfristiger Personalreduktion und Personaleinsparungen insbesondere in den öffentlichen Bibliotheken führen, vertritt Depping, allerdings vor allem in Bezug auf die Hochschulbibliotheken, eher die These, dass die Automatisierungsprozesse zur Verlagerung der Aufgaben innerhalb der Bibliothek und zur Erhöhung der Hintergrundarbeiten führen.

Einen guten historischen Rückblick auf die vor allem mit dem EDV-Einsatz verbundene Automatisierungsgeschichte der wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands gibt die Doktorarbeit von Jörg Albrecht.<sup>10</sup> Die Entwicklung der letzten Jahre findet in dieser Studie allerdings nicht genug Beachtung.

In den letzten Jahren sind zahlreiche Publikationen zum Einsatz der RFID-Technologie in Bibliotheken erschienen. Sie beziehen sich meist auf konkrete Bibliotheken, Regionen oder Bibliothekstypen, wie beispielsweise die von Jutta Raith 2008 veröffentlichte Bachelor-Arbeit, die sich auf die ausgewählte Mittelstadtbibliotheken bezieht.<sup>11</sup> Einiges Kapitel ihrer Arbeit beschäftigen sich mit dem Veränderungsmanagement in den Bibliotheken und werten die Umfrageergebnisse unter den beteiligten Bibliotheken über die Gründe der RFID-Einführung, Interessen der Unterhaltsträger, freigewordenen Ressourcen sowie Aufgabenneuverteilung aus.

Auch einige regionale Studien bieten informative Einblicke in die Gesamtproblematik. So sind im Prüfungsgutachten des Sachverständigen, Dr. Rainer Spengel, einige Rückschlüsse auf die personalpolitischen Auswirkungen der RFID-Einführung im Verbund öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖBB) zu finden.<sup>12</sup> Das Prüfungsgutachten wurde allerdings vor der Einführung der RFID in VÖBB verfasst und stellt somit nur eine angenommene Berechnung der Auswirkungen und des möglichen Einsparpotentials dar.

Hilfreich waren einige Veröffentlichungen zum Bibliotheks- und Veränderungsmanagement, die ihre Anwendung auch in Bezug auf die Bibliotheksautomatisierung finden. Gemeint sind nicht zuletzt die von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf herausgegebene Loseblatt-Sammlung „Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare“<sup>13</sup> sowie die von Tom Becker und Cornelia Vonhof herausgegebene Aufsatzsammlung „Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek“.<sup>14</sup>

## 2.2 Organisation und Durchführung von Befragungen

Zur Ergänzung der Auswertung von Forschungsberichten und Publikationen zum Thema wurde im empirischen Teil des Projektes eine Befragung unter den innovativen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken durchgeführt. Einer der Kriterien für die Auswahl der Bibliotheken zur Befragung war der hohe Grad an Automatisierung. In einigen Fällen waren unter den ausgewählten Bibliotheken BIX-Sieger oder Bibliotheken des Jahres, wie beispielsweise die Hochschulbibliothek der Technischen Hochschule Wildau (Bibliothek des Jahres 2012) sowie die Stadtbibliothek Chemnitz (Bibliothek des Jahres 2006, zweiter Platz; zweiter Platz im BIX 2009). Ausgewählt wurden nur Bibliotheken, die in den letzten Jahren RFID-Technologie eingeführt haben. Hinweise auf solche Bibliotheken wurden bereits während der Literaturrecherche und Auswertung von Publikationen gesammelt.

Ein weiteres Kriterium für die Auswahl der Bibliotheken war die Dauer der RFID-Einführung. Es wurde versucht, die Bibliotheken in die Befragung einzubeziehen, die auf einige Jahre Erfahrungen mit der RFID-Technologie zurückgreifen können. So wurde beispielsweise die Stadtbücherei Wien ausgewählt, eine der ersten Bibliotheken im deutschsprachigen Raum neben Stuttgart, die RFID-Technologie bereits 2004 eingeführt hatte. Auch das regionale Prinzip spielte bei der Auswahl der Bibliotheken eine wichtige Rolle: Es wurde versucht, innovative Bibliotheken möglichst aus verschiedenen Bundesländern sowie aus dem deutschspr-

<sup>8</sup> Westerhoff, Christian (2011).

<sup>9</sup> Depping, Ralf (2011) und Depping, Ralf (2012).

<sup>10</sup> Albrecht, Jörg (2009).

<sup>11</sup> Raith, Jutta (2008).

<sup>12</sup> RFID-Prüfungsgutachten (2007).

<sup>13</sup> Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (20XX).

<sup>14</sup> Wandel im Quadrat (2010).

chigen Ausland (Österreich und Schweiz) in die Befragung miteinzubeziehen. Nicht zuletzt fand die Verfasserin wichtig, auch Bibliotheken aus den neuen Bundesländern in die Befragung einzubeziehen, da – wie im Verlauf der Studie noch gezeigt wird – dort die Situation, insbesondere in Bezug auf den Personalbestand, etwas anders ist, als in den alten Bundesländern.

Da der Zeitdauer des Projektes auf circa vier Monate beschränkt war, konnte nur eine begrenzte Auswahl an Bibliotheken in die Befragung miteinbezogen werden. Dabei wurden nach oben genannten Kriterien 16 wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken ausgewählt. Sie wurden von der Verfasserin per Email angefragt, einen geeigneten Ansprechpartner für das Projekt zu benennen. Als Ansprechpartner meldeten sich meist leitende oder stellvertretende Direktoren sowie Fachreferenten. Es gab auch einige Bibliotheken, die ihre Teilnahme am Projekt mit dem Argument der Brisanz des Themas verweigert haben. Aus ihrer Sicht könnte die vorliegende Studie im Falle der Veröffentlichung Vorschub für die kommunalen Unterhaltsträgern liefern, durch die weitgehende Automatisierung der Arbeitsprozesse und Einführung von RFID, Personal langfristig einzusparen.<sup>15</sup>

Von 16 angefragten Bibliotheken nahmen insgesamt neun an der Befragung teil: acht beantworteten den schriftlichen Fragebogen und eine – die Hochschulbibliothek der Technischen Hochschule Wildau gab ein Telefoninterview. Dies entspricht einer Beteiligungsquote von circa 56%. Dabei handelt es sich um fünf öffentliche und vier wissenschaftliche Bibliotheken:

- Stadtbibliothek Bergheim
- Stadtbibliothek Chemnitz
- Stadtbibliothek Halle (Saale)
- Universitätsbibliothek TU Hamburg-Harburg
- Stadtbibliothek Hannover
- Universitätsbibliothek Mainz
- Hochschulbibliothek der Hochschule Wildau (Bibliothek des Jahres 2012)
- Stadtbücherei Wien / Österreich
- Universitätsbibliothek St. Gallen / Schweiz

Für die Befragung wurde ein Fragenkatalog bzw. ein Fragebogen erstellt, der als Grundlage für mündliche und schriftliche Befragung dienen sollte. Nach der Erläuterung der Zielsetzung des Projektes wurde der Fragebogen an die beteiligten Bibliotheken per Email-Anhang zugeschickt.<sup>16</sup>

Erfragt wurden vor allem folgende Aspekte:

- Welche Arten der Rationalisierung und Automatisierung fanden/finden in ihrer Bibliothek statt?
- Welche personalpolitischen Konsequenzen brachten die eingeführten Rationalisierungsmaßnahmen?
- Gibt es Beispiele für Outsourcing von Arbeitsvorgängen in ihrer Bibliothek?
- Zielsetzungen bei der Einführung von RFID
- Einsatzbereiche der RFID-Technologie (z.B. Ausleihe, Rückgabe, Sortieranlagen, Mediensicherung, Inventur usw.)
- Hat sich die RFID-Technik aus Einsparpotential erwiesen?
- Wurden die Thekenplätze kurz nach der Einführung von Selbstverbuchungsautomaten abgebaut oder bestehen (bestanden) sie weiterhin, beispielsweise für Medienrücknahme?
- Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID
- Wurde im Vorfeld ein Personalentwicklungsplan erarbeitet?
- Gab es Berechnungen, ob Personalkapazitäten durch die Einführung von RFID frei werden könnten und ob diese Berechnungen sich bestätigt haben?
- In welchem Umfang und in welche Richtung wurde in Folge der Automatisierung Personal umgewidmet?
- Gab es externe (z.B. Unterhaltsträger) Vorgaben zu Einsparzielen?
- Gab es Weiterqualifizierungsmaßnahmen für das betroffene Personal?
- Welche Maßnahmen der Weiterqualifizierung gab es?
- Hatte die Neuverteilung der Aufgaben Auswirkung auf die tarifliche Einstufung des Personals?
- Welche positiven und negativen Auswirkungen aus personalpolitischen Sicht hatte die RFID-Einführung für ihre Bibliothek gebracht?

Nach dem Rücklauf ausgefüllter Fragebögen wurden sie von der Verfasserin inhaltlich ausgewertet. Einige Fragen wurden von den Beteiligten sehr ausführlich und sehr informativ beantwortet, in einigen Einzelfällen waren noch zusätzliche Informationen in entsprechenden Emails mitgeteilt worden. Es gab aber auch Fragen, die nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet wurden. Ergebnisse der Umfrage halfen dabei, Rückschlüsse bei bestimmten Fragestellungen zu ziehen sowie Thesen aufzustellen und sind in entsprechenden Kapiteln des Projektberichts berücksichtigt.

<sup>15</sup> So argumentierte der leitende Bibliotheksdirektor der Stadtbibliothek Hamm, Dr. Volker Pirsich, seine Absage der Beteiligung an der Projektbefragung. Vgl. hierzu Email von Dr. Pirsich an die Verfasserin vom 27.06.2012.

<sup>16</sup> Fragebogen befindet sich im Anhang zum Projektbericht.

### 3. Rationalisierung und Automatisierung bibliothekarischer Arbeitsabläufe

#### 3.1 Ursachen und Beweggründe: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Um von der Gesellschaft als attraktive Informationsdienstleister wahrgenommen zu werden, müssen die Bibliotheken mit der technologischen Entwicklung Schritt halten. Zunehmenden Einzug in den bibliothekarischen Arbeitsalltag finden zahlreiche Automatisierungsprozesse. Die sind zum Teil als Antwort auf immer schneller wechselnde Aufgaben sowie veränderte Ansprüche der Nutzer bei gleichzeitigem Personalabbau zu verstehen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Übertragung einiger Routineabläufe an die Nutzer durch die Selbstbedienung. Die Selbstbedienungstechnologien werden nicht nur aus Sparzwang eingeführt, sondern auch aus Gründen des Images. Ein Verzicht darauf wird schnell als innovationsfeindlich, rückwärtsgewandt und konservativ angesehen. Eine wesentliche Rolle spielt dabei Benchmarking.<sup>17</sup>

Zahlreiche Vorbilder lassen sich in anderen Branchen finden, vor allem in Wirtschaft und in Bankwesen, so beispielsweise Geld- und Überweisungsautomaten, Kontoauszugsdrucker, Online-Banking, Fahrkarten- und Parkscheinautomaten usw. Eine schnelle Verbreitung des Internets hat eine neue Dimension und eine neue Qualität der Selbstbedienung ermöglicht: täglich werden massenweise Einkäufe und Dienstleistungen übers Internet getätigt: man bucht Reisen, Hotels, Veranstaltungen und vieles mehr. Auf diese Weise gehört die Selbstbedienung zum Alltag moderner Menschen und ist zum Teil der Sozialisation der westlichen Gesellschaft geworden.<sup>18</sup>

Viele Länder und Kommunen der Bundesrepublik stehen vor der Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung und Budgetkürzungen. Die Bibliotheken, deren Unterhalt meist als freiwillige soziale Leistung der Kommunen gilt, sind davon unmittelbar betroffen. Besonders hart trifft es dabei die öffentlichen Bibliotheken. Kürzung von Bibliotheksetats sowie das Nichtbesetzen von frei werdenden Stellen sind an der Tagesordnung. Vor allem angloamerikanische, niederländische und skandinavische Bibliotheken stehen bereits seit Jahren vor enormen Spar- und Rechtfertigungszwängen.<sup>19</sup> Aber auch zunehmend die deutschen Bibliotheken sind immer mehr dazu gezwungen, ihr Dasein rechtfertigen zu müssen.

Unüberhörbar ist der Ruf nach Effizienzsteigerung von Dienstleistungen sowie neuen, schlanken, flexibleren Organisationsstrukturen.<sup>20</sup> Die von manchen Unterhaltsträgern geforderte Stellenreduktion ist „ohne eine grundsätzliche Restrukturierung von Organisation und Betrieb in sinnvoller Weise nicht zu realisieren“.<sup>21</sup>

Auch Wirtschaftsprüfungskommissionen der Länder sind an schlanken Bibliotheksstrukturen interessiert. So sei es für die Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen (GPA NRW) ihren Aussagen zufolge „gute kommunale Praxis“, wenn „eine Öffentliche Bibliothek über wenig Fachpersonal verfügt, geringe Öffnungszeiten aufweist, nur wenige Standorte besitzt und nicht mehr als eine mediale Grundversorgung bietet“.<sup>22</sup> „Das billigste Modell ist hiernach das mustergültige, an dessen Ausgangslage sich die anderen Kommunen orientieren sollten“, - schreibt hierzu Harald Pilzer, Direktor der Stadtbibliothek Bielefeld.<sup>23</sup>

#### 3.2 Technologischer Wandel aus historischer Perspektive

Bereits Mitte der 1960er Jahre begannen in Ohio, USA, erste Planungen für ein automatisiertes Bibliothekssystem, welches Medien verbuchen, zurückbuchen und verlängern könnte. Darüber hinaus sollte dieses System Statistiken erstellen, Mahngebühren ausstellen und Mahnungen verschicken. Nach der Installation dieses Systems 1976 wurde es als OCLC (Online Computer Library Center) bekannt.<sup>24</sup> Ab den 1980er Jahren begannen viele große Bibliotheken, ihre Bestände elektronisch zu verzeichnen. Vor den 1990er Jahren beschränkte sich der EDV-Einsatz in den Bibliotheken auf den „back-office“ Bereich und betraf vor allem Erwerbung und Katalogisierung. Zu weiteren Arbeitsrationalisierungen kam es durch die Ablösung des Offline durch das Online-System und dessen sukzessive Weiterentwicklung. „Das Personal wurde von zeitaufwändigen Prüf-, Schreib- und Routinearbeiten entlastet, die durch zusätzliche Automatismen des Online-Systems ersetzt wurden“.<sup>25</sup> Die schnelle Verbreitung des Internets ab Mitte der 1990er Jahre brachte große Veränderungen in den bibliothekarischen Arbeitsalltag. Inzwischen arbeiten die meisten Bibliotheken mit integrierten Bibliotheksverwaltungsprogrammen, die alle Vorgänge stark erleichtern. Die meisten wissenschaftlichen und viele größere öffentliche Bibliotheken sind zu Verbänden zusammengeschlossen und arbeiten arbeitsteilig. Einige Untersuchungen zu deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken belegen, dass die Einführung von EDV jedoch nicht zur Personalreduktion geführt hatte.<sup>26</sup> Viel mehr musste man mit dem gleichen Personal eine im Zuge des wachsenden Ausbaus der Universitätsbibliotheken zunehmende Zahl von Geschäftsfällen bewältigen.

Ein großes Rationalisierungs- und Einsparpotential brachte in den 1990er Jahren die Automatisierung der Ausleihe. Zur selben Zeit wurden auch die ersten Geräte für die selbständige Medienausleihe und Rückgabe seitens der Nutzer erprobt. Durch die

<sup>17</sup> Benchmarking - Vergleich mit anderen Bibliotheken.

<sup>18</sup> Vgl. Depping, Ralf (2012), S.20.

<sup>19</sup> Vgl. Halle, Axel (1996), S.9.

<sup>20</sup> Vgl. Neubauer, Wolfram (2004), S.121.

<sup>21</sup> Ebenda, S.129.

<sup>22</sup> Pilzer, Harald (2009), S.798.

<sup>23</sup> Ebenda.

<sup>24</sup> Vgl. Briner, Matthias (2006), S.18.

<sup>25</sup> Albrecht, Jörg (2009), S.125.

<sup>26</sup> Vgl. Albrecht, Jörg (2009), S.35.

Automatisierung der Ausleihe fielen einige zeitaufwendige und mühsame manuelle Arbeitsvorgänge, wie Verbuchung, Mahn- und Vormerkungswesen weg und führten zur Verschlankung der Organisation der Bibliothek und zum langfristigen Personalabbau. Axel Halle stellt diesbezüglich sogar die These auf, dass „die Bibliotheken die Opfer ihres eigenen Rationalisierungserfolges geworden sind“.<sup>27</sup> Allerdings führt Halle seine Überlegungen daraufhin weiter, dass der technische Fortschritt und die Rationalisierung der Arbeitsprozesse zu mehr Transparenz der Bestände und somit zur rasanten Steigerung der Benutzerzahlen und Ausleihvorgängen führen. Auf diese Weise waren innerhalb kurzer Zeit die Einspareffekte durch die vorangegangenen Rationalisierungsmaßnahmen weg und man hätte einen erneuten Personalbedarf, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.<sup>28</sup> Die letzten Jahre sind eher dadurch geprägt, dass die Bibliotheken oft mit gleichem oder geringerem Personal gestiegenen Anforderungen genügen müssen.

### 3.3 Veränderung der Bibliotheksorganisation und Arbeitsabläufe

Die Einführung von EDV im Bibliothekswesen seit den 1980er-90er Jahren brachte einen tiefgreifenden Wandel mit sich und bewirkte eine Reduktion von Stresssituationen und sozialen Spannungen als Folge von ständig wachsender Arbeitsbelastung. Ebenso hatte sie Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit: es kam zu erhofften Verminderung von bestimmten einfachen und belastenden manuellen Routinearbeiten. Bisherige Geschäftsgänge wurden überprüft, hinterfragt und verändert. Mit der Einführung von EDV war meist ein tiefgreifender Wandel der Organisationsstruktur verbunden.<sup>29</sup>

Neben dem wachsenden Angebot an IT-Dienstleistungen bringt die Zunahme an elektronischen Medien ein weiteres Rationalisierungspotential mit sich. Die Verwaltung von elektronischen Medien ist weniger zeitaufwendig: meist gibt es dabei weniger Rechnungen, da man anstatt einzelne Titel – Medienpakete kauft. Erschließung und Titelaufnahme werden zum Teil automatisch durchgeführt. Bei elektronischen Medien fallen die Einsortier-, Binde- und Reparaturarbeiten weg.

In den letzten Jahren wurden die Schwerpunkte bibliothekarischer Arbeit neu gesetzt. Der Aufbau großer, repräsentativer Bestände vor Ort verliert an Bedeutung, da man die gewünschten Medien über Fernleihe oder Dokumentenlieferdienste jede Zeit bestellen kann. Wichtiger werden dagegen gute Erreichbarkeit und eine fachkundige Beratung.<sup>30</sup> Alle größeren Bibliotheken sind inzwischen hybride Bibliotheken und bieten neben den konventionellen Medien ein reiches Angebot an elektronischen und digitalen Ressourcen an. Auf diese Weise tritt die physische Bibliothek immer mehr in den Hintergrund zugunsten von rund um die Uhr zugänglichen elektronischen Sammlungen.

