

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 308

**PERSONALPLANUNG IM ZUSAMMENHANG MIT DER
EINFÜHRUNG VON RFID**

VON
CHRISTIAN WESTERHOFF

**PERSONALPLANUNG IM ZUSAMMENHANG MIT DER
EINFÜHRUNG VON RFID**

**VON
CHRISTIAN WESTERHOFF**

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 308

Westerhoff, Christian

Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID / von Christian Westerhoff. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. – 59 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 308)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

In den letzten Jahren wurde in zahlreichen Bibliotheken Radio Frequency Identification (RFID) eingeführt, damit die Nutzer ihre Medien künftig an Selbstverbuchungsautomaten selbständig ausleihen und zurückgeben können. Während es eine umfangreiche Literatur zur Technik, zum Projektmanagement und zu Anwendungsgebieten von RFID gibt, ist der personalpolitischen Dimension bisher wenig Beachtung geschenkt worden.

In der vorliegenden Studie wird daher auf der Basis von Interviews in zehn Bibliotheken untersucht, welche personalpolitischen Auswirkungen die Einführung von RFID in Bibliotheken hat und wie es zu diesen Konsequenzen kommt. Hierdurch soll nicht nur eine Forschungslücke geschlossen, sondern auch eine Hilfestellung für Bibliotheken gegeben werden, die überlegen, RFID einzuführen.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-308>

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	7
1.1. Thema und Fragestellung	7
1.2. Literatur- und Forschungslage	9
1.3. Verwendete Quellen und methodisches Vorgehen	10
1.4. Aufbau der Arbeit.....	12
2. Entstehungsfaktoren der personalpolitischen Auswirkungen von RFID	13
2.1. Die Ausgangsbedingungen.....	13
2.1.1. Die finanzielle Lage der Bibliotheken	13
2.1.2. Wunsch nach Erweiterung des Service	16
2.2. Handlungsspielräume	17
2.3. Der Prozess zur Einführung von RFID	21
2.3.1. Definition von Zielen und Aufgaben im Zusammenhang mit der Einführung von RFID.....	21
2.3.2. Berechnung des Einsparvolumens	23
3. Personalpolitische Konsequenzen der Einführung von RFID.....	26
3.1 Einsparungen von Personalkapazitäten.....	26
3.1.1. Wegfallende Tätigkeiten	26
3.1.2. Welche Einsparpotentiale können mit RFID erreicht werden?.....	28
3.1.3. Wie wurden die Einsparungen erzielt?.....	32
3.2. Personalabbau.....	32
3.2.1. Inwieweit kam es zu Personalabbau?.....	32
3.2.2. Wie wurde der Personalabbau umgesetzt?.....	33
3.3. Veränderte und neue Tätigkeiten für die Mitarbeiter	34
3.3.1. Welche neuen Aufgaben haben sich für das Personal ergeben, welche Aufgaben nehmen einen anderen Stellenwert ein?	34
3.3.2. Neuverteilung der Aufgaben	39
3.4. Auswirkungen auf die Qualifikation und Eingruppierung der Mitarbeiter	42
3.5. Reaktion der Mitarbeiter auf die Einführung von RFID	47

4. Fazit.....	48
5. Anhang	52
5.1. Abkürzungsverzeichnis	52
5.2. Quellen- und Literaturverzeichnis.....	53
5.2.1. Unveröffentlichte Quellen.....	53
5.2.2. Veröffentlichte Quellen und Literatur.....	54
5.3. Interviewleitfaden.....	59

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Interviewte Bibliotheken.....	11
Tabelle 2: Errechnete Einsparpotentiale an Personalkapazitäten durch RFID	25
Tabelle 3: Geschätzte und tatsächliche Einsparungen an Personalkapazitäten durch RFID	29
Tabelle 4: Eingesparte Personalkapazitäten und Stellen im Jahr der Entscheidung für RFID	30
Tabelle 5: Ausleihen und eingesparte Personalkapazitäten durch RFID	31

1. Einleitung

„Die rationelle Abwicklung von Routineaufgaben ist in Zeiten knapper Kassen ein Gebot der Stunde!“¹

Eva Schubert, Leiterin der Zentralbibliothek der Stadtbibliothek München

„Es geht nicht darum, eine Technik durch eine andere abzulösen; es verändert sich auch etwas bei der Arbeitsorganisation. Und je nach dem, von welchem Stand man ausgeht, ist der Eingriff stärker oder schwächer. Je nach dem auch, was man will, kann man den Eingriff auch stärker oder schwächer gestalten.“²

Leitung der Stadtbibliothek Hannover

1.1. Thema und Fragestellung

In der vorliegenden Studie soll untersucht werden, welche personalpolitischen Auswirkungen die Einführung von Radio Frequency Identification (RFID)³ in Bibliotheken hat und wie es zu diesen Auswirkungen kommt. Um diese Fragen zu beantworten, wurden zehn Interviews geführt und ausgewertet. Hierdurch soll nicht nur eine Forschungslücke geschlossen, sondern auch eine Hilfestellung für Bibliotheken gegeben werden, die überlegen, RFID einzuführen.

Schon seit einigen Jahren stehen den Bibliotheken in Deutschland immer weniger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, dass sie ihren Service immer weiter ausweiten und geänderten Nutzerwünschen anpassen.⁴ Wollen Bibliotheken diese Herausforderung meistern, müssen sie ihre Arbeit effizienter gestalten. Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bieten z.B. die Rationalisierung von Arbeitsabläufen durch den Einsatz innovativer Technik oder die Übertragung von Routineabläufen an die Nutzer.⁵ Geräte, an denen die Nutzer selbst ihre Medien ausleihen und zurückgeben können, wurden seit den 1990er Jahren erprobt, um beide Möglichkeiten der Effizienzsteigerung zu verbinden und den Nutzern einen erweiterten Service anzubieten. Ein Problem stellte jedoch zunächst dar, dass die vorhandene Barcode-Technik in vielerlei Hinsicht wenig benutzerfreundlich war. So war es z.B. bei mehrteiligen Medien notwendig, alle Etiketten ausfindig zu machen und so unter das Lesegerät zu halten, dass sie eingelesen werden

¹ Pohl/Schubert, Wenn – dann 100 Prozent, S. 53.

² Leitung der Stadtbibliothek Hannover, Interview am 22.2.2011.

³ Für Näheres zu RFID siehe Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 13-26.

⁴ Flemming, Veränderungsmanagement, S. 3; Frankenberger, Strategien zur Einführung organisatorischer Neuerungen, S. 158; Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 36.

⁵ Sieweke, Bibliothecae quo vadis?, S. 156; Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 19.

konnten.⁶ Dies hatte zur Folge, dass die Selbstverbuchung mit Barcode-Technologie von den Nutzern nicht gut angenommen wurde und ihr Einsatz begrenzt blieb.⁷

Erst mit RFID⁸ wurde eine technische Möglichkeit gefunden, die die Schwachstellen der bisherigen Selbstverbuchungen überwindet. Medien werden mit Etiketten, so genannten „Tags“, versehen und sind damit über Funk für die Lesegeräte ohne Sichtkontakt identifizierbar. Dies macht die Selbstausleihe und Selbstrückgabe im Vergleich zum Barcode wesentlich benutzerfreundlicher und schneller, weil das Einlesen der Informationen jetzt viel einfacher und wenig problemfälliger ist.⁹ Zudem ist nun auch eine Stapelverbuchung möglich, d.h. mehrere Medien können gleichzeitig eingelesen werden, was den Verbuchungsvorgang bei mehrteiligen Medien oder größeren Medienmengen zusätzlich erleichtert und beschleunigt.¹⁰ Die RFID-Rückgabeautomaten können mit Sortier- und Buchförderanlagen kombiniert werden, um weitere Effizienzgewinne zu erzielen.¹¹ 2001 nahm die Stadtbibliothek Siegburg als erste Bibliothek in Deutschland RFID in Betrieb.¹² Seitdem hat RFID in immer mehr Wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken Einzug gehalten.¹³ Es gibt neben der Ausleihverbuchung auch andere Anwendungsgebiete für RFID in Bibliotheken, z.B. bei der Bestandsrevision oder im Geschäftsgang.¹⁴ Diese Anwendungsgebiete spielen in der Praxis jedoch bisher – insbesondere auch in Bezug auf die personalpolitischen Auswirkungen – eine weit geringere Rolle als die Selbstverbuchung¹⁵ und werden in der vorliegenden Untersuchung nicht behandelt.

Das Personal nimmt bei den Herausforderungen, denen sich Bibliotheken heute stellen müssen, eine Schlüsselstellung ein: Nur mit gut ausgebildetem, motiviertem Personal, das mit wichtigen Aufgaben betraut ist, wird es möglich sein, mehr Service mit weniger Kräften zu realisieren.¹⁶ Erstaunlicherweise haben die Auswirkungen der Einführung von RFID auf das Personal jedoch in der Literatur – und teilweise auch in Bibliotheksleitungen – bisher kaum Beachtung gefunden. Dabei führt

⁶ Dies wurde am KIT und an der TU Berlin hervorgehoben. UB der TU Berlin, Wissen im Zentrum, S. 42.

⁷ Eine Studie aus Großbritannien stellte 2005 fest, dass nur ein Drittel der untersuchten Bibliotheken überhaupt eine Selbstverbuchungsrate von über 10% erreichte. Snelling, Self-Issue not a quick win, S. 32.

⁸ Für Näheres zu RFID siehe Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 13-26.

⁹ Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 58; Boss, RFID Technology for Libraries.

¹⁰ Kern, Anwendung von RFID-Systemen, S. 153; Lindl, RFID-Technology.

¹¹ Sieweke, Bibliothecae Quo Vadis?, S. 113. Zur Anwendung von RFID in der Benutzung siehe z.B. Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 41-74; Beinhold, RFID in der Bibliothekspraxis, S. 11-14; Raith, Umstellung auf RFID, S. 22-28.

¹² Oltersdorf, Funkfrequenzerkennung, S. 181f.

¹³ Sieweke, Bibliothecae Quo Vadis?, S. 113, Kandel, Funkende Bücher; 2009 sollen ca. 1.500 weltweit RFID eingeführt haben. Boss, RFID Technology for Libraries. In den Niederlanden werden bereits seit 2006 sämtliche neuen Medien für Bibliotheken standardmäßig mit RFID-Etiketten ausgestattet. Gläser, Auf einer Wellenlänge mit RFID, S. 545.

¹⁴ Siehe z.B. Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 41-57, 69-74; Niesner, Bestandsrevision mit dem Lesestift; Kern, Anwendung von RFID-Systemen, S. 159-163; Palmer, Making the Most, S. 23-37; Beinhold, RFID in der Bibliothekspraxis, S. 9f., 14-17.

¹⁵ Die Anwendungsgebiete für RFID sind jedoch sicherlich noch nicht vollständig bekannt und ausgereizt, so dass in Zukunft eventuell andere Verwendungen eine große Rolle spielen werden. Siehe Beinhold, RFID in der Bibliothekspraxis, S. 47f.; Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 44; Palmer, Making the Most, S. 81f., 131-135.

¹⁶ Goulding, Managing Change, bes. S. 8, 94, 105; Huth, Personalentwicklung; Flemming, Veränderungsmanagement, S. 3; Bryant/Poustie, Kompetente Mitarbeiter, S. 3.

in verschiedenen Bibliotheken die Einführung von RFID mit einem damit verbundenen meist ähnlich ablaufenden Rationalisierungsprozess (Übertragung einer vereinfachten Ausleihe und Rückgabe auf den Nutzer) schon auf den ersten Blick zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, die es lohnenswert machen, sich näher mit dem Thema auseinanderzusetzen: 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. Außerdem unterscheiden sich die Personalkapazitäten, die mit Hilfe von RFID von Routinetätigkeiten frei werden, erheblich. Auch die neuen Tätigkeiten, mit denen die Mitarbeiter betraut werden, sind von Bibliothek zu Bibliothek verschieden. Das Gleiche gilt für Fortbildungen, die das Personal erhält, um die neuen Aufgaben ausüben zu können sowie für die Auswirkungen auf die Eingruppierung bzw. Bezahlung der Mitarbeiter. Die Gründe für diese Unterschiede sollen in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

1.2. Literatur- und Forschungslage

Eine wissenschaftliche Arbeit, welche die mit der Einführung von RFID in Bibliotheken zusammenhängende Personalplanung untersucht, liegt bisher noch nicht vor. In der wissenschaftlichen Literatur zu RFID finden die Auswirkungen auf das Personal in der Regel nur am Rande Erwähnung.¹⁷ Verstreute Informationen zum Personal finden sich außerdem in den meist kurzen Praxisberichten, die Bibliotheksmitarbeiter zur Einführung von RFID verfasst haben,¹⁸ sowie in Studienarbeiten, die von Studenten angefertigt wurden.¹⁹ Insgesamt konzentrieren sich die Veröffentlichungen zum Thema RFID in der Regel auf die Darstellung der technischen Zusammenhänge, die Anwendungsmöglichkeiten und auf Tipps zur optimalen Gestaltung des Einführungsprozesses. Die Angaben zu den Konsequenzen für das Personal beschränken sich häufig auf die Information, dass Personal von Routinearbeiten entlastet und für neue Aufgaben verwendet werden kann. Darüber hinaus wird zudem in einigen Werken erwähnt, dass das Personal mittels Schulungen auf den Einsatz von RFID vorbereitet werden muss und in den Einführungsprozess eingebunden sein sollte.²⁰ Auswirkungen wie Personalabbau werden hingegen häufig nicht einmal angesprochen, obwohl sie auf der Hand liegen.²¹ Simone Zahn kommt sogar zu dem Schluss, dass

¹⁷ Palmer, *Making the Most*, S. 69-71, 76-80, 87-92; Kern, *Anwendung von RFID-Systemen*, S. 137, 157; Beinhorn, *RFID in der Bibliothekspraxis*, S. 10, 14, 41; Thiesse/Gillert, *Das smarte Buch*, S. 296.

¹⁸ Verstreute Informationen finden sich z.B. in Stenzel, *Abenteuer RFID*; Hoflack, *Radiografische identificatie*; Müller, *Stadtbibliothek Chemnitz*; Rabe, *Städtische Bibliotheken Dresden*; Klemm, *Vom Barcode zum Transponder*; Raugel, *RFID ermöglicht längere Öffnungszeiten*.

¹⁹ Für Hinweise zum Personal in Studienarbeiten zu RFID siehe z.B. Oltersdorf, *RFID in Bibliotheken*, 55-59; Beinhorn, *RFID in der Bibliothekspraxis*, S. 9-17, 22-27, 32-50; Raith, *Umstellung auf RFID*, S. 15, 22, 24, 32, 43, 46-56; Wenzl, *RFID in der Hauptbücherei Wien*, S. 1, 19-24, 25f.; Zahn, *Einsatzmöglichkeiten von RFID*, S. 27, 68.

²⁰ Siehe z.B. Davies, *Set your library staff free with RFID*; Sieweke, *Bibliothecae Quo vadis?*, S. 156.

²¹ Martin Palmer erwähnt zwar, dass die Einführung von RFID auch zu Personalabbau führen kann. Dies betrachtet er allerdings als ein geringes Problem, da die Stellenstreichungen in der Regel durch natürlichen Abgang realisiert würden. Palmer, *Making the Most*, S. 91.

durch RFID „keine direkte Reduzierung von Personal möglich [sei], da sich die Aufgaben verstärkt auf den Bereich des Kundenservice verlagern“ würden. Gleichzeitig schreibt sie jedoch, dass die Handlungsfähigkeit von Bibliotheken trotz Stellenstreichungen aufrecht erhalten werden könne.²² Diese widersprüchliche und – wie Praxisbeispiele zeigen²³ – falsche Aussage weist darauf hin, dass den personalpolitischen Konsequenzen entweder nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird, oder dass sich die Autoren um ein schwieriges Thema drücken wollen. Das mangelnde Verständnis für die personalpolitischen Konsequenzen wird auch deutlich in einer Aussage von Dunja Kandel, die davon spricht, dass das Motto der RFID-Einführung „Beratung statt sparen“ laute – um im folgenden Satz selbst ein Beispiel für eine Stellenstreichung anzuführen.²⁴ Dass sich viele Autoren vor allem den Vorzügen von RFID widmen, könnte unter anderem daran liegen, dass sie meist selbst an der Einführung von RFID beteiligt waren.²⁵ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese verkürzte Perspektive zu überwinden und eine möglichst vollständige Analyse der personalpolitischen Konsequenzen von RFID vorzulegen. Als theoretische Grundlage wurden neben der Literatur zu RFID auch Werke zur Personalplanung²⁶ und anderen Personalfragen²⁷ sowie zum Management von Bibliotheken²⁸ und zur Bibliothekspolitik²⁹ herangezogen.

1.3. Verwendete Quellen und methodisches Vorgehen

In Anbetracht der dünnen Literaturlage zum Thema bilden Experten-Interviews³⁰ die empirische Basis der vorliegenden Untersuchung. Als Experten wurden Vertreter von Bibliotheksleitungen befragt, die an der Personalplanung im Zusammenhang mit der jeweiligen Einführung von RFID beteiligt waren bzw. sind. Die Gesprächspartner verfügen über ein besonderes Expertenwissen, geben aber gleichzeitig nur die Perspektive der Bibliotheksleitungen wieder. Eine Einbeziehung weiterer Mitarbeiter kam jedoch nicht in Frage, da dies den Rahmen der Untersuchung gesprengt hätte.

Experteninterviews bieten sich als Methode besonders an, da es mit ihrer Hilfe möglich ist, an das spezielle Wissen der Interviewpartner zu gelangen, das bei einer standardisierten Abfrage nicht in ausreichendem Umfang erfasst werden könnte. Die qualitativen Experteninterviews wurden anhand eines Leitfadens geführt, der die Hintergründe, den Prozess und die Ergebnisse der Einführung von RFID aus personalpolitischer Perspektive abfragt (s. Anhang).

²² Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 27.

²³ Neben den in dieser Studie untersuchten Bibliotheken siehe auch Peerenboom/Siebert, Prozessoptimierung, S. 475.

²⁴ Kandel, Funkende Bücher, S. 13.

²⁵ So arbeitet z.B. Birgit Lindl für den RFID-Hersteller Bibliotheca RFID Library Systems. Siehe Lindl, RFID-Technology, S. 112. Der viel zitierte Autor Christian Kern ist für die Firma Bibliotheksberatung RFID tätig. Raith, Umstellung auf RFID, S. 39.

²⁶ Siehe z.B. Naumann/Umlauf, Personalbedarf; Huth, Personalentwicklung.

²⁷ Siehe z.B. Umlauf, Einführung in die Eingruppierung.

²⁸ Siehe z.B. Goulding, Managing Change; Flemming, Veränderungsmanagement; Poll, Bibliotheksmanagement; Stolzenberg/Heberle, Change Management.

²⁹ Siehe z.B. Lux/Lemke/Diederichs/Wimmer, Öffentlichkeitsarbeit; Wimmer, Lobby-Arbeit für Bibliotheken.

³⁰ Zu Experten-Interviews siehe z.B. Gläser/Laudel, Experteninterviews.

Die Auswertung der Interviews bildet den Grundstein der vorliegenden Studie. Sie erfolgt summarisch nach den verschiedenen Themenblöcken, die im Leitfaden abgefragt wurden. Nur wenn spezielle Entwicklungen oder besonders interessante Beispiele vorliegen, wird die Situation an den einzelnen Bibliotheken geschildert. Ergänzt wurden die Informationen aus den Interviews mit Publikationen der untersuchten Bibliotheken sowie mit E-Mails und mit unveröffentlichten internen Materialien, welche die Gesprächspartner dem Verfasser zur Verfügung gestellt haben. Sind die Aussagen im Text nicht durch Fußnoten belegt, stammen die Informationen aus den Interviews.

Die Interviews wurden mit Vertretern von insgesamt zehn Bibliotheken geführt; dabei handelte es sich um fünf Interviews mit Vertretern von Öffentlichen Bibliotheken (ÖBs) und fünf Interviews mit Vertretern von Wissenschaftliche Bibliotheken (WBs). Drei Interviews wurden wegen der großen Entfernung per Telefon geführt, die anderen als persönliches Gespräch. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 120 Minuten. Bei einem Teil der ausgewählten Bibliotheken ist durch Publikationen bekannt, dass sie RFID eingeführt haben. Im Gespräch mit diesen Bibliotheken und mit Kollegen kamen weitere hinzu. Aus den insgesamt genannten Bibliotheken wurde eine Auswahl zusammengestellt, die ÖBs und WBs zu gleichen Teilen abdeckt. Die ausgewählten Bibliotheken reichen vom öffentlichen Bibliothekssystem einer Großstadt wie München mit 466 Stellen laut Stellenplan (2009) bis zur Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität mit 35 Stellen:

Tabelle 1: Interviewte Bibliotheken

Bibliothek	Stellen laut Stellenplan 2009	Jahr der Entscheidung, RFID einzuführen
ÖBs		
Stadtbibliothek München	466,00	2004
Stadtbücherei Münster	64,81	2006
Hamburger Öffentliche Bücherhallen (HÖB)	391,00	2006
Stadtbibliothek Berlin-Mitte	94,30	2008
Stadtbibliothek Hannover	192,89	2008
WBs		
Bibliothek des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT-Bibliothek) ³¹	80,55	2001
UB der Technischen Universität Berlin (TU)	139,75	2002
Universitäts- und Stadtbibliothek Köln (USB Köln)	150,00	2006
UB der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (HSU)	35,50	2007
UB der Humboldt-Universität zu Berlin (HU)	161,00	2008

Quellen: DBS; 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;

³¹ Gemeint ist hier die Bibliothek auf dem Campus Süd.

Die Stadtbibliothek Hannover und die Stadtbibliothek Berlin-Mitte wenden RFID noch nicht an, sondern befinden sich zurzeit im Einführungsprozess. An der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln (USB Köln) wird RFID erst richtig zum Tragen kommen, wenn der Umbau der Bibliothek abgeschlossen ist. In diesen Fällen sind die personalpolitischen Auswirkungen noch nicht vollständig absehbar. Es gibt jedoch bereits zahlreiche Hinweise, wohin die Entwicklung gehen wird; auch ist es hier bereits möglich, einen Blick auf die Hintergründe und den Prozess selbst zu werfen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil der vorliegenden Arbeit gliedert sich in zwei Kapitel, in denen jeweils die Fragenkomplexe zwei und drei bzw. vier des Interview-Fragebogens (s. Anhang) ausgewertet werden. Im Kapitel „Entstehungsfaktoren“ werden die Ursachen für die Einführung von RFID beleuchtet sowie die personalpolitischen Ziele, die damit verbunden wurden. Insbesondere wird auf die finanzielle Situation der Bibliotheken und auf den Wunsch nach Verbesserung des Service eingegangen. Des Weiteren gilt es, die Handlungsspielräume aufzuzeigen, die die Bibliotheksleitungen hatten, als sie festlegten, wie RFID personalpolitisch genutzt werden soll. Schließlich wird es darum gehen, ob und wie die Bibliotheksleitungen berechneten, welche Personalkapazitäten durch RFID frei werden, denn diese Berechnung kann einen wichtigen Grundstein für die weitere Planung bilden.

Im nächsten Kapitel werden die „Personalpolitischen Konsequenzen“ der Einführung von RFID unter die Lupe genommen. Hier soll zunächst geklärt werden, welche Tätigkeiten durch RFID wegfallen und wie groß die Personalkapazitäten sind, die sich dadurch einsparen lassen. Anschließend wird untersucht, inwieweit die frei gewordenen Kapazitäten zum Personalabbau oder zur Betrauung des Personals mit neuen Aufgaben verwendet werden. Außerdem wird analysiert, wie die neuen Aufgaben formuliert und zugeteilt werden. Schließlich soll geschaut werden, welche Fortbildungen die Mitarbeiter erhalten, um die neuen Tätigkeiten auszuführen und welche Auswirkungen die neuen Aufgaben auf die Eingruppierung des Personals haben.

Im anschließenden Fazit sollen nicht nur die Ergebnisse der Studie zusammengefasst, sondern auch Empfehlungen für Bibliotheken formuliert werden, die RFID einführen wollen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die parallele Nennung weiblicher und männlicher Formen verzichtet und durchgängig die männliche Bezeichnung gewählt, obwohl stets beide Formen gemeint sind.

2. Entstehungsfaktoren der personalpolitischen Auswirkungen von RFID

2.1. Die Ausgangsbedingungen

2.1.1. Die finanzielle Lage der Bibliotheken

In Anlehnung an den im Interview verwendeten Fragebogen wird im Folgenden gefragt, welche Faktoren zur Einführung von RFID und den damit verbundenen personalpolitischen Konsequenzen führten. In den durchgeführten Interviews kristallisierte sich insbesondere die finanzielle Lage der Bibliotheken als ein wichtiger Faktor heraus.

Bibliotheken sehen sich in Deutschland – wie andere öffentliche Institutionen auch – in den letzten Jahren mit einer kritischen finanziellen Situation und mit wiederkehrenden Einsparvorgaben konfrontiert. Hiervon sind in besonderer Weise die ÖBs betroffen.³² Zwar kommt es auch an den WBs immer wieder zu Sparzwängen. Diese fielen in den untersuchten WBs jedoch weniger dramatisch aus als an den untersuchten ÖBs. Eine Erklärung hierfür ist, dass die Unterhaltung Öffentlicher Bibliotheken eine freiwillige Aufgabe der Kommunen ist, der zudem häufig nur eine untergeordnete Bedeutung zugemessen wird.³³ So kommt Cornelia Stabrodt, Leiterin der Brandenburger Fouqué-Bibliothek, zudem Schluss: „[Öffentliche] Bibliotheken sind der Gesellschaft lieb und teuer, und in ihrer öffentlichen Wahrnehmung oft nur teuer.“³⁴ Demgegenüber käme eine Universität kaum auf die Idee, auf ihre Bibliothek zu verzichten. Die besonders großen finanziellen Schwierigkeiten der ÖBs erklären, warum RFID hier vermehrt als Mittel zur Stellenstreichung genutzt wird: Von den fünf untersuchten ÖBs bauten drei mit Hilfe von RFID Personal ab,³⁵ während es bei den WBs nicht zu Stellenstreichungen kam.

Theoretisch stehen den Bibliotheken verschiedene Optionen zur Verfügung, um auf die schwierige finanzielle Lage und die Konsolidierungsvorgaben zu reagieren, z.B. durch die Kürzung des Medienetats. Die Personalkosten machen jedoch bei Bibliotheken in der Regel den Großteil der dauerhaften Kosten aus. In ÖBs fällt der Anteil sogar größer als in WBs.³⁶ Hohe und dauerhafte Einsparungen lassen sich daher vielfach nur über einen Personalabbau verwirklichen.³⁷

Die Einführung von RFID ist vielfach eine Reaktion auf Einsparvorgaben seitens des Unterhaltsträgers. Durch die Übertragung der Ausleih- und Rückgabeverbuchung von Medien auf die

³² Dies ist für alle untersuchten ÖBs festzustellen. Deutscher Bibliotheksverband, Bericht zur Lage der Bibliotheken 2010, S. 4f.; Bibliotheksverband schlägt Alarm; Blanck, Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 63; Rogge, Aufgaben für ein modernes Bibliothekssystem, S. 15; Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 44.

³³ Blanck, Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 64.

³⁴ Stabrodt, „Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt“.

³⁵ Gemeint sind die Stadtbibliotheken Münster, Hannover und München. Siehe Kapitel 3.

³⁶ Laut Ulrich Naumann und Konrad Umlauf betragen die Personalkosten im Schnitt 65-70% der Gesamtkosten von Bibliotheken. Naumann/Umlauf, Personalbedarf, S. 1f. Für ÖBs beziffert Umlauf die Personalkosten sogar auf 75-90% der Gesamtkosten. Umlauf, Bestandsaufbau, S. 15.

³⁷ Dies wurde z.B. von der Leitung der Stadtbibliothek Hannover hervorgehoben. Siehe auch Umlauf, Bestandsaufbau, S. 15.

Nutzer sollen Personalkapazitäten frei gemacht werden, die dann durch Stellenstreichung wegfallen können. Dies bietet sich an, da die manuelle Verbuchung bisher viele Personalkapazitäten gebunden hat: Durch die Einführung der Selbstverbuchung mittels RFID werden in einer mittelgroßen ÖB durchschnittlich nicht mehr drei, sondern nur noch ein Mitarbeiter an der Verbuchungstheke benötigt.³⁸ Werden die Stellen gestrichen, können auf diese Weise jährlich zwei Gehälter von Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FaMIs) von je ca. 30.000 Euro eingespart werden.³⁹

Bibliotheken könnten auch ohne RFID Personal einsparen, z.B. durch die Kürzung der Öffnungszeiten, die Schließung von Zweigstellen oder die Absenkung des Niveaus der bibliothekarischen Betreuung. Solche Maßnahmen werden von den Bibliotheksleitungen jedoch nur ungern ergriffen, da die Attraktivität und der Nutzen der Bibliotheken darunter leiden. So kann z.B. die Kürzung der Öffnungszeiten zu einem Rückgang der Nutzerzahlen führen. In dieser Situation bietet RFID die Möglichkeit, Personalkapazitäten einzusparen und gleichzeitig eine Reduzierung oder Verschlechterung des Service zu vermeiden.⁴⁰

Durch RFID können zudem beträchtliche Personalkapazitäten von Routineaufgaben befreit werden – in der Stadtbibliothek Hannover entfallen Arbeitsstunden, die 28 Stellen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) entsprechen, in München mindestens 29 Stellen. Dieses Einsparpotential ist jedoch nicht mit Stellenabbau gleichzusetzen. Liegen die Einsparpotentiale wie in diesen beiden Städten über den Konsolidierungsvorgaben, bleiben den Bibliotheksleitungen Spielräume, um frei werdende Stellen nicht vollständig abzubauen oder eingespartes Geld für andere Ausgaben wie z.B. die Erhöhung des Medienetats auszugeben. Die finanzielle Lage schreibt also nicht immer vollständig vor, wie RFID personalpolitisch zu nutzen ist.

Den Einsparungen durch RFID stehen die Investitionsmittel gegenüber, die für dessen Einführung aufgebracht werden müssen. Hierbei handelt es sich um die einmaligen Kosten für die Geräte, eventuelle bauliche Maßnahmen sowie Schulungen für das Personal. Vor allem aber muss ein großer Teil der Bestände mit RFID-Etiketten versehen werden. Übernehmen Mitarbeiter nach Einführung von RFID anspruchsvollere Aufgaben, sind ggf. auch Kosten für höhere Löhne einzukalkulieren. Die Preise für die Etiketten, die zumindest bei großen Bibliotheken einen Großteil der Kosten ausmachen,

³⁸ Bei 4.000 Entleihungen und Rückgaben am Tag in einer mittelgroßen ÖB und durchschnittlich 11,9 Sekunden pro Verbuchung sind theoretisch zwei Mitarbeiter allein mit der Verbuchung beschäftigt. Hinzu kommt, dass den Mitarbeitern Pausen zustehen und nicht ständig Verbuchungen vorzunehmen sind. Insofern ist davon auszugehen, dass sogar drei Mitarbeiter ständig an der Ausleihtheke bereit zu halten sind. Bei Einführung von RFID und einer Selbstverbuchungsrate von 90% bleibt nur noch so wenig Verbuchungstätigkeit für das Personal übrig, dass diese bequem von einer Person bewältigt werden kann, die gleichzeitig noch andere Aufgaben wie Auskunft oder Anmeldung nachgehen könnte. Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 56.

³⁹ Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 56; siehe auch Peerenboom/Siebert, Prozessoptimierung, S. 486; Davies/Roberts, Set your library staff free with RFID, S. 119.

⁴⁰ Für die Stadtbibliothek München und für die ÖBs in Berlin wurde explizit erwähnt, dass RFID eingeführt wird, um eine Schließung weiterer Zweigstellen zu verhindern. Pohl/Schubert, „Warum haben Sie das nicht schon längst gemacht?“, S. 263; Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 61. In Münster sollte eine weitere Einschränkung der Öffnungszeiten verhindert werden. Zur Abwendung von Serviceeinschränkungen durch RFID siehe auch Oltersdorf, Funkfrequenzerkennung, S. 181.

sind in den letzten Jahren stark gefallen, während die Preise für die Geräte weitgehend stabil geblieben sind. Außerdem sind laufende Kosten für Wartungsarbeiten etc. mit einzukalkulieren. Diese spielen jedoch eher eine untergeordnete Rolle.⁴¹

Da sich Stelleneinsparungen im öffentlichen Dienst jedoch in der Regel erst im Laufe von Jahren realisieren lassen, ist die Einführung von RFID häufig zunächst einmal mit Kosten und ggf. erst langfristig mit Einsparungen verbunden. Oft ist es aber so, dass es für Bibliotheken leichter ist, einmalige Investitionen aufzubringen, als die Finanzierung ihrer dauerhaften Betriebsausgaben sicherzustellen.⁴² Viele Bibliotheken können auf besondere Fördermittel zurückgreifen, um die Einführung von RFID zu finanzieren.⁴³ In einigen der untersuchten Fälle wäre es den Bibliotheken gar nicht möglich gewesen, RFID ohne solche Fördermittel zu bezahlen. Die Humboldt-Universität zu Berlin (HU) z.B. hätte ohne Mittel des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) im neuen Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum nur eine Selbstverbuchung mit der alten Barcode-Technik realisieren können.⁴⁴ In den Öffentlichen Bibliotheken Berlins und an der UB der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (HSU) wurde RFID sogar explizit eingeführt, um Fördermittel zu nutzen. Es gibt jedoch auch Bibliotheken, die keine speziellen Fördermittel bekommen haben. So müssen die Stadtbibliotheken Hannover und München die anfallenden Kosten aus den Stellenstreichungen finanzieren, die durch RFID ermöglicht werden.⁴⁵

Es wäre auch denkbar, dass es im Zuge der Einführung von RFID in Bibliotheken nicht zu einem Stellenabbau kommt, wenn die Zahl der Mitarbeiter bereits in den vorangegangenen Jahren stark reduziert wurde. So wird in der Stadtbibliothek Berlin-Mitte und in der UB der HU argumentiert, dass eine Aufrechterhaltung des Serviceniveaus ohne RFID nicht möglich wäre, da in den letzten Jahren zahlreiche Stellen gestrichen wurden. Letztlich ist diese Argumentation jedoch nicht plausibel, denn RFID würde ja Kapazitäten für neue Streichungen schaffen. Die UB der HU und die Stadtbibliothek Berlin-Mitte brauchen diese Kapazitäten jedoch nicht, um den Betrieb wie gewohnt aufrecht zu erhalten, sondern um ihren Service auszubauen, insbesondere in Form der Ausweitung der Öffnungszeiten. In den Stadtbibliotheken Münster, Hannover und München wurden durch RFID weitere Stellen eingespart, obwohl es schon in der Vergangenheit einen starken Personalabbau gegeben hatte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bei der Einführung von RFID häufig nicht um ein reines Einsparen oder um eine einfache Gegenüberstellung von Einsparungen und Kosten geht.

⁴¹ Zu den finanziellen Aspekten der Einführung von RFID siehe Ward, *The complete RFID Handbook*, S. 69-104; Zahn, *Einsatzmöglichkeiten von RFID*, S. 34-36; Raith, *Umstellung auf RFID*, S. 33-36; Boss, *RFID Technology for Libraries*; Oltersdorf, *RFID in Bibliotheken*, S. 36-59; Sprengel, *RFID-Gutachten*, S. 70-95; Palmer, *Making the Most*, S. 17, 80-82; Kandel, *Funkende Bücher*, S. 14.

⁴² Dies betonte z.B. die Leitung der Stadtbücherei Münster.

⁴³ So konnte die KIT-Bibliothek z.B. auf Sondermittel des Landes Baden-Württemberg zurückgreifen. An der UB Köln wurde die Einführung von RFID aus Studiengebühren finanziert.

⁴⁴ Berghaus-Sprengel/Kühne, *Bibliotheksdienst*, S. 596.

⁴⁵ Pohl/Schubert, *Wenn – dann 100 Prozent*, S. 54; Gläser, *Auf einer Wellenlänge mit RFID*, S. 545. Siehe auch: Oltersdorf, *Funkfrequenzerkennung*, S. 182.

Vielmehr ist die Entscheidung zur Einführung von RFID auf unterschiedlicher Weise von den finanzpolitischen Rahmenbedingungen bestimmt, in denen sich die Bibliothek bewegt.

2.1.2. Wunsch nach Erweiterung des Service

In sieben der zehn untersuchten Bibliotheken wurde RFID nicht eingeführt, um Personal abzubauen und dadurch finanzielle Einsparungen zu realisieren, sondern um den Service bei gleichbleibenden Kosten zu verbessern und damit die Effizienz der Bibliothek zu steigern. Auch in anderen Bibliotheken ist die Verbesserung des Service der am häufigsten genannte Grund für die Einführung von RFID.⁴⁶

Eine Verbesserung des Serviceniveaus kann entweder durch RFID selbst herbei geführt werden, z.B. in Form erweiterter Ausleih- und Rückgabezeiten oder durch die Vermeidung von Warteschlangen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass die Mitarbeiter von Routineaufgaben befreit werden und somit Zeit für andere Aufgaben haben, wie z.B. für einen Ausbau der Beratung oder für die Leseförderung, wie es in den Stadtbibliotheken Berlin-Mitte und Hannover sowie in den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen (HÖB) geplant ist. An den HÖB sollten zudem Projekt- und Veranstaltungstätigkeiten ausgebaut werden. An den UBs der TU Berlin und der HSU war geplant, die durch RFID frei werdenden Personalkapazitäten für die Einführung der elektronischen Dokumentenlieferung zu nutzen. An der HSU wurde darüber hinaus angestrebt, die Nutzer verstärkt über Web 2.0-Angebote wie Facebook anzusprechen und eine digitale Auskunft in Form von Instant Messaging anzubieten.

In den UBs der HU und der TU Berlin, in der KIT-Bibliothek, an der USB Köln und an der Stadtbibliothek Berlin-Mitte ging der Wunsch nach Ausweitung des Service mit Um- und Neubauten einher. Werden Bibliotheken neu- oder umgebaut, streben Bibliotheksleitungen vor allem an, die Öffnungszeiten auszuweiten und die Ausleihkonditionen zu verbessern.

Eine Erweiterung der Öffnungszeiten und bessere Ausleihkonditionen nannten die untersuchten Bibliotheken am häufigsten als Ziel der Einführung von RFID.⁴⁷ In der UB der HU und in der Stadtbibliothek Berlin-Mitte werden die frei werdenden Personalkapazitäten genutzt, um Theken und Informationspulte länger betreiben zu können. Im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU, in der UB der HSU und in der Bibliothek des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT-Bibliothek) sorgen die Selbstverbuchungsgeräte dafür, dass die Bibliothek auch in den späten Abendstunden oder nachts geöffnet ist und die Nutzer auch zu dieser Zeit Medien entleihen oder zurückgeben können, wenn nur noch der Wachschatz im Haus ist.

Interessanterweise dient die Ausweitung des Service in dem meisten untersuchten Bibliotheken nicht zum Erreichen bestimmter Kennzahlen und zum Erhalt der finanziellen Zuwendungen seitens des

⁴⁶ Siehe z.B. Beinhold, RFID in der Bibliothekspraxis, S. 32-46.

⁴⁷ Genannt wurden diese Punkte von der Leitung der UBs der TU Berlin, der HU und der HSU sowie von der USB, der KIT-Bibliothek, und der Stadtbibliothek Berlin-Mitte.

Unterhaltsträgers. In der Literatur wird solchen Kennzahlen eine wichtige Rolle im Prozess der Verwaltungsmodernisierung zugesprochen.⁴⁸ In den untersuchten Bibliotheken spielen die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)⁴⁹ und Zielvereinbarungen⁵⁰ jedoch kaum eine Rolle bei der Definition der Ziele, die mit RFID erreicht werden sollen. Lediglich in der Stadtbibliothek Berlin-Mitte sind sie von großer Bedeutung, da die Mittelzuteilung hier an Kennzahlen gebunden ist.

Eine Ausweitung des Service scheint die untersuchten Bibliotheken entweder zur Legitimation gegenüber ihrem Unterhaltsträger zu nutzen – auch wenn dieser nicht explizit danach fragt⁵¹ – oder weil sie ein hohes Maß an Service als modern und selbstverständlich empfinden. Auch Prestige und der Vergleich mit anderen Bibliotheken dürften eine Rolle spielen.⁵²

2.2. Handlungsspielräume

Entscheidende Faktoren für die personalpolitischen Konsequenzen der Einführung von RFID sind nicht nur die finanzielle Lage der Bibliotheken und ihr Wunsch nach Serviceerweiterung, sondern auch die Handlungsspielräume, die ihnen zur Verfügung stehen. So geht beispielsweise der Impuls, Stellen abzubauen, selten von den Bibliotheken selbst aus, sondern in der Regel vom Unterhaltsträger. Innerhalb der Bibliotheken schränken die Mitbestimmungsrechte der Betriebs- bzw. Personalräte die Handlungsmöglichkeiten der Leitungen ein. So können die Leitungen z.B. nicht im Alleingang die Arbeitszeiten der Mitarbeiter verändern.⁵³

In der Literatur zur Verwaltungsreform und zu den Herausforderungen, mit denen Bibliotheken in den letzten 20 Jahren konfrontiert sind, wird die Rolle der Handlungsspielräume von Bibliotheksleitungen immer wieder hervorgehoben. Die Forschung zielt dabei insbesondere auf die formellen Handlungsspielräume beim Setzen von Zielen und bei der Verwendung von Ressourcen ab. So wird in der Regel davon ausgegangen, dass Stiftungen einen größeren Handlungsspielraum hätten als nachgeordnete Behörden, weil sie über die Verteilung ihrer Mittel selbst entscheiden können.⁵⁴ Welchen Einfluss spielen nun solche formellen Handlungsspielräume für die personalpolitischen Konsequenzen bei der Einführung von RFID in den untersuchten Bibliotheken?