Laut einigen Prognosen wird insbesondere in den wissenschaftlichen Bibliotheken die Projektarbeit die bisherige hierarchische Linienorganisation verdrängen.<sup>31</sup> Einige der im Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken bestätigen diese Tendenz für ihre Einrichtungen (so z.B. die UB der TU Hamburg-Harburg). Dies wird zur grundlegenden Änderungen in Organisationsaufbau und Mitarbeiterinsatz führen. Zu erwarten ist ein Auseinanderwachsen der einzelnen Organisationsabteilungen. So werden die Fachbereichsbibliotheken der Universitäten durch ihre Eingliederung in die Gesamtbibliotheksstruktur noch weniger qualifiziertes Personal brauchen, während die Digitalbibliotheken sich zu Kompetenzzentren entwickeln werden. Insbesondere in den wissenschaftlichen Bibliotheken wird der Bedarf an hochqualifizierten Fachleuten steigen, wobei neben der Fachkompetenz besonders die IT- und Verhandlungskompetenz gefragt sind.<sup>32</sup>

Mit der Zunahme von elektronischen Dienstleistungen entwickeln sich die Bibliotheken immer mehr zu Kompetenzzentren. Sie verwalten zwar weiterhin die physischen Bestände und unterhalten einzelne Bibliotheksstandorte, ihre Dienstleistungen sind aber immer mehr ortsungebunden: übers Internet, soziale Netzwerke, E-Learning-Medien sowie mobile Endgeräte.

Das Verhältnis zwischen Bibliothek und Kunden verändert sich grundlegend. So beispielsweise werden die Auskunftsdienste zunehmend nicht nur am Serviceplatz in der Bibliothek erteilt, sondern auch im virtuellen Raum über Emails, soziale Netzwerke, Chat, Skype usw.

### 3.4 In welchen Arbeitsbereichen finden die Rationalisierungsprozesse statt?

Alle wesentlichen bibliothekarischen Arbeitsabläufe wurden in den letzten Jahren von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen. In der vorliegenden Studie werden nur Prozesse der letzten fünf bis zehn Jahre berücksichtigt.<sup>33</sup>

- *Katalogisierung*: Während früher jede Bibliothek die Titelaufnahme selbst durchführte, werden die Daten heute nach Möglichkeit aus den Zentralsystemen übernommen. Die Retrokatalogisierung wird oft outsourct;
- *Ausleihe und Rückgabe von Medien*: In vielen, insbesondere größeren Bibliotheken erfolgen die Ausgabe und die Rückgabe von Medien teilweise ohne Personal mit Hilfe von Selbstverbuchungsautomaten, die zunehmen auf RFID-

<sup>27</sup> Halle, Axel (1996), S.6.

<sup>28</sup> Vgl. Halle, Axel (1996), S.6.

<sup>29</sup> Vgl. Albrecht, Jörg (2009), S.35ff.

<sup>30</sup> Vgl. Selbstbedienung in hybriden Bibliotheken (2002), S.12ff.

<sup>31</sup> Vgl. Die Bibliothek der Universität Groningen in Bewegung (2010), S.9.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S.9.

<sup>33</sup> Auf die Veränderungen im Zusammenhang mit der EDV-Einführung wurde bereits oben hingewiesen. Das Thema ist sehr umfangreich und würde den Rahmen des Projektes sprengen. Der Schwerpunkt des Projektes lag – wie oben erwähnt - ausschließlich bei Automatisierungsprozessen der letzten fünf bis zehn Jahre.

Technologie basiert sind. Die Abholung von Vormerkungen und Magazinbestellungen erfolgt teilweise über die Selbstabholregale;

- *Fernleihe*: Während noch vor kurzem die Fernleihe über das Fachpersonal lief (Bibliographieren, Signieren eingehender Bestellungen), können die Benutzer die Titel selbst recherchieren und die Fernleihe über die Verbundkataloge initiieren. Zentralkataloge gehören inzwischen der Vergangenheit. Die Verbundkataloge sind parametrisiert und verteilen die Bestellungen nach Auslastung;
- *Einsortierung von zurückgegebenen Medien* erfolgt teilweise in automatischen Sortieranlagen (vor allem beim Einsatz von RFID-Technologie);
- *Bestandsaufbau*: Auch der traditionelle Bestandsaufbau durch Fachreferenten weicht teilweise der „user-generated-acquisition“;
- *Erschließung*: Auch die inhaltliche und formelle Erschließung durch Fachpersonal mit Hilfe von Systematiken, Schlagworten, Diensten der DNB sind immer mehr durch automatische Erschließung ergänzt. Es kommen neue Standards wie RDA, tagging und Semantic Web.<sup>34</sup>

### 3.5 Arten der Rationalisierung

Heutzutage kann man sich eine moderne Bibliothek ohne Selbstbedienung kaum vorstellen. Durch selbständige Katalogrecherche, freien Medienzugang und eigenhändigen Umgang mit der EDV-Technik soll die Informations- und Medienkompetenz sowie die Selbständigkeit und Individualität der Nutzer gefördert werden. In Verbindung mit der Automatisierung wesentlicher Ausleihvorgänge sowie Aufstellung des Großteils der Bestände im Freihandbereich kann ein hoher Grad an Rentabilität erreicht werden.

Die im Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken nannten folgende Arten von Rationalisierung der Arbeitsabläufe, die in den letzten Jahren in ihren Einrichtungen stattfanden: Outsourcing, Einführung von RFID, Selbstverbuchungsautomaten, Kassenautomaten, Selbstabholregale, automatisierte online Fernleihe, Fusion von Erwerbung und Katalogisierung. UB Mainz nannte auch andere Arten der Rationalisierung, so beispielsweise die Reform der technischen Buchbearbeitung (weniger Stempel usw.) sowie Umstellung auf e-only (Wechsel zu elektronischen Zeitschriften) als kontinuierlicher Prozess.

Unten werden einige Rationalisierungsprozesse der letzten Jahre näher beleuchtet, die zunehmend in vielen Bibliotheken Anwendung finden. Wie oben bereits erwähnt, werden in Rahmen des Projektes nur einige ausgewählte Prozesse der letzten fünf bis zehn Jahre berücksichtigt. Der besondere Schwerpunkt des Projektes lag bei den Auswirkungen der RFID-Technologie, da dies in der Forschung noch wenig untersucht wurde und deswegen für das vorliegende Projekt von besonderem Interesse war.

#### 3.5.1 Freie Zugänglichkeit der Bestände

Eine der unumstrittensten und weit verbreiteten Formen der Selbstbedienung in Bibliotheken ist die physische Zugänglichkeit der Bestände. Dies wird in den letzten Jahren durch die sukzessive Vergrößerung der Freihandbereiche sowie durch die Einrichtung von Selbstabholregalen ausgeweitet.

#### 3.5.2 Automatisierung

Automatisierung der Arbeitsabläufe führt in der Regel zur Verbesserung der ergonomischen Arbeitssituation in den Bibliotheken durch Verlagerung von Routineaufgaben vom Personal auf die Kunden.<sup>35</sup> Einige Bibliotheken sehen dadurch mehr Raum für Entfaltung des Innovationspotentials und Entwicklung von neuen Angeboten und Dienstleistungen.<sup>36</sup> Folgende Bereiche werden zunehmend automatisiert: Ausleihe, Rückgabe, Mediensortierung, Umstellung von Münzschließfächer auf elektronische Schließfächerschlosser. Stark vereinfacht und rationalisiert wurde in den letzten Jahren die Fernleihe, insbesondere in den großen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken. Zu weiteren Arten der Automatisierung gehört das Aufstellen von Kassenautomaten, die meist sowohl von Benutzern als auch von Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen werden. Das mühsame Nachzählen des Geldes sowie Diskussionen mit Benutzern über Erlass von Säumnisgebühren und Kulanzfristen entfallen. Auch die Anonymität der Zahlungsvorgänge empfinden einige Benutzer als sehr positiv.

Die Automatisierungsvorgänge ermöglichen außerdem eine deutliche Ausweitung der Öffnungszeiten ohne zusätzliches Personal.

In ganz hohem Maße sind die Bibliotheken Dänemarks auf die Selbstbedienung ausgerichtet. In der Bibliothek von Aarhus können die Kunden die Medien in Selbstverbuchung ausleihen und zurückgeben. Bei der Rückgabe werden die Medien über eine automatische Sortieranlage in Fächer transportiert. Auch die vorbestellten Medien können von den Nutzern selbst verwaltet werden. Sie stehen in einem frei zugänglichen Raum nach dem jeweiligen letzten Abholtag geordnet mit Geheimzahlen, die die benachrichtigten Leser erhalten. Diese Medien können nur mit dem Ausweis verbucht werden, mit dem sie auch vorgemerkt worden

<sup>34</sup> Vgl. hinzu Stabenau, Edlef (2011).

<sup>35</sup> Vgl. Selbstbedienung in hybriden Bibliotheken (2002), S.13.

<sup>36</sup> Vgl. Dudek, Sarah (2010), S.464.

sind.<sup>37</sup> Dänemarks-Bibliotheken sehen die Selbstbedienung als eine Chance für den Kunden, selbständig zu handeln. Dadurch werden die Kunden fast zu Besitzern ihrer Bibliothek, da sie immer weniger Hilfe des Personals benötigen.

Zu weiteren Automatisierungsprozessen in den Bibliotheken gehören die sogenannten *virtuellen Begleiter*. Darunter versteht man neue Orientierungssysteme, die eine Selbstorientierung der Besucher ermöglichen und verschiedene Informationen verarbeiten können, darunter FAQ, Fragen zu Regalstandorten sowie Führungen durch das Gebäude.<sup>38</sup> Solche *virtuellen Begleiter* machen eine persönliche Begleitung oder Führungen durch Mitarbeiter auf Dauer entbehrlich. Diese Systeme können beispielsweise auf der Basis von QR-Codes für I-Phones oder I-Pads funktionieren. Solche Orientierungssysteme gibt es bereits seit längerer Zeit in Singapur oder in den Niederlanden, zunehmend aber auch in großen deutschen Bibliotheken.

### 3.5.3 RFID (Radio Frequency Identification)

In den letzten Jahren führen immer mehr Bibliotheken die RFID-Technologie zur Rationalisierung der Arbeitsvorgänge ein. Bei RFID geht es um ein modernes Verfahren zur Identifizierung von Gegenständen mit Hilfe von elektromagnetischen Wellen. Dabei werden die wichtigsten Informationen zum Medium auf einem kleinen Chip – dem Transponder – gespeichert, der in die Medien eingeklebt wird. Diese Informationen können von einem Lesegerät, das durch eine Schnittstelle mit dem Bibliotheksverwaltungssystem verbunden ist, schnell gelesen und verwertet werden. Die RFID-Technologie ermöglicht eine Stapelverbuchung, was zur Beschleunigung der Ausleihvorgänge führt sowie eine Mediensicherung ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand. Viele größere Bibliotheken stellen Selbstverbuchungsautomaten für Ausleihe und Rückgabe von Medien auf. Besonders die Rückgabeautomaten, die an der Außenseite des Gebäudes angebracht sind und eine Medienrückgabe rund um die Uhr ermöglichen, werden von den Benutzern sehr gut angenommen.<sup>39</sup> Beim richtigen Einsatz der RFID-Technologie kann die Ausleihe zu 90% und mehr in Selbstverbuchung erfolgen.<sup>40</sup> An einigen Orten wird eine noch höhere Selbstverbuchungsquote von bis zu 95% erreicht, so beispielsweise in den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen.<sup>41</sup> Dies wiederum beschleunigt den Medienfluss, was zur Erhöhung des Medienumsatzes führt.<sup>42</sup>

Dank der neuen Verbuchungstechnik nimmt die körperliche Belastung der MitarbeiterInnen ab, sie bekommen mehr Zeit für eine intensivere Kundenberatung. Von Rationalisierungseffekten der RFID-Technologie sind in erster Linie die Arbeitsabläufe im Front Office Bereich betroffen.

Die RFID-Systeme für Bibliotheken werden seit etwa 1997 produziert und erfolgreich eingesetzt. Als erste deutsche öffentliche Bibliothek hatte 2001 die Stadtbibliothek Siegburg die RFID-Technologie eingeführt.<sup>43</sup> Die Stadtbücherei Stuttgart war die erste deutsche Großstadtbibliothek und nach Wien die zweite in Europa, die die RFID im Jahre 2004 eingeführt.<sup>44</sup> Die Direktion der Stuttgarter Stadtbücherei berichtet von der steigenden Nutzung der Stadtbücherei in den letzten Jahren. Da man das Personal dabei nicht verdoppeln konnte, sah man den Einsatz der RFID-Technologie als einen „richtiger Schritt in die Zukunft, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und dabei weiterhin für die Zufriedenheit unserer Kunden Sorge zu tragen“.<sup>45</sup> In Singapur haben seit 2002 fast alle Bibliotheken auf RFID-Technologie umgestellt. Große Akzeptanz findet die RFID-Technologie seit vielen Jahren in Skandinavien und in den Niederlanden.<sup>46</sup>

Die in Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken gaben folgende Gründe für die Einführung von RFID:

	Stadtbibliothek <b>Bergheim</b>	Stadtbibliothek <b>Chemnitz</b>	Stadtbibliothek Halle <b>(Saale)</b>	UB der TU Ham- <b>burg-Harburg</b>	Stadtbibliothek Han- <b>nover</b>	UB Mainz	UB St. Gallen, <b>Schweiz</b>	Büchereien Wien, Hauptbücherei	Hochschulbibliothek der Hochschule Wildau
Serviceverbesserung & Verbesserung der Kundenzufriedenheit		•		•	•	•	•	•	
Schnelle und sichere Arbeitsabläufe & Vereinfachung für die Kunden	•	•	•			•	•	•	•
Verbesserung und Erweiterung des Dienstleistungsspektrums bei sinkendem Personalbe-		•	•	•	•			•	

<sup>37</sup> Vgl. Nantscheff, Florian (2005), S.4ff.

<sup>38</sup> Vgl. Selbstbedienung in hybriden Bibliotheken (2002), S.13.

<sup>39</sup> Vgl. hinzu u. a. Fischer, Natalie, Raabe-Grey, Birgit u.a. (2008), S.192.

<sup>40</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.26.

<sup>41</sup> Vgl. Ingwersen, Bernd (2009), S.59.

<sup>42</sup> Vgl. Raith, Jutta (2008), S.32.

<sup>43</sup> Vgl. Oltersdorf, Jenny (2008), S.181.

<sup>44</sup> Vgl. Lindl, Birgit (2004), S.109-112.

<sup>45</sup> Ebenda, S.109-112.

<sup>46</sup> Vgl. Kandel, Dunja (2004).

stand / Auffangen des Leistungsanstiegs ohne mehr Personal / Teil der Optimierung der Personalplanung									
Entlastung der MitarbeiterInnen an der Ausleihtheke – Zeitgewinn für andere Aufgaben	•				•				•
Zeitliche Ausdehnung der Ausleihe- und Rückgabemöglichkeiten / Rückgabemöglichkeit auch außerhalb der Öffnungszeiten		•		•		•			
Abbau von Warteschlangen		•							•
Möglichkeit des „anonymen Entleihens“ mittels Selbstverbuchung		•							
Schutz vor Diebstahl der Medien & Modernisierung des Sicherungssystems	•		•			•	•	•	•
Modernisierung der Bibliothek				•			•		
Trennung von Ausleihe und Information							•		

Tab. 2: Befragung von ausgewählten Bibliotheken nach Gründen für die Einführung von RFID.

Die Ergebnisse der Befragung stimmen im Wesentlichen mit den Angaben der Forschungsliteratur über die Gründe der Einführung von RFID überein. Für die meisten Bibliotheken spielen folgende Faktoren eine entscheidende Rolle: schnelle und sichere Arbeitsabläufe, Verbesserung der Dienstleistungen sowie moderne Sicherungssysteme für die Medien. Auch die Mediensicherung, die über das Anbringen der RFID-Chips (Transponder) an das Medium automatisch erfolgt, wird von den meisten Bibliotheken sehr positiv aufgenommen und als Einsparpotential im doppelten Sinne (keine Sonderinvestitionen in die Sicherung sowie Reduzierung von Diebstallfällen) gesehen. So war nach Beobachtung der Stadtbibliothek Halle (Saale) die Zahl der gestohlenen Medien nach der Einführung der RFID deutlich gesunken.<sup>47</sup>

Bei einigen der befragten Bibliotheken (sowie aus Publikationen bekannten Fällen) war der Umstieg auf RFID mit dem Umzug in die neue, moderne Räumlichkeiten oder einer Grundrenovierung verbunden. Ein interessantes Nebenargument für die RFID-Einführung nannte während der Projektbefragung die Stadtbücherei Chemnitz – die Möglichkeit des anonymen Entleihens mittels Selbstverbuchung, was von einigen Kunden sehr positiv wahrgenommen wird.

Viele große Bibliotheken stellen parallel zur Selbstverbuchungsautomaten auch Sortieranlagen für zurückgegebene Medien auf, die eine Grobsortierung der Medien ermöglichen. Kleinere Bibliotheken verzichten in der Regel wegen der hohen Investitionskosten auf das Aufstellen von automatischen Sortieranlagen.

Die Auswertung der im Rahmen des Projektes durchgeführten Umfragen sowie der Forschungsliteratur zum Thema lassen die Vermutung nahe, dass der Rationalisierungseffekt der RFID-Technologie dann besonders deutlich wird, wenn die RFID in den Bibliotheken vielseitige Anwendungen findet. Der Einsatz von RFID ausschließlich bei der Ausleihe, was von einigen Bibliotheken praktiziert wird, führt in der Regel nicht zum erhofften Rationalisierungseffekt. Viele Bibliotheken, so auch die in der Befragung teilgenommene UB Mainz, verfolgen einen schrittweisen Übergang zum vielseitigen Einsatz der neuen Technik (seit 2008 führte die UB Mainz RFID-Technologie zur Selbstverbuchung bei der Ausleihe, ab 2012 kommen die Rückgabeautomaten dazu, die derzeit erprobt werden). Die meisten Bibliotheken beurteilen die Ausbaufähigkeit der RFID-Technologie als sehr positiv. Die stellvertretende Direktorin der UB Leipzig macht dazu eine treffende Bemerkung: „Der Einsatz von RFID ist nur dann wirklich sinnvoll und ökonomisch vertretbar, wenn die Geschäftsabläufe umgestellt werden. Das bedeutet, dass konsequent auf Selbstbedienung umgestellt wird. Das sollte die Bereiche Ausleihe, Rückgabe, Zugang, Kontrolle und Bezahlung betreffen. Damit einhergehen müssen Serviceverbesserungen für den Nutzer, das heißt längere Öffnungszeiten, bessere Zugangsmöglichkeiten zu den Medien, mehr Zeit für Beratung“.<sup>48</sup>

Bei den befragten Bibliotheken kommen derzeit folgende Module der RFID-Technologie zum Einsatz:

<sup>47</sup> Angaben aufgrund der Befragungsergebnisse im Rahmen des Projektes.