Die fünf Universitätsbibliotheken sind in die Strukturen der Universitäten integriert. Die Bibliotheksleitungen setzen sich ihre Ziele weitgehend selbst, allerdings sind sie bei der Mittelzuweisung von der Universitätsleitung bzw. den entsprechenden Gremien abhängig. Auch müssen sie sich in mitbestimmungspflichtigen Punkten mit dem Personalrat einigen. Wie sich am

⁴⁸ Flemming, Veränderungsmanagement, S. 4-13; Poll, Bibliotheksmanagement, S. 100-107.

⁴⁹ Zur KLR in Bibliotheken siehe z.B. Deutsches Bibliotheksinstitut, Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung; Umlauf, Bestandsaufbau und Personalkosten, S. 6-17.

⁵⁰ Zu Zielvereinbarungen siehe z.B. Umlauf, Führen durch Zielvereinbarungen.

⁵¹ Blanck, Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 18-20, 34, 64f., 83.

⁵² Siehe hierzu auch Wimmer, Betriebsvergleich.

⁵³ Siehe z.B. Klebe, Soziale Angelegenheiten, S. 1469-1487; Beger, Personalentwicklung; Naumann, Arbeitszeitmodelle.

⁵⁴ Siehe z.B. Flemming, Veränderungsmanagement, S. 13; Lohnert, Kostenrechnung in der Praxis.

Beispiel der KIT-Bibliothek zeigt, können diese Faktoren den Handlungsspielraum der Bibliotheksleitung eingrenzen. In der KIT-Bibliothek weigerte sich der Personalrat zunächst, einer Ausweitung der Öffnungszeiten zuzustimmen. Mit Hilfe der Selbstverbuchung mit RFID wurde dieses Problem umgangen, weil jetzt abends und nachts nur noch Wachpersonal benötigt wird und keine weiteren Dienste für das Personal anfallen. Auch gegenüber der Universitätsleitung fiel es der Bibliotheksleitung leicht, die Einführung von RFID durchzusetzen, da diese die Erweiterung der Öffnungszeiten unterstützte. Der Bibliotheksleitung kam zudem zugute, dass die Universitätsleitung – wie auch an der TU und der HSU – neuen Techniken gegenüber sehr aufgeschlossen ist und für deren Einführung Gelder bereit stellt. Bei der Verwendung der frei werdenden Personalkapazitäten hatten die Bibliotheksleitungen dann – abgesehen von der allgemeinen Maßgabe, dass eine Verbesserung des Service erreicht werden soll – seitens des Unterhaltsträgers relativ freie Hand.

Bei den untersuchten ÖBs gibt es vier nachgeordnete Behörden und eine privatrechtliche Stiftung, die Hamburger Bücherhallen (HÖB). Haben die HÖB nun einen größeren Handlungsspielraum? Die HÖB müssen als private Stiftung offiziell „nur“ darauf achten, wie sie mit den Mitteln auskommen, die ihnen die Stadt zuweist; auf die internen Abläufe in der Bibliothek und die Zielsetzung hat die Stadtverwaltung offiziell keinen Einfluss. Die Leitung der HÖB weist jedoch darauf hin, dass Stiftungen im Gegensatz zu nachgeordneten Behörden auch in Konkurs gehen können. Sie sind daher vielfach gezwungen, ihr Handeln stärker an wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten. Gleichzeitig schränken umfassende Mitbestimmungsregelungen⁵⁵ die Handlungsfähigkeit der Leitung ein. Abstimmungen mit dem Betriebs- bzw. Personalrat sind an bestimmten Punkten, wie z.B. der Veränderung der Arbeitszeit, jedoch auch in nachgeordneten Behörden gesetzlich festgeschrieben. So sind die HÖB laut Aussage der Leitung gezwungen, unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes marktwirtschaftlich zu agieren. Was die personalpolitischen Konsequenzen angeht, so bedeutet dies, dass die HÖB beschließen konnten mit Hilfe von RFID den Service auszuweiten, weil die Bibliothek gerade einen umfangreichen Stellenabbau hinter sich hat und mittlerweile schwarze Zahlen schreibt. Bei der Auswahl der Services, die ausgebaut werden sollen, wurde das Personal umfassend eingebunden. Außerdem vereinbarte die Leitung mit dem Betriebsrat, dass den Mitarbeitern durch die Einführung kein Nachteil entstehen und dass es nicht zu Personalabbau kommen solle.⁵⁶ Diese Zusagen dürften der Leitung recht leicht gefallen sein, da ohnehin keine weiteren Stellenstreichungen geplant waren. Die Leitung der HÖB legte Wert darauf, RFID konsensorientiert einzuführen.⁵⁷ Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gestaltet sich jedoch nicht immer einfach; so ist bis heute zwischen Betriebsrat und Leitung umstritten, wie groß die Zeitgewinne durch RFID ausfallen. Insgesamt betrachtet hatte die Leitung der HÖB bei der Ausgestaltung der personalpolitischen Konsequenzen der Einführung von RFID einen relativ großen Handlungsspielraum, insbesondere weil

⁵⁵ Zu den Mitbestimmungsregelungen an den HÖB siehe Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 35f.

⁵⁶ Hamburger Bücherhallen, Betriebsvereinbarung.

⁵⁷ Siehe Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg.

sich ihre finanzielle Lage entspannt hat. Eingeschränkt fühlt sie sich vor allem durch das Mitspracherecht des Betriebsrates, den sie versucht, einzubinden.

Bei nachgeordneten Behörden kann der Unterhaltsträger stärker in die internen Abläufe und Zielsetzungen eingreifen. Dies zeigt sich z.B. bei der Stadtbücherei Münster, der von einer von der Stadtverwaltung beauftragten Unternehmensberatung aufgetragen wurde, 2,5 Stellen einzusparen. Laut eigener Aussage konnte die Bibliotheksleitung an dieser Vorgabe nichts ändern: „Dies war keine betriebswirtschaftliche, sondern eine politische Entscheidung. Da die Stadt die Personal- und Haushaltskonsolidierung aus eigener Kraft nicht hinbekam, wurde eine Unternehmensberatungsfirma eingekauft, die diese Aufgabe möglichst erfolgreich lösen sollte. Dabei hatte man manchmal das Gefühl, dass hier die Axt an den Wald gelegt werden soll. [...] Dann kommen die Herren mit den kleinen Koffern und den grauen Anzügen von Amt zu Amt - und es ist sofort klar gewesen, hier geht nur um einen- den weiteren Abbau von Personalstellen.“⁵⁸ Der Handlungsrahmen der Bibliotheksleitung wurde durch die politische Vorgabe, keine weiteren Zweigstellen zu schließen, zusätzlich eingeschränkt. Lediglich den Weg der Streichung und den Zeitpunkt ihrer Umsetzung konnte die Leitung selbst festlegen. Die Schließung von Zweigstellen wäre betriebswirtschaftlich durchaus sinnvoll gewesen, da man durch die Zusammenlegung von Häusern leistungsstärkere Standorte und einen effektiveren Einsatz des Personals hätte erreicht können. Der Stadtrat von Münster schreckte jedoch vor der Schließung kleiner, wenig leistungsstarker Zweigstellen zurück, da diese in der Bevölkerung unpopulär sind und Bürgerproteste hervorrufen können.

Einen großen Einfluss auf den Handlungsspielraum einer Bibliotheksleitung können auch Steuerungssysteme wie die KLR und Zielvereinbarungen haben. Obwohl einer konsequenten Verknüpfung von Leistungen und Kosten im bibliothekarischen Diskurs eine große Rolle als Reforminstrument zugeschrieben wird,⁵⁹ findet diese bei den untersuchten Bibliotheken nur in der Stadtbibliothek Berlin-Mitte statt. Hier sieht sich die Leitung gezwungen, einen Großteil der durch RFID frei werdenden Personalkapazitäten zur Erhöhung bestimmter Leistungskennzahlen (Ausleihzahlen, Besucherzahl, Teilnehmer an der Leseförderung) einzusetzen, da die berlinweite Zuteilung der Mittel an diese Kennzahlen gebunden ist.

Dass auch Bibliotheken, die nachgeordnete Behörden sind, gewisse Handlungsspielräume verbleiben, zeigt sich am Beispiel der Stadtbibliothek Hannover. Auch hier wurde die Leitung vom Stadtrat mit drastischen Sparauflagen konfrontiert, die sich nicht abwenden ließen. Die Leitung verstand es jedoch, ein Nutzungskonzept für RFID vorzulegen, das trotz Stellenstreichungen auch Vorteile für die Bibliothek bot: Nicht alle der theoretisch frei werdenden 28 Stellen sollten tatsächlich gestrichen werden. Sieben Mitarbeiter sollen vielmehr neue Aufgaben bekommen. Außerdem sollte es einigen Mitarbeitern ermöglicht werden, sich fortzubilden und innerhalb der Bibliothek aufzusteigen. Schließlich waren die errechneten Einsparungen durch RFID so groß, dass nicht nur den

⁵⁸ Leitung der Stadtbücherei Münster im Interview am 18.2.2011.

⁵⁹ Umlauf, Leistungsmessung; ders., Bestandsaufbau und Personalkosten, S. 6f.; Hobohm, Strategisches Management; Flemming, Veränderungsmanagement, S. 4-13; Poll, Bibliotheksmanagement, S. 100-107.

Konsolidierungsaufgaben entsprochen werden konnte, sondern dass auch noch Potential vorhanden war, um den Medienetat zu erhöhen. Auch für die Stadtverwaltung ist dieses Konzept vorteilhaft, da sie die Einsparungen nicht gegen den Widerstand der Bibliotheksleitung durchsetzen muss. Da das Konzept somit für alle Beteiligten Vorteile schafft, konnte die Bibliotheksleitung den Stadtkämmerer, den Stadtrat und den Personalrat hiervon überzeugen.

Das Beispiel der Stadtbibliothek Hannover weist darauf hin, dass Handlungsspielräume von Bibliotheksleitungen nicht allein von formalen Strukturen abhängen. Auch die informellen Strukturen müssen in den Blick genommen werden: Inwieweit loten die Bibliotheksleitungen ihre Spielräume aus und welche Lobbyarbeit betreiben sie, um bei ihrem Unterhaltsträger und bei politischen Entscheidungsträgern für ihre Vorstellungen zu werben?⁶⁰

Hierbei kommt es zunächst einmal darauf an, dass die Leitungen die politischen Entscheidungsprozesse kennen und zu den wichtigsten Akteuren gute Beziehungen unterhalten. Die Leitung muss den Unterhaltsträger laufend über die Bedürfnisse und Leistungen der Bibliothek informieren und gleichzeitig im Auge behalten, was in politischen Gremien und Verwaltungen geschieht, um hierauf möglichst selbst Einfluss zu nehmen. Je mehr Vertrauen zwischen dem Unterhaltsträger bzw. den politischen Akteuren einerseits und der Bibliotheksleitung andererseits besteht, desto mehr Spielraum gibt es für das Einbringen von Wünschen, für Verhandlungen und Tauschgeschäfte. Dies zeigt sich sehr deutlich am Beispiel der Stadtbibliothek Hannover, wo die Bibliotheksleitung den Stadtkämmerer überzeugen konnte, einen Teil der Einsparungen durch RFID behalten zu können. Ohne Kontakte und ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Bibliotheksleitung und Kämmerer wäre eine solche Abmachung schwerer zu erreichen gewesen.⁶¹

Das Vorgehen der Leitung der Stadtbibliothek Berlin-Mitte kann geradezu als ein Paradebeispiel für erfolgreiches Lobbying gelten.⁶² Hier verstand es die Leitung der Stadtbibliothek, die Erstellung eines Bibliotheksentwicklungsplans auf die Agenda der Bezirksverordnetenversammlung (BVV) zu setzen. Dieser Plan, der unter anderem die Einführung von RFID und eine Erweiterung der Öffnungszeiten vorsieht, wurde von der Leitung der Stadtbibliothek verfasst und anschließend von der BVV bestätigt. Die Bibliotheksleitung hat sich damit selbst Ziele gesetzt und deren Umsetzung in den nächsten Jahren abgesichert – wozu sie als nachgeordnete Behörde rein formell gar nicht in der Lage ist. Zudem schafft der Bibliotheksentwicklungsplan ein gewisses Maß an Planungssicherheit und Handlungsfreiheit: Nicht alle Entscheidungen – insbesondere solche, die einen langen Vorlauf benötigen – müssen von der Politik einzeln abgesegnet werden. Wie in Hannover haben gute Kontakte und eine Vertrauensbasis zwischen Politik und Bibliotheksleitung dazu beigetragen, dass dieses Ergebnis zustande gekommen ist. Es kommt jedoch noch ein weiterer Punkt hinzu: Politiker verfügen in der Regel nicht über Fachkenntnisse im Bibliothekswesen, weswegen sie selbst häufig wenig

⁶⁰ Zur Lobbyarbeit siehe z.B. Lux/Lembke/Diederichs/Wimmer, Öffentlichkeitsarbeit, S. 337-340; Wimmer, Lobby-Arbeit für Bibliotheken.

⁶¹ Dies wurde auch von der Leitung der Stadtbibliothek Hannover hervorgehoben.

⁶² Sandra Blanck bezeichnet die Leitung der Stadtbibliothek Mitte als „im politischen Bereich sehr aktiv“. Blanck, Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 64.

konkrete Ziele für das Bibliothekswesen benennen können. Darin liegt auch eine Chance für die Bibliotheksleitungen: Es gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Expertise und ihre Vorstellungen in den politischen Prozess einzubringen. Vielfach führt das mangelnde Fachwissen von Politikern jedoch im Gegenteil dazu, dass politische Akteure nicht unbedingt offene Ohren für die Probleme von Bibliotheken haben.⁶³ Mehrere Gesprächspartner aus ÖBs wiesen im Interview zudem darauf hin, dass politische Akteure vielfach nur an schnellen Lösungen für drängende Probleme interessiert seien und nicht an langfristigen Entwicklungen oder Qualitätsstandards. In Anbetracht des mangelnden Verständnisses von Unterhaltsträgern für bibliothekarische Probleme müssen Bibliotheksleitungen in der Lage sein, diesen ihre Positionen verständlich zu machen und für diese zu werben.⁶⁴ So besteht die Chance, dass die politisch Verantwortlichen den Nutzen bibliothekarischer Anliegen erkennen und sich politisch für diese einsetzen.

2.3. Der Prozess zur Einführung von RFID

Nach der Analyse der Ausgangsbedingungen und der Handlungsspielräume gilt es, den Einführungsprozess von RFID zu untersuchen. Insbesondere die Definition der mit der Einführung von RFID verbundenen Ziele und die Berechnung der Einsparpotentiale muss näher betrachtet werden.

2.3.1. Definition von Zielen und Aufgaben im Zusammenhang mit der Einführung von RFID

In der Forschungsliteratur zum Bibliotheksmanagement heißt es, dass eine klare Definition von Zielen und Aufgaben eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches Management sei.⁶⁵ Hierfür haben Bibliotheksleitungen, wie Marianne Pohl und Eva Schubert von der Stadtbibliothek München hervorheben, jedoch zum Teil nur wenig Gelegenheit: „Einige Bibliotheken werden von ihren Kommunen Hals über Kopf in das Abenteuer RFID-Selbstverbuchung geschickt, ohne dass die Verantwortlichen ausreichend Zeit und Gelegenheit bekommen, sich umfassend zu informieren.“⁶⁶ Dies lässt folgenden Schluss zu: Werden mit der Einführung von RFID keine klaren Ziele verknüpft – z.B. weil die Initiative hierzu nicht von der Bibliothek, sondern vom Unterhaltsträger ausgeht und nur wenig Zeit zur Verfügung steht – ist mit mehr oder weniger willkürlichen Ergebnissen zu rechnen. Für die Personalplanung bei Einführung von RFID bedeutet dies, dass die Bibliotheksleitungen am besten vor, spätestens aber mit Einführung von RFID klar definieren sollten, welche personalpolitischen Ziele sie hiermit erreichen wollen.

⁶³ Lux/Lembke/Diederichs/Wimmer, Öffentlichkeitsarbeit, S. 337-339. Allgemein wird Bibliotheken eher eine schwache Stellung im politischen Verteilungskampf zugemessen. Frankenberger, Strategien zur Einführung organisatorischer Neuerungen, S. 159.

⁶⁴ Siehe auch: Neubauer, Bibliotheksleitung, S. 127.

⁶⁵ Siehe z.B. Poll, Bibliotheksmanagement, S. 93-96; Flemming, Veränderungsmanagement, S. 7f. Siehe auch Snelling, Self-issue not a quick win, S. 33.

⁶⁶ Pohl/Schubert, „Warum haben Sie das nicht schon längst gemacht?“, S. 264.

In den untersuchten Bibliotheken verfolgen die Leitungen mit der Einführung von RFID folgende Ziele: In der Stadtbücherei Münster und in den Stadtbibliotheken München und Hannover strebten die Leitungen an, Konsolidierungsvorgaben des Unterhaltsträgers umzusetzen. In Hannover verknüpfte die Bibliotheksleitung diesen Veränderungsprozess mit dem Ziel, einigen Mitarbeitern den Wechsel auf anspruchsvollere und besser vergütete Stellen zu ermöglichen. In der KIT-Bibliothek, im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU und an der USB Köln verfolgten die Leitungen mit der Einführung von RFID das Ziel, die Ausleihkonditionen zu verbessern und die Öffnungszeiten auszuweiten. An den UBs der HSU und der TU sollten außerdem neue Services wie Instant Messaging oder die elektronische Dokumentenlieferung ermöglicht werden. An diesen beiden Bibliotheken sowie in den Berliner Öffentlichen Bibliotheken, zu denen die Stadtbibliothek Berlin-Mitte gehört, sollten darüber hinaus verfügbare Fördergelder für technische Innovationen und einen Ausbau des Service genutzt werden. In Berlin-Mitte und an den HÖB standen zunächst verschiedene Serviceverbesserungen im Raum, ohne dass diese beim Entschluss, RFID einzuführen, bereits genau festgelegt waren. In Berlin-Mitte spielt allerdings die Mittelzuteilung über bestimmte Leistungskennzahlen (Ausleihen, Besucher und Teilnehmer an der Leseförderung) eine große Rolle, so dass zu erwarten ist, dass ein Großteil der frei werdenden Personalkapazitäten zur Verbesserung dieser Leistungskennzahlen verwendet werden wird.

Die Bibliotheksleitungen schlugen verschiedene Wege ein, ihre mit RFID verfolgten Ziele zu definieren. Bei der Hälfte der Bibliotheken, nämlich der Stadtbibliothek Münster, den UBs der HSU und der TU, in der KIT-Bibliothek und an der USB Köln waren die Ziele überschaubar und die personalpolitischen Auswirkungen begrenzt. Eine Formulierung weitergehender Ziele bzw. eine Neudefinition der Aufgaben der Bibliothek wurde hiermit nicht verbunden. An der Stadtbibliothek München hingegen nutzte die Leitung die Einführung von RFID, um eine generelle Aufgabenkritik in der Bibliothek durchzuführen. Alle Aufgaben wurden mit Prioritäten versehen. Nur diejenigen Aufgaben, die mit der höchsten oder zweithöchsten Priorität ausgestattet wurden, sollen in Zukunft weiterverfolgt werden. Die umfangreichsten Aktivitäten zur Personalplanung unternahmen die HÖB. Hier wurde ein Kundenmonitoring durchgeführt, um zu ermitteln, welche Aufgaben in Zukunft aus Sicht der Nutzer wichtig sind. Außerdem wurde ein Großworkshop veranstaltet, an dem 130 der ca. 500 Mitarbeiter aufgefordert wurden, ihre Vorstellungen über die Verwendung der durch RFID frei werdenden Ressourcen einzubringen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass einige Bibliotheken RFID einführen, um Einsparungen vorzunehmen. Der Impuls hierzu erfolgt meist von außerhalb, aber es liegt in der Hand der Bibliotheksleitung, hieraus konkrete personalpolitische Ziele abzuleiten. Konsolidierungsmaßnahmen können auch einen Anstoß zu einer grundsätzlichen Aufgabenkritik geben. Werden personalpolitische Ziele nur indirekt verfolgt, kann dies dazu führen, dass sich die Bibliotheksleitungen über die personalpolitischen Implikationen nicht ganz im Klaren sind. Hier sind die Leitungen besonders gefordert, sich mit den personalpolitischen Folgen auseinanderzusetzen.

2.3.2. Berechnung des Einsparvolumens

Um zu wissen, wie viele Personalkapazitäten für Stellenstreichungen oder für neue Aufgaben genutzt werden können, ist es wichtig, dass die Bibliotheksleitungen ein Bild davon haben, wie viel Personal sie durch RFID bei der Ausleihe und Rückgabe einsparen können. Die Leitung der Stadtbibliothek Hannover hob während des Interviews ausdrücklich hervor, wie wichtig es für den Planungsprozess ist, die eingesparten Personalkapazitäten zu kennen: „Als dann klar war, dass wirklich Aufgaben in diesem Volumen wegfallen – seitdem ist irgendwie alles klar.“⁶⁷ Nur wenn gezielte Berechnungen vorgenommen werden, ist davon auszugehen, dass die Einsparungen auch gezielt genutzt werden und nicht einfach verpuffen.⁶⁸ Auch für die Begründung der Einführung von RFID und als Grundlage für die Verhandlungen mit Unterhaltsträgern und Personalräten ist eine Kenntnis der Einsparpotentiale von Bedeutung.⁶⁹ Im Folgenden soll daher analysiert werden, ob und wie die Bibliotheksleitungen die durch RFID frei werdenden Personalkapazitäten berechneten, zu welchen Ergebnissen sie dabei kamen und welche Schlussfolgerungen sie hieraus zogen.

Obwohl es für die Planung wichtig ist, die Einsparpotentiale durch RFID zu kennen, haben nicht alle untersuchten Bibliotheken diese berechnet. Ein Grund hierfür ist, dass es keine allgemein anerkannte Methode zur Ermittlung von Personal-Kapazitäten in Bibliotheken gibt. Viele vorhandene Verfahren gelten als zu aufwändig, so dass sie nur selten Anwendung finden.⁷⁰ So führte z.B. die Bibliotheksleitung der HSU keine Berechnung durch, da sie dies angesichts der relativ geringen Größe der Bibliothek für übertrieben hielt.

Das in einigen Bibliotheken keine Berechnungen der Einsparpotentiale durchgeführt wurden, liegt jedoch nicht nur daran, dass allgemein anerkannte Berechnungsmethoden fehlen. An der TU Berlin z.B. war die Bibliotheksleitung der Überzeugung, dass sich die Einsparungen nicht berechnen ließen, weil nicht vorausgesagt werden könne, wie gut die Selbstverbuchungsgeräte von den Nutzern angenommen würden. Hintergrund dieser „Black Box“ war, dass die Leitung den Nutzern weiterhin auch die Verbuchung über die Theke anbieten und die Thekenplätze erst nach und nach abbauen wollte. Wie viele Thekenplätze fortan gebraucht wurden, sollte nicht von der Leitung festgelegt werden, sondern sollte sich am Nutzerverhalten orientieren. Diese Vorgehensweise hatte zu Folge, dass Personalkapazitäten erst nach und nach frei wurden. Leicht hätte es auch passieren können, dass die Einspareffekte verpuffen, wenn die Mitarbeiter weniger gearbeitet oder nicht relevante Tätigkeiten

⁶⁷ Leitung der Stadtbibliothek Hannover, Interview am 22.2.2011.

⁶⁸ Die Bedeutung einer frühzeitigen Erfassung und Einplanung der frei werdenden Personalkapazitäten wurde von den Leitungen der Stadtbibliotheken Berlin-Mitte und Hannover sowie der HÖB während der Interviews hervorgehoben. An den HÖB wurden jedoch in der Praxis keine entsprechenden Maßnahmen ergriffen. E-Mail von Bernd Ingwersen vom 1.3.2011.

⁶⁹ Naumann/Umlauf: Personalbedarf.

⁷⁰ Siehe Naumann/Umlauf: Personalbedarf. Zur Personalbedarfs-Ermittlung im Publikumsverkehr (Auskunft, Beratung und Thekendienst) siehe außerdem Umlauf, Führen durch Zielvereinbarungen.

ausgeführt hätten. Lediglich die hohe Motivation der Mitarbeiter, die Thekenarbeit zu reduzieren, um anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen, hat dazu geführt, dass es hierzu nicht gekommen ist.

In den HÖB, die ebenfalls eine große Stadtbibliothek bilden, ließ die Leitung erst nach der Einführung von RFID die Tätigkeiten der Mitarbeiter erfassen. Eine Ermittlung der Einsparungen war daher nicht möglich. Für das Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU wurde ebenfalls berechnet, wie viel Personal nach Einführung von RFID für welche Tätigkeiten benötigt wird. Da die Medien zuvor größtenteils nicht ausleihbar waren, ist auch hier kein Vorher-Nachher-Vergleich möglich.

In denjenigen Bibliotheken, in denen Berechnungen des Einsparpotentials durchgeführt wurden, verwendeten die Leitungen verschiedene Modelle. Das einfachste Modell orientiert sich an den vor bzw. nach Einführung von RFID besetzten Thekenplätzen. Diese Art der Berechnung, die z.B. in der KIT-Bibliothek angewandt wurde, geht davon aus, dass auch nach der Einführung von RFID in einem Bibliotheksgebäude während der Servicezeit immer mindestens ein Thekenplatz besetzt sein muss, an dem Anmeldungen durchgeführt, Auskünfte erteilt und bestimmte Medien nach wie vor durch das Personal ausgeliehen und zurückgenommen werden müssen.⁷¹ Alle anderen Arbeitsplätze an der Ausleihtheke sollen wegfallen. In ihrer einfachsten Variante geht diese Arbeitsplatzmethode⁷² davon aus, dass ein Thekenplatz einer Stelle VZÄ entspricht.⁷³ Ein Problem dieses einfachen Modells besteht allerdings darin, dass die Öffnungszeiten in der Regel länger sind als die wöchentliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters.⁷⁴ Die Stadtbibliothek Berlin-Mitte hat dieses Problem gelöst, indem sie die Arbeitsstunden berechnet, die an den zu besetzenden Theken anfallen. Auch ein anderes Problem bei der Berechnung über die Thekenplätze kann auf diese Weise gelöst werden: Es muss zwar mindestens ein Thekenplatz immer besetzt sein. Die Mitarbeiter können dort jedoch auch andere Tätigkeiten als die oben beschriebenen vornehmen, wie z.B. die Vorbereitung von Nutzerschulungen in der KIT-Bibliothek oder Instant Messaging in der UB der HSU. Solche Tätigkeiten, mit denen die Mitarbeiter nach der Einführung von RFID verstärkt betraut werden, können über die Berechnung der Arbeitsstunden einbezogen werden.⁷⁵

Andere Bibliotheken ermittelten die Einsparpotentiale über Zeitwerte: Vergleichswerte, die besagen, wie lange eine Tätigkeit im Schnitt dauert,⁷⁶ werden mit Selbstaufschreibung kombiniert, um zu erfassen, wie häufig diese Tätigkeit ausgeführt wird. Möglich ist auch, die Mitarbeiter notieren zu lassen, wie viel Zeit sie an einem Tag oder während einer Schicht mit bestimmten Tätigkeiten zugebracht haben.

⁷¹ Wenn besondere Medien vorliegen, wenn es Probleme mit den Medien gibt oder wenn Nutzer Handycaps haben, muss eine Verbuchung weiterhin über das Thekenpersonal erfolgen. Um möglichst große Einspareffekte durch RFID zu erzielen, sollte sich die persönliche Verbuchung aber auf Ausnahmefälle beschränken.

Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 52.

⁷² Naumann/Umlauf, Personalbedarf, S. 10f.

⁷³ Dieses Modell wurde z.B. in der Stadtbücherei Münster und in der KIT-Bibliothek angewandt.

⁷⁴ Dies fiel dem Gesprächspartner von der KIT-Bibliothek erst während des Interviews auf.

⁷⁵ Diese Arbeiten sollten laut Naumann und Umlauf allerdings auch nicht mit einberechnet werden, da sonst die Qualität der Dienstleistung und die Motivation der Mitarbeiter sinken würde. Naumann/Umlauf, Arbeitszeitbedarf.

⁷⁶ Naumann/Umlauf, Arbeitszeitbedarf.

Eine Berechnung der Einsparpotentiale mittels Zeitwerten wurde an den großen Stadtbibliotheken München und Hannover durchgeführt. Die Leitung der Stadtbibliothek Hannover stellte zunächst eine provisorische Berechnung an, die sie später mittels Selbstaufschreibung überprüfte.

Welche Einsparpotentiale wurden errechnet? An der Hälfte der untersuchten Bibliotheken, nämlich an den UBs der HSU, der HU und der TU, an der USB Köln und an den HÖB wurden die durch RFID frei werdenden Personalkapazitäten nicht näher bestimmt. Vor allem an WBs wurden also keine Berechnungen angestellt. An den anderen Bibliotheken wurden folgende Einsparpotentiale ermittelt:

Tabelle 2: Errechnete Einsparpotentiale an Personalkapazitäten durch RFID

Bibliothek	Errechnetes Einsparpotential in VZÄ
ÖBs	
Stadtbücherei Münster	2,5
Stadtbibliothek Berlin-Mitte	4,5
Stadtbibliothek München	29
- davon Zentralbibliothek	6,5
Stadtbibliothek Hannover	28
WBs	
KIT-Bibliothek	0,5

Quelle: Interviews

In der Stadtbibliothek München wurde ermittelt, dass die Verbuchung eines Mediums durch einen Thekenmitarbeiter vor Einführung von RFID im Schnitt 11,9 Sekunden dauert. Bei 15 Millionen Ausleihen und Rückgaben im Jahr 2004, 72 Personalarbeitsplätzen in der Ausleihe und einer angenommenen Selbstverbuchungsrate von 90% errechnete die Bibliotheksleitung, dass insgesamt 29 Stellen VZÄ eingespart werden könnten, davon in der Zentralbibliothek 6,5 (Verbuchungsvorgang mit Scanner x Primärausleihen x 2).⁷⁷ In der Stadtbibliothek Hannover errechnete die Leitung auf ähnliche Weise, dass 28 Stellen eingespart werden könnten. In Berlin-Mitte ergab die Rechnung, dass an den Theken durch RFID ca. 9.000 Jahresarbeitsstunden oder 4,5 Stellen VZÄ frei werden würden.⁷⁸ Am KIT war die Bibliotheksleitung der Meinung, dass ein Thekenplatz und damit eine Stelle VZÄ eingespart werden könne. Gleichzeitig ging sie aber davon aus, dass nach Einführung von RFID eine halbe Stelle zur Bearbeitung der hohen Zahl an Vormerkungen gebraucht würde. Die prognostizierten Einsparungen betragen daher nur eine halbe Stelle VZÄ.

Welche Folgen hatten die durchgeführten und unterlassenen Berechnungen? An der HSU trugen die ausgebliebenen Berechnungen dazu bei, dass die Leitung den Mitarbeitern nach eigener Einschätzung viele, eventuell zu viele neue Tätigkeiten zuteilte. An der USB Köln herrscht nach wie vor eine gewisse Unklarheit über den zukünftigen Personaleinsatz. Auch an der UB der TU konnte nicht im

⁷⁷ Pohl/Schubert, Nie mehr Schlange stehen, S. 38; Schubert, Selbstverbuchung mit RFID.

⁷⁸ Siehe u.a. Stadtbibliothek Mitte, Zielvereinbarungen; Westerhoff, Dokumentation.

Vorfeld gesagt werden, wann wie viele Personalkapazitäten für andere Tätigkeiten frei werden würden. In den HÖB haben Leitung und Betriebsrat zudem unterschiedliche Auffassungen über die Höhe der Einsparungen.

In Berlin-Mitte gewann die Leitung mittels der oben beschriebenen Berechnungsmethode Klarheit über den Umfang der neu zu verteilenden Personalressourcen, über deren Verwendung in zwei anschließenden Workshops diskutiert wurde. In den Stadtbibliotheken Münster, München und Hannover erlangten die Leitungen Gewissheit, dass die Konsolidierungsvorgaben mit Hilfe von RFID eingehalten werden könnten. In Hannover erkannte die Leitung, dass das Einsparpotential so groß sein würde, dass die Bibliothek zusätzliches Geld einsparen und einige Stellen für neue Aufgaben verwenden könnte.

3. Personalpolitische Konsequenzen der Einführung von RFID

Im Folgenden wird unter Auswertung des letzten Fragekomplexes des Leitfadens untersucht, welche personalpolitischen Auswirkungen die Einführung von RFID an den untersuchten Bibliotheken hat. Dabei wird zunächst analysiert, von welchen Tätigkeiten das Personal durch RFID befreit werden kann und wie umfangreich diese Einsparungen ausfallen. Anschließend wird beleuchtet, inwieweit die Einsparungen zum Personalabbau oder für neue Aufgaben genutzt werden. Schließlich soll überprüft werden, inwieweit es im Zuge der Einführung von RFID zu Qualifizierungsmaßnahmen und Höhergruppierungen für das Personal gekommen ist.

3.1 Einsparungen von Personalkapazitäten

3.1.1. Wegfallende Tätigkeiten

Die durch die Einführung von RFID wegfallenden Tätigkeiten gehören zum so genannten Front Office der Bibliothek, also zur Benutzungsabteilung.⁷⁹ Die Aufstellung von Selbstverbuchungsgeräten führt – da dies meist der primäre Grund für ihre Einführung ist⁸⁰ – zu einem Wegfall eines großen Teils der Ausleihverbuchung durch das Bibliothekspersonal. Je höher die Selbstverbuchungsrate ist und je weniger Hilfe durch das Personal nötig ist, desto größer fallen die Einspareffekte aus.⁸¹ Erfahrungen zeigen, dass Bibliotheken Selbstverbuchungsquoten über 90% erreichen können.⁸² Im optimalen Fall wird nur noch ein Minimum an Personal in der Ausleihe benötigt.⁸³

⁷⁹ Siehe hierzu auch Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 44, Anm. 112.

⁸⁰ Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 58.

⁸¹ Siehe auch Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 44.

⁸² Siehe z.B. Pohl/Schubert, Nie mehr Schlange stehen, S. 41; Pohl/Schubert, RFID-Technologie in der Münchner Stadtbibliothek, S. 18; Ingwersen, 95 Prozent der Verbuchung, S. 61.

⁸³ Die UB der HU hatte vor der Einführung von RFID größtenteils Präsenzbestände. Hier sollte RFID dazu dienen, dass möglichst wenig Personal benötigt wird, um die jetzt hohen Ausleihzahlen zu bewältigen.

In vielen Bibliotheken entfällt auch ein Großteil der Rückbuchung und des Grobsortierens, da parallel oder zeitversetzt zu den Ausleihgeräten meistens auch Rückgabeautomaten aufgestellt werden, die in größeren Häusern an Sortieranlagen und Buchförderanlagen angeschlossen sind.⁸⁴ In vielen kleineren Häusern wird jedoch häufig auf die Aufstellung von Rückgabegeräten verzichtet, weil dies mit baulichen Problemen verbunden wäre oder weil sich die Investitionen wegen zu geringer Personaleinsparungen nicht lohnen würden.⁸⁵ In den HÖB scheiterte die Aufstellung von Rückgabeautomaten in den Zweigstellen am Widerstand der Mitarbeiter, die so den Kontakt zum Kunden erhalten wollten. Einige größere Häuser rüsten erst später nach, weil die Technik erst erprobt werden sollte oder weil vorher Umbauten notwendig sind.⁸⁶ Gerade in größeren Häusern gehören Rückgabeautomaten aber mittlerweile zum festen Bestandteil der RFID-Ausrüstung, da durch sie erhebliche Personalkapazitäten eingespart werden können.⁸⁷ Wird die Verbuchung weiterhin durch Personal an der Theke ausgeführt, können laut unterschiedlichen Studien mit RFID durch Stapelbuchung und eine einfachere Erkennung 50-85% Zeitersparnis gegenüber der Barcode-Technik erreicht werden.⁸⁸ Der Hauptnutzen für die Einführung von RFID liegt jedoch in der Selbstverbuchung, die das Personal möglichst vollständig von der Verbuchung entlasten soll.

Um die Entlastung der Thekenmitarbeiter noch zu verstärken, haben viele Bibliotheken mittlerweile auch Kassenautomaten eingeführt.⁸⁹ Die Aufstellung von Kassenautomaten ist allerdings eine Maßnahme, die unabhängig von der Einführung von RFID ergriffen werden kann.⁹⁰

Auch Selbstabholregale, die es z.B. im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU,⁹¹ an der USB Köln und in der Stadtbibliothek München gibt, können unabhängig von RFID aufgestellt werden. Mit ihrer Hilfe kann die Arbeit für das Thekenpersonal zusätzlich reduziert werden. Sie ermöglichen den Nutzern, bereitgestellte, vorgemerkte oder aus dem Magazin bestellte Medien eigenständig auszuleihen. Dies ist vor allem in den späten Abendstunden und nachts ein nützlicher Service, wenn die Servicetheken nicht mehr besetzt sind. Eine Einsparung von Personalkapazitäten ist mithilfe von

⁸⁴ Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 46; Berghaus-Sprengel/Engels, Buchausleihe und -rückgabe vollautomatisiert; Hamburger Bücherhallen, Tätigkeiten; Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 59f.

⁸⁵ Aus diesen Gründen wurde z.B. in den Zweigstellen der Stadtbücherei Münster keine Rückgabeautomaten aufgestellt. Eine ähnliche Vorgehensweise ist auch in anderen, hier nicht näher untersuchten Bibliotheken festzustellen. Siehe z.B. Rabe, Städtische Bibliotheken Dresden, S. 77.

⁸⁶ Dies ist z.B. in der UB der TU Berlin und in der USB der Fall. UB der TU, Wissen im Zentrum, S. 43.

⁸⁷ Siehe z.B. Pohl/Schubert, „Warum haben wir das nicht schon längst gemacht?“, S. 263.

⁸⁸ Während Christian Kern von 50% spricht, nennt Birgit Lindl vom RFID-Hersteller Bibliotheca RFID Library Systems sogar 85%. Kern, Anwendung von RFID-Systemen, S. 153; Lindl, RFID-Technology, S. 110-112. Auf welcher Grundlage dieser Werte ermittelt wurden, erklären beide nicht. Siehe auch Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 27; Boss, RFID Technology for Libraries; Sieweke, Bibliothecae Quo Vadis?, S. 111; Raugel, RFID ermöglicht längere Öffnungszeiten, S. 270; Raith, Umstellung auf RFID, S. 24.

⁸⁹ Kassenautomaten wurden z.B. in den HÖB, in der KIT-Bibliothek, in den UBs der HU und der TU Berlin sowie in der Stadtbücherei Münster aufgestellt. Hamburger Bücherhallen, Einsatz von RFID-Technik; Berghaus-Sprengel/Kühne, RFID-Umstellung in der UB; Berghaus-Sprengel/Engels, Buchausleihe und -rückgabe vollautomatisiert; UB der TU, Wissen im Zentrum, S. 11.

⁹⁰ Die Stadtbibliothek München verzichtete auf die Aufstellung von Kassenautomaten, weil die Erhöhung des Kreditrahmens und die Aufstellung von Rückgabegeräten, die auch außerhalb der Öffnungszeiten genutzt werden können, zu einem Rückgang der Kassengeschäfte um 42% führten. Pohl/Schubert, „Warum haben wir das nicht schon längst gemacht?“, S. 263.

⁹¹ Berghaus-Sprengel/Engels, Buchausleihe und -rückgabe vollautomatisiert.

Selbstabholregalen jedoch nicht zu erreichen, da für das Einräumen der Regale Personal benötigt wird.⁹²

Die wegfallenden Arbeiten fielen zum allergrößten Teil in den Tätigkeitsbereich der angelernten Kräfte und FaMIs. Während in den Stadtbibliotheken Münster und München ausschließlich angelernte Kräfte betroffen waren, waren in den UBs der TU, HU und HSU sowie in der KIT-Bibliothek FaMIs berührt.⁹³ In den Stadtbibliotheken Hannover und Berlin-Mitte sowie in den HÖB fallen sowohl für angelernte Kräfte als auch für FaMIs Tätigkeiten weg. In der USB Köln waren außerdem auch studentische Hilfskräfte betroffen. Ausschlaggebend ist letztlich, welches Personal die entsprechenden Bibliotheken jeweils in der Ausleihe beschäftigen.⁹⁴

3.1.2. Welche Einsparpotentiale können mit RFID erreicht werden?

Nachdem geklärt ist, bei welchen Tätigkeiten mit Hilfe von RFID Personalkapazitäten eingespart werden können, stellt sich die Frage, welchen Umfang diese Einsparungen erreichen. Verlässliche Zahlenangaben zu machen, ist aus mehreren Gründen schwierig. In Kapitel 2.3.2. ist dargestellt worden, dass nicht alle untersuchten Bibliotheken Berechnungen über die durch RFID frei werdenden Personalkapazitäten anstellten. Auch über die tatsächlichen Einsparungen konnten nicht alle Bibliotheken präzise Aussagen treffen.