<sup>48</sup> Bauer, Charlotte (2010), S.258.

	Stadtbibliothek <b>Bergheim</b>	Stadtbibliothek <b>Chemnitz</b>	Stadtbibliothek <b>Halle</b> <b>(Saale)</b>	UB der TU Ham- <b>burg-Harburg</b>	Stadtbibliothek <b>Han-</b> <b>nover</b>	UB <b>Mainz</b>	UB <b>St. Gallen,</b> <b>Schweiz</b>	Büchereien <b>Wien,</b> Hauptbücherei	Hochschulbibliothek der Hochschule Wildau
Ausleihe	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Rückgabe	•	•		•	•	•		•	•
Automatische Sortieranlage		•			•	•			
Mediensicherung / Sicherungsga- tes		•		•	•	•		•	•
Statistik (Beobachtung, wie oft ein Medium von Regal genommen wird)									• (Zeitschrif- ten- Statistik)
Inventur der Bestände									•

Tab.3: Befragung von ausgewählten Bibliotheken zu bei ihnen eingesetzten Modulen der RFID-Technologie.

Dank RFID können einige größere Bibliotheken einen rund um die Uhr Service für ihre Kunden anbieten, wie beispielsweise die UB Karlsruhe (Bibliothek des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)). Die Bibliothek versteht sich als ein modernes Informations- und Kommunikationszentrum innerhalb der Universität und hat jeden Tag rund um die Uhr geöffnet. "Wir wollen nie mehr schließen", erklärt Christoph Schütte, der leitende Direktor der Universitätsbibliothek, dem es gelungen ist, die 24-Stunden-Bibliothek ohne Personalerhöhung zu realisieren. Durch die Einführung von RFID sowie Automatisierung der Fernleihe und Einführung eines Fernleihautomaten konnte die UB Karlsruhe einen vollwertigen 24 Stunden- Service am 7 Tagen in der Woche trotz circa 53 Stunden Schalterzeiten anbieten.<sup>49</sup> Ebenso 24-Stunden Öffnungszeiten an 7 Tagen in der Woche bietet seit Ende 2009 die Universitätsbibliothek Leipzig.<sup>50</sup> Solche ausgedehnten Öffnungszeiten bei einer schmalen Personalausstattung wurden ebenso dank dem Einsatz der RFID-Technologie möglich.

### 3.5.4 Online-Dienste & Auskunftsdienste

Sowohl wissenschaftliche als auch zunehmend öffentliche Bibliotheken bauen die individuellen Kundeprofile sowie elektronische Benachrichtigungsdienste aus. Auf diese Weise werden neue Dienstleistungen zu geringen Preisen angeboten: die Kunden können die gewünschten Informationen erhalten, ohne sich unbedingt an die Bibliothekare wenden zu müssen. Profildienste stellen einen weiteren Schritt der Bibliotheken in Richtung Selbstbedienung dar. Die Möglichkeit der Personalisierung bieten zahlreiche Fachdatenbanken und Bibliotheksportale an. Dabei können die Nutzer zahlreiche Einstellungen individuell gestalten.

Eine ganz besondere Art von Selbstbedienung entsteht im Zusammenhang mit der Internetnutzung in Form von Virtuellen Bibliotheken. Ein Teil von bibliothekarischen Dienstleistungen kann somit rund um die Uhr, unabhängig von den Öffnungszeiten einer Bibliothek, online angeboten werden. Ebenso rund um die Uhr können viele Arten der Auskunftsdienste, darunter FAQs, Online-Tutorials, Chatbots erfolgen.<sup>51</sup> Neue Möglichkeiten eröffnen sich den Bibliotheken im Zusammenhang mit Web 2.0 Funktionalitäten. Das Social Tagging bietet neue Chance für die Nutzer, seine Ideen einzubringen und Kataloginhalte anzureichern. Die Partizipation der Nutzer ermöglicht einen neuen Schritt in der Technologieentwicklung und bringt die Möglichkeiten der Individualisierung mit sich.

### 3.5.5 Selbstabholregale

Zu weiteren Arten der Selbstbedienung gehören die Selbstabholregale. Über den Nutzen dieser Maßnahme scheint noch keine abschließende Meinung zu geben. Die Selbstabholregale ermöglichen den Bibliothekskunden die Ausleihe auch außerhalb der regulären Beratungszeiten und stellen somit einen Mehrwert an Dienstleistungen dar. Die bisherigen Beobachtungen der Arbeitsvorgänge rund um Selbstabholregale haben jedoch gezeigt, dass ihre Betreuung in einigen Bibliotheken (z.B. UB Köln) sehr zeit- und personalintensiv ist. Für die Mitarbeiter entsteht zum Teil einen Mehraufwand, so beispielsweise weil die Benutzer die bestellten Medien zum Teil nicht abholen, nachdem sie einen kurzen Blick in sie reinwerfen. Außerdem stoßen die Selbstabholregale nicht immer auf Akzeptanz der Nutzer, da sie oft die bestellten Medien nicht finden können und die Mitarbeiter um Hilfe bitten müssen.<sup>52</sup> Seit ein paar Jahren gibt es die Selbstabholregale beispielsweise im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der

<sup>49</sup> Vgl. Dierolf, Uwe (2009).

<sup>50</sup> Vgl. Bauer, Charlotte (2010), S.256ff.

<sup>51</sup> Vgl. Depping, Ralf (2011), S.319.

<sup>52</sup> Vgl. Depping, Ralf, S.321f.

HU Berlin, an der USB Köln, an der UB Düsseldorf sowie in der Stadtbibliothek München. Erfahrungen aus einigen anderen Bibliotheken mit einem geringeren Magazinbestand als in der USB Köln, die ebenso Selbstabholregale eingeführt haben, darunter UB Freiburg, UB Karlsruhe, ULB Münster, ULB Düsseldorf sind laut Berichten dagegen positiver und bestätigen den erhöhten Zeitaufwand für ihre Betreuung nicht.<sup>53</sup> Derzeit erprobt man in einigen größeren Bibliotheken ein Konzept für Selbstabholregale für Fernleihbestellungen (z.B. ULB Düsseldorf).

### 3.5.6 Outsourcing & kooperative Arbeitsteilung

Outsourcing von bestimmten Arbeitsvorgängen sowie kooperative Arbeitsteilung sind weitere wichtige Schritte auf dem Wege zur Rationalisierung von bibliothekarischen Arbeitsprozessen. Die klassischen bibliothekarischen Leistungen wie beispielsweise die intellektuelle Sacherschließung nehmen immer mehr an Bedeutung angesichts der Automatisierungsprozesse (in diesem Falle – automatische Sacherschließung) ab. Die klassischen Fachreferatsaufgaben werden immer mehr rationalisiert und outsourct.<sup>54</sup> Als Folge dieser Entwicklung sinkt der Anteil von Fachreferatskapazität an der verfügbaren Gesamtarbeitszeit im höheren Dienst. Vom verbliebenen Personal wird immer mehr Flexibilität erwartet. So beispielsweise wurde in der SLUB Dresden 2007 verbale Sacherschließung mit Ausnahme der Sondersammelgebiete (SSG) eingestellt. Es geschieht eine kontinuierliche Verlagerung der Notationsvergabe nach RVK in den gehobenen Dienst.<sup>55</sup> Immer mehr Bibliotheken outsourcen Katalogisierungs- und Rückstellservice.<sup>56</sup> Es gibt inzwischen auch Berechnungen für solche „Make-or-Buy-Entscheidungen“ für einzelne Arbeitsgänge, die dabei helfen soll, eine Entscheidung für oder gegen Outsourcing mit Hilfe der Kosten-Nutzen-Analyse zu treffen, so beispielsweise im Falle der Medienbearbeitung.<sup>57</sup>

Outsourct werden gerne unterstützende Dienstleistungen wie Sicherheitsdienst, Buchhaltung und Hausmeisterservice. Fast alle im Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken gaben an, die Buchbindertätigkeiten outsourct zu haben. Viele nahmen auswertige Hilfe bei der Konvertierung des Medienbestandes im Zusammenhang mit der Einführung von RFID an. Zu outsourcten Bereichen der im Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken gehört folgendes:

- Ausleihfertige Bearbeitung der Medien durch den Lieferanten (Buchhandel) an der Stadtbibliothek Chemnitz
- Bibliotheksaufsicht in den Abendstunden und am Wochenende wurde von der UB Mainz bereits im Jahre 2000 outsourct
- Ringleihservice – Leihverkehr zwischen den Zweigstellen wurde vor einigen Jahren an den Büchereien Wien an einen externen Fahrtendienst outsourct

Die Studie des Fachreferenten der Universitätsbibliothek Albert-Ludwig-Universität Freiburg, Dr. Marcus Schröter, zur Stellung der Fachreferate im Bibliotheksdienst ergab, dass seine Kollegen folgende Möglichkeiten zur Auslagerung bibliothekarischer Dienstleistungen sehen: „48,2 Prozent halten dies in der Sacherschließung für möglich, 40,1 Prozent in der Erwerbung – allerdings nur 16,3 Prozent in der Fachinformationsvermittlung.“<sup>58</sup>

### 3.5.7 Standing-Order-Bestellsysteme

Einige Bibliotheken nutzen das Standing-Order-Bestellsystem, das anhand von Bestandsprofilen, die auf früheren Anschaffungen der Bibliotheken beruhen, automatisch neue Medien bestellt. Dieses vereinfachte elektronische Bestellsystem wird beispielsweise vom niederländischen Bibliotheksdienst NBD verwendet.<sup>59</sup>

### 3.5.8 Integrierter Geschäftsgang

Aufgrund der zunehmenden Automatisierung werden viele Arbeitsabläufe von der Bestellung bis zur endgültigen Erschließung zunehmend zu einem integrierten Geschäftsgang zusammengefasst.<sup>60</sup> Dadurch sollen die Bearbeitungszeiten der Medien verringert und die Qualität der Literaturversorgung verbessert werden. Eine tatsächliche Minderung der Bearbeitungszeiten hängt laut einigen Untersuchungen nicht ausschließlich vom integrierten Geschäftsgang ab, sondern von zahlreichen IT-gestützten Rationalisierungsmaßnahmen, wie beispielsweise konsequente Datenintegration, Verbundkatalogisierung, Fremddatenübernahme usw.<sup>61</sup> Die leitende Direktorin der UB Düsseldorf, Irmgard Siebert, konkretisiert: „Die Rationalisierungs-Wunderwaffe Integration funktioniert also nur im Kontext optimaler Rahmenbedingungen.“<sup>62</sup> Aus der Sicht Sieberts ist es nicht ratsam, bereits am Anfang

<sup>53</sup> Vgl. Depping, Ralf, S.321f.

<sup>54</sup> Vgl. hinzu Fachaufsatz von Dr. Marcus Schröter – Schröter, Marcus (2012).

<sup>55</sup> Vgl. Bonte, Achim (2009).

<sup>56</sup> Katalogisierung ist beispielsweise in der Openbare Bibliotheek Amsterdam outsourct (Vgl. dazu Dudek, Sarah (2010), Rückstelle von Medien ist beispielsweise in den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen outsourct.

<sup>57</sup> Vgl. Münz, Barbara; Wirtz, Natalia (2005).

<sup>58</sup> Schröter, Marcus (2012), S.35.

<sup>59</sup> Selbstbedienung in hybriden Bibliotheken (2002), S.13.

<sup>60</sup> Vgl. Umlauf, Konrad (1999).

<sup>61</sup> Vgl. Siebert, Irmgard (2000).

<sup>62</sup> Siebert, Irmgard (2000).

des Prozesses „das Personal übermäßig zu verknappen“. Diese Aussage deutet jedoch auf ein langfristiges Personaleinsparpotential durch die beschriebene Rationalisierungsmaßnahme hin.

#### 4. Beurteilung der Automatisierungsprozesse aus der Sicht des Bibliotheksmanagements

Es gibt derzeit keine abschließende Meinung über die personalpolitischen Auswirkungen der Automatisierungsprozesse. Laut der Studie von Ralf Depping werden die Selbstbedienungstechnologien gegenüber den persönlichen Dienstleistungen zunehmen sowie die Sachausgaben gegenüber den Personalausgaben einen immer stärkeren Anteil ausmachen. Seiner Meinung nach ist das genauso unausweichlich, wie das steigende Angebot an E-Medien.<sup>63</sup>

Die in Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken nannten unter anderem folgende personalpolitische Konsequenzen der Automatisierungsprozesse in ihren Bibliotheken<sup>64</sup>:

- Personal kann sich um inhaltliche Arbeit kümmern wie beispielsweise Beratung von Kunden und medienpädagogische Arbeit; Die Rationalisierungsmaßnahmen haben den enormen Leistungsanstieg nach dem Einzug in die neue Zentralbibliothek ausgeglichen (Stadtbibliothek Chemnitz)
- Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung werden durch natürliche Fluktuation insgesamt 21 Stellen im Bibliothekssystem eingespart (bis 2016). Parallel dazu wird ein breit angelegtes Qualifizierungskonzept für die Beschäftigten des mittleren Dienstes durchgeführt/finanziert (Stadtbibliothek Hannover)
- Die Einführung von RFID wurde als Teil der Personalplanung/Optimierung für die neue Hauptbücherei gesehen, die 2003 eröffnet wurde. Ohne RFID hätte man mit dem bewilligten Personal den Kundenansturm nicht bewältigen können (Hauptbücherei Wien, Österreich)
- Seit der Einführung von Selbstverbuchung mit RFID-Technologie blieb nur eine Person an der Ausleihe. Eine zweite Person wechselte zur Information (Universitätsbibliothek St. Gallen, Schweiz)
- Stadtbibliothek Halle (Saale) sieht keinen Bezug zwischen Automatisierung und Personalabbau: „Personalabbau fand und findet ständig statt“.<sup>65</sup>

#### 4.1 Mehrwert

##### 4.1.1 Aus der Sicht der Bibliothek

Automatisierungsprozesse helfen dabei, Dienstleistungsspektrum von Bibliotheken zu erweitern. Nicht zuletzt ist das die Möglichkeit der längeren Öffnungszeiten ohne zusätzliches Personal. Beim richtigen Einsatz neuer Technologien gewinnen die Mitarbeiter Zeit für qualitativere Kundenbetreuung und anspruchsvollere Aufgaben. Amerikanische Studien belegen, dass Bibliotheksautomatisierung, insbesondere in der Zeit von Wirtschaftskrisen, geholfen hat, Verwaltungskosten zu reduzieren und das Ansehen der Bibliothek in der Gesellschaft zu erhöhen.<sup>66</sup>

Durch die Einführung neuer Technik (vor allem RFID) und Wegfall von Handscanner werden die Handgelenke, Finger und Nackenmuskulatur der Mitarbeiter entlastet.<sup>67</sup> Einige Beobachtungen aus den skandinavischen Bibliotheken belegen, dass die Krankmeldungen nach der Einführung von Selbstbedienung deutliche abgenommen haben.<sup>68</sup>

##### 4.1.2 Aus der Sicht der Kunden

Automatisierung und Selbstbedienung bringen viele Vorteile mit sich. Die wichtigsten davon sind schnelle Verbuchungsvorgänge (die langen Wartezeiten an der Theke gehören der Vergangenheit an) und größere Zeitautonomie. Auch bei den älteren Kunden finden die Selbstverbuchungsautomaten große Akzeptanz.<sup>69</sup> Viele Kunden beurteilen eine rund um die Uhr Rückgabemöglichkeit durch das Aufstellen von Rückgabeautomaten an der Außenseite des Gebäudes sehr positiv.

Die Selbstbedienung kann auch zum Schutz der Privatsphäre beitragen. Während einige Kunden den persönlichen Kontakt mit dem Bibliothekspersonal vermissen, finden andere die Anonymität der Ausleih- und Rückgabevorgänge als positives Element.

<sup>63</sup> Vgl. Depping, Ralf (2012), S.31.

<sup>64</sup> Angeführten Angaben beziehen sich auf Antworten von Bibliotheken während der Projektumfrage.

<sup>65</sup> Email von Hildegard Labenz, leitende Direktorin der Stadtbibliothek Halle (Saale) vom 04.07.2012.

<sup>66</sup> Vgl. Bush, Stephanie (2012).

<sup>67</sup> Vgl. Raith, Jutta (2008), S.24.

<sup>68</sup> Vgl. Selbstbedienung in hybriden Bibliotheken (2002), S.12.

<sup>69</sup> So beispielsweise wird von der großen Akzeptanz des Selbstverbuchungsautomaten durch die älteren Nutzer aus der Stadtbibliothek München berichtet. Vgl. hinzu Pohl, Marianne; Schubert, Eva (2007), S.263.

Denn gewisse Titel, wie beispielsweise „In der Schuldenfalle: Und jetzt“, „Scheidung, aber richtig“ oder „Wege aus der Arbeitslosigkeit: 10 Tipps“, können Rückschlüsse auf seine persönliche Situation geben, was für viele unangenehm ist.<sup>70</sup>

#### 4.1.3 Aus der Sicht der Mitarbeiter

Die meisten der im Rahmen des Projektes befragten Bibliotheken beurteilten die im Zusammenhang mit der Automatisierung erfolgte Verringerung von Routinearbeiten sowie starke körperliche Entlastung beim Ausleihvorgang sehr positiv.