⁹² An der USB Köln gab es nach der Einführung der Abholregale zudem einen recht großen Bedarf an Hilfestellung durch das Personal, da die Nutzer die Aufstellung der bestellten Medien nicht verstanden, die pro Tag immerhin eine Zahl von 1.500 erreichen.

⁹³ Auch an den Städtischen Bibliotheken Dresden waren ausschließlich FaMIs betroffen. Rabe, Städtische Bibliotheken Dresden, S. 77.

⁹⁴ An den ÖBs sind häufig angelernte Kräfte auf FaMI-Stellen anzutreffen, weil in einigen Städten lange Zeit keine FaMIs ausgebildet wurden oder weil angelernte Kräfte billiger waren. In Berlin-Mitte kommt außerdem zum Tragen, dass die Bibliotheksleitung gezwungen war, fachfremdes Personal aus dem Personalüberhang des Landes Berlin zu übernehmen.

Tabelle 3: Geschätzte und tatsächliche Einsparungen an Personalkapazitäten durch RFID

Bibliothek	geschätzte Einsparungen in VZÄ	tatsächliche Einsparungen in VZÄ
ÖB		
Stadtbücherei Münster	2,50	>2,50
Stadtbibliothek Berlin-Mitte	4,50	noch unklar
Stadtbibliothek München	29,00	>29
- davon Zentralbibliothek	6,5	<6,5
Stadtbibliothek Hannover	28,00	noch unklar
WB		
KIT-Bibliothek	0,50	>0,5
UB der TU Berlin		ca. 2,50
UB der HSU		ca. 1,50

Quellen: Interviews; E-Mails von Eva Schubert vom 18.4.2011 und 3.5.2011; E-Mail von Gunter Riemers vom 3.5.2011.

Die Gründe hierfür sind unterschiedlicher Natur. In den Stadtbibliotheken Hannover und Berlin-Mitte und an der USB Köln ist die Einführung von RFID noch nicht abgeschlossen.⁹⁵ In München wurden zwar mehr Personalkapazitäten als die prognostizierten 29 Stellen frei. In kleineren Zweigstellen ist es jedoch schwierig, die Einsparungen zu beziffern und zu nutzen, da ein Thekenplatz nach wie vor immer zu besetzen ist, auch wenn weniger Arbeiten anfallen. Tätigkeiten und Zeitkontingente können zudem weniger verschoben werden, wenn nur wenige Mitarbeiter in einem Haus tätig sind.⁹⁶

Auch in der KIT-Bibliothek sowie in den UBs der TU Berlin und der HSU fiel es den Leitungen schwer, die tatsächlichen Einsparungen durch RFID zu berechnen.⁹⁷ An der UB der HSU geht man von 1-2 aus, an der TU Berlin von 2-3 Stellen VZÄ.

Eine Aussage darüber, ob die Bibliotheken ihre Einsparziele erreicht haben, ist daher nur eingeschränkt möglich. In der Stadtbibliothek Hannover verlaufen die Einsparungen bisher wie geplant. Hier und in der Stadtbücherei Münster hätten laut Aussage der Leitungen noch mehr Personalkapazitäten eingespart werden können. Die Leitungen wollten jedoch, dass noch Luft bleibt, um nicht zu knapp zu kalkulieren und für unvorhergesehene Schwierigkeiten gewappnet zu sein. An der Stadtbibliothek München fielen die Einsparungen letztlich etwas höher aus als geplant.⁹⁸

⁹⁵ An der USB wird es erst mit Abschluss des Umbaus und der Installation von Rückgabeautomaten sowie Sortier- und Buchförderanlagen zu messbaren Einsparungen kommen.

⁹⁶ Dieser Befund wurde u.a. von den HÖB und den Stadtbibliothek München, Münster und Berlin-Mitte hervorgehoben. Siehe auch: Steinaecker, Ergebnisse des Projektes Nr. 1.

⁹⁷ In der KIT-Bibliothek fallen die Einsparungen aufgrund eines Berechnungsfehlers höher aus als erwartet. Die Leitung war davon ausgegangen, dass ein halber Thekenplatz wegfallen würde. Die wöchentliche Arbeitszeit an der Theke entsprach aber vor Einführung von RFID mehr als eine Stelle VZÄ. Der gleichzeitige Umbau der Bibliothek macht es schwierig, die reinen Effekte von RFID zu berechnen.

⁹⁸ E-Mails von Eva Schubert vom 14.3.2011, 18.4.2011 und 3.5.2011.

An der USB Köln und an den HÖB hingegen unterschätzten die Leitungen den Aufwand für das laufende Taggen von Medien mit RFID-Etiketten.⁹⁹ An der HU hat die Leitung zu wenig Personal für die Behebung von technischen Problemen und für das Rücksortieren der Medien eingeplant.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die tatsächlichen Einsparungen in vielen Fällen geringfügig von den prognostizierten abwichen.¹⁰⁰ In einigen Fällen fielen die Einsparungen höher aus, in anderen entstand unerwarteter Mehraufwand. In vielen Fällen liegen jedoch gar keine Daten vor, die einen Vorher-nachher-Vergleich ermöglichen. Im Folgenden soll daher lediglich versucht werden, aus dem vorhandenen Zahlenmaterial einige Trends und Zusammenhänge abzuleiten.

Tabelle 4: Eingesparte Personalkapazitäten und Stellen im Jahr der Entscheidung für RFID

Bibliothek	Jahr der Entscheidung für RFID	Stellen VZÄ gesamt in diesem Jahr	Einsparungen an Personalkapazitäten in VZÄ	Einsparungen von Stellen gesamt in %
ÖB				
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%
WB				
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 bezieht sich auf den Stellenplan, nicht nach VZÄ.

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.

Die Tabelle zeigt, dass die Einsparungen an Personalkapazitäten nicht nur absolut, sondern auch im Verhältnis zur Gesamtzahl der Stellen in den Bibliotheken sehr unterschiedlich ausfielen. Die Zahl der eingesparten Kapazitäten reicht von 0,5 Stellen VZÄ im KIT bis zu 29 Stellen in der Stadtbibliothek München. Der Anteil der eingesparten Kapazitäten reicht von 0,6% in der KIT-Bibliothek bis 13,97% in Hannover. In der Stadtbibliothek Hannover werden

⁹⁹ An den HÖB entstand insbesondere bei der Präparierung von AV-Medien ein Mehraufwand. Diese Tätigkeit wurde mittlerweile ausgelagert. Hamburger Bücherhallen, „Zeitfresserpapier“. Siehe auch Rabe, Städtische Bibliotheken Dresden, S. 77.

¹⁰⁰ Siehe auch Klemm, Vom Barcode zum Transponder, S. 108.

damit sowohl absolut als auch relativ mit Abstand die größten Einsparungen angepeilt. Demgegenüber sind die Einsparungen in der KIT-Bibliothek geradezu marginal.

Es zeigt sich zudem, dass die Einsparungen in den Öffentlichen Bibliotheken in der Regel höher ausfallen als an den Wissenschaftlichen. Wie die folgende Tabelle zeigt, ist auch die Zahl der Ausleihen in den ÖBs größer als in den WBs:

Tabelle 5: Ausleihen und eingesparte Personalkapazitäten durch RFID

Bibliothek	Jahr der Entscheidung für RFID	Ausleihen in diesem Jahr	Einsparungen an Personalkapazitäten in Stellen VZÄ
ÖB			
Stadtbücherei Münster	2006	2.023.063	2,50
Stadtbibliothek Berlin-Mitte	2008	2.582.851	4,50
Stadtbibliothek München	2004	12.100.440	29,00
- davon Zentralbibliothek	2004	1.462.631	6,5
Stadtbibliothek Hannover	2008	4.026.819	28,00
WB			
KIT-Bibliothek	2001	194.894	0,50
UB der TU Berlin	2002	290.228	2,50
UB der HSU	2007	168.847	1,50

Erläuterung: Ausleihen ohne Verlängerungen und Vormerkungen

Die Zahl der Stellen am KIT stammt aus dem Jahr 2004; ältere Zahlen liegen nicht vor.

Quellen: DBS; 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.

Hieraus kann man schließen, dass in den ÖBs größere Einsparungen erzielt werden, weil hier eine größere Entlastung bei der Ausleih- und Rückgabeverbuchung anfällt. Eine Rolle spielt aber sicherlich auch, mit wie vielen Mitarbeiterstunden die Thekenplätze vor und nach Einführung von RFID in den einzelnen Zweigstellen der Bibliotheken besetzt sind. Außerdem müssten die Einsparpotentiale in den einzelnen Zweigstellen genauer betrachtet werden. Leider fehlt es an aussagekräftigem Zahlenmaterial über das in der Ausleihe beschäftigte Personal, um diese These fundiert zu belegen.

Die Zahlen werfen zudem gleichzeitig neue Fragen auf: Warum z.B. werden in München und Hannover annähernd gleich viele Einsparungen erzielt, wenn in München wesentlich mehr Entleihungen anfallen – und insgesamt auch ein wesentlich größerer Personalbestand existiert? Diese und andere Fragen zu beantworten bleibt eine Aufgabe weiterer Forschungen zum Thema.

3.1.3. Wie wurden die Einsparungen erzielt?

Die untersuchten Bibliotheken haben mit Hilfe von RFID nicht nur unterschiedliche Einsparungen von Personalkapazitäten in der Ausleihe erzielt, sie sind auch unterschiedlich vorgegangen, um an der Verbuchungstheke Personal einzusparen. An einigen Bibliotheken wie den Stadtbibliotheken München und Münster ersetzte die Leitung quasi „über Nacht“ die Verbuchung an der Theke durch die Selbstverbuchungsgeräte. Nur noch in Ausnahmefällen fand die Verbuchung weiterhin über das Personal statt. Eine Zeit lang musste das Personal zwar Hilfestellung bei der Bedienung der Geräte leisten. Insgesamt führte diese Vorgehensweise aber dazu, dass rasch eine hohe Selbstverbuchungsrate erreicht wurde und Personal von den Theken abgezogen werden konnte.¹⁰¹ Als wichtig hat es sich in diesem Zusammenhang herausgestellt, dass das Personal wirklich darauf hinarbeitet, die Nutzer mit den Anlagen vertraut zu machen und nicht weiterhin selbst die Verbuchung vorzunehmen, z.B. weil es Probleme gibt – ein Reflex der vor allem bei Mitarbeitern anzutreffen ist, die lange Jahre in der Verbuchung tätig waren.¹⁰² Erfahrungen aus anderen Bibliotheken zeigen zudem, dass es sinnvoll ist, die bisherige Ausleihtheke zurückzubauen und den Eingangsraum der Bibliothek derart zu gestalten, dass die Nutzer automatisch zu den Selbstverbuchungsgeräten finden.¹⁰³

Demgegenüber traten in Bibliotheken, welche die Thekenplätze in der Ausleihe zunächst in voller Zahl beibehielten, erst später Entlastungen ein. So baute z.B. die Bibliotheksleitung der TU Berlin die Thekenplätze nur sukzessive ab, abhängig von der Annahme der Selbstverbuchungsgeräte durch die Nutzer. Die Nutzer frequentierten auch deswegen weiterhin die Ausleihtheke, weil dort zunächst noch die Rückgabe, die Anmeldung, die Zahlung von Gebühren und die Ausgabe von Fernleihen erfolgten. Durch eine frühzeitige Einrichtung von Rückgabe- und Kassenautomaten können Bibliotheken vermeiden, dass sich die Nutzer weiterhin in vielen Angelegenheiten an die Theke wenden müssen.

3.2. Personalabbau

3.2.1. Inwieweit kam es zu Personalabbau?

Die Einführung von RFID führte in den untersuchten Wissenschaftlichen Bibliotheken nicht zu einem Abbau von Personal. Demgegenüber haben bei den Öffentlichen Bibliotheken zwei kein Personal abgebaut (HÖB¹⁰⁴) bzw. planen, dies nicht zu tun (Stadtbibliothek Berlin-Mitte), während drei

¹⁰¹ Pohl/Schubert, „Warum haben wir das nicht schon längst gemacht?“, S. 263; dies., 100 Prozent, S. 55; Weng, Workshop in der Münchner Stadtbibliothek. Ähnliche Erfahrungen wurden an anderen Bibliotheken gemacht. So wurde z.B. an der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf (ULBD) zunächst nur eine Selbstverbuchungsrate von 23% erreicht, weil die Nutzer ihre Medien weiterhin auch über das Personal an der Theke verbuchen lassen konnten. Erst nach der Schließung der Verbuchungstheke stieg die Selbstverbuchungsrate auf 93%. Peerenboom/Siebert, Prozessoptimierung, S. 475f., 481-485. Siehe auch Müller, Stadtbibliothek Chemnitz, S. 81.

¹⁰² Von diesen Erfahrungen berichtete z.B. die Leitung der UB der HU. Siehe auch Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 104; Peerenboom/Siebert, Prozessoptimierung, S. 479-481.

¹⁰³ Kern, Anwendung von RFID-Systemen, S. 138f.

¹⁰⁴ An den HÖB wurde in einer Betriebsvereinbarung 2006 festgeschrieben, dass es durch RFID nicht zu einem Personalabbau kommen soll. Hamburger Bücherhallen, Betriebsvereinbarung 2006.

Personal abbauen bzw. bereits abgebaut haben (Stadtbücherei Münster, Stadtbibliothek Hannover und Stadtbibliothek München). In der Stadtbibliothek Berlin-Mitte und in den HÖB haben vor Einführung von RFID so massive Stellenstreichungen stattgefunden, dass die Bibliotheksleitungen und die Unterhaltsträger einen weiteren Personalabbau zum Zeitpunkt der Einführung von RFID nicht für angebracht hielten. In Berlin-Mitte verspricht sich die Bibliotheksleitung zudem von einer Umlenkung der Ressourcen eine Steigerung der Nutzungskennzahlen und damit der zugewiesenen Mittel. In Münster und in Hannover hätte der Personalabbau stärker ausfallen können, als geplant. Dies konnten die jeweiligen Bibliotheken jedoch verhindern.

Auch wenn die vorliegende Untersuchung nicht auf einer repräsentativen Erhebung basiert, lässt sich doch feststellen, dass ein Personalabbau eher bei Öffentlichen als bei Wissenschaftlichen Bibliotheken stattfindet. Dies dürfte in erster Linie mit der desolaten Finanzlage der kommunalen Haushalte zusammenhängen. Zwar sind auch die Wissenschaftlichen Bibliotheken vielfach gezwungen, zu sparen. Der Konsolidierungsdruck der Kommunen ist aber offensichtlich um einiges größer als derjenige in den Universitäten.

3.2.2. Wie wurde der Personalabbau umgesetzt?

Im öffentlichen Dienst ist es in der Regel nicht oder nur sehr schwer möglich, Mitarbeiter betriebsbedingt zu kündigen.¹⁰⁵ Ein Personalabbau wird daher meistens über eine ausbleibende Neubesetzung durch Verrentung frei werdender Stellen realisiert.¹⁰⁶ An den Stadtbibliotheken München und Hannover wurde für diesen Prozess fünf Jahre veranschlagt.¹⁰⁷ Ein Stellenabbau in dieser relativ kurzen Zeitspanne wird dadurch ermöglicht, dass es viele ältere Mitarbeiter gibt.¹⁰⁸ Zusätzlich zur Verrentung tragen Kündigungen seitens der Mitarbeiter zum Stellenabbau bei. An der Stadtbücherei Münster machte dieser nicht intendierte Abgang sogar den Großteil des Personalabbaus aus. In manchen Fällen haben Mitarbeiter zudem nur befristete Verträge, die im Rahmen von Stellenstreichungen nicht verlängert werden.

Die Verteilung des Stellenabbaus auf die einzelnen Häuser geschah in München anhand der Ausleihzahlen und unter Berücksichtigung besonderer örtlicher Gegebenheiten und Aufgaben. Da Mitarbeiter nicht unbedingt dort in Rente gehen, wo Stellen wegfallen sollen, kam es zu einer Verschiebung von Mitarbeitern zwischen den Häusern. In Hannover wurde eine Übersicht erstellt, wann welcher Mitarbeiter in den Ruhestand geht. Anschließend wurde eine Übereinkunft getroffen, welche Stellen neu besetzt werden sollen und welche nicht. In Münster hingegen betraf der mit RFID verbundene Personalabbau nur die Zentralbibliothek.

Die gestrichenen Stellen fielen in allen betroffenen Bibliotheken in der untersten Besoldungsgruppe an. In Hannover sind dies FaMI-Stellen, in München und Münster Stellen für angelernte Kräfte. In

¹⁰⁵ Siehe hierzu Ratzek, Strategien zur Sicherung des eigenen Jobs, S. 736.

¹⁰⁶ Siehe hierzu auch: Palmer, Making the Most, S. 91.

¹⁰⁷ Pohl/Schubert, 100 Prozent, S. 54; Gläser, Auf einer Wellenlänge mit RFID, S. 545.

¹⁰⁸ E-Mail von Eva Schubert vom 19.4.2011.

München wurden 29 Stellen abgebaut, in Münster 2,5. In München wurden im Zuge der Erweiterung der Öffnungszeiten allerdings in der Zentralbibliothek gleichzeitig zwei neue Stellen geschaffen. In Hannover ist geplant, 21 Stellen zu streichen. Dies entspricht in Hannover 10,5% des Personals (2008 200,3 Stellen VZÄ)¹⁰⁹, in München sind es ca. 5,4% (2005 533 Stellen VZÄ) und in Münster 3,5% (2006 70 Stellen VZÄ).¹¹⁰ Der Personalabbau fiel relativ gesehen in Hannover also etwa doppelt so hoch wie in München und etwa dreimal so hoch wie in Münster aus. Eine Erklärung hierfür geben die vorliegenden Quellen nicht.

3.3. Veränderte und neue Tätigkeiten für die Mitarbeiter

3.3.1. Welche neuen Aufgaben haben sich für das Personal ergeben, welche Aufgaben nehmen einen anderen Stellenwert ein?

Die Einführung von RFID führt nicht nur dazu, dass Tätigkeiten wegfallen, es kommen auch neue Aufgaben durch RFID hinzu. So stellte sich in der Stadtbibliothek München und an den HÖB heraus, dass die Einführung von RFID einen Mehraufwand bei der Einarbeitung neuer Medien mit sich bringt.¹¹¹ Im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU hingegen ergab sich ein zusätzlicher Wartungsaufwand für die EDV-Abteilung und für den Hausmeister.

Konvertierung

Den größten Mehraufwand durch RFID bildet jedoch eindeutig das „Taggen“ der Medien mit RFID-Etiketten, das zumindest bei den häufig gebrauchten Beständen noch vor der Inbetriebnahme von RFID geschehen muss. Wird RFID die alleinige Sicherung der Medien, müssen alle Freihand-Bestände mit RFID-Etiketten versehen und diese mit Informationen bespielt werden, bevor die Selbstverbuchung den Betrieb aufnimmt. Bei Magazinbeständen reicht es hingegen häufig, diese erst dann zu konvertieren, wenn sie bestellt werden, also während des laufenden Betriebs.¹¹² Das „Taggen“ der sofort zu konvertierenden Bestände stellt in der Regel einen großen, einmal anfallenden Arbeitsaufwand dar,¹¹³ da es häufig um eine Medienzahl im sechs- oder gar siebenstelligen Bereich geht. Hinzu kommt, dass diese Aufgabe relativ kurzfristig zu bewältigen ist. Die Bibliotheksleitungen stehen daher vor der Frage, ob die Konvertierung mit eigenen Mitarbeitern oder mit Fremdpersonal durchgeführt wird. Die Konvertierung durch eigenes Personal hat den Vorteil, dass kein Outsourcing-Partner gefunden werden muss und dass sich die Mitarbeiter mit der Technik vertraut machen können.

¹⁰⁹ Die Zahlen sind aufgerundet.

¹¹⁰ Zahlen für Stellen in VZÄ: BIX.

¹¹¹ Mrowka, Ein Jahr RFID in der USB Köln, S. 158. In der Stadtbibliothek München waren Teile des Personals vier Jahre lang mit der Konvertierung des Leihverkehrs beschäftigt. Schubert, Selbstverbuchung mit RFID in der Münchner Stadtbibliothek. In den HÖB bildete die RFID-gerechte Präparierung der AV-Medien einen neuen Zeitfresser, da diese Tätigkeit viel handwerklichen Einsatz erfordert und Zeitgewinne minimiert. Die Bibliotheksleitung hat hierauf reagiert, indem sie diese Tätigkeit weitgehend ausgelagert hat. Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 65.

¹¹² Dies wird z.B. an der USB Köln, in der KIT-Bibliothek sowie in der UB der TU Berlin so praktiziert.

¹¹³ Siehe z.B. Kandel, Funkende Bücher, S. 14.