Die fortschreitende Automatisierung bringt in der Regel Erhöhung der Anforderungsprofile an die Mitarbeiter. Für die Diplom-Bibliothekare, die zum Teil auch bei der Ausleihe tätig sind (insbesondere in kleineren Bibliotheken), bedeutet das, dass sie weniger Tätigkeiten machen müssen, für die sie eigentlich überqualifiziert sind. Für einen anderen Teil der Mitarbeiter, vor allem für FAMI und angelesene Kräfte, bedeutet die Automatisierung eine Chance auf die Übernahme von qualifizierteren Tätigkeiten. Obwohl einige, insbesondere jüngere Mitarbeiter sich auf die Veränderungen freuen und neue Chancen auf anspruchsvollere Tätigkeiten sehen, fällt es einigen anderen manchmal schwer, den Nutzern mehr Freiheit zu gewähren. Die Automatisierung und Selbstbedienung durch den Kunden wird von Ihnen oft als eigener Status- und Bedeutungsverlust angesehen. So wurde in der Stadtbibliothek München einigen Monate nach der Einführung von Selbstverbuchungsautomaten über die RFID-Technologie festgestellt, dass trotz der deutlichen Entlastung der Mitarbeiter an der Verbuchung, viele sehr gestresst und angespannt wirkten. Man hatte dabei herausgefunden, dass die ständige Anspannung dadurch bedingt war, dass die betroffenen Mitarbeiter oft Problem hatten, ihre Kompetenzen an Kunden weiterzugeben und versuchten, die Kunden bei ihren Selbstverbuchungsvorgängen akribisch zu beobachten, ob sie nicht irgendwo ein Fehler machen würden.<sup>71</sup> „Auch die Erfahrung, sehr schnell von den Kunden „nicht mehr gebraucht zu werden“, war nicht leicht zu verkraften.“<sup>72</sup> Deswegen ist es wichtig, sicherzustellen, dass „der aktive Kunde vom Produzenten nicht als Eindringling und Störenfried im eingeübten Prozessgeschehen wahrgenommen und behandelt wird“.<sup>73</sup>

### 4.2 Problemzonen

#### 4.2.1 Stelleneinsparungen

Zu Zielsetzungen der Automatisierung und Rationalisierung bibliothekarischer Arbeitsabläufe gehört meist nicht nur Effizienzsteigerung sondern auch die Kostenreduktion. Die Personalkosten stellen den größten Posten eines Bibliotheksetats dar und können je nach Bibliothekstyp zwischen 65 und 90 Prozent der Gesamtkosten betragen. Daher lassen sich die grundlegenden dauerhaften Einsparungen nur durch Einsparungen von Personalstellen erreichen. So lassen sich beispielsweise im Falle des Wegfalls einer FAMI-Stellen jährliche Einsparungen von circa 30.000 Euro realisieren. Da man im öffentlichen Dienst die Personalkürzungen nicht ohne weiteres vornehmen kann, kann das zumeist nur langfristig durch Verrentungen, Selbstkündigungen, Auslauf und Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverhältnissen sowie Nichtbesetzen von frei werdenden Stellen erreicht werden. In einigen Fällen können die Personalkapazitäten innerhalb der Bibliothek umgewidmet werden, sodass neue Stellen im gehobenen oder im höheren Dienst entstehen können. Oft sind die Bibliotheken bestrebt, solche Stellenkapazitäten für IT-Dienstleistungen bereit zu stellen.

Inzwischen weisen einige Publikationen offen darauf hin, dass man mit der zunehmenden Automatisierung immer weniger Personal in den Bibliotheken benötigt.<sup>74</sup> Dies bestätigen auch Erfahrungen aus anderen Ländern, darunter Skandinavien, Niederlande, England, Singapur. Dank dem hohen Automatisierungsgrad und veränderten Organisationsstrukturen werden dort sowohl in öffentlichen als auch in den wissenschaftlichen Bibliotheken vergleichbarer Größenordnung deutlich weniger Personal beschäftigt, als in Deutschland. Besonders in den skandinavischen Ländern gehören die Bibliotheken mit schmaler Personalausstattung und fortgeschrittener Automatisierung zum normalen Alltag. So wird von einigen Bibliotheken in Schweden (z.B. Stadtbibliothek Lund) und Dänemark (z.B. Stadtbibliothek Jylland) berichtet, dass sie weitgehend ohne Aufsichtspersonal funktionieren. Dies betrifft insbesondere kleinere Orts- und Zweigstellenbibliotheken. Dabei soll es sich nicht nur um Sparmaßnahmen handeln, sondern „um die Absicht, kompetentes Personal dort einzusetzen, wo die neuen Technologien Menschen nicht erreichen“.<sup>75</sup> Von den Bürgern werden solche Bibliotheksangebote meist gut angenommen, sie sind in der Regel kostenlos und mit längeren Öffnungszeiten und einem hohen Automatisierungs- und Selbstbedienungsgrad verbunden. Solche Bibliothekslösungen haben aber auch ihre Kehrseiten: so wurden beispielsweise in der Stadtbibliothek Kolding (Dänemark) zehn Angestellte entlassen und einige traditionelle Bibliotheksarbeiten, wie Medienbearbeitung, Erwerbung und Rückstellen von entliehenen Medien outsourct.<sup>76</sup> Auch die Gesamtzahl der Bibliotheken ist in Dänemark in den letzten Jahren stark geschrumpft: heute gibt es mit rund 540 Bibliotheken

<sup>70</sup> Vgl. RFID-Prüfungsgutachten (2007), S.96.

<sup>71</sup> Vgl. Pohl, Marianne; Schubert, Eva (2007), S.263.

<sup>72</sup> Ebenda.

<sup>73</sup> Depping, Ralf (2012), S.29.

<sup>74</sup> Vgl. Bush, Stephanie (2012).

<sup>75</sup> Bernstein, Armi (2009), S.221.

<sup>76</sup> Vgl. Klauser, Hella (2008), S.576f.

nur halb so viele wie früher.<sup>77</sup> Nach Meinung vieler betroffener Bibliothekare dieser Länder, sei eine fachmännische Hilfe seitens des Personals in den Bibliotheken unentbehrlich.<sup>78</sup>

Auch in Singapur, einem der Vorreiterländer in Sachen Bibliotheksautomatisierung ist die schmale Personalbesetzung an der Tagesordnung. So beschreiben Rafael Ball und Bernhard Mittermaier während ihrer Forschungsreise nach Singapur auch „Kehrseiten der Medaille“.<sup>79</sup> Gemeint ist dabei, dass der hohe Grad an Automatisierung und Selbstbedienung nicht nur Vorteile mit sich bringt, sondern auch mit negativen Seiten verbunden ist. So stellten die beiden Autoren in der Bibliothek der Nanyang Technical University fest, dass die Bibliothek nur 24 Mitarbeiter bei 24.000 Studierenden und 3.840 Angestellten der Universität hat, was weit unter einer vergleichbaren Universitätsbibliothek in Deutschland liegt.<sup>80</sup> Die Bibliothek verfügt über kein wissenschaftliches Personal. Die Ausleihe und Rückgabe der Literatur erfolgen über die Selbstverbuchungsautomaten. In anderen von Ball und Mittermaier besuchten Bibliotheken sah es ähnlich aus. Darüber hinaus konnten sie feststellen, dass fast die Hälfte der Mitarbeiter in einigen Bibliotheken keine bibliothekarische Ausbildung hatte und nur Aushilfstätigkeiten ausführen konnte. In einigen besuchten Bibliotheken war klar die Tendenz zu einer fast „mitarbeiterfreien Bibliothek“ zu erkennen (Sengkang Community Library). Die Bibliotheken waren vom „Mitarbeitermangel und einer Mangelqualifizierung der bibliothekarischen Mitarbeiter“ geprägt.<sup>81</sup> Diese Situation empfinden die beiden Autoren als sehr problematisch, denn „die Dominanz der PCs, die von den Studenten genutzt werden, sowie die eingesetzten Verbuchungs- und Rückgabeautomaten täuschen allzu leicht über die fehlenden qualitativ hochwertigen bibliothekarischen Dienstleistungen, die offensichtlich in keiner Bibliothek erbracht werden können“.<sup>82</sup>

Mit der voranschreitenden Automatisierung erfolgt in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Personalabbauprozess. Insbesondere Bibliotheken in den neuen Bundesländern sind davon massiv betroffen. So wurden in Berlin in den letzten Jahren viele Stadtteilbibliotheken geschlossen: beispielsweise in Pankow mit 370 Tausend Einwohnern gab es bis vor wenigen Jahren noch 19 Bibliotheken, heute sind es nur noch sieben.<sup>83</sup> Seit dem versucht man, durch die derzeit stattfindende Einführung von RFID-Technologie sowie verstärkten Einsatz von ehrenamtlichen Helfern, viele Berliner Bibliotheken vor weiteren Schließungen zu bewahren.

Auch die Leiterin der Stadtbibliothek Halle (Saale) schilderte während der Projektbefragung in ihrer Email an die Verfasserin schwierige Situation in ihrer Bibliothek: „Für die Stadtbibliothek Halle gibt es seit 2002 nur noch Personalabbau. Nach der Schließung von 6 Zweigstellen 2003 wurde festgelegt, dass die Personalstellen der Bibliothek auf [von 72,38 VZS] auf 47,07 VZS reduziert werden sollen. Nach der Einführung von DV-Technik 2004 ff. und auch nachdem 47,07 VZS erreicht waren, wurde der Personalabbau fortgesetzt und geht auch jetzt noch weiter, obwohl in den letzten Jahren die Planansätze für weitere DV-Technik stets gestrichen wurden“.<sup>84</sup> Zwar sieht die Leiterin der Stadtbibliothek Halle (Saale) keinen direkten Zusammenhang zwischen der Einführung von EDV und RFID und dem Personalabbau, da die Vorgaben zum Personalabbau bereits im Vorfeld erfolgten. Dennoch liegt die Vermutung nahe, dass der normale Arbeitsbetrieb ohne entsprechende Automatisierung der Arbeitsvorgänge mit sinkendem Personal nicht mehr zu gewährleisten wäre.

Auch die SLUB Dresden verzeichnete im Zeitraum zwischen 2002 und 2010 einen Abbau von 129 Stellen oder 30 Prozent der Gesamtstellen. Dies geschah durch die fortwährende Reorganisation und Automatisierung der Geschäftsgänge, massives Outsourcing sowie vermehrtes Einsatz von ehrenamtlicher Tätigkeit.<sup>85</sup> Viele Unterhaltsträger sehen inzwischen das „Ehrenamtsmodell“ als einen „betriebswirtschaftlichen Geniestreich“, mit fatalen Folgen für die betroffenen Bibliotheken.<sup>86</sup>

Der Personalabbau geschieht in allermeisten Fällen nicht auf Wunsch von Bibliotheken und nicht wegen der mangelnder Arbeit, sondern auf Verlangen der Unterhaltsträger.

#### 4.2.2 Stelleneinsparungen im Zusammenhang mit der RFID-Technologie

In den deutschsprachigen Publikationen wird der schleichende Personalabbau im Bibliothekswesen im Zusammenhang mit der Einführung von RFID derzeit praktisch kaum thematisiert. Dagegen wird oft davon gesprochen, dass die Einführung von RFID und anderer Automatisierungsprozesse als Reaktion auf die Sparvorhaben seitens der Trägerinstitutionen und Stellenreduktionen vergangener Jahre erfolgen musste. Das große Rationalisierungspotential von RFID-Technologie in der Wirtschaft wird dagegen meist deutlicher angesprochen. So weisen einige Publikationen darauf hin, dass die Einführung von RFID massive Veränderung und Wegfall vieler Arbeitsplätze bewirkt.<sup>87</sup>

Einige Hinweise auf geplante Personaleinsparungen im Bibliothekswesen im Zusammenhang mit der RFID-Technologie sind in haushaltsinternen Planungen einiger Kommunen zu finden, die während der Projektrecherche von der Verfasserin im Internet gefunden wurden. So erörterte der Finanzausschuss der Stadt Oberhausen auf mehreren Sitzungen im Frühjahr 2009 das vom Stadtrat am 23. Juni 2008 beschlossene Maßnahmenpaket zur Stadtbibliothek. Ein wesentlicher Punkt des Maßnahmenpaketes war unter dem Stichwort „intelligentes Sparen“ der Vorschlag, Routinearbeiten in der Ausleihe und Verbuchung zu automatisieren und damit mittelfristig insgesamt 3,5 Vollzeitstellen mit einem Stellenwert von insgesamt 148.400 Euro im Jahr abzubauen. Vo-

<sup>77</sup> Vgl. ebenda, S.578.

<sup>78</sup> Bernstein, Armi (2009), S.220.

<sup>79</sup> Ball, Rafael; Mittermaier, Bernhard (2006), S.120-123.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S.120.

<sup>81</sup> Ebenda, S.122.

<sup>82</sup> Ebenda, S.122.

<sup>83</sup> Vgl. Venus, Peter (2009), S.222.

<sup>84</sup> Antwortschreiben per Email von Frau Dr. Hildergard Labenz, Leiterin der Stadtbibliothek Halle (Saale) vom 3.Juli 2012.

<sup>85</sup> Vgl. Bonte, Achim (2009).

<sup>86</sup> Venus, Peter (2009), S.222.

<sup>87</sup> Vgl. Maht-Thomsen, Frauke (2010).

oraussetzung für diesen Stellenabbau sollte die Einführung von RFID sowie die gleichzeitige Automatisierung der Inkassofunktionen an der Verbuchungstheke im gesamten Bibliothekssystem sein.<sup>88</sup> Laut Planung sollten diese Stellen nach 2 bis 3 Monaten nach der Einführung von RFID entweder durch die Umsetzung innerhalb der Verwaltung oder durch Verrentung zügig abgebaut werden. Die verbliebenen Arbeitsplätze an der Verbuchung sollten dadurch fachlich anspruchsvoller und vielseitiger werden.

Berechnungen der Rentabilität der RFID-Einführung, die in einigen Bibliotheken durchgeführt wurden, zeigen, dass die relativ hohen Einführungskosten sich nach drei bis vier Jahren in der Regel rentieren und Einsparungen möglich machen.<sup>89</sup> In einigen Bibliotheken stellt das Personaleinsparkonzept einen Teil der Finanzierung der Einführungskosten der RFID dar (z.B. Stadtbibliothek Hannover und Stadtbibliothek München). Auch beim Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖBB) sollte die RFID-Einführung durch eine globale Einsparung einer halben Stelle pro Bezirk langfristig finanziert werden. Laut Berechnungen von Rainer Spengel für den VÖBB ergibt sich ein haushaltswirksames Sparvolumen (soweit die betreffenden Stellen innerhalb von Bibliotheken nicht umgewidmet werden) von circa 1,5 bis 1,9 Personalstellen pro Bezirk.<sup>90</sup> Die konkreten Einsparungen variierten sich je nach Art der eingesparten Stelle und des damit berücksichtigenden Personalkostensatzes.

Einige Experten warnen davon, rationalisierende Wirkung der RFID-Technologie ausschließlich als Sparmaßnahme zu verwenden. Falls die Einsparungen ausschließlich dem kommunalen Haushalt und nicht den Bibliotheken selbst zugutekommen, meint Spengel, riskiert man, dass sowohl „für die Benutzer wie für die Mitarbeiter der Gewinn einer RFID-Einführung nicht mehr erkennbar wird. Die dadurch entstehenden Reibungsverluste minimieren auch die betriebswirtschaftliche Effizienz solch einer Einführung und können diese in ihr Gegenteil verkehren“.<sup>91</sup>

#### 4.2.3 Parallele Dienstleistungen

Viele Bibliotheken bieten parallele Dienstleistungsangebote an. Bei einigen Angeboten, wie beispielsweise virtuelle und konventionelle Auskunftsdienste sowie Verbuchungsvorgänge an der Theke und in Selbstbedienung geht es weniger um Rationalisierung und Einsparungspotential sondern viel mehr um Ausweitung und Verbesserung der Serviceleistungen. Denn viele Bibliotheken, die die Thekenplätze als alternative Verbuchungsmöglichkeit beibehielten, mussten feststellen, dass die Selbstverbuchungsgeräte nur eine geringe Akzeptanz unter den Nutzern fanden und kaum Rationalisierungseffekte mit sich brachten.<sup>92</sup>

Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass wenn man einen hohen Akzeptanz- und Nutzungsgrad von Selbstbedienungsmaschinen erreichen möchte, sollte man nach einer angemessenen Einführungszeit sie (fast) alternativlos anbieten. Nach der Einführungsphase sollen die Servicekräfte an der Ausleihe und Auskunft vor allem nur für Problemfälle zur Verfügung stehen. So geschah beispielsweise die Einführung der neuen Technik an der Stadtbibliothek München und der Stadtbücherei Münster im Eilverfahren und wurde von den Benutzern schnell akzeptiert. Die Bibliotheken hingegen, die die Thekenplätze beibehielten, wie die TU Berlin, stellten fest, dass die Nutzer lieber die gewohnten Wege zur Ausleihtheke gingen, als die neue Technik auszuprobieren. Für die erfolgreiche Einführung der RFID-Technologie kann es sinnvoll sein, architektonische Änderungen vorzunehmen und die Räume so zu gestalten, dass der Nutzer an Selbstverbuchungsgeräten kaum vorbeigehen kann.<sup>93</sup> Eine besondere Akzeptanz seitens der Benutzer finden die Selbstverbuchungsautomaten im Zusammenhang mit Umbau und Modernisierung von Bibliotheken (z.B. an der UB der TU Hamburg-Harburg).<sup>94</sup>

Eine ähnliche Situation ist mit der Online-Anmeldung, so beispielsweise an der USB Köln. Sie wurde eingeführt, um Anmeldeverfahren am Schalter zu vereinfachen und zu beschleunigen. Die Online-Anmeldung wird als Alternativ-Verfahren angeboten und findet insgesamt noch keine hohe Akzeptanz. Bei Vergleich des Zeitaufwandes beim persönlichen Eintippen von Benutzerdaten durch Anmeldepersonal sowie den Abgleich der Benutzerdaten mit vorliegenden Personaldokumenten stellte man fest, dass der Zeitgewinn eher marginal ist.<sup>95</sup>

#### 4.2.4 Mehraufwand durch Automatisierung? Hintergrundarbeiten

Nach der Einführung von RFID-Technologie stellten viele Bibliotheken fest, dass bestimmte Tätigkeiten mit mehr Aufwand verbunden sind als in der Zeit vorher, so beispielsweise die Einarbeitung von neuen Medien und Wartung von EDV. Die Umstellungsphase auf die neue Technik verläuft meist auch sehr zeit- und personalintensiv, sodass viele Bibliotheken zur Beschleunigung des Umstiegsprozesses sich oft externe Hilfe ins Haus holen (in einigen Fällen sind das ABM-Kräfte, die von der Arbeitsagentur vermittelt werden).

Keine zufriedenstellende Lösung gibt es derzeit in Bezug auf Medienüberprüfung, die bei der normalen Rückgabe an der Theke in der Regel durch die MitarbeiterInnen geschah. Dabei wurden die Medien entweder durchgehend oder stichprobenartig auf Beschädigungen, beispielsweise durch Unterstreichungen oder fehlende Seiten überprüft. Bei den Rückgabeautomaten entfällt solche Überprüfung völlig: der Nutzer kann nicht mehr darauf angesprochen werden, ob er für gewisse Schäden verantwortlich ist.

<sup>88</sup> Vgl. Einführung von RFID und Kassenautomaten bei der Stadtbibliothek Oberhausen (2009).

<sup>89</sup> Vgl. Kern, Christian (2008), S.9.

<sup>90</sup> Vgl. RFID – Prüfungsgutachten (2007), S.90.

<sup>91</sup> Ebenda, S.92.

<sup>92</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.32.

<sup>93</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.32.

<sup>94</sup> Angaben laut Umfrageergebnissen zum Projekt.

<sup>95</sup> Vgl. Depping, Ralf (2011), S.321.

Die Zahlung von Säumnisgebühren über die Kassenautomaten kann in einigen Fällen ebenso problematisch sein und bedarf in extremen Fällen mehrerer Mahnungen und gerichtlichen Vollzugs.