Für eine Beschäftigung von Fremdpersonal spricht, dass die Arbeit eintönig und leicht zu erlernen ist und sich daher gut zum Outsourcing eignet. Auch entfällt auf diese Weise die häufig schwierige Aufgabe, Mitarbeiter aus dem eigenen Personal für diese Aufgabe freizustellen.

In der Stadtbibliothek München wurde die Konvertierung durch eigenes Personal (angelernte Kräfte, FaMIs und Diplom-Bibliothekare) durchgeführt. Um dies zu ermöglichen, wurden die Auskunftstätigkeit und interne Arbeiten zeitweise reduziert. Auch in Berlin-Mitte wird die Konvertierung durch eigenes Personal durchgeführt werden, weil den Öffentlichen Bibliotheken Berlins nur wenige Personen aus dem Zentralen Personalüberhang zur Verfügung gestellt wurden und Mittel für andere Kräfte nicht vorhanden sind.

In der Stadtbücherei Münster und in der Stadtbibliothek Hannover wurde die Konvertierung von einer Fremdfirma durchgeführt. Nur besondere Medien wurden vom eigenen Personal konvertiert. Die HÖB konvertierten ihre Medien mit Hilfe von Personen, die eine Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung (MAE, so genannter Ein-Euro-Job) haben.

In der UB der HSU wurde die Konvertierung durch eigenes Personal und abgeordnete Soldaten durchgeführt. An den anderen UBs (TU Berlin, HU, KIT, USB Köln) wurde die Konvertierung mit Hilfe von studentischen Hilfskräften durchgeführt. Mitarbeiter aus dem Stammpersonal betreuen die studentischen Hilfskräfte und gaben ihnen Hilfestellung bei Problemfällen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Konvertierung eines Großteils der Medien temporär einen erheblichen Aufwand an einfacher Arbeit bedeutet, dem die ÖBs entweder durch den Einsatz eigenen Personals, Fremdfirmen oder MAE-Kräfte begegnet sind. Die WBs haben hingegen größtenteils auf studentische Hilfskräfte gesetzt.

Die Rücksortierung

Eine Aufgabe, die sich durch RFID verändert, aber nach wie vor anfällt, ist das Rücksortieren der Medien. Das Rücksortieren der Medien teilt sich in zwei Schritte auf: Die Rücknahme der Medien inklusive Vollständigkeitskontrolle und das Einstellen in die Regale. Vor Einführung von RFID ist die Rücknahme Teil des Thekengeschäfts.

Werden bei der Einführung von RFID keine Rückgabegeräte aufgestellt, geschieht die Rücknahme der Medien weiterhin über das Personal an den Theken. Generell geht der Trend in größeren Häusern aber dahin, auch Rückgabeautomaten aufzustellen, da sich die Effizienz von RFID so wesentlich steigern lässt, speziell wenn die Rückgabeautomaten mit einer Sortieranlage und einer Buchführungsanlage verbunden sind. In diesem optimalen Fall, der z.B. im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU anzutreffen ist, verbleibt für das Personal nur noch die Aufgabe, die komplett gefüllten Medienboxen aus der Anlage zu nehmen, eine Feinsortierung¹¹⁴ der Medien vorzunehmen, sie zu den Regalen zu

¹¹⁴ Marianne Pohl und Eva Schubert vertreten die These, dass eine absolute Feinsortierung durch Sortieranlagen nicht erreicht werden kann und auch nicht wirtschaftlich wäre. In der Stadtbibliothek München wird der Inhalt der Container daher auf Bücherwagen um- und feinsortiert. Pohl/Schubert, 100 Prozent, S. 55. Siehe auch Berghaus-Sprengel/Engels, Buchausleihe und -rückgabe vollautomatisiert. Demgegenüber hebt Bernd Ingwersen von den HÖB hervor, dass die Sortieranlage in der Zentralbibliothek der HÖB mit einer großen Anzahl von

bringen und einzustellen. Außerdem muss es Personal geben, das die reibungslose Arbeit der Maschinen überwacht und auftretende Probleme löst.

Ein Problem für die Planung ist die Entleerung der Rückgabeautomaten bzw. der Sortieranlage und die Behebung von technischen Problemen, weil es vielen Bibliotheksleitungen schwer fällt, vorzusagen, wann hier wie viel Personal gebraucht wird.¹¹⁵ Ist das Aufkommen gering, kann Thekenpersonal die Aufgaben mit erledigen. Dies geschieht z.B. in der UB der TU Berlin, wo die Behälter im Schnitt nur etwa einmal pro Stunde geleert werden müssen. Bei einem größeren Aufkommen ist Personal im Hintergrund vorzuhalten oder gar ständig abzustellen. So wird in der Zentralbibliothek der Stadtbibliothek München¹¹⁶ und im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU¹¹⁷ ständig eine Person zur Überwachung der Sortieranlage und zum Feinsortieren eingeteilt. Stoßzeiten sind zudem nicht immer vorzuberechnen und die Notwendigkeit der Bereithaltung von Personal kann dazu führen, dass sich die Arbeitszeiten der Mitarbeiter verschieben. So rechnet die Leitung der Stadtbibliothek Berlin-Mitte damit, dass das Personal im Back Office mit Einführung von RFID verstärkt in den Abendstunden arbeiten wird, um eine Leerung der Rückgabestationen und das Einstellen der Medien zu gewährleisten. Bei Rückgabeautomaten, die auch außerhalb der Öffnungszeiten genutzt werden können, ist es ggf. sogar im Wochenende notwendig, dass jemand die Behälter austauscht.¹¹⁸

Werden die Einsparungen von Personalkapazitäten nicht ausschließlich für den Personalabbau genutzt, führt die Einführung von RFID dazu, dass die Mitarbeiter in der Ausleihe mit anderen Aufgaben betraut werden können. In den untersuchten Bibliotheken treten in folgenden Bereichen Tätigkeiten an die Stelle der Verbuchung:

Auskunft

An einigen Bibliotheken soll das durch RFID frei werdende Personal verstärkt im Auskunftsdienst eingesetzt werden, z.B. an neu eingerichteten Servicetheken im Eingangsbereich. Diese Servicetheken können eine Zusammenfassung von Erstinformation, Anmeldung und Verbuchungstheke (für Problem- und Spezialfälle) sein wie in der Stadtbücherei Münster, an der FaMIs und angeleiteten Kräfte zusammen formale Auskünfte geben.¹¹⁹ Für inhaltliche Fragen sind hier nach wie vor die Informationspulte in den Lesesälen zuständig.

Sortierstellen ausgestattet wurde, um manuelles Nachsortieren weitgehend überflüssig zu machen. Ingwersen, RFID bei den Bücherhallen Hamburg.

¹¹⁵ Dieses Problem wird z.B. von den Leitungen der Stadtbibliotheken Berlin-Mitte und Hannover betont.

¹¹⁶ Pohl/Schubert, „Warum haben wir das nicht schon längst gemacht?“, S. 263; Weng, Workshop in der Münchner Stadtbibliothek. Auch in der Stadtbibliothek Hannover ist eine solche Regelung geplant.

¹¹⁷ Berghaus-Sprengel/Engels, Buchausleihe und -rückgabe vollautomatisiert.

¹¹⁸ Siehe auch Klemm, Vom Barcode zum Transponder, S. 108.

¹¹⁹ In der KIT-Bibliothek wird ein ähnliches Konzept verfolgt, allerdings fallen die Besetzung, die räumliche Aufteilung und die Bezeichnung der Theken und Pulte hier anders aus. An den Serviceplätzen im Eingangsbereich sind hier ausschließlich Diplom-Bibliothekare beschäftigt, während an den Auskunftstheken in den Lesesälen FaMIs tätig sind. Deren Zahl wurde im Zuge der Einführung von RFID mit Personal aufgestockt, das aus den Magazinen und aus der Ausleihtheke abgezogen wurde. Neben der Auskunft sind die FaMIs hier

Eine andere Möglichkeit, die z.B. von der Stadtbibliothek Hannover verfolgt wird, besteht darin, dass an der Servicetheke die Erstinformation und Informationspulte zusammengelegt werden. An einer solchen Servicetheke geben dann FaMIs und Diplom-Bibliothekare zusammen formale und inhaltliche Auskünfte.¹²⁰

In den HÖB wurden so genannte „Mobile Mitarbeiter“ (MOMA) eingeführt, deren Aufgabe es ist, in die Bedienung der Selbstbuchungsstationen einzuführen. Die Tätigkeit als MOMA soll später eventuell in eine mobile Kundenauskunft münden.¹²¹ In jeder Bibliothek wurde außerdem ein Clearing-Arbeitsplatz eingerichtet, an dem Kundengespräche geführt und Problemfälle, z.B. beschädigte Medien, behandelt werden können.¹²²

Erweiterung der Öffnungszeiten

Auch eine mithilfe von RFID durchgeführte Erweiterung der Öffnungszeiten kann dazu beitragen, dass das Personal neue Tätigkeiten übernimmt. In einigen Bibliotheken wurden im Zuge der Einführung von RFID die Dienste der Mitarbeiter an den Servicetheken und Infopulten oder im Back Office verlängert. Dies geschah z.B. im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU, wo jetzt bis 22 Uhr das allgemeine Informationspult besetzt ist. Von einer solchen Erweiterung der Öffnungszeiten können vom einfachen bis zum höheren Dienst Mitarbeiter aller Laufbahngruppen betroffen sein.¹²³ Somit stellt sich das Problem, das durch die Einführung von RFID im gehobenen und höheren Dienst kaum eine Entlastung eintritt.¹²⁴ Die Bibliotheksleitungen müssen sich daher überlegen, wie sie die zusätzlichen Dienste mit dem vorhandenen Personal abdecken.¹²⁵ Zu einem Problem für die Bibliotheksleitungen kann zudem werden, dass eine Verlängerung der Servicezeiten mitbestimmungspflichtig ist, da sie eine generelle Verlängerung oder Verschiebung der Arbeitszeit bedeutet.¹²⁶ So weigerte sich an der KIT-Bibliothek der Personalrat, einer Ausweitung der Servicezeiten zuzustimmen.

Spätestens, wenn es um eine Ausdehnung der Öffnungszeiten auf den späten Abend oder sogar um die Umstellung auf eine 24-Stunden-Öffnung wie bei der KIT-Bibliothek geht, ist jedoch klar, dass Pläne, die Servicezeiten zu erweitern, an Grenzen stoßen. Jetzt bietet es sich an, eine Trennung von

unter anderem mit Benutzerschulungen und dem Taggen der Fernleihen beschäftigt. Vgl.

Kristen/Schütte/Tangen, *Offen ohne Ende*, S. 320.

¹²⁰ Dieser Weg wurde auch in der Stadtbücherei Reutlingen gewählt. Raumel, *RFID ermöglicht längere Öffnungszeiten*, S. 270.

¹²¹ E-Mail von Bernd Ingwersen vom 1.3.2011; Ingwersen, *RFID bei den Bücherhallen Hamburg*.

¹²² Ingwersen, *RFID bei den Bücherhallen Hamburg; Hamburger Bücherhallen, Tätigkeiten*. Siehe auch Müller, *Stadtbibliothek Chemnitz*, S. 81f.

¹²³ Im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der HU müssen alle Laufbahngruppen mehr Dienste leisten. In den Stadtbibliotheken München und Berlin-Mitte sind sowohl der mittlere als auch der gehobene Dienst, in München insbesondere auch der einfache Dienst in Form von Einstellern betroffen.

¹²⁴ Siehe auch Rabe, *Städtische Bibliotheken Dresden*, S. 77.

¹²⁵ Siehe z.B. UB der TU, *Wissen im Zentrum*, S. 17, 20f., 26. In Berlin-Mitte fällt das Problem eher gering aus, da es hier bisher relativ viele Diplom-Bibliothekare gab. Die UB Köln und die UBs der HU und der TU Berlin greifen abends vollständig oder teilweise auf studentische Hilfskräfte zurück, um ihre Servicetheken zu besetzen.

¹²⁶ Auf diesen Sachverhalt wies die Leitung der Stadtbibliothek Berlin-Mitte hin. Siehe auch Klebe, *Soziale Angelegenheiten*, S. 1469-1487; Naumann, *Arbeitszeitmodelle; Begeer, Personalentwicklung*.

Servicezeit und Öffnungszeit vorzunehmen. Dies bedeutet, dass es ab einer bestimmten Uhrzeit keine Beratung und Betreuung mehr durch das Stammpersonal gibt. Außerhalb der Servicezeiten ist nur noch Wachpersonal im Hause, das in der Regel von einer Fremdfirma gestellt wird. Mit Hilfe von RFID ist es aber möglich, den Nutzern weiterhin eine Ausleihe und Rückgabe der Medien zu gewährleisten. Solche Modelle werden z.B. von den UBs der HSU, des KIT und der HU¹²⁷ angewandt. In der Stadtbücherei Münster und in den Öffentlichen Bibliotheken Berlins¹²⁸ wird darüber nachgedacht, eine solche Trennung einzuführen.

Leseförderung

In den Stadtbibliotheken Berlin-Mitte und Hannover und in den HÖB¹²⁹ wurde beschlossen, einen Teil der frei werdenden Personalkapazitäten zu nutzen, um die Leseförderung auszubauen. In Hannover sollen bei Personalengpässen allerdings Tätigkeiten in der Benutzung eindeutig Vorrang haben. In Berlin-Mitte ist der Ausbau der Leseförderung für die Bibliothek nicht nur an sich erstrebenswert, sondern eine Erhöhung der Teilnehmerzahlen würde auch zu einer erhöhten Mittelzuweisung durch die Senatskanzlei führen.¹³⁰

Neue Tätigkeiten wie die Betreuung von Web 2.0-Angeboten, Dokumentenlieferung, Fernleihe

In einigen Bibliotheken wurden auch völlig neue Tätigkeitsfelder beschrrieben. So erledigen die FaMIs in der HSU jetzt Instant Messaging, sie pflegen die Auftritte in Social Networks (Facebook, StudiVZ, Twitter), wickeln den inneruniversitären Dokumentlieferdienst für die Lehrstühle und die „Turbo-Fernleihe“ innerhalb des GBV ab¹³¹ und übernehmen verstärkt Sonderaufgaben.¹³² Auch in der KIT-Bibliothek beschäftigen sich FaMIs nun mit Facebook. In der UB der TU Berlin wurde wie an der HSU ein elektronischer Dokumentenlieferdienst aufgebaut.¹³³ Die Bibliotheken wollen auf diese Weise moderne Angebote für ihre Nutzer schaffen.

Die Tätigkeiten in der Benutzungsabteilung sind in der Regel als Mischarbeitsplätze konzipiert,¹³⁴ d.h. die Mitarbeiter führen an einem Arbeitstag unterschiedliche Tätigkeiten durch und wechseln sich z.B. an der Theke im Schichtbetrieb ab. Die Einführung von RFID kann dazu führen, dass sich die Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter und die Anteile der Tätigkeiten verschieben. Prinzipiell haben die meisten Mitarbeiter in der Benutzungsabteilung aber weiterhin Mischarbeitsplätze.¹³⁵

¹²⁷ Berghaus-Sprengel/Kühne, Das RFID-Projekt, S. 597.

¹²⁸ Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 60.

¹²⁹ Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 40; Beger, Personalentwicklung.

¹³⁰ Chen/Westerhoff, Dokumentation des Workshops.

¹³¹ Tannhof, Serviceverbesserung, S. 10.

¹³² UB der Helmut-Schmidt-Universität, RFID Einführung in der UB.

¹³³ Siehe hierzu auch UB der TU, Wissen im Zentrum, S. 30-32.

¹³⁴ Die Zweigbibliotheken der Stadtbibliothek München bilden insofern eine Ausnahme, als die Mitarbeiter hier ausschließlich in der Benutzungsabteilung tätig sind und keine Aufgaben im Geschäftsgang etc. übernehmen.

¹³⁵ Dies ist z.B. in der UB der TU Berlin und in der Stadtbibliothek München der Fall. Siehe z.B. Weng, Workshop in der Münchner Stadtbibliothek.

3.3.2. Neuverteilung der Aufgaben

Formulierung der Aufgaben und Stellen

Die Betrauung mit neuen Aufgaben wirft die Frage auf, wie die Formulierung und Zuteilung der Tätigkeiten an die Mitarbeiter erfolgte. Grundsätzlich handelt es sich hierbei um eine klassische Leitungsaufgabe. An bestimmten Punkten ist aufgrund der gesetzlichen Regelungen über die Mitbestimmung jedoch auch der Betriebs- oder Personalrat einzubeziehen.¹³⁶ Management-Theorien besagen zudem, dass Change Management nur dann erfolgreich ist, wenn es der Leitung gelingt, die Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, ihnen die Ängste zu nehmen und ihnen die Vorteile der Veränderungen nahe zu bringen.¹³⁷ Wie sind nun die untersuchten Bibliotheken in dieser Situation vorgegangen?

In den Wissenschaftlichen Bibliotheken entschieden die Bibliotheksleitungen offenbar weitgehend allein, welche neuen Aufgaben die Mitarbeiter übernehmen sollten. Die Personalräte oder die Mitarbeiter nahmen hier nur punktuell Einfluss auf die Entscheidungen.¹³⁸ So verhinderte die Personalvertretung am KIT z.B. eine Ausweitung der Auskunft- und Thekendienste. An der HSU sprachen sich die Mitarbeiter gegen die Aufstellung von Selbstabholregalen aus. Eine organisierte Einbeziehung der Mitarbeiter fand aber in den WBs nicht statt.

Genauere Angaben über die Formulierung der neuen Aufgaben liegen bei den WBs nur für die UB der HU vor. Die Planungen waren hier Teil der Organisation des neuen Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrums und hatten daher einen weit größeren Umfang als in den anderen WBs. Da die Personalbedarfsrechnung ergeben hatte, dass für die ursprünglichen anvisierten Aufgaben viel zu wenig Personal zur Verfügung stand (die Nachfrage überschritt das Angebot um 39%), stellte die Leitung alle Aufgaben der Bibliothek auf den Prüfstand und stattete nur diejenigen, die mit den beiden höchsten Prioritätsstufen ausgezeichnet wurden, mit Personal aus. Letztlich entschied aber auch der Wettstreit der Abteilungsleiter über die personelle Ausstattung der einzelnen Aufgabengebiete.

An den ÖBs beschränkten die Leitungen unterschiedliche Wege, um auf die Personalräte zuzugehen und die Mitarbeiter einzubinden. In der Stadtbücherei Münster z.B. erstellte die Leitung in Absprache mit dem Personalrat ein neues Aufgabenprofil für die Mitarbeiter der Servicetheke.

Die Leitung der Stadtbibliothek Hannover war sich bewusst, dass der Personalrat auf den Abbau von über 20 Stellen nicht besonders gut zu sprechen sein würde. Sie entschied sich daher, dem Personalrat entgegenzukommen und nicht alle durch RFID frei werdenden 28 Stellen zu streichen, sondern sieben Stellen umzuwandeln und den Mitarbeitern in großem Umfang Fortbildungen anzubieten, um ihnen die Übernahme anspruchsvoller und höher dotierter Stellen zu ermöglichen, die durch Verrentung

¹³⁶ Klebe, Soziale Angelegenheiten; Rischer, Mitbestimmungsrechte; Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 35; Beger, Personalentwicklung.

¹³⁷ Siehe z.B. Goulding, Managing Change, bes. S. 94-119, 138f.; Stolzenberg/Heberle, Change Management, S. 112.

¹³⁸ Siehe z.B. Berghaus-Sprengel/Kühne, Das RFID-Projekt der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 597. An der HSU wurden Mitarbeiter informell eingebunden; für Workshops etc. ist die Bibliothek zu klein. Der Personalrat wurde frühzeitig informiert und hatte keine Einwände, da kein Personalabbau anstand.

frei werden. Diese Strategie war erfolgreich: Der Personalrat konnte überzeugt werden und trägt die Einführung von RFID jetzt mit.

An der Stadtbibliothek München war in der Zentralbibliothek ein Arbeitskreis mit Vertretern des betroffenen Personals an der Neuorganisation der Tätigkeiten beteiligt. Die Ergebnisse dieses Arbeitskreises bilden die Grundlage für die organisatorische Neuordnung der drei Teams, die in der Benutzungsabteilung tätig sind. Außerdem setzte die Leitung alle Tätigkeiten einer Aufgabenkritik aus, um mit dem verbleibenden Personal nach dem Stellenabbau auszukommen. Die Aufgaben wurden priorisiert und anschließend die Frage gestellt, welche Tätigkeiten sich die Bibliothek jenseits der ersten und zweiten Prioritätsstufe noch leisten kann und will. Als Ergebnis wurden die vorhandenen Teams in der Benutzungsabteilung völlig neu zusammengesetzt. Gab es früher jeweils ein Team für die Anmeldung, das Magazin und die Bestellungen, sind die Teams nun prinzipiell für alle Aufgaben in der Benutzungsabteilung zuständig. Auch die Mitarbeiter in den Teams führen nun im Prinzip die gleichen Tätigkeiten aus. Diese Änderung wurde zum einen notwendig, weil die Teams unterschiedlich stark von dem Wegfall von Tätigkeiten durch RFID betroffen waren. Zum anderen sind die Teams jetzt flexibler einsetzbar als früher, so dass sie sich z.B. bei Personalengpässen gegenseitig aushelfen können. Lediglich einige Tätigkeiten wie die Teamleitung oder die Arbeit am neuen Servicepoint erfordern spezielle Fähigkeiten und können daher nur von bestimmten Mitarbeitern ausgeführt werden.

Die Leitung der Stadtbibliothek Berlin-Mitte hatte zum Zeitpunkt der Entscheidung für RFID im Prinzip bereits klare Vorstellungen, was mit den frei werdenden Personalkapazitäten geschehen sollte. Der von der Bezirksverordnetenversammlung verabschiedete Bibliotheksentwicklungsplan und die Tatsache, dass die Mittelzuteilung an bestimmte Leistungskennzahlen geknüpft waren, legten es nahe, dass die frei werdenden Ressourcen für eine Verlängerung der Öffnungszeiten und einen Ausbau der Leseförderung verwendet werden sollten. Damit verbunden war die Hoffnung, auf diese Weise die Zahl der Ausleihen zu erhöhen.¹³⁹ Die Leitung der Stadtbibliothek begnügte sich jedoch nicht hiermit, sondern organisierte zwei Workshops, in denen den Leitern der wichtigsten Häuser sowie weiteren Mitarbeitern in leitender Funktion die Möglichkeit gegeben wurde, eigene Ideen für eine Verwendung der frei werdenden Personalkapazitäten zu formulieren. Obwohl die Leistungskennzahlen bei den hier getroffenen Überlegungen immer auch eine Rolle spielten und auch tatsächlich eine Erweiterung der Öffnungszeiten und ein Ausbau der Leseförderung beschlossen wurden, kam mit der Entscheidung, einen Hausmeister einzustellen, auch eine Maßnahme zu Zuge, die für die Leistungskennzahlen nicht relevant ist. Hierzu wäre es ohne eine Einbeziehung der Mitarbeiter wohl nicht gekommen. Im Anschluss an die Workshops wurden die Ideen nochmals in Projektgruppen geprüft. Demnächst werden sie der Politik zur Abstimmung vorgelegt.¹⁴⁰

Die HÖB gingen bei der Einbindung der Mitarbeiter noch einen Schritt weiter, schon allein deshalb, weil es hier laut Aussage der Bibliotheksleitung sehr rigide Mitbestimmungsregelungen gibt. Schon

¹³⁹ Siehe Chen/Westerhoff, Dokumentation des Workshops; Bibliotheksentwicklungsplan Berlin-Mitte, S. 14-17.

¹⁴⁰ Westerhoff, Dokumentation.

2006 war mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung¹⁴¹ abgeschlossen worden, die festschreibt, dass der Betriebsrat laufend informiert wird, dass den Mitarbeitern durch die Einführung von RFID keine Nachteile entstehen sollen und dass es keinen Stellenabbau gibt. Derzeit verhandeln Bibliotheksleitung und Betriebsrat über eine neue Vereinbarung, die „Aussagen über die absehbaren Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte der Berufsgruppe, Aussagen über den erforderlichen Qualifizierungsbedarf, Aussagen über Grundsätze für die Ausstattung der Bibliotheken mit Technik und Personal unter Budgetbedingungen und Aussagen über Grundsätze des Personaleinsatzes ggf. unter Berücksichtigung geänderter Öffnungszeiten“ enthalten soll.¹⁴² Darüber hinaus wurden Ende 2006 130 der insgesamt etwa 500 Mitarbeiter zu einem Großgruppenworkshop eingeladen. Auf diese Weise sollte möglichst vielen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ideen zu den zukünftigen Aufgaben der Bibliothek und der betroffenen Mitarbeiter einfließen zu lassen. Die gesammelten Vorschläge wurden anschließend in Projektgruppen weiterverfolgt.¹⁴³ Außerdem ließ die Leitung ein Kundenmonitoring durchführen, das im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung systematisch den zukünftigen Bedarf an Dienstleistungen herausfinden sollte.¹⁴⁴

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die untersuchten Bibliotheken unterschiedliche Wege bei der Formulierung der neuen Aufgaben für die Mitarbeiter beschritten. Die ÖBs banden offensichtlich in weit größerem Maße die Personalräte und die Mitarbeiter in die Planung ein. Bei den ÖBs ist zudem auf unterschiedliche Art und Weise der Versuch zu erkennen, die Formulierung neuer Aufgaben aus den Zielen der Bibliothek abzuleiten oder aber diese zu überdenken oder überhaupt erst zu definieren. Über die Formulierung der neuen Aufgaben in den WBs ist nur wenig bekannt.

Zuteilung der Tätigkeiten

Nach der Analyse der Formulierung der neuen Stellen stellte sich die Frage, wie die Zuteilung der Mitarbeiter auf diese Stellen erfolgte. An den HÖB entscheiden letztlich die jeweiligen Häuser über die Zuteilung der neuen Aufgaben. Eine große Rolle kam hierbei den Teams zu, in denen die Mitarbeiter organisiert sind.

An der Stadtbibliothek München, in der UB der TU Berlin und in der UB der HU konnten die Mitarbeiter ihr Interesse für bestimmte Tätigkeiten bekunden. Anschließend wurde versucht, die Mitarbeiter möglichst gemäß ihrer ersten oder zweiten Priorität sowie ihren Fähigkeiten einzusetzen. Auf diese Weise hofften die Leitungen, ein weitgehendes Einvernehmen beim Personaleinsatz zu erreichen. An der HU, wo die Einführung von RFID mit der Konzentration von 12 Zweigbibliotheken und der Zentralbibliothek in einem gemeinsamen neuen Gebäude einherging, ging diese Strategie auf, weil viele Mitarbeiter ungefähr dieselben Tätigkeiten ausüben wollten wie vorher.

¹⁴¹ Zu Betriebsvereinbarungen allgemein und zu derjenigen an den HÖB siehe Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 35f.

¹⁴² Hamburger Bücherhallen, Betriebsvereinbarung 2006, S. 5.

¹⁴³ Holler, Wir bilden Zukunft; Ingwersen, RFID bei den Bücherhallen Hamburg; Wesche, RFID in den Bücherhallen Hamburg, S. 41-45.

¹⁴⁴ Hamburger Bücherhallen, Wer sind die Kunden der Zukunft?; Steinaecker, Ergebnisse des Projektes Nr. 1.

In der Stadtbibliothek Hannover ist geplant, diejenigen Stellen, die in den nächsten Jahren durch Verrentung frei werden, aber nicht wegfallen sollen, intern auszuschreiben, damit sich die verbliebenen Mitarbeiter darauf bewerben. Dadurch können sich neue Lücken ergeben, in die dann wiederum andere Mitarbeiter nachrücken sollen. Durch eine solche umfangreiche Personalrochade soll es dazu kommen, dass die frei werdenden Stellen besetzt werden, während gleichzeitig diejenigen Stellen gestrichen werden, die durch RFID überflüssig werden.

Die Leitungen der UBs der HSU und der TU Berlin sowie der HÖB hoben hervor, dass vor allem die jüngeren FaMIs, die in der Regel über das Abitur und eine qualifizierte Ausbildung verfügten, interessiert sind, weniger Zeit an der Servicetheke oder beim Einstellen zu verbringen und sich neuen, anspruchsvolleren Aufgaben zu widmen. Bei diesen Mitarbeitern war es denn auch in der Regel am unproblematischsten, sie mit den neuen Aufgaben zu betrauen. Probleme treten hingegen in der Regel eher bei älteren und/oder wenig qualifizierten Mitarbeitern auf.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass einige Bibliotheksleitungen die neuen Aufgaben aufgrund der Einschätzung der Fähigkeiten der Mitarbeiter dem Personal zuteilen. Bei größeren Verschiebungen finden häufig Interessenbekundungsverfahren oder interne Ausschreibungen Anwendung.

3.4. Auswirkungen auf die Qualifikation und Eingruppierung der Mitarbeiter

Es stellt sich die Frage, inwieweit neue Aufgaben zusätzliche Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter mit sich bringt und welche Auswirkungen die Veränderungen auf die Eingruppierung der Mitarbeiter haben. Die Eingruppierung von Mitarbeitern in bestimmte Lohngruppen erfolgt gemäß der Feststellung, welche Tätigkeiten sie überwiegend ausüben. Grundlage dieser Feststellung ist vielfach eine Stellenbeschreibung, die die einzelnen Tätigkeiten eines Mitarbeiters sowie die dafür eingerechneten Zeitkontingente festhält. Die Eingruppierung ergibt sich dann in der Regel gemäß der Tätigkeiten, die auf der Stelle überwiegend (>50%) ausgeübt werden.¹⁴⁵ Von dieser Regel gibt es zwei Ausnahmen, die im Zusammenhang mit RFID von Bedeutung sind: Bibliotheksmitarbeiter werden nach dem Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT) mit BAT VIb anstatt BAT VII eingruppiert, wenn sie in nicht unerheblichem Umfang selbstständige Leistungen erbringen. Dieser nicht unerhebliche Umfang wird meist so ausgelegt, dass die entsprechenden Tätigkeiten 20-30% der Arbeitszeit einnehmen. Für BAT Vc wiederum müssen die selbstständigen Tätigkeiten in der Regel 60-70% der Arbeitszeit umfassen.¹⁴⁶

Mit den seit 2005/2006 gültigen Tarifverträgen für den öffentlichen Dienst (TVöD) bzw. für die Länder (TV-L) wird nach wie vor nach BAT eingruppiert, weil für TVöD und TV-L bisher keine Eingruppierungsvorschriften vorliegen. Die Übertragung der Eingruppierung in

¹⁴⁵ Zu Eingruppierungen siehe z.B. Umlauf, Eingruppierung.

¹⁴⁶ Deutsches Bibliotheksinstitut, Arbeitsvorgänge, S. 26, 30.

die Entgeltgruppen des TVöD und TV-L stellt jedoch für viele Beschäftigte eine Schlechterstellung dar, da in diesen Tarifverträgen für bibliothekarisches Personal weniger Entgeltgruppen existieren und es häufig zur Einordnung in schlechter gestellte Eingruppierungen kommt. Die Möglichkeiten, Mitarbeiter mit neuen Aufgaben zu befördern, sind stark zurückgegangen.

Wie gezeigt wurde, ändern sich die Tätigkeiten und ihr Umfang für einige Mitarbeiter im Zuge der Einführung von RFID. Es ist daher zu fragen, ob in den untersuchten Bibliotheken neue Stellenbeschreibungen angefertigt wurden und ob neue Eingruppierungen vorgenommen wurden bzw. werden. Rainer Sprengel hob 2007 in einem Prüfgutachten für die Öffentlichen Bibliotheken Berlins hervor, das es aus Gründen der Fairness und der Motivation, aber auch aus rechtlicher Sicht kein Auseinanderklaffen zwischen ausgeübten Aufgaben und Bezahlung geben dürfe. Vor allem aber dürften die Bibliotheksleitungen nicht in das Dilemma geraten, Mitarbeiter nicht für neue Aufgaben einsetzen zu können, weil dies mit einer höheren Eingruppierung verbunden sei. Aus diesen Gründen sei es notwendig, im Rahmen der Reorganisation der Arbeitsprozesse einen angemessenen Spielraum für Stellenhöherbewertungen einzuplanen.¹⁴⁷ Die Finanzlage der Bibliotheken – insbesondere der ÖB – ist jedoch sehr angespannt. Zudem müssen anspruchsvollere Aufgaben einen bestimmten Anteil der Arbeitszeit einnehmen, um zu einer Höhergruppierung zu führen. Schließlich stellt sich auch die Frage, ob die Stellenbeschreibungen und die Eingruppierungen immer angepasst werden, wenn sich die Tätigkeiten ändern.

Wenn die Mitarbeiter neue, vielfach anspruchsvollere Aufgaben übernehmen, ist außerdem damit zu rechnen, dass Mitarbeiter hierfür durch Qualifizierung befähigt werden müssen.¹⁴⁸ Diese Notwendigkeit ergibt sich entweder aus den Aufgaben an sich oder aus den formalen Vorgaben, die für das Ausführen einer Tätigkeit und für eine entsprechende Vergütung erfüllt werden müssen. Im Folgenden wird analysiert, wie die untersuchten Bibliotheken auf diese Herausforderungen reagierten. In allen Bibliotheken, die RFID einführen, ist es notwendig, die Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Technik zu schulen. Der Aufwand hierfür ist relativ gering und technische Probleme sind in der Regel nicht in größerem Maße zu beobachten, da die Wartung der Geräte häufig dem Hersteller übertragen wird.¹⁴⁹ Anders sieht dies zum Teil bei den anderen Aufgaben aus, die die Mitarbeiter nun übernehmen.

Durch die Einführung von RFID kommt es für die Mitarbeiter an der Servicetheke zu einer ganzen Reihe von Änderungen: Die körperliche Belastung nimmt in vielerlei Hinsicht ab.¹⁵⁰ Auch das Verhältnis zu den Nutzern wandelt sich: Die Fälle an den Theken werden komplexer und schwieriger,

¹⁴⁷ Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 69, 106. Siehe auch Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 53f.; Raumel, RFID ermöglicht längere Öffnungszeiten, S. 271; Stolzenberg/Heberle, Change Management, S. 162.

¹⁴⁸ Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 69; Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 52-54; Goulding, Managing Change, S. 104f.

¹⁴⁹ Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 62, 104.

¹⁵⁰ Neben den Erfahrungen aus München siehe auch Zahn, Einsatzmöglichkeiten von RFID, S. 27; Stenzel, Abenteuer RFID, S. 11.

aber auch interessanter. Der Kundenkontakt verliert an Quantität und gewinnt an Intensität. Die Mitarbeiter müssen sich an eine neue Rolle als serviceorientierte Auskunft und aktive Problemlöser gewöhnen.¹⁵¹ Die Arbeit verlagert sich zunehmend von der Theke weg,¹⁵² die Mitarbeiter sollen verstärkt auf die Nutzer zugehen.¹⁵³ Die Arbeitsinhalte erfordern zum Teil eine bessere Qualifikation.¹⁵⁴ An den untersuchten Bibliotheken wurden Schulungen und Kommunikationstrainings durchgeführt, um die Mitarbeiter auf ihre neue Rolle in der Benutzungsabteilung vorzubereiten.¹⁵⁵ Doch welche Auswirkungen hatten die Veränderungen an der Servicetheke und in anderen Bereichen auf die einzelnen Laufbahngruppen?

Die Auswirkungen auf die angelernten Kräfte treten am deutlichsten an den Stadtbibliotheken Münster und München zutage, wo sie einen bedeutenden Teil des Personals in der Benutzungsabteilung ausmachen. In Münster wurden alle bisherigen Thekenfunktionen wie die restliche Verbuchung, die Anmeldung und die Erstinformation an einer neuen Servicetheke zusammengefasst, an der jetzt FaMIs und angelernte Kräfte zusammen tätig sind. Insbesondere für die angelernten Kräfte entstehen eine neue Situation und ein erheblicher Qualifizierungsbedarf, weil sie jetzt auch formale Auskünfte erteilen und im Umgang mit den Kunden Entscheidungen treffen müssen.¹⁵⁶ Was die FaMIs über Jahre gelernt haben, musste den angelernten Kräften jetzt innerhalb kurzer Zeit beigebracht werden. Die Bibliotheksleitung möchte die Mitarbeiter aber gern halten, da es sich um erfahrene Mitarbeiter handelt, und investiert daher viel in ihre Weiterbildung. So wurden für die Arbeit an der Servicetheke zahlreiche In-House-Schulungen angeboten, z.B. zur Formalrecherche oder für den Umgang mit Kunden. Außerdem erstellt die Bibliotheksleitung in Absprache mit dem Personalrat eine neue Tätigkeitsbeschreibung/Stellenbeschreibung für die neue Servicetheke mit dem Ziel, eine gemeinsame Eingruppierung für Angelernte und FaMIs zu erreichen, die bisher BAT VII bzw. BAT VIb (TVöD/TV-L: E3-E6) erhielten. Die Frage einer einheitlichen Eingruppierung wird zurzeit noch vom Personal- und Organisationsamt geprüft.¹⁵⁷

In der Stadtbibliothek München hingegen wollte die Leitung nicht zu viel in die angelernten Kräfte investieren, die ca. 60% der Mitarbeiter ausmachen, da diese über keine fachliche Ausbildung verfügen und sie nach Meinung der Leitung daher nur beschränkt einsetzbar sind. Es war daher auch

¹⁵¹ Pohl/Schubert; „Warum haben Sie das nicht schon längst gemacht?“, S. 263; Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 53f.; Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 62f. Siehe auch Goulding, Managing Change, S. 108f.

¹⁵² Dies wird sehr klar verdeutlicht bei Kern, Anwendung von RFID-Systemen, S. 137-139.

¹⁵³ Im englischen Sprachraum hat sich hierfür der Begriff „floor walking“ eingebürgert. Raith, Umstellung auf RFID, S. 44.

¹⁵⁴ Neben den untersuchten Bibliotheken siehe auch Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 61-63; Oltersdorf, RFID in Bibliotheken, S. 53f.; Davies/Roberts, Set your library staff free with RFID, S. 121; Palmer, Making the Most, S. 69-71.

¹⁵⁵ Von solchen Qualifizierungsmaßnahmen berichteten z.B. die Stadtbibliothek München und die HSU. Pohl/Schubert, Nie mehr Schlange stehen, S. 41; UB der Helmut-Schmidt-Universität, RFID Einführung.

¹⁵⁶ Ähnliche Beobachtungen wurden auch in Großbritannien gemacht. Palmer, Making the Most, S. 122; Goulding, Managing Change, S. 6f, 104-108.

¹⁵⁷ E-Mail von Gunter Riemers vom 9.5.2011.

nicht vorgesehen, dass diese Mitarbeiter auf anspruchsvollere Posten wechseln und eine Höhergruppierung erfahren. Vielmehr war geplant, ihre Zahl durch Stellenstreichungen zu reduzieren.

Welche Veränderungen gab es bei den FaMIs? Die UB der TU Berlin führte mit Hilfe von RFID die elektronische Dokumentenlieferung ein. Hier werden nun qualifizierte FaMIs eingesetzt, die mit BAT VIb (E6) vergleichsweise gut dotiert sind. An der HSU sind zwar die fachlichen Anforderungen an die FaMIs gestiegen, ihre Bezahlung jedoch nicht. Auch in der UB der HU hat sich an der Bezahlung der FaMIs nichts verändert. In beiden Fällen erhalten die FaMIs je nach Aufgabe BAT VII (E5) oder BAT VIb (E6). Ein Abgrenzungsproblem trat beim Instant Messaging auf: Als Auskunftsdienst wurde diese Tätigkeit zunächst dem gehobenen Dienst zugeordnet. Durch eine Untersuchung im Rahmen einer Diplom-Arbeit¹⁵⁸ stellte sich jedoch heraus, dass die Nutzer in der Regel nur formale Anfragen stellen. Das Instant Messaging konnte damit den FaMIs zugeordnet werden. Um die Mitarbeiter zur Übernahme der neuen Aufgaben zu befähigen, bot ihnen die Leitung zahlreiche Schulungen an, u.a. zu Beschwerdemanagement, Internetrecherche, Informationskompetenz, Chattraining, Auskunftstraining oder Web 2.0.¹⁵⁹

Für die Berliner ÖBs ging Rainer Sprengel 2007 davon aus, dass es durch die Übernahme neuer Aufgaben bei den FaMIs zu einer erheblichen Zahl von Höhergruppierungen kommen müsse.¹⁶⁰ Eine RFID-Projektgruppe des Verbandes der Öffentlichen Bibliotheken von Berlin (VÖBB) legte ein Papier vor, das als Grundlage für Stellenbeschreibungen und Eingruppierungen dienen soll.¹⁶¹ Nach diesem Papier entspricht das Rücksortieren und die äußere Medienbearbeitung BAT VIII (E3-4). Für diese Tätigkeiten ist keine dreijährige FaMI-Ausbildung notwendig, sie können problemlos auch von angeleiteten Kräften ausgeführt werden. Mit der Formalerschließung von Medien und dem Erteilen formaler Auskünfte wird dann der Bereich BAT VII (E5) erreicht. Selbstständige Leistungen im Bereich der Auskunft, Öffentlichkeitsarbeit und der Leseförderung fallen in den Bereich BAT VIb (E6). Die Leitung der Stadtbibliothek Berlin-Mitte denkt aber nicht, dass es in ihrem Bezirk zu vielen Höhergruppierungen kommen wird, da es kaum FaMIs geben wird, die einen nicht unerheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit in der Auskunft, Leseförderung oder in der Öffentlichkeitsarbeit verbringen werden. In Berlin-Mitte gibt es viele Diplom-Bibliothekare für diese Aufgaben. Zudem verfügen viele Mitarbeiter, die auf FaMI-Stellen arbeiten, gar nicht über die FaMI-Ausbildung, da sie als Fachfremde aus dem Stellenüberhang des Landes Berlin übernommen wurden. Dies schränkt ihre Einsatzmöglichkeiten ein. Dass Höhergruppierungen zudem aus den knappen Mitteln des bezirklichen Haushalts gezahlt werden müssten, dürfte zusätzlich dazu beitragen, dass nicht viele Mitarbeiter eine höhere Eingruppierung erreichen.