Auch die Bedienung von automatischen Mediensortieranlagen verläuft oft nicht reibungslos und bedarf einer ständigen Überwachung durch das Personal. Die Bücherwagen müssen von den MitarbeiterInnen ausgetauscht und die Medien später manuell einsortiert werden. Auch im Falle von Robotereinsatz, wie in Malmö (Schweden), braucht man dennoch Personal für die Überwachung von Robotern.<sup>96</sup>

Einige Studien bezweifeln das generelle Einsparpotential von Selbstbedienungstechnologien und sehen darin „eher eine Verlagerung von Thekendiensten zu Hintergründarbeiten oder von Personalausgaben zu Sachausgaben“.<sup>97</sup>

## 5. Anforderungen an das Personalmanagement im Zusammenhang mit Automatisierungsprozessen

Ein erfolgreiches Personalmanagement ist insbesondere in Zeiten der ständigen Veränderungen und Transformationsprozesse sehr wichtig. Laut Auskunft einiger Bibliotheken während der Befragung zum Projekt wecken diese Prozesse bei den Betroffenen „immer Ängste und bewirken Verunsicherung und Ablehnung“ (Auskunft der Leitung der UB Mainz). Dies bedarf einer Gegensteuerung und gezielter Information seitens der Bibliotheksleitung. Trotz zahlreicher Ansätze der Betriebswirtschaftslehre gibt es nach Meinung einiger Experten keine Patentrezepte für eine erfolgreiche Problembewältigung.<sup>98</sup>

Welche Konsequenzen hat das für das Personalmanagement? Die Mitarbeiter müssen zum Teil mit neuen Aufgaben betraut werden. Die Stellenbeschreibungen müssen neu angepasst werden. Bestimmte Aufgabenfelder können outsourct oder mit Hilfe von Leiharbeitern, wie beispielsweise in der Vorbereitungsphase auf RFID-Einführung, erledigt werden. Besondere Bedeutung erhalten die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die die Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereiten sollen. Die Veränderungsprozesse führen auch zu Änderung von Arbeitszeiten, was bei den Mitarbeitern nicht nur auf Akzeptanz stößt.<sup>99</sup>

Daher sind Personalentwicklung, Veränderungsmanagement sowie Gesundheitsmanagement wichtige Aufgabenfelder eines Personalmanagements. Dabei sollen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden: Arbeitszeitgesetz, Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsverordnung, Gleichstellungsgesetz, Sozialgesetzbuch usw.<sup>100</sup> Bei wichtigen arbeitsrechtlichen Fragen hat der Personalrat Mitbestimmungsrecht. Dazu gehören beispielsweise Änderung der Arbeitszeit und Dienstpläne, Fragen der Arbeitsplatzgestaltung sowie Fragen zur Einstellung von Leiharbeitern.

Wichtig ist eine hierarchieübergreifende Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen: „Um nicht den Fehler zu begehen, ausschließlich Expertenkonzepte umzusetzen, ist es notwendig, möglichst viele Betroffene mitwirken zu lassen, damit diese die Hintergründe und Randbedingungen sowie Sinn und Zweck der Veränderungen erkennen (können)“.<sup>101</sup> Bei der nachhaltigen Veränderung der Struktur einer Bibliothek sollen die Beteiligten möglichst genau darüber Bescheid wissen „was das eigentliche Ziel der Veränderung ist“.<sup>102</sup>

Veränderungen werden oft von außen angestoßen. Tom Becker schreibt dazu: „Modifikationen an internen Organisationsstrukturen resultieren in Bibliotheken meistens aus Veränderungen der externen Dienstleistungspalette und auch der in der Fachliteratur oft beschworene „kontinuierliche Verbesserungsprozess“ entspringt in der Regel nicht aus sich selbst heraus, sondern wird angestoßen durch externe Notwendigkeiten (Ressourcenknappheit, neue Vorgaben des Unterhaltsträgers, neue Leitung, neue Produkte, die in die vorhandenen Abläufe nicht ohne weiteres integriert werden können, etc.).“<sup>103</sup>

Die konkrete Ressourcenverteilung- und Nutzung hängt in hohem Maße von der Initiative und Einsatzbereitschaft der Bibliotheksleitung ab. Wie geschickt nutzt die Bibliotheksleitung ihre Handlungsspielräume, wie erfolgreich betreibt sie die Lobbyarbeit, um für ihre Ziele zu werben? Nur wenn die Bibliotheksleitung einen aktiven Einfluss auf die Entscheidungen der Unterhaltsträger nehmen kann, können die Bibliotheksinteressen dauerhaft im Interesse des Personals berücksichtigt werden. Sinnvoll kann auch der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Methoden wie die Kosten-Leistungsrechnung (KLR) sein. So können frei werdende Personalkapazitäten gezielt zur Erhöhung bestimmter Leistungskennzahlen wie beispielsweise Ausleihzahlen, Besucherzahlen, Teilnahme an Leseförderung, eingesetzt werden.

<sup>96</sup> Vgl. Selbstbedienung in der hybriden Bibliothek (2002), S.52.

<sup>97</sup> Depping, Ralf (2011), S.322.

<sup>98</sup> Vgl. Hobohm, Hans-Christoph (20XX), S.1f.

<sup>99</sup> Vgl. Beger, Gabriele (2009).

<sup>100</sup> Vgl. Beger, Gabriele (2009).

<sup>101</sup> Neubauer, Wolfram (2004), S.129.

<sup>102</sup> Neubauer, Wolfram (2004), S.129.

<sup>103</sup> Vgl. Becker, Tom (2010), S.104.

## 5.1 Zielsetzung & Zielvereinbarung

Eine wichtige Rolle bei der Mitarbeiterführung spielt die Zielvereinbarung. Ein erfolgreiches Mitarbeitermanagement zeichnet sich durch die gemeinsame Zielfindung aus. Angestrebt ist die Entwicklung einer strategischen Zielsetzung, die weitgehend von allen getragen wird.<sup>104</sup>

Es ist empfehlenswert, dass die Bibliotheksleitung sich bestimmte Ziele setzt, die sie mit der Einführung von RFID erreichen will. Im zweiten Schritt soll sie sich mit den personalpolitischen Konsequenzen beschäftigen, die die Einführung von RFID mit sich bringen.

Die angestrebten Ziele können ganz verschieden sein: Umsetzung von Konsolidierungsvorhaben des Unterhaltsträgers, Verbesserung der Ausleihkonditionen, Erweiterung der Öffnungszeiten, Fortbildungsmaßnahmen und Möglichkeiten eines Stellenwechsels für einige Mitarbeiter, Einführung neuer Dienstleistungen.

Je nachdem, welche Ziele die Bibliotheken bei der Einführung von RFID setzen, sind die Auswirkungen der RFID-Einführung auf die Personalstruktur sehr verschieden. Während einige Bibliotheken RFID einführen, um Personal abzubauen, nutzen andere die Entlastung des Personals von Routineaufgaben, um die Mitarbeiter mit neuen Aufgaben zu betrauen und auf diese Weise den Service auszubauen.<sup>105</sup>

## 5.2 Methoden der Mitarbeiterführung

### 5.2.1 Motivation

Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Einführung von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen ist ihre Akzeptanz sowohl bei den BibliotheksmitarbeiterInnen als auch bei den Nutzern. Die Aufgabe der Bibliotheksleitung ist, die MitarbeiterInnen von positiven Seiten der Einführung der neuen Technik zu überzeugen. Denn „eine positive Motivation der Mitarbeiter ist eine zentrale Bedingung wirtschaftlichen Erfolgs. Wenn für die Mitarbeiter nur Nachteile erkennbar sind, kann eine solche Motivation nicht erwartet werden.“<sup>106</sup>

Nach Beobachtung von Experten scheitern einige Veränderungsprozesse an „mental-kulturellen Barrieren“.<sup>107</sup> Darunter versteht man unter anderem mangelhafte Kommunikation unter allen Betroffenen, „mentale bzw. system-immanente Blockaden wie Angst vor Macht- oder Prestigeverlust, Konflikte mit der bestehenden Organisationskultur“, inkonsequentes Konzeptverständnis, Widerstände gegen Veränderungsmaßnahmen aus Angst oder Eigeninteresse.<sup>108</sup> In den Werken zum Bibliotheksmanagement sind oft verschiedene Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen zu finden:

- Mitarbeiter verstehen das Anliegen nicht und sind nicht genug informiert
- Die Gewohnheiten und Sicherheiten der Mitarbeiter sind bedroht
- Mitarbeiter sind nicht mit dem Status Quo zufrieden
- Spannungen, hervorgerufen durch zu hohes Tempo der Veränderungen
- Beharrungsvermögen
- Die Organisation ist nicht bereit für den Wandel
- Schnelle Technologieentwicklung und gesellschaftlicher Wandel machen manche Personen überflüssig.<sup>109</sup>

Wichtig ist die Einbeziehung des Personals in die Entscheidungsprozesse sowie entsprechende Personalschulung im Vorfeld der Einführung neuer Arbeitsprozesse. Einige Studien belegen, dass Selbstbedienung nur selten den gewünschten Erfolg bringen kann, wenn die Mitarbeiter Angst vor der Umstellung haben und/oder diese Veränderungen nicht begeistert propagieren.<sup>110</sup> Insgesamt haben laut Auskunft einiger Bibliotheksleitungen während der Projektumfrage viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes eine gewisse Veränderungsresistenz und instinktive Abneigung gegen Veränderungen.<sup>111</sup> Die Ängste sind in der Regel unbegründet, da keiner um seinen Arbeitsplatz fürchten muss (mit Ausnahme von befristeten Arbeitsverträgen). Die Leitung der UB Mainz gab während der Befragung zum Projekt an, dass die Verunsicherung und Ängste der MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit der Einführung von RFID durch Informationen und Einarbeitung abgebaut werden konnten, so dass „die RFID-Unterstützung im Ausleihteam voll akzeptiert wird und als wertvolle Unterstützung zur Bewältigung der anfallenden Arbeiten betrachtet wird“.<sup>112</sup> Auch die Stadtbibliothek Chemnitz bestätigte während der Umfrage zum Projekt eine große Bedeutung der Mitarbeitermotivation: Dies sei besonders entscheidend, da die Mitarbeiter gerne an ihrer gewohnten Arbeit festhalten würden.

<sup>104</sup> Vgl. Neubauer, Wolfram (2004), S.131.

<sup>105</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.9.

<sup>106</sup> RFID-Prüfungsgutachten (2007), S.104.

<sup>107</sup> Vgl. Hobohm, Hans-Christoph (20XX), S.21.

<sup>108</sup> Vgl. Hobohm, S.21.

<sup>109</sup> Vgl. ebenda, S.21. Hobohm zitiert an der Stelle das Buch von Robert Stueart und Barbara Moran: Library and information center management, Greenwood Village, Libraries Unlimited 2002, S.21-23.

<sup>110</sup> Vgl. Selbstbedienung in der hybriden Bibliothek (2002), S.58.

<sup>111</sup> Auskunft des stellvertretenden Leiters der UB Mainz, Dr. Michael Hansen, vom 04.07.2012 im Rahmen des Projektes (Email an die Verfasserin).

<sup>112</sup> Ebenda.

## 5.2.2 Personalentwicklungsplanung

Die Personalentwicklung ist eine wichtige Managementaufgabe, die in der Regel viele Ziele verfolgt: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, Rationalisierung, Innovation, Erhöhung der Flexibilität hinsichtlich des Einsatzes der Mitarbeiter, Erhöhung der Motivation und Integration, Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms.<sup>113</sup> Experten weisen darauf hin, dass es keine eindeutige Definition von Personalentwicklung gibt. Zu wichtigsten Komponenten gehören jedoch: Sicherung der Qualifizierung von Mitarbeitern durch Fort- und Weiterbildung, Coaching, Mitarbeitergespräche, Führen durch Zielvereinbarungen sowie Organisationsentwicklung (z.B. Teamentwicklung und Projektarbeit).<sup>114</sup> Huth betont in ihrem Aufsatz zur Personalentwicklung, dass Personal- und Organisationsentwicklung eng miteinander verknüpft sind und das eine ohne das andere nicht funktionieren kann.<sup>115</sup>

Eine geschickte Personalentwicklungsplanung sorgt für die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit einer Einrichtung und begleitet zuverlässig das Veränderungsmanagement durch die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern in den Veränderungsprozess. Organisationsziele lassen sich mit zufriedenen, gut qualifizierten Mitarbeitern besser erreichen. Eine wichtige Rolle spielt dabei Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen der Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter, Gesundheitsmanagement, wobei Gesundheit entsprechend der WHO-Verfassung „ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen“ ist.<sup>116</sup> Die Experten betonen, dass es bei den Fortbildungsmaßnahmen nicht nur um das Vermitteln des Fachwissens, bzw. Erlernen von neuen bibliothekarischen und informationswissenschaftlichen Techniken und Methoden gehen soll, sondern um Vermitteln „sozialer Kompetenzen im Bereich kooperativ-kommunikativen Verhaltens“.<sup>117</sup>

Um die neuen Aufgaben des Personals genauer zu definieren sowie den Personalbedarf zu berechnen erstellen viele Bibliotheken einen Personalentwicklungsplan. Verbindliche Vorgaben in Rahmen „einer mittel- und langfristigen Personalentwicklungsplanung können den Beschäftigten die nötige Sicherheit geben, sich ohne Angst um ihre eigene berufliche Zukunft aktiv an der Veränderung des eigenen Arbeitsplatzes zu beteiligen“.<sup>118</sup>

Die Fachleute empfehlen zum Schutze der Beschäftigten „eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat abzuschließen, welche sichert, dass alle nötigen Veränderungen transparent gestaltet werden, nicht zu persönlichen Nachteilen führen und im Stellenbesetzungsverfahren Berücksichtigung finden“.<sup>119</sup> Eine solche Dienstvereinbarung kam beispielsweise auf Bemühung des Personalrates in den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen im Zusammenhang mit der RFID-Einführung zu Stande. Dort wurde vereinbart, dass dem Personal durch die Einführung von RFID kein Nachteil entstehen soll und es nicht zum Personalabbau kommen darf.<sup>120</sup> Die entstehenden Vorteile sollten zur Erweiterung der Dienstleistungen und Anreicherung der Arbeitsaufgaben genutzt werden, z.B. zur „qualifizierten Recherche, Bestandspflege, Öffnungszeiten, Service und Beratung bei Erhalt des Werts der Arbeit des Einzelnen“.<sup>121</sup> Außerdem wurde ein Kunden-Monitoring durchgeführt, um zu ermitteln, welche Aufgaben in Zukunft aus der Sicht der Nutzer wichtig sind. Darüber hinaus wurde ein Großworkshop veranstaltet, an dem 130 der circa 500 Mitarbeiter aufgefordert wurden, ihre Vorstellungen über die Verwendung der durch RFID frei werdenden Ressourcen einzubringen.<sup>122</sup>

Eine ähnliche Dienstvereinbarung konnte zwischen dem Personalrat und der Technischen Universität Hamburg-Harburg anlässlich der RFID-Einführung in der Zentralbibliothek erzielt werden.<sup>123</sup> Paragraph 5 dieser Vereinbarung trägt die Überschrift „Schutz der ArbeitnehmerInnen vor möglichen Nachteilen“ und regelt in Detail, dass keine Nachteile den Mitarbeitern durch die Einführung von RFID entstehen dürfen. Die freigesetzten Personalkapazitäten sollen für qualifiziertere Arbeitsaufgaben, beispielsweise in der Beratung, Service und Bestandspflege genutzt werden. Laut dieser Vereinbarung dürfen durch die RFID keine Beendigungs- oder Änderungskündigungen erfolgen, Um- und Versetzungen dürfen nur im gegenseitigen Einvernehmen erfolgen.

Im Rahmen des Projektes wurden die beteiligten Bibliotheken darauf befragt, ob sie vor der Einführung von RFID und damit verbundenen Automatisierungsprozessen einen Personalentwicklungsplan erarbeitet haben. Folgende Tabelle führt die Antworten zusammen:

	Stadtbibliothek <b>Bergheim</b>	Stadtbibliothek <b>Chemnitz</b>	Stadtbibliothek <b>Halle (Saale)</b>	UB der TU <b>Hamburg-Harburg</b>	Stadtbibliothek <b>Hannover</b>	UB <b>Mainz</b>	UB <b>St. Gallen, Schweiz</b>	Büchereien <b>Wien, Hauptbücherei</b>	Hochschulbibliothek der Hochschule <b>Wildau</b>
Wurde in ihrer Bibliothek im Vorfeld ein		•			•		•	•	

<sup>113</sup> Vgl. Huth, Anna-Katharina (20XX), S.4.

<sup>114</sup> Vgl. ebenda, S.1.

<sup>115</sup> Vgl. ebenda, S.5.

<sup>116</sup> Huth, Anna-Katharina (2011).

<sup>117</sup> Hobohm, Hans-Christoph (20XX), S.16.

<sup>118</sup> Flemming, Arend (20XX), S.15.

<sup>119</sup> Ebenda, S.15.

<sup>120</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.18.

<sup>121</sup> Ingwersen, Bernd (2009), S.60.

<sup>122</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.22.

<sup>123</sup> Vgl. Dienstvereinbarung anlässlich der Einführung von RFID-Technik in der Universitätsbibliothek TUHH (TUB) zwischen der Technischen Universität Hamburg-Harburg vertreten durch den Präsidenten und dem Personalrat der Technischen Universität Hamburg-Harburg vom 04.03.2011.

Personalentwicklungsplan erarbeitet?									
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tab.4: Befragung von ausgewählten Bibliotheken, ob sie vor der Einführung von RFID Personalentwicklungsplan erarbeitet haben.

Die Leitung der UB Mainz meinte dazu, dass die Folgen der Automatisierung und RFID-Einführung nur schwer zu kalkulieren sind und sich in der Praxis zeigen müssen. Dies mache einen Personalentwicklungsplan im Vorfeld aus ihrer Sicht entbehrlich.

Personalentwicklung kann aber auch folgendes bedeuten:

- Personalabbau und weitere Rationalisierungsmaßnahmen
- Fusionen, Umstrukturierungen, Optimierung von Geschäftsgängen oder andere strukturelle und organisationale Veränderungen, auch Strukturwandel durch Ausscheiden vieler Kollegen oder Notwendigkeit zur Teamentwicklung
- Druck von außen durch eingeforderte Evaluation
- Externe Unterstützung oder Forderung von Personalentwicklung, zum Beispiel im Zuge von Umstrukturierungen innerhalb der Hochschule oder der Bibliothek, durch eine starke Förderung von Personalentwicklung an der Hochschule oder durch systematische landesweite Förderung von Personalentwicklung in der Verwaltung.<sup>124</sup>

### 5.2.3 Wirtschaftlichkeitsüberprüfung & Berechnung des Einsparpotentials

Bevor eine Kosten-Nutzen-Analyse bestimmter Automatisierungsprozesse, wie beispielsweise der RFID-Einführung, stattfinden kann, soll eine Prozessanalyse erfolgen. Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden: Welche neuen Arbeitsvorgänge entstehen, welche alte entfallen und wie zeitintensiv sind sie?<sup>125</sup> Wichtig sind ebenso einige Managementüberlegungen im Vorfeld der Entscheidungen darunter über die Höhe der Einführungs- und Betriebskosten der RFID-Technologie, ob durch die Einführung von RFID eine Personalfuktuation unter den Mitarbeitern mit vergleichbarer Verantwortung und vergleichbarem Gehalt sich senken ließe sowie welche Arbeitsabläufe verbessert werden könnten, falls der Verwaltungsaufwand an der Verbuchungstheke gesenkt wird.

Im Rahmen des Projektes wurden die Bibliotheken darauf befragt, ob sich die RFID-Technologie für sie als Einsparpotential erwiesen hat. Die Antworten fielen nicht eindeutig aus, sodass die Tendenz eher als „Jein“ zu bezeichnen ist. Bei einigen Bibliotheken, die verschiedene Module der RFID noch nicht oder erst vor kurzem eingeführt haben (beispielsweise die UB Mainz oder die UB der TU Hamburg-Harburg) kann das Einsparpotential momentan noch nicht ermittelt werden, da zunächst die hohen Einführungskosten beglichen werden müssen. In anderen Bibliotheken, die RFID bereits seit einigen Jahren eingeführt haben, sind die Rationalisierungseffekte dagegen deutlicher zu sehen: die Automatisierungsprozesse ermöglichen die Umwidmung des Personals in Richtung intensivere Kundenbetreuung. In ungünstigen Fällen (wie im Falle der Stadtbibliothek Hannover) sollen die freigewordenen Arbeitsplätze langfristig völlig wegfallen. Folgende Antworten während der Projektbefragung vervollständigen das Meinungsbild in dieser Hinsicht:

- Nach Meinung der Stadtbücherei Wien, hat sich RFID auf jeden Fall als Einsparpotential erwiesen, da das Personal von Routinearbeiten befreit wurde. Dadurch konnte das Personal mehr für intensivere Kundenberatung eingesetzt werden
- Aus der Sicht der Leitung der Stadtbibliothek Chemnitz erwies sich die RFID nicht als Einsparpotential, sondern eher als Kompensierung von fehlender Arbeitskraft und sinnvollem Einsatz der Arbeitskraft „Mensch“ (Wegfall von formalen Tätigkeiten, Zunahme inhaltlicher Arbeit und Kommunikation)
- Die oben genannte Meinung der Stadtbibliothek Chemnitz wird auch von der Stadtbibliothek Halle (Saale) geteilt, dass die fortdauernden Personaleinsparungen durch den Einsatz von RFID-Technologie ausgeglichen werden können
- Die Stadtbibliothek Bergheim, die RFID bereits 2004 eingeführt hat, sieht es zweideutig. Einerseits gibt sie zu, dass an der Ausleihe Zeit eingespart wird. Gleichzeitig weist sie darauf hin, dass an anderen Stellen ein erhöhter Arbeitsaufwand entstanden ist, so beispielsweise bei der Bearbeitung von neuen Medien, wie CDs und DVDs. Außerdem war der Selbstverbuchungsautomat in der Bibliothek oft ziemlich anfällig und oft defekt. Ab 2012 wurde ein Gerät der neuen Generation aufgestellt

Wie oben geschildert, wurde das Personal in vielen Bibliotheken infolge der haushaltsinternen Einsparmaßnahmen bereits vor der Einführung der RFID abgebaut oder soll langfristig in Zuge der weiteren Konsolidierungsmaßnahmen in den kommenden Jahren abgebaut werden. Die Mehrheit der befragten Bibliotheken gab an, mit zunehmenden Automatisierungsprozesse diese Personal-Lücke schließen zu können und sogar noch mehr Service bei steigenden Leistungsanforderungen (erhöhte Benutzerzahlen, längere Öffnungszeiten) anbieten zu können.

Auf die Frage, ob kurz nach der Einführung von Selbstverbuchungsautomaten die Thekenplätze abgebaut wurden, antworten die befragten Bibliotheken zumeist, dass es zu Veränderungen kam oder kommen wird. In einigen Bibliotheken sind diese Prozesse noch nicht abgeschlossen (z.B. in der UB Mainz; hier werden die Rückgabeautomaten derzeit in Betrieb genommen und man die Folgen dieser Automatisierungsprozesse noch nicht überblicken kann). In einigen Bibliotheken bestehen die Thekenplätze wei-

<sup>124</sup> Huth, Anna-Katharina (2011).

<sup>125</sup> Vgl. Kern, Christian (2009), S.20f.

terhin für die Medienrücknahme sowie für Problemfälle und Anmeldung. In den meisten Fällen wird jedoch die Anzahl der Thekenplätze wenn nicht ganz abgebaut, dann zumindest reduziert. Darüber hinaus werden die ehemaligen Thekenplätze oft zu *Infotheke* umgebaut (z.B. an der Stadtbibliothek Halle (Saale)). Auch in der Stadtbibliothek Hannover wurden an verschiedenen Standorten die Thekenplätze zu zentralen Serviceplätzen zusammengelegt, an denen alle Arten von Auskünften sowie Leseranmeldung durchgeführt werden.

Im Rahmen des Projekts wurden die Bibliotheken darauf befragt, ob sie im Vorfeld Berechnungen gemacht haben, ob durch die Einführung von RFID Personalkapazitäten frei werden könnten und ob sich diese Berechnungen bestätigt haben. Die Antworten sind in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst:

Gab es Berechnungen, ob Personalkapazitäten durch die Einführung von RFID frei werden könnten?	Stadtbibliothek Bergheim	Stadtbibliothek Chemnitz	Stadtbibliothek Halle (Saale)	UB der TU Hamburg-Harburg	Stadtbibliothek Hannover	UB Mainz	UB St. Gallen, Schweiz	Büchereien Wien, Hauptbücherei	Hochschulbibliothek der Hochschule Wildau
Nein	Keine Antwort			•			•		•
Ja		•			•			•	
Da die Einführung noch nicht abgeschlossen ist, sind noch keine Werte vorhanden / Berechnungen fanden nur grob statt			•						
Durch verlängerte Öffnungszeiten sind keine weiteren Stelleneinsparungen an der Ausleihe geplant (vor der RFID-Einführung wurden bereits 3 Thekenplätze eingespart)						•			

Tab.5: Befragung von ausgewählten Bibliotheken, ob es bei ihnen Berechnungen gab, ob durch die Einführung von RFID Personalkapazitäten freigesetzt werden können

Die Stadtbibliothek Chemnitz gab an, dass das Ziel solcher Berechnungen darin bestand, Leistungszuwächse aufzufangen und mit dem gegebenen Personal mit Hilfe der neuen RFID-Technik mehr Kundenservice anzubieten und darüber hinaus körperliche Belastung von MitarbeiterInnen abzubauen.

Auf die Frage, ob es externe Vorgaben zu Einsparzielen, z.B. seitens der Unterhaltsträger gab, antworteten fünf Bibliotheken mit „nein“. Eine Bibliothek gab keine Antwort auf die Frage. UB Mainz gab an, dass es indirekte Vorgaben zu Einsparzielen gab (durch den zuvor erfolgten Stellenabbau im Publikumsbereich bei gleichzeitiger deutlicher Steigerung der Nutzerzahlen). Ganz deutliche Vorgaben gab es dagegen an der Stadtbibliothek Hannover. Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung sollte eine jährliche Einsparung in Höhe von 400.000 Euro erzielt werden.<sup>126</sup>

Es wird empfohlen, vor der Einführung der RFID-Technologie eine Berechnung ihrer Rentabilität durchzuführen. Insbesondere kleinere Bibliotheken verzichten dabei oft auf teure Gutachten, was später für sie meist nachteilig wirkt. Eine richtige Berechnung ermöglicht eine fachgerechte Planung und richtigen Einsatz von Ressourcen. Es gibt verschiedene Methoden der Errechnung des Einsparpotentials. Einige Bibliotheken ermitteln dafür die vergleichbaren Zeitwerte, die darüber Auskunft geben, wie lange eine gewisse Tätigkeit im Schnitt dauert.<sup>127</sup> Manchmal wird diese Methode mit Selbstaufzeichnung über die Zeitdauer bestimmter Arbeitsschritte kombiniert.

So wurde an der Stadtbibliothek München ermittelt, dass die Verbuchung eines Mediums durch einen Mitarbeiter im Schnitt 11,9 Sekunden dauert. Bei 15 Mio. Ausleihen und Rückgaben im Jahr 2004 sowie 72 Arbeitsplätzen an der Ausleihe und einer angenommenen Selbstverbuchungsrate von 90% kam die Bibliothek zum Ergebnis, dass nach der Einführung von RFID 29 Stellen in VZÄ eingespart werden könnten.<sup>128</sup>

Die Stadtbibliothek Leipzig errechnete das Rationalisierungspotential nach der RFID-Einführung mit 4,5 Stellen. Dies wurde folgendermaßen berechnet. Die Selbstverbuchungsgeräte sind in der Stadtbibliothek sowie in den 4 großen Stadtteilbibliotheken vorgesehen. Unterstellt man einen Nutzungsgrad von circa 90%, so kann man bei einer jährlichen Entleihe von gegenwärtig 2,5 Mio. Medien insgesamt 5 Mio. Verbuchungsvorgänge ansetzen. Das bedeutet eine Entlastung von jährlich circa 16.400 Arbeitsstunden im Verbuchungsbereich. Geteilt durch die jährlichen verfügbaren Arbeitsstunden einer Normalarbeitskraft bei einer 40-Stunden-Woche (1.628 Stunden nach KGSt) ergibt sich ein Einsparpotential von 10 Stellen der benötigten Personalstellen im Bereich der Verbuchung. Davon abzuziehen ist ein Mehrbedarf von 5,5 Stellen für die aufwändigere Bearbeitung audiovisueller Medien.

<sup>126</sup> Diese Angaben beziehen sich auf die Antworten der Bibliotheken während der Befragung.

<sup>127</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.24.

<sup>128</sup> Vgl. ebenda, S.25.

sueller Medien, die Betreuung der neuen Serviceplätze und Automaten sowie die Medienrückführung in der Stadtbibliothek. Somit verbleiben als Rationalisierungspotential 4,5 Stellen.<sup>129</sup>

Rainer Sprengel errechnete 2007 in seinem bereits erwähnten Prüfungsgutachten die Rentabilität der RFID-Einführung im VÖBB: „Pro Bezirk ergibt sich ein kapitalwerter Ertrag in Höhe von +1.135.910,- €, für alle Bezirke zusammen ergibt sich im Saldo eine kapitalwerte Einnahme in Höhe von +13.630.920,- € als 10-Jahres-Ergebnis.“<sup>130</sup> Interessanterweise hat sein Gutachten keine Rentabilität der RFID-Einführung für die Zentral- und Landesbibliothek Berlins feststellen können.

Die Studie von Christian Westerhoff ergab, dass das Einsparpotential durch die RFID-Einführung sehr unterschiedlich ausfallen kann und nicht zuletzt davon abhängt, wie konsequent und effizient die neue Technologie eingesetzt wird. Zum Zeitpunkt der Studie hatten einige der von Westerhoff untersuchten Bibliotheken die Einführungsprozesse noch nicht abgeschlossen. Außerdem nutzten viele Bibliotheken die RFID-Technologie nicht (oder noch nicht) in vollem Umfang (z.B. nur für Ausleihverbuchung). Interessant sind die von Westerhoff in der unten angeführten Tabelle ermittelten Stelleneinsparungen, gemessen an der Gesamtzahl verfügbarer Personalstellen.<sup>131</sup>

Bibliothek	Jahr der Entscheidung für RFID	Stellen VZÄ gesamt in diesem Jahr	Einsparungen an Personalkapazitäten in VZÄ	Einsparungen von Stellen gesamt in %
<b>ÖB</b>				
Stadtbücherei Münster	2006	70,37	2,50	3,55%
Stadtbibliothek Berlin-Mitte	2008	95,50	4,50	4,71%
Stadtbibliothek München	2004	533,00	29,00	5,44%
davon Zentralbibliothek	2004	94,00	6,5	6,91%
Stadtbibliothek Hannover	2008	200,30	28,00	13,97%
<b>WB</b>				
KIT-Bibliothek	2001	84,00	0,50	0,60%
UB der TU Berlin	2002	138,75	2,50	1,80%
UB der HSU	2007	36,00	1,50	4,17%

Erläuterung: Die Zahl der Stellen gesamt für die Stadtbibliothek München stammt aus dem Jahr 2005. Die Zahl der Stellen gesamt für die TU Berlin beziffert die Stellen laut Stellenplan, nicht nach VZA.

Quellen: BIX: Interviews; E-Mail von Stefan Rogge vom 2.5.2011; E-Mail von Gunter Riemers vom 3.5.2011; E-Mails von Eva Schubert vom 18.4.2011 und 3.5.2011; E-Mails von Werner Tannhof vom 2.5.2011 und 3.5.2011; E-Mails von Hella Schwemer-Martienßen vom 2.5.2011; E-Mail von Anke Berghaus-Sprengel vom 2.5.2011; E-Mail von Andreas Richter vom 3.5.2011.

Tab.6 : Eingesparte Personalkapazitäten und Stellen im Jahr der Entscheidung für RFID. Quelle: Westerhoff, Christian (2011), S.30.

Die Tabelle zeigt große Unterschiede bei den eingesparten Stellen: Sie reichen von 0,5 Stellen in VZÄ im KIT Karlsruhe bis zu 29 Stellen in der Stadtbibliothek München. Ebenso unterschiedlich ist ihr Anteil gemessen an der Gesamtstellenzahl: von 0,6% in der KIT-Bibliothek bis zu 13,97% in Hannover. Laut Untersuchungen Westerhoffs fallen die Einsparungen in den öffentlichen Bibliotheken höher aus als in den wissenschaftlichen. Dies mag daran liegen, dass die Ausleihzahlen in den öffentlichen Bibliotheken insgesamt erheblich höher liegen. Die RFID-Einführung bedeutet für sie eine große Entlastung des Personals bei den Ausleih- und Rückgabevorgängen.

## 5.2.4 Neuverteilung der frei werdenden Ressourcen

Vom Verhandlungsgeschick der Bibliotheksleitung hängt oft ab, wofür die nach der Automatisierung frei werdende Ressourcen eingesetzt werden. Wenn die Vorgaben des Haushaltskonsolidierungsauftrages erreicht sind, kann die Bibliothek selbst entscheiden, ob einige der Mitarbeiter durch Fortbildungen neue Aufgaben zugewiesen bekommen oder ob beispielsweise der Medienetat erhöht werden soll. Dies war beispielsweise an der Bibliothek Hannover der Fall: Die erreichten Einsparungen durch RFID-Einführung waren so groß, dass man von den eingesparten 28 Stellen sieben Mitarbeitern neue Aufgaben zuweisen sowie den Medienetat erhöhen konnte.<sup>132</sup>

Je nach Zielvorhaben können die frei werdenden Personalkapazitäten entweder eingespart oder beispielsweise für die Verlängerung der Öffnungszeiten, Leseförderung, intensivere Kundenberatung, Betreuung der Lesesäle, Aufmachen neuer und/oder Aufrechterhalten alter Zweigstellen genutzt werden. In kleineren Bibliotheken mit multifunktionalen Mischarbeitsplätzen ist nach der Einführung von RFID und Selbstverbuchungsautomaten zu erwarten, dass die Bibliothekare mehr Zeit für eine intensivere Kundenbetreuung bekommen. In den größeren Bibliotheken sind es meist verschiedene Mitarbeitergruppen (z.B. FAMILs und Diplom-Bibliothekare), die an der Theke und bei der Beratung beschäftigt sind. Nach der Einführung von RFID werden die Serviceplätze zum Teil zusammengelegt, wobei das frühere Thekenpersonal eher für formale Auskünfte und die Diplom-Bibliothekare eher für Fachauskünfte zuständig sind.

<sup>129</sup> Vgl. Rationalisierungseffekte (2010).

<sup>130</sup> RFID – Prüfungsgutachten (2007), S.9.

<sup>131</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.30.

<sup>132</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.20.

Die von Jutta Raith befragten acht Bibliotheken gaben an, dass sie das frei gewordene Personal für folgende Tätigkeiten einsetzen: aktive Kundenansprache, Profilierung der Bibliotheksarbeit, normale sowie erweiterte Back-Office Tätigkeiten, da durch Personalabbau vergangener Jahre dort besonderer Personalbedarf entstand.<sup>133</sup>

Die Hamburger Öffentlichen Bücherhallen planten im Zusammenhang mit der RFID-Einführung den Ausbau von Projekt- und Veranstaltungstätigkeit. Darüber hinaus führten sie kurz nach der Einführung von RFID die sogenannten MOMA – Mobile Mitarbeiter ein, deren Aufgaben meist von FAMIs übernommen wurden, die zuvor mit der Verbuchung beschäftigt waren und jetzt darin bestand, über längeren Zeitraum die Benutzer in die Bedienung von Selbstverbuchungsautomaten einzuführen. Später sollte diese Tätigkeit um den mobilen Auskunftsdienst erweitert werden.<sup>134</sup> Andere Bibliotheken nennen andere Verwendungsmöglichkeiten für frei werdende personelle Ressourcen, so beispielsweise die Einführung elektronischer Dokumentenlieferung (UB TU Berlin sowie HSU) sowie Ausbau von Web 2.0 Angeboten (HSU).<sup>135</sup> Die durch Automatisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen frei gewordenen Stellenkapazitäten können in einigen Fällen, wie bereits beschrieben, innerhalb der Bibliothek oder innerhalb der Verwaltung umgewidmet werden.

Im Rahmen des Projektes wurden die Bibliotheken darauf befragt, in welchem Umfang und in welche Richtung in Folge der Automatisierung das Personal umgewidmet wurde. Die Antworten fielen ganz unterschiedlich aus:

- Durch Abbau des Personals keine Umwidmung möglich (Stadtbibliothek Halle (Saale))
- Das Personal wurde nicht umgewidmet (UB der TU Hamburg-Harburg)
- Es gab keine Umwidmung, für die neue Hauptbücherei gab es weniger zusätzliches Personal. In Zweigstellen, die bereits RFID eingeführt haben, gab es eine Ausweitung der Öffnungszeiten ohne zusätzliches Personal (Büchereien Wien)
- Das Personal wird von mechanischen, weniger anspruchsvollen Tätigkeiten entlastet und hat mehr Zeit für die Kunden und für Aufgaben im Bereich der Sprach- und Leseförderung. Das Qualifizierungskonzept versetzt die Beschäftigten in die Lage, diese Aufgaben entsprechend ausüben zu können (Standbibliothek Hannover)
- Freiwerdende Personalkapazitäten im Bereich der Ausleihe wurden bisher nicht abgebaut, sondern flossen in interne Projekte der Benutzerabteilung. Dabei geht es unter anderem um die Beteiligung am Projekt zur Ausstattung des geschlossenen Magazins mit Transpondern sowie des Austauschs alter nicht lesbarer Barcodes (ca. 250.000 Medien) (UB Mainz)
- Nur noch eine Person an der Ausleihe, die zweite Person übernimmt heute Informationsdienst (UB St. Gallen, Schweiz)
- Drei Rücknahmeplätze an der Zentraltheke wurden geschlossen. Das frei gewordene Personal wurde mit folgenden neuen Aufgaben betraut: ein Serviceplatz zur Klärung von Problemfällen, ein Anmeldeplatz für Anmeldegespräch, Erstaustausch, Orientierung sowie in den ersten Monaten mobiler Dienst zur Begleitung der Kunden an der neuen Technik (Stadtbibliothek Chemnitz)

Der fortlaufende Ausbau von Automatisierung und IT-Dienstleistungen in Bibliotheken führt zu Verschiebung von Personalressourcen: Während der Bedarf an wenig qualifiziertem Personal und Routinearbeiten durch Automatisierung oder Übertragung der Arbeitsvorgänge auf die externen Dienstleister abnimmt, steigt der Bedarf an hochqualifiziertem Personal, insbesondere im IT-Bereich. Dennoch besteht weiterhin ein gewisser Bedarf an gering qualifizierten Mitarbeitern, beispielsweise für Überwachung von Sortieranlagen und Einsortieren von Büchern. Der Bedarf an Tätigkeiten der mittleren Ebene, die meist von FAMIs ausgeführt werden, nimmt ab, da viele ihrer Aufgaben von den Automaten übernommen werden. Interessante Bemerkungen machte während der Projektbefragung der stellvertretende Leiter der UB Mainz, Michael Hansen. Seine Beobachtungen treffen bestimmt auch auf einige andere Bibliotheken zu: Grundsätzlich geht die Tendenz dazu, Stellen im mittleren Dienst freizuhalten und höherwertige Stellen zu besetzen, da bibliothekarische Tätigkeiten zunehmend anspruchsvoller werden. Zahlreiche stattfindende Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse setzen gewisse Personalkapazitäten frei. Die Auswirkungen dieser Maßnahmen seien aber noch nicht zu überblicken.<sup>136</sup>

### 5.2.5 Eingruppierung von Mitarbeitern

Mit der Zuweisung von neuen Aufgaben können die MitarbeiterInnen bei persönlicher Eignung und Erfüllung von formellen Voraussetzungen in die höhere Gehaltsstufen eingruppiert werden. Dies ist ratsam, wenn der Anteil an verantwortungsvolleren und selbstständig ausgeübten Tätigkeiten zunimmt. In der Regel kann die höhere Eingruppierung erst nach Abschluss von Weiterqualifizierungsmaßnahmen erfolgen.

In seinem Prüfungsgutachten fordert Spengel, eine aufgabenorientierte Stellenhöherbewertung zu ermöglichen. Durch eine Weiterqualifizierung und Übernahme von höherwertigen Tätigkeiten können für die betroffenen Mitarbeiter Stellenprofile entstehen, die höher bewertet werden sollen: „Schon aus Gründen der Fairness darf es kein Auseinanderklaffen zwischen Aufgabenwahrnehmung und Bezahlung geben“, - meint Spengel.<sup>137</sup> Es sei sowohl aus rechtlicher als auch aus der Sicht der Motivation der

<sup>133</sup> Vgl. Raith, Jutta (2008), S.50.

<sup>134</sup> Vgl. Ingwersen, Bernd (2009), S.62.

<sup>135</sup> Vgl. Westerhoff, Christian (2011), S.16.

<sup>136</sup> Vgl. hierzu Email (Beantwortung des Fragebogens) vom stellvertretenden Leiter der UB Mainz, Dr. Michael Hansen, an die Verfasserin vom 04.07.2012.

<sup>137</sup> RFID – Prüfungsgutachten, (2007), S.69.

Mitarbeiter wichtig „im Rahmen der Reorganisation der Arbeitsprozesse auch einen angemessenen Spielraum für Stellenhöherbewertungen vorzusehen“.<sup>138</sup>

Bei der Befragung der am Projekt teilgenommenen Bibliotheken bezüglich Weiterqualifizierungsmaßnahmen gaben die meisten an, dass es Einweisungen in die Benutzung von Selbstverbuchungsautomaten und Schulungen zur RFID gab. Außerdem wurden die umgesetzten Personen in die neuen Aufgaben entsprechend eingewiesen. In der Regel waren das interne Fortbildungsveranstaltungen. An der Stadtbibliothek Chemnitz gab es darüber hinaus auch Qualifizierungsmaßnahmen im Umgang mit Kunden sowie für die Anmeldung und für die neuen Aufgaben an den Service-Plätzen.<sup>139</sup> Zwei MitarbeiterInnen dieser Bibliothek bekamen sogar die Möglichkeit, sich im berufsbegleitenden Studium zu Diplom-Bibliothekaren zu qualifizieren. Nach Abschluss des Studiums wurden sie höher eingruppiert und verstärkt in der Medienpädagogik eingesetzt. Für das nicht von Einsparungen betroffene Personal der Stadtbibliothek Hannover gab und gibt es weiterhin drei Möglichkeiten der Weiterqualifizierung:

- Qualifizierung vom mittleren für den gehobenen Dienst (z.B. Weiterbildung zum Diplom-Bibliothekar für FAMIs)
- FAMI-Nachqualifizierung (für Beschäftigte ohne bibliothekarische Fachausbildung)
- Zusatzqualifikation Kinder- und Jugendliteratur (für FAMIs)

Darüber hinaus wird an der Stadtbibliothek Hannover derzeit geprüft, ob man die Stellen des mittleren Dienstes in der Wertigkeit heben könnte (mehr E08-Stellen).

Diese wenige Beispiele des fairen Umgangs mit menschlichen Ressourcen treffen leider in vielen Fällen nicht zu. In meisten Fällen müssen die MitarbeiterInnen immer komplexere Tätigkeiten bei gleichbleibender Bezahlung ausüben. Diese Beobachtung steht nicht nur im Zusammenhang mit der RFID-Einführung und Selbstverbuchung, sondern betrifft auch andere Rationalisierungsprozesse innerhalb von Bibliotheken. Davon sind nicht nur Mitarbeiter des mittleren Dienstes (FAMIs und angeleitete Kräfte), sondern in gleicher Weise auch Diplom-Bibliothekare betroffen, die oft komplexe, hochwertige Tätigkeiten übernehmen, ohne dafür entsprechend bezahlt zu werden. Diese Situation kann in einigen Fällen, wie beispielsweise an der Stadtbibliothek Hannover, durch interne Stellenausschreibungen gebessert werden.

## 6. Fazit

Das Ziel des im Rahmen des MALIS-Studienganges (Master in Library and Information Science / Bibliotheks- und Informationswissenschaften) an der FH Köln durchgeführten Praxisprojektes war die Ermittlung der Auswirkungen von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen der letzten Jahre auf das Personalmanagement und die Personalsituation in den Bibliotheken. Als Grundlage des Projektes dienten sowohl die Auswertungen der vor allem deutschsprachigen Fachpublikationen und Veröffentlichungen zum Thema als auch die von der Verfasserin durchgeführten Befragungen einiger ausgewählter innovativer wissenschaftlicher und öffentlicher Bibliotheken im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz). Zur Durchführung von Befragung wurde ein Fragebogen bzw. ein Interviewleitfaden ausgearbeitet. Insgesamt haben an der Umfrage neun Bibliotheken teilgenommen. Alle zur Befragung ausgewählten Bibliotheken zeichnen sich durch einen hohen Grad an Automatisierung und Rationalisierung der Arbeitsprozesse aus und haben einige oder mehrere RFID-Module im Einsatz (z.B. Ausleihverbuchung, Rückgabeautomaten, Sortieranlegen, Mediensicherung usw.).

Der besondere Schwerpunkt des Projektes lag bei den Auswirkungen der Einführung der RFID-Technologie, da dieser Prozess insgesamt relativ neu ist und die Auswirkungen dieser Technologie auf die Bibliotheksorganisation noch wenig erforscht sind.

Im Rahmen des Projektes wurde eine umfassende Bibliographie zum Thema erstellt. Die aufgefundenen relevanten Publikationen wurden inhaltlich ausgewertet. Es wurde festgestellt, dass trotz einer großen Zahl an Veröffentlichungen zu neuen technischen Verfahren und Automatisierungsprozessen sowie speziell zur RFID-Technologie, nur wenige davon sich mit ihren Auswirkungen auf das Personalmanagement beschäftigen. Viele Fachpublikationen erwähnen diese Aspekte nur am Rande. Insgesamt ist das Thema noch wenig erforscht, da in vielen Bibliotheken die Automatisierungsprozesse im Zusammenhang mit der RFID-Einführung noch in den Anfängen stehen und die Bibliotheksverantwortlichen die Folgen dieser Prozesse noch nicht überblicken können. Außerdem führen die Bibliotheken viele RFID-Module meist nach und nach ein, sodass bei vielen die neue Technologie noch nicht voll zur Geltung gekommen ist.

Die Zusammenführung des Faktenmaterials ermöglichte der Verfasserin einige Schlussfolgerungen in Bezug auf die Auswirkungen der Automatisierungs- und Rationalisierungsprozesse auf das Personalmanagement sowie in Bezug auf die gesamtpolitischen Auswirkungen dieser Prozesse und ihre Wahrnehmung seitens der Kunden und Mitarbeitern.

Im Rahmen des Projektes wurden die Ursachen und Beweggründe sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Automatisierung und Rationalisierung bibliothekarischer Arbeitsabläufe erläutert. Es wurde dargestellt, welche Arten der Rationalisierung der Arbeitsprozesse in den Bibliotheken in den letzten Jahren stattfinden und welche Arbeitsbereiche davon betroffen sind.

Es wurde gezeigt, welchen Mehrwert und welche Problemzonen die Automatisierungsprozesse aus der Sicht des Bibliotheksmanagements darstellen. Zu den wichtigsten Pluspunkten gehören Ausweitung und Verbesserung bibliothekarischer Dienstleistungen sowie verlängerte Öffnungszeiten bei gleich bleibendem oder geringerem Personal. Problematisch sind oft die von den Trägerinstitutionen bezweckten Stelleneinsparungen, die durch die weitgehende Automatisierung ermöglicht werden.

Im weiteren Verlauf des Projektes wurde analysiert, welche Anforderungen an das Personalmanagement im Zusammenhang mit den Automatisierungsprozessen entstehen und welche Methoden man anwenden könnte, damit die Veränderungsprozesse sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch bei den Nutzer mehr Akzeptanz finden und nicht scheitern. Wichtig dabei sind unter ande-

<sup>138</sup> Ebenda, S.107.

<sup>139</sup> Angaben beziehen sich auf die Umfrageergebnisse zum Projekt.

rem: Zielsetzung und Zielvereinbarung, Mitarbeitermotivation, Personalentwicklungsplanung. Erläutert wurden Methoden und Konzepte zur Berechnung des Einsparpotentials der Automatisierungsprozesse sowie Möglichkeiten der Neuverteilung der freierwerdenden Ressourcen.

Ergebnisse dieses Praxisprojekts können zwar nicht als repräsentativ für die gesamte deutsche Bibliothekslandschaft gelten, zeichnen jedoch einige Trends auf, die auch von der eher schmalen Forschungsliteratur zum Thema bestätigt werden. Da man wegen dem begrenztem Zeitrahmen des Projektes nur einige ausgewählte Bibliotheken zum Thema befragen konnte, können die Auswirkungen der untersuchten Prozesse im Einzelfall, abhängig vom Bibliothekstyp, Unterhaltsträger, Bibliotheksgröße und der Region sehr unterschiedlich ausfallen.

Die Auswertung von Befragungsergebnissen und Forschungsliteratur lassen die Vermutung nahe, dass wenn die RFID und andere Automatisierungsprozesse nicht unbedingt ursächlich für die Stelleneinsparungen sind, so bringen sie beim richtigen Einsatz jedoch ein großes Rationalisierungs- und Einsparpotential mit sich. Laut einigen Schätzungen werden sich in naher Zukunft die Aufgaben in Bereichen Ausleihe, Bestandsaufbau, Erwerbung und Katalogisierung erheblich verringern. Es ist zu erwarten, dass Organisation der Bibliothek 2020 kleiner sein wird.<sup>140</sup> „Durch integrierte Geschäftsgänge, zukünftige Aufgabenverschiebungen und Automatisierung von Arbeitsabläufen werden Arbeiten reduziert und letztlich Stellen abgebaut“.<sup>141</sup>

Dank richtigem Einsatz neuer Technologien lassen sich bibliothekarische Dienstleistungen mit gleichbleibendem oder sogar geringerem Personal bei gestiegenen Nutzererwartungen und Ausleihzahlen aufrechterhalten. Gleichzeitig steigt der Bedarf an hochqualifiziertem Personal, da die Arbeitsvorgänge und die Anforderungen an bibliothekarische Dienstleistungen an Komplexität zunehmen. Deswegen soll die rationalisierende Wirkung der neuen Technologien auf keinen Fall nur zur Personaleinsparungen verwendet werden, sondern zum weiteren Ausbau von Dienstleistungen.

Für weitere Untersuchungen zum Thema wäre wünschenswert, auch englisch- und andere fremdsprachige Fachpublikationen zum Thema inhaltlich auszuwerten sowie weitere innovative Bibliotheken des In- und Auslandes in die Befragungen einzubeziehen. Dies war der Verfasserin im eng gesetzten zeitlichen Rahmen des Projektes nicht möglich.

### **Natalia Volkert**

Geboren in Moskau/Russische Föderation. Nach ihrem Erststudium an der Russischen Staatlichen Geisteswissenschaftlichen Universität in Moskau (Abschluss Diplom Historikerin-Archivarin) und zweijährigen Berufspraxis kam sie 1995 nach Deutschland und studierte an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz Osteuropäische sowie Mittlere- und Neuere Geschichte und Buchwissenschaften (Abschluss Magistra Artium (M.A.) im Jahre 2000). Zwischen 2000 und 2011 arbeitete sie mit einer Unterbrechung für Elternzeit am Historischen Seminar der UNI-Mainz als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Dort beschäftigte sie sich mit Forschung und Lehre, verfasste einige wissenschaftliche Publikationen und hielt Vorträge bei Tagungen und Konferenzen. Zur gleichen Zeit, als Bibliotheksbeauftragte der Instituts- bzw. Seminarbibliothek für Osteuropakunde am Historischen Seminar war sie für Bestellung und Bearbeitung der Fachliteratur sowie weitere bibliothekstechnische Fragen zuständig. Seit 2012 (nach Ablauf des befristeten Beschäftigungsverhältnisses an der UNI-Mainz) arbeitet Natalia Volkert als freiberufliche Übersetzerin, Dolmetscherin, Historikerin und Lehrbeauftragte und nimmt seit SS 2011 aktiv am berufsbegleitenden Masterstudiengang MALIS an der FH Köln teil.

Kontakt: nataliavolkert@arcor.de

### **Tabellenverzeichnis:**

Tab. 1: Zeitplan für Projektdurchführung

Tab. 2: Befragung von ausgewählten Bibliotheken zu Gründen für die Einführung von RFID

Tab. 3: Befragung von ausgewählten Bibliotheken zu den bei ihnen eingesetzten Modulen der RFID-Technologie

Tab. 4: Befragung von ausgewählten Bibliotheken, ob sie vor der Einführung von RFID Personalentwicklungsplan erarbeitet haben

Tab.5: Befragung von ausgewählten Bibliotheken, ob es bei ihnen Berechnungen gab, ob durch die Einführung von RFID Personalkapazitäten freigesetzt werden können

Tab. 6: Eingesparte Personalkapazitäten und Stellen im Jahr der Entscheidung für RFID. Quelle: Westerhoff, Christian (2011), S.30

## **7. Quellen- und Literaturverzeichnis**

Albrecht, Jörg (2009): Integrierte elektronische Bibliothekssysteme in wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands. Dissertation. Humboldt Universität zu Berlin 2009. <http://repo.ub.rub.de/bibliographie/14226007X/Diss2010.pdf> (10.08.2012).

<sup>140</sup> Vgl. Die Bibliothek der Universität Groningen in Bewegung (2010), S.9.

<sup>141</sup> Steenweg, Helga (2012).

- Ball, Rafael; Mittermaier, Bernhard (2006): Die Kehrseite der Medaille. Wissenschaftliche Bibliotheken in Singapur. In: BuB 58 (2006), H.02, S.120-123.
- Bauer, Charlotte (2010): Arbeit rund um die Uhr. Campus-Bibliothek der Universität Leipzig als 24/7-Betrieb eröffnet. In: BuB 62 (2010), S.256-259.
- Becker, Tom (2010): Wandel im Quadrat. Change Management beim Einsatz von RFID. In: Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek, hrsg. von Tom Becker und Cornelia Vonhof. In: B.I.T. online – Innovativ, Bd. 30 (2010), S. 71-110.
- Becker, Uwe (1996): Das Projekt Self-Service der Stadtbibliothek Köln. [http://www.winbase.de/lehre%5Civ\\_materialien.nsf/intern01/547865096D2CC416C1256FCE0057D5EF/\\$FILE/selfserv.pdf](http://www.winbase.de/lehre%5Civ_materialien.nsf/intern01/547865096D2CC416C1256FCE0057D5EF/$FILE/selfserv.pdf) (20.05.2012).
- Beger, Gabriele (2009): Personalentwicklung. Neue Aufgaben und „altes“ Personal, Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg. [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/Kommissionen/Kom\\_Management/Fortbildung/2009-11-12\\_Beger\\_Personalentwicklung.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Management/Fortbildung/2009-11-12_Beger_Personalentwicklung.pdf) (15.06.2012).
- Bernstein, Armi (2009): Eine Bibliothek funktioniert auch ohne BibliothekarInnen! Vorstoß der Stadtbibliothek Lund sorgt in ganz Schweden für Diskussionen. In: BuB 61 (2009), H.04, S.220-221.
- Bonte, Achim (2009): Weit mehr als ein Notbehelf. Das Ehrenamt in der Sächsischen Landesbibliothek –Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB). In: Bibliotheken in Sachsen, 2 (2009), S.240-243. <http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/2579/240-243.pdf> (10.08.2012).
- Bonte, Achim (2011): Theoretisches Berufsbild und berufliche Praxis. Der höhere Dienst in der Digitalen Bibliothek, PP-Präsentation vom 08.06.2011. [http://www.slideshare.net/Achim\\_Bonte/mehr-als-ein-notbehelf-das-ehrenamt-in-der-slub](http://www.slideshare.net/Achim_Bonte/mehr-als-ein-notbehelf-das-ehrenamt-in-der-slub) (1.06.2012).
- Briner, Matthias (2006): Neue Technologien in der Bibliothek: Veränderungen am Arbeitsplatz von Bibliothekaren und Bibliotheksbenutzern, aufgezeigt am Beispiel der elektronischen Publikationsplattform ‚ETH E-Collection‘, Lizentiatsarbeit an der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich, Zürich 2006. <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:28948/eth-28948-01.pdf> (05.08.2012).
- Bücherrückgabe und Sortieranlage läuft rund (2007). Technische Neuerung an der ULB Düsseldorf stößt auf reges Interesse. In: BuB 59 (2007), H. 09, S.580-581.
- Bush, Stephanie (2012): The Impact of Library Automation, Blog-Seite eHow: Discover the expert in you. [http://www.ehow.com/facts\\_7276398\\_impact-library-automation.html](http://www.ehow.com/facts_7276398_impact-library-automation.html) (15.06.2012).
- Depping, Ralf (2011): Selbstbedienung in Hochschulen (2011). Teil 1: Versuch einer Annäherung an ein weitverbreitetes Phänomen, In: ZfBB 58 (2011), Heft 6, S. 316-323.
- Depping, Ralf (2012): Selbstbedienung in Hochschulen. Teil 2: Selbstbedienung aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive, In: ZfBB 59 (2012), Heft 1, S.20-32.
- Die Bibliothek der Universität Groningen in Bewegung (2010), In: Mitteilungsblatt der Bibliotheken in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, 06 (2010), Ausgabe 146/147, S.7-11.
- Dienstvereinbarung anlässlich der Einführung von RFID-Technik in der Universitätsbibliothek TUHH (TUB) zwischen der Technischen Universität Hamburg-Harburg vertreten durch den Präsidenten und dem Personalrat der Technischen Universität Hamburg-Harburg vom 04.03.2011. [http://www.tu-harburg.de/pr/arbeitsrecht/dv/dv\\_rfid.pdf](http://www.tu-harburg.de/pr/arbeitsrecht/dv/dv_rfid.pdf) (28.08.2012).
- Dierolf, Uwe (2009): Mit RFID-basierter Fernleihe zum 24/7-Vollservice, In: B.I.T. online Heft 3/2009. <http://www.b-i-t-online.de/heft/2009-03/nach3.htm> (28.08.2012).
- Dudek, Sarah (2010): Die Bibliothek auf dem Weg zum „Dritten Ort“. Das Veränderungsmanagement der Openbare Bibliothek Amsterdam im Zuge ihrer Neubauplanung. In: BuB 62 (2010), H.06, S.463-466.
- Einführung von RFID und Kassenautomaten bei der Stadtbibliothek Oberhausen (2009). Bürgerinformationssystem. Beschlussvorlage 16.03.2009. <http://allris.oberhausen.de/bi/vo020.asp?VOLFDNR=4147&options=4> (15.08.2012)
- Engelkenmeier, Ute (2012): Ausleihen bis um ein Uhr nachts. Die Universitätsbibliothek Dortmund ist um to date in Sachen Automatisierung. In: BuB 64 (2012), H.7-8, S.484-486.
- Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (20XX) : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Hamburg : Dashöfer, 2003-20XX, Loseblatt- Ausgabe.
- Fischer, Natalie, Raabe-Grey, Birgit u.a. (2008): Mehr Service bei längeren Öffnungszeiten. In: ABI-Technik 28 (2008), H.3, S.192.
- Flemming, Arend (2003-20XX): Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Hamburg : Dashöfer, 2003-20XX, Loseblatt- Ausgabe, Abschnitt 3/6.1.
- Giersberg, Dagmar (2008): RFID - Funkende Bücher sorgen für mehr Effizienz, Fachforum auf der Internet-Seite des Goethe-Instituts, Februar 2008. <http://www.goethe.de/wis/bib/fdk/de3101909.htm> (15.05.2012)
- Halle, Axel (1996): Von der Entschlackung zur schlanken Bibliothek, In: Bibliotheksdienst 1996, Heft 11. [http://deposit.ddb.de/ep/netpub/89/96/96/967969689/\\_data\\_stat/www.dbi-berlin.de/dbi\\_pub/bd\\_art/96\\_11\\_04.htm](http://deposit.ddb.de/ep/netpub/89/96/96/967969689/_data_stat/www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/96_11_04.htm) (15.06.2012).
- Hobohm, Hans-Christoph (2003-20XX): Innovationen initiieren und Veränderungen zum Erfolg bringen, In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Hamburg : Dashöfer, 2003-20XX, Loseblatt- Ausgabe, Abschnitt 3/6.2.

- Huth, Anna-Katharina (2011): Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken, Berlin 2011 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, begründet von Peter Zahn, hrsg. von Konrad Umlauf, Humboldt-Universität zu Berlin, Bd. 297). <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-297/PDF/297.pdf> (12.08.2012).
- Huth, Anna-Katharina (2003-20XX): Was ist Personalentwicklung und in welchem Zusammenhang steht sie?. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Hamburg : Dashöfer, 2003-20XX, Loseblatt- Ausgabe, Abschnitt 4/1.1.
- Ingwersen, Bernd (2009): 95 Prozent der Verbuchung erledigen die Kunden. Positive Erfahrungen mit RFID bei den Bücherhallen Hamburg, In: BuB 61 (2009), H.01, S.59-62.
- Kandel, Dunja (2004): Funkende Bücher: Verdrängen RFID-Labels den Barcode aus Bibliotheken?, In: B.I.T. online 2004, Heft 2, URL: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2004-02/rfid1.htm> (27.08.2012).
- Kern, Christian (2009): Überblick über die verschiedenen RFID-Anwendungen. In: Mit RFID zur innovativen Kreislaufwirtschaft, hrsg. von Arnd I. Urban und Gerhard Halm, Kassel 2009, S.20-21. <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-804-0.volltext.frei.pdf> (21.06.2012).
- Kern, Christian (2008): Der RFID-Markt und seine Auswirkungen auf Bibliotheken – eine Übersicht, In: ABI-Technik, 28 (2008), Heft 2, S.8-11.
- Klauser, Hella (2008): Picknick in der Bibliothek, selbstbewusste Nutzer und steigende Gehälter. Neues aus dem Musterland Dänemark / Austausch wird verstärkt. In: BuB 60 (2008), H.7-8, S.576-579.
- Lindl, Birgit (2004): RFID – Technologie für die Bibliothek der Zukunft. In: B.I.T. online 2004 (7), Heft 2, S.109-112.
- Loheide, Boris (2008): Wer bedient hier wen? Service oder Selfservice – Die Bundesrepublik Deutschland als Dienstleistungsgesellschaft. Saarbrücken 2008.
- Mahrt-Thomsen, Frauke (2010): RFID – moderne Technik mit Tücken, Vortrag (als PDF) gehalten zur Fachtagung der Virtuellen Fachbibliothek Recht 2010. [http://vifa-recht.de/fachtagung2010/download/Vortrag\\_Mahrt-Thomsen\\_Web.pdf](http://vifa-recht.de/fachtagung2010/download/Vortrag_Mahrt-Thomsen_Web.pdf) (10.08.2012).
- Münz, Barbara; Wirtz, Natalia (2005): Handfestes Rechenmodell ersetzt vage Insuition. Make-or-Buy-Entscheidungen in Öffentlichen Bibliotheken am Beispiel der Kosten für die Medienbearbeitung. In: BuB 57 (2005), H.11-12, S.793-798.
- Nantscheff, Florian (2005): Neue Projekte in der Stadtbibliothek Aarhus. Veröffentlichung im Portal BID – Bibliothek & Information Deutschland in der Rubrik „BI-International“. [http://www.bi-international.de/download/file/FA-Daenemark2005\\_Nantscheff.pdf](http://www.bi-international.de/download/file/FA-Daenemark2005_Nantscheff.pdf) (10.07.2012)
- Neubauer, Wolfram (2004): Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien, In: Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, hrsg. von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller, München, K. G. Saur 2004, S.117-133.
- Oltersdorf, Jenny (2008): Funkfrequenzerkennung in Öffentlichen Bibliotheken. Ist der Einsatz von RFID in Öffentlichen Bibliotheken ökonomisch sinnvoll? In: B.I.T. online 11 (2008), H.2, S.181-183
- Pilzer, Harald (2009): Schrumpfen oder überleben? Zur schwierigen Lage der Großstadtbibliotheken in Nordrhein-Westfalen. In: BuB 61(2009), H.11-12, S.796-799.
- Pohl, Marianne; Schubert, Eva (2007): „Warum haben Sie das nicht schon längst gemacht?“ Ein Jahr Selbstverbuchung in der Münchener Stadtbibliothek. In: BuB 59 (2007), H.04, S.263-264.
- Raith, Jutta (2008): Umstellung auf RFID. Planungen und Erfahrungen in Mittelstadtbibliotheken. Bachelor-Arbeit im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule für Medien Stuttgart, Juli 2008. [http://opus.bs-zbw.de/hdms/volltexte/2008/644/pdf/BA\\_Umstellung\\_auf\\_RFID\\_J.\\_Raith.pdf](http://opus.bs-zbw.de/hdms/volltexte/2008/644/pdf/BA_Umstellung_auf_RFID_J._Raith.pdf) (10.08.2012).
- Rationalisierungseffekte (2010). Amt 45. Vorlage Teilneuausstattung RFID vom September 2010. [http://notes.leipzig.de/app/laura/wp5/kais02.nsf/docid/00EDBF7FFFE0F2A7C125777A00441E6F/\\$FILE/V-ds-747-anlage-5.pdf](http://notes.leipzig.de/app/laura/wp5/kais02.nsf/docid/00EDBF7FFFE0F2A7C125777A00441E6F/$FILE/V-ds-747-anlage-5.pdf) (1.07.2012).
- RFID-Prüfungsgutachten (2007). Zur Einsatzmöglichkeit von RFID in den Öffentlichen Bibliotheken Berlins, erstellt von Dr. Rainer Sprengel im Zeitraum von 11. September 2006 bis zum 02. Februar 2007, VÖBB-Servicezentrum (VSZ), Breite Str. 30/31, 10178 Berlin. [http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user\\_upload/content/themen/rfid\\_voebb/9\\_veroeffentlichungen/sprengelRFIDgutachten.pdf](http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/themen/rfid_voebb/9_veroeffentlichungen/sprengelRFIDgutachten.pdf) (08.08.2012).
- Ronnisch, Nadja (2007): Untersuchung über die Einrichtung von RFID in der Akademiebibliothek der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Diplom Arbeit, Berlin 2007. (geschützte PDF-Datei).
- Schröter, Markus (2012): Fachreferat 2011 – Innenansichten eines komplexen Arbeitsfeldes. In: Bibliothek: Forschung und Praxis 36 (2012), März 2012, S.32-50.
- Selbstbedienung in der hybriden Bibliothek (2002), Hrsg. von Glen E. Holt, Jens Ingemann Larsen und Ton van Vlimmeren, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2002. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-6B031907-1F218512/bst/Selbstbedienung\\_dt\\_mit%20Fotos.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-6B031907-1F218512/bst/Selbstbedienung_dt_mit%20Fotos.pdf) (15.08.2012).
- Siebert, Irmgard (2000): Integrierte Buchbearbeitung – noch immer ein Phantom? Erfahrungen aus der UB Marburg und der UB Essen, In Bibliotheksdienst 2000, Heft 2. <http://archiv.ub.uni-marburg.de/sonst/2000/0001/0001.html> (15.07.2012).
- Stabenau, Edlef (2011): Verschwundene Arbeiten. Beitrag in vom 15.5.2011. Bericht über ein Treffen der Dienstleistungskommission des DBV. In: NETBIB WEBLOG. <http://log.netbib.de/archives/2011/05/15/verschwundene-arbeiten/> (03.07.2012).
- Steenweg, Helga (2012): Von der Hol- zur Bringbibliothek. <https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-200603027145/6/abi2000-4HolBringBibliothek.pdf> (02.06.2012)
- Umlauf, Konrad (1999): Materialien zum Bestandsaufbau an Öffentlichen Bibliotheken, Verlesungsskript, Berlin 1999. <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h74/> (15.05.2012)

- Venus, Peter (2009): Mord an Kultur und Bildung. Betriebswirtschaftliche Denkweise schadet den Berliner Bibliotheken. In: BuB 61 (2009), H.04, S.222-223.
- Wandel im Quadrat (2010). Change Management beim Einsatz von RFID, In: Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek, Hrsg. von Tom Becker und Cornelia Vonhof. In: B.I.T. online – Innovativ, Bd. 30 (2010).
- Westerhoff, Christian (2011): Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID, Berlin 2011 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaften, Hrsg. von Konrad Umlauf, Humboldt-Universität zu Berlin, Heft 308). <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-308/PDF/308.pdf> (15.06.2012).

## Anhang 1 (Pressemitteilung)

# Pressemitteilung

## **Eine neue Studie an der FH Köln untersucht Auswirkungen von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen in Bibliotheken auf das Personalmanagement**

**Köln, September 2012.** Eine neue Studie von Natalia Volkert, entstanden im Rahmen des berufsbegleitenden Studienganges MALIS (Master in Library and Information Science/Bibliotheks- und Informationswissenschaften) an der FH Köln, untersucht einen bis heute von der Forschung wenig beachteten Aspekt der Auswirkungen von Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen in den Bibliotheken auf die Personalstruktur und auf das Personalmanagement. Die Autorin versucht unter anderem der Frage nachzugehen, ob die zunehmende Automatisierung langfristige Personalreduktion bedeutet?

In den letzten Jahren stehen die Bibliotheken zunehmend unter Sparzwang der Kommunen und Unterhaltsträger. Gleichzeitig sind vielerorts Benutzer- und Ausleihzahlen stark gestiegen. Um geänderten Anforderungen gerecht zu werden, rationalisieren viele Bibliotheken ihre Arbeitsabläufe. Der allgemeine technologische Wandel gibt Bibliotheken die Möglichkeit, innovative Technologien zur Erweiterung und Verbesserung ihrer Dienstleistungen einzuführen. Viele IT-gestützte Dienste sorgen für mehr Kundenakzeptanz, darunter Onlinekataloge, Auskunftsdienste, Datenbanken und elektronische Medien.

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt bei den Auswirkungen der RFID-Technologie.<sup>142</sup> RFID ist ein modernes Verfahren zur Identifizierung von Gegenständen mit Hilfe von elektromagnetischen Wellen. In den letzten Jahren führen immer mehr Bibliotheken die RFID-Technologie zur Rationalisierung ihrer Arbeitsvorgänge ein. Viele, insbesondere größere Bibliotheken, stellen Selbstverbuchungsautomaten für Ausleihe und Rückgabe von Medien auf. Die Studie zeigt, dass die RFID-Technologie beim richtigen Einsatz ein großes Einspar- und Rationalisierungspotential mit sich bringt und geht der Frage nach, welche Faktoren dabei verantwortlich sind, dass dieses Potential von der Bibliothek zu Bibliothek ganz unterschiedlich ausfallen kann.

Die Verfasserin zeichnet verschiedene Verwendungsmöglichkeiten für frei werdende Personalressourcen. Während es in einigen Bibliotheken vor allem um Einsparungen von Personalstellen geht, nutzen die anderen die frei werdenden Personalkapazitäten für Ausbau der Benutzerbetreuung, mehr Kundenservice bei

---

<sup>142</sup> RFID – Radio Frequency Identification.

verlängerten Öffnungszeiten, Öffnung neuer oder Aufrechterhaltung bestehender Zweigstellen. Auch eine Weiterqualifizierung und Umwidmung des Personals ist nicht ausgeschlossen.

Die Studie zeigt verschiedene Aufgaben des Personalmanagements im Zusammenhang mit der Automatisierung, darunter die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der RFID-Einführung, Methoden und Beispiele der Berechnung des Einsparpotentials, Methoden der Mitarbeiterführung, Bedeutung von Mitarbeitermotivation und Personalentwicklungsplanung für das erfolgreiche Personalmanagement, Zielsetzungen und Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in der Bibliothek sowie Möglichkeiten zur Neuverteilung der frei werdenden Personalressourcen und Neueingruppierung von Mitarbeitern.

Grundlage der Untersuchung bilden sowohl Auswertungen von Fachpublikationen und Veröffentlichungen zum Thema als auch Befragungen von einigen ausgewählten innovativen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken aus dem deutschsprachigen Raum. Alle in die Befragung einbezogenen Bibliotheken weisen einen hohen Automatisierungsgrad auf und nutzen bereits ein oder mehrere Module der RFID-Technologie. Da die Verfasserin wegen dem begrenztem Zeitrahmen des Projektes nur einige ausgewählte Bibliotheken zum Thema befragen konnte, können die Gesamtergebnisse der Studie nicht für alle Bibliotheken als repräsentativ gelten und können im Einzelfall, abhängig vom Bibliothekstyp, Bibliotheksgröße, Unterhaltsträger und der Region unterschiedlich ausfallen.

Kontakt: Natalia Volkert, [nataliavolkert@arcor.de](mailto:nataliavolkert@arcor.de), Tel.: 0261-1332844.

**Anhang 2 (Fragebogen zum Projekt)****Fragebogen zum Projekt****„Auswirkungen der Bibliotheksautomatisierung auf das Personalmanagement“**

*Bitte um eine Rückantwort spätestens bis zum 5. Juli 2012*

***Allgemeine Angaben***

1. Genaue Bezeichnung der Bibliothek?
---------------------------------------

***Rationalisierung der Arbeitsabläufe / Automatisierte Arbeitsabläufe in ihrer Bibliothek***

2. Welche Arten der Rationalisierung von Arbeitsabläufen wurden in ihrer Bibliothek eingeführt? Ca. in welchem Jahr? (z.B. Outsourcing, RFID, Kassenautomaten, Selbstabholregale)
---

3. Haben Sie Beispiele für Formen des Outsourcing von Arbeitsvorgängen, die in Ihrer Bibliothek in den letzten Jahren eingeführt wurden?
--

4. Welche personalpolitischen Konsequenzen brachten die eingeführten Rationalisierungsmaßnahmen (z.B. im Falle von Outsourcing oder bei den Selbstabholregalen)?
--

***Zielsetzung bei der Einführung von RFID***

5. Was sollte durch die Einführung von RFID erreicht werden?
--

***Einsatzbereiche der RFID-Technologie***

6. Welche Einsatzbereiche findet RFID in ihrer Bibliothek? Seit wann? (Ausleihe, Rückgabe, Sortieranlage, Transportanlage, Bibliotheksrevision)
---

***Einsparpotential***

7. Hat sich die RFID-Technik als Einsparpotential erwiesen?
---

8. Wurden die Thekenplätze kurz nach der Einführung von Selbstverbuchungsautomaten abgebaut oder bestehen (bestanden) sie weiterhin, beispielsweise für Medienrücknahme?
--

**Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID**

9. Wurde im Vorfeld ein Personalentwicklungsplan erarbeitet?
10. Gab es Berechnungen, ob Personalkapazitäten durch die Einführung von RFID frei werden könnten? Haben sich die Berechnungen bestätigt?
11. In welchem Umfang und in welche Richtung wurde in Folge der Automatisierung Personal umgewidmet?
12. Gab es externe (z.B. Unterhaltsträger) Vorgaben zu Einsparzielen?

**Schulungen, Qualifizierungsmaßnahmen**

13. Gab es Weiterqualifizierungsmaßnahmen für das betroffene Personal?
14. Welche Möglichkeiten der Weiterqualifizierung gab es?

**Eingruppierung von Mitarbeitern**

15. Hatte die Neuverteilung der Aufgaben Auswirkung auf die tarifliche Einstufung des Personals?
--

**Beurteilung der RFID aus personalpolitischer Sicht**

16. Welche <b>positiven Auswirkungen</b> hatte die RFID-Einführung für ihre Bibliothek?
17. Welche <b>negativen Auswirkungen</b> hatte die RFID-Einführung für ihre Bibliothek? (z.B. Erhöhung der Hintergrundarbeit, Stellenkürzungen usw. )