¹⁵⁸ Juhst, Kompetent im Netz.

¹⁵⁹ UB der Helmut-Schmidt-Universität, RFID Einführung.

¹⁶⁰ Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 69.

¹⁶¹ VÖBB, Gemeinsames Projektteam (GPT) 5, Aufgaben von Bibliotheksangestellten.

In der Stadtbibliothek Hannover wird derzeit eine neue Stellenbeschreibung für einen Serviceplatz erstellt, der in allen Häusern Thekenplätze und Informationspulte vereinen soll. An diesem Serviceplatz sollen FaMIs und Diplom-Bibliothekare in Zukunft gemeinsam die Anmeldung durchführen, verbliebene Verbuchungstätigkeiten vornehmen und alle anfallenden Fragen – also formale und inhaltliche – beantworten. Die Leitung geht davon aus, dass die neuen Aufgaben für einige FaMIs eine Herausforderung darstellen werden. FaMI-Stellen sollen in Zukunft nach Möglichkeit gemäß BAT Vc,¹⁶² (E8) VIb (E6) oder BAT VII (E5) eingruppiert werden, BAT VIII (E3-4) soll möglichst wegfallen. Über die genaue Festlegung der Aufgaben und der Eingruppierungen der Mitarbeiter finden derzeit Verhandlungen mit dem Personalrat statt.

Auch an den HÖB wird die Notwendigkeit gesehen, die Eingruppierung der FaMIs, die hier bisher ebenfalls von BAT VIII bis BAT Vc (E3-E8) reicht, zu überprüfen, wenn sie Tätigkeiten übernehmen, die bisher Diplom-Bibliothekare ausgeführt haben. Dies kann z.B. die Planung und Durchführung von Leseförderungsmaßnahmen und Veranstaltungen oder die Mitarbeit an Projekten sein. Solche FaMIs können dann je nach Tätigkeit BAT VIb (E6) bis BAT Vc (E8) erhalten. Die Festlegung der Eingruppierungen ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Die FaMIs können Schulungen für den Auskunftsdienst besuchen sowie an Kommunikationstrainings und Fortbildungen im Bereich der Leseförderungen teilnehmen. Die Bibliotheksleitung weist darauf hin, dass Routinetätigkeiten wie das Einstellen in Zukunft verstärkt von angelegerten Kräften übernommen werden müssten, wenn es zu einer Höhergruppierung vieler FaMIs kommen soll. Angelernte Kräfte sind in den HÖB jedoch nur in geringer Zahl beschäftigt, da bisher viele FaMIs ausgebildet wurden und sich der Betriebsrat einer Beschäftigung angelernter Kräfte entgegenstellt.

Die Veränderungen bei den Diplom-Bibliothekaren sind vergleichsweise begrenzt, weil sich ihr Tätigkeitsprofil durch RFID nur wenig ändert. In der Stadtbibliothek Hannover müssen die Diplom-Bibliothekare neue Tätigkeiten wie die Nutzeranmeldung erlernen, was durch In-House-Schulungen gewährleistet werden soll. An den HÖB können sie z.B. in den Bereichen Datenbanken und Marketing Qualifizierungen erhalten. Ihre Eingruppierung ändert sich hierdurch nicht. Die besondere Herausforderung für die Diplom-Bibliothekare besteht vielmehr darin, dass sie nun mit FaMIs zusammenarbeiten müssen, die ggf. die gleichen Aufgaben wie sie übernehmen. Dadurch entstehen Abgrenzungsprobleme und das Selbstverständnis der Diplom-Bibliothekare wird in Frage gestellt.

An der Stadtbibliothek Hannover befasst sich die Leitung nicht nur mit den Auswirkungen für die einzelnen Laufbahnen, sie treibt ein umfassendes Projekt zur Höhergruppierung der Mitarbeiter voran. Durch die interne Neubesetzung frei werdender Stellen soll ein Teil der Mitarbeiter in eine höhere Eingruppierung wechseln; einige werden voraussichtlich sogar die Laufbahn wechseln können. Dieser Plan wird viele Qualifizierungsmaßnahmen erfordern. In einer Zielvereinbarung wurde festgelegt, dass insgesamt 30 Mitarbeiter qualifiziert werden sollen:

- zehn Mitarbeiter, die keine Fachausbildung haben, sollen zu FaMIs ausgebildet werden,

¹⁶² In Hannover werden auch Zweigstellen von FaMIs geleitet. In solchen Fällen wird nach BAT Vc eingruppiert.

- zehn FaMIs sollen die Chance erhalten, den Bachelor in Bibliothekswissenschaft zu absolvieren und in den gehobenen Dienst zu wechseln,
- zehn FaMIs sollen die Chance erhalten, sich im Bereich Kinder- und Jugendliteratur an der Akademie für kulturelle Kinder- und Jugendarbeit in Remscheid weiter zu qualifizieren. Sie sollen damit zum Teil Aufgaben der Diplom-Bibliothekare übernehmen, aber nicht in den gehobenen Dienst wechseln.

Die Gruppe, die für diese 30 Qualifizierungsmaßnahmen in Frage kommt, umfasst über 100 Mitarbeiter; es wird also voraussichtlich einen Wettbewerb um die Qualifizierung geben. Die Mitarbeiter, die für die Fortbildungen ausgewählt werden, sollen die anfallenden Studiengebühren sowie die Reisekosten erstattet bekommen und für eine bestimmte Zeit von der Arbeit freigestellt werden.¹⁶³ Ob sich dieses ehrgeizige Projekt wie geplant umsetzen lassen wird, ist noch nicht absehbar. Eventuell werden z.B. nicht alle Kandidaten zum geplanten Zeitpunkt einen Platz in den jeweiligen Fortbildungsmaßnahmen bekommen.

Die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen werden in der Regel von den Bibliotheken übernommen. Vielfach stehen hierfür extra Gelder bereit. Wie die Höhergruppierungen finanziert werden sollen, bleibt weitgehend unklar. Lediglich in Hannover scheint dies ein fester Teil der RFID-Planung zu sein.¹⁶⁴

3.5. Reaktion der Mitarbeiter auf die Einführung von RFID

Wie reagiert nun das Personal selbst auf die Einführung von RFID und die damit verbundenen personalpolitischen Veränderungen? Hierzu ist anzumerken, dass im Rahmen dieser Studie keine betroffenen Mitarbeiter, sondern nur Vertreter der Bibliotheksleitungen befragt wurden. Es kann hier also nur wiedergegeben werden, wie die Leitungen die Reaktionen der Mitarbeiter wahrnahmen.

Ob die Mitarbeiter die Einführung von RFID letztlich positiv beurteilen, hängt stark davon ab, ob sie damit eine vorteilhafte Entwicklung für sich verbinden. Insbesondere ist es wichtig, dass sie die Entlastung sehen, die durch RFID bewirkt wird. Eine Auseinandersetzung mit der Technik, z.B. wenn das Personal selbst konvertiert, sowie eine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Planung, können hierzu beitragen. Darüber hinaus spielt eine große Rolle, ob Mitarbeiter neue, anspruchsvollere Aufgaben und besser dotierte Stellen übernehmen können bzw. eine Höhergruppierung erfahren. Stellenstreichungen können wiederum Ängste beim Personal hervorrufen, müssen dies aber nicht, wenn es wie in Hannover gleichzeitig Aufstiegschancen für Mitarbeiter gibt und den Menschen klar gemacht wird, dass niemand seinen Job verliert, sondern lediglich frei werdende Stellen nicht wieder

¹⁶³ Auch in Sachsen soll FaMIs die Möglichkeit geboten werden, durch ein berufsbegleitendes Bachelor-Studium in den gehobenen Dienst aufzusteigen. Rabe, Städtische Bibliotheken Dresden, S. 77.

¹⁶⁴ Für die Berliner ÖBs z.B. hatte Rainer Sprengel 2007 in seinem RFID-Prüfgutachten gefordert, dass die Berliner Bezirke durchschnittlich 4,7 Höhergruppierungen in ihre Planungen einkalkulieren. Da die zusätzlichen Ausgaben aus den knappen bezirklichen Haushalten gezahlt werden müssten, steht zu bezweifeln, dass es hierzu kommt. Sprengel, RFID-Prüfgutachten, S. 106.

besetzt werden. Werden hingegen für das Personal keine Vorteile ersichtlich, dürfte es schwer werden, die Mitarbeiter von RFID zu überzeugen. Hier sind also die Bibliotheksleitungen gefordert: Sie sollten dafür sorgen, dass auf das Personal von RFID profitiert, und sie sollten diese Vorteile auch vermitteln.

4. Fazit

Die vorliegende Arbeit hat untersucht, welche Konsequenzen die Einführung von RFID für das Bibliothekspersonal hat und wie diese Auswirkungen zustande kommen. Hierfür wurden die Hintergründe, Methoden und Folgen der Personalplanung bei der Einführung von RFID näher betrachtet.

Die Untersuchung zeigt, dass externe Einflüsse, insbesondere die finanzielle Lage, einen gravierenden Einfluss auf die personalpolitischen Folgen der Einführung von RFID haben. Wenn es in den untersuchten Bibliotheken mithilfe von RFID zu Stellenabbau kam, waren Konsolidierungsvorgaben seitens des Unterhaltsträgers hierfür in allen Fällen der Auslöser. Von durch RFID bedingten Stellenstreichungen, die in drei von zehn Fällen vorkamen, sind bei den untersuchten Bibliotheken ausschließlich ÖBs betroffen. Der ausschlaggebende Grund hierfür dürfte sein, dass die finanzielle Lage der ÖBs besonders kritisch ist. In zwei Fällen werden bzw. wurden fast alle, in einem weiteren Fall zwei Drittel der durch RFID eingesparten Stellen gestrichen. Die Stellen werden in der Regel derart abgebaut, dass Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, nicht ersetzt werden. Ein Problem sind diese Streichungen damit vor allem für Bibliothekspersonal, das auf der Suche nach einer Stelle ist, denn die betreffenden Bibliotheken werden in Zukunft weit weniger neue Mitarbeiter einstellen als sie es in der Vergangenheit getan haben.

Bibliotheken, die keine Einsparvorgaben umzusetzen haben, nutzen RFID, um die Mitarbeiter mit neuen Aufgaben zu betrauen und ihren Service auszubauen. Dem Ausbau des Service wurde in allen untersuchten Bibliotheken eine große Bedeutung zugemessen, obwohl nur in Berlin-Mitte die Mittelzuweisung an Leitungskennzahlen gebunden ist und die Unterhaltsträger vielfach nur eine vage Vorstellung davon haben, was Bibliotheken leisten können und sollten.

Diese vagen Vorstellungen seitens der Unterhaltsträger verweisen zugleich darauf, dass die personalpolitischen Auswirkungen von RFID keineswegs nur vom Unterhaltsträger bestimmt werden. Beispiele wie die Stadtbibliothek Hannover zeigen, dass Bibliotheksleitungen auch unter Konsolidierungsaufgaben mithilfe von RFID Verbesserungen für die Nutzer und die Mitarbeiter erreicht können. Dies erleichterte es der Leitung zugleich, den Personalrat mit ins Boot zu bekommen. Um solche Ergebnisse zu erzielen, kommt es darauf an, dass die Bibliotheksleitungen Handlungsspielräume und Fördermöglichkeiten ausloten, gute Kontakte zum Unterhaltsträger und zu politischen Entscheidungsträgern unterhalten und auf diese Weise ihren Standpunkt in den politischen Entscheidungsprozess einbringen.

Nicht zuletzt ist es außerdem wichtig, dass sich die Bibliotheksleitungen über die Ziele im Klaren sind, die sie mit der Einführung von RFID verfolgen, sowie über deren personalpolitische Konsequenzen. Darüber hinaus zeigen die Stadtbibliothek Hannover wie auch weitere Beispiele, dass es wichtig ist, dass Bibliotheksleitungen den Umfang der Personalkapazitäten kennen, der durch RFID von Routinetätigkeiten voraussichtlich frei gestellt wird. Ansonsten werden Einsparpotentiale entweder nicht entdeckt und verpuffen, oder aber sie werden überschätzt, was zu Personalengpässen und einer Überlastung der Mitarbeiter führen kann.

Durch RFID entfallen vor allem Tätigkeiten bei der Ausleihe und Rückgabe, die bisher von angelernten Kräften und FaMIs durchgeführt wurden. Der Umfang der Personalkapazitäten, der durch RFID von Routineaufgaben entlastet wurde, variiert in den untersuchten Bibliotheken stark. Während in den großen Stadtbibliotheken Hannover und München jeweils fast 30 Stellen eingespart werden konnten, fallen in anderen Bibliotheken nur wenige Stellen an der Ausleihtheke weg. An den ÖBs fallen die Einsparungen größer aus als an den WBs, allerdings gibt es auch innerhalb dieser Gruppen starke Unterschiede. Für die unterschiedlich großen Einsparungen ist ein Bündel an Faktoren verantwortlich, das mit den zur Verfügung stehenden Informationen nicht vollständig aufgeschlüsselt werden konnte. Wichtige Rollen kommen aber auf jeden Fall dem Umfang der Thekenarbeit, der durch RFID entfällt, sowie den örtlichen Verhältnissen in den Bibliotheken zu. Waren bisher viele Mitarbeiter in der Ausleihe tätig, ist davon auszugehen, dass durch die Selbstverbuchung viele Stellen frei werden, zumal wenn möglichst viele Tätigkeiten automatisiert oder an den Nutzer übertragen werden. Gleichzeitig kommt es aber auch darauf an, wie viele Thekenplätze überhaupt abgebaut werden können. In kleineren Häusern gibt es nur wenige Thekenplätze, und ein Platz muss immer erhalten bleiben. Einsparungen können daher eher in größeren als in kleineren Häusern erzielt werden. So lassen sich auch die unterschiedlichen Einsparungen in ÖBs und WBs zumindest teilweise erklären: ÖBs erreichen in der Regel deutlich höhere Ausleihzahlen und brauchten daher bisher mehr Personal in der Ausleihe. Hier kann also mehr Personal eingespart werden; allerdings verfügen ÖBs in der Regel auch über viele kleine Zweigstellen, was das Einsparpotential wiederum einschränkt.

Die Mitarbeiter, die durch RFID von der Thekenarbeit entlastet wurden, wurden in den untersuchten Bibliotheken mit einer Reihe von neuen Tätigkeiten betraut. Neben Tätigkeiten wie dem Rücksortieren und der Ausgabe bestellter Bücher, die mit der Einführung von RFID nur anders organisiert werden, übernehmen Mitarbeiter auch völlig neue Aufgaben wie die Befassung mit Web 2.0-Angeboten oder der Dokumentenlieferung. Darüber haben die Mitarbeiter in der Benutzungsabteilung in einigen Bibliotheken mehr Zeit für die Auskunft und die Leseförderung. Vor allem aber ermöglicht RFID eine Ausweitung der Öffnungszeiten – entweder durch eine Bereitstellung zusätzlicher Personalressourcen für die Theke und die Informationspulte, oder durch die Entkopplung von Öffnungszeit und Servicezeit, die eine Öffnung der Bibliothek auch spät abends und nachts ermöglicht. Wie viele Mitarbeiterkapazitäten jetzt für welche Tätigkeiten verwendet werden, lässt sich

anhand der vorliegenden Informationen nicht im Detail beantworten. Hierfür wäre eine umfassendere Studie notwendig.

Während einige Bibliotheksleitungen weitgehend allein entschieden, welche neuen Aufgaben ihre Mitarbeiter übernehmen sollten, haben andere das Personal umfassend mit eingebunden. Einige Bibliotheksleitungen nutzten RFID zudem, um die Aufgaben aller Mitarbeiter einer Prüfung zu unterziehen und um umfassende Änderungen in der Organisation der Bibliothek vorzunehmen. Eine solche Vorgehensweise ist vor allem in großen ÖBs anzutreffen. In den Bibliotheken, in denen die prognostizierte Verschiebung von Mitarbeiterkapazitäten nur einen geringen Umfang hat (insbesondere WBs), waren die Planungen hingegen weniger umfangreich und die Zahl der Beteiligten geringer.

Die Einführung von RFID schafft einen großen Bedarf an Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen, um die Mitarbeiter sowohl mental als auch in Bezug auf ihre fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Mitarbeiter Aufgaben übernehmen, die einer anderen Laufbahn entsprechen.

Besonders die angelernten Kräfte tun sich häufig schwer, neue Aufgaben z.B. in der Auskunft zu übernehmen, da es sich um eine ungewohnte Tätigkeiten handelt, für die sie keine Ausbildung haben. Während einige Bibliotheken an ihren oft schon seit Jahren beschäftigten angelernten Kräften festhalten wollen, versuchen anderen, deren Zahl durch Stellenstreichungen zu verringern. Die Einführung von RFID scheint den Ergebnissen dieser Studie zufolge daher bei den angelernten Kräften vielfach mit Ängsten belegt zu sein.

Demgegenüber sind FaMIs in der Regel gut ausgebildet und wurden bisher vielfach mit Tätigkeiten beschäftigt, die unterhalb ihrer Qualifikation lagen. RFID kann es ihnen ermöglichen, jetzt Aufgaben zu übernehmen, die stärker ihrer Ausbildung entsprechen. FaMIs stehen der Einführung von RFID daher vielfach positiv gegenüber. Teilweise übernehmen sie künftig sogar Aufgaben des gehobenen Dienstes. Nur selten entspricht bis jetzt aber auch ihre Eingruppierung dem gehobenen Dienst. Dafür reicht der Anteil entsprechender Tätigkeiten an ihrer Arbeitszeit häufig nicht aus; zudem haben die Bibliotheken angesichts knapper Kassen wenig Interesse oder keine Möglichkeit, höhere Löhne zu zahlen. Lediglich an der Stadtbibliothek Hannover hat die Leitung fest eingeplant, RFID zu nutzen, um einer beachtlichen Zahl an Mitarbeitern einen beruflichen und finanziellen Aufstieg zu ermöglichen.

Für den gehobenen und den höheren Dienst bringt RFID verhältnismäßig wenige Änderungen mit sich. Für beide kann es bei einer Verlängerung der Öffnungszeiten zu einer Ausdehnung der Dienste an den Informationspulten kommen. Die Diplom-Bibliothekare müssen sich zudem damit arrangieren, dass nun auch FaMIs in ihrem Aufgabengebiet tätig sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Bibliotheksleitungen, die mit dem Gedanken spielen, RFID einzuführen, sich auch mit den damit zusammenhängenden personalpolitischen Konsequenzen

auseinandersetzen sollten. Dies reicht von der Zielsetzung über das Ausloten und Nutzen von Handlungsspielräumen bis zur möglichst exakten Berechnung der frei werdenden Personalkapazitäten. Auch Qualifizierungsmaßnahmen und Änderungen der Eingruppierung sollten einkalkuliert werden. Andernfalls kann es passieren, dass Einspareffekte nicht zum Vorteil der Bibliothek genutzt werden oder dass die Einführung von RFID zu unvorhergesehenen Ergebnissen führt. Machen sich die Leitungen die personellen Implikationen hingegen bewusst, kann die Einführung von RFID viele Chancen bieten – sei es, bei der Umsetzung von Einsparvorgaben oder bei der Betrauung von Mitarbeitern mit interessanteren und besser dotierten Aufgaben. Auf diese Weise kann die Einführung von RFID zu einer effizienteren und leistungsfähigeren Bibliothek und einem motivierten Personal beitragen.

5. Anhang

5.1. Abkürzungsverzeichnis

AV-Medien	Audio-visuelle Medien
BAT	Bundes-Angestellentarifvertrag
BIX	Bibliotheksindex
DBS	Deutsche Bibliotheks-Statistik
FaMI	Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste
HÖB	Hamburger Öffentliche Bücherhallen
HSU	Helmut-Schmidt-Universität
HU	Humboldt-Universität zu Berlin
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
MAE	Mehr-Aufwands-Entschädigung (so genannte „Ein-Euro-Jobs“)
ÖB	Öffentliche Bibliothek
RFID	Radio Frequency Identification
TU	Technische Universität
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
UB	Universitätsbibliothek
ULBD	Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf
USB	Universitäts- und Stadtbibliothek
VÖBB	Verbund der Öffentlichen Bibliotheken von Berlin
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WB	Wissenschaftliche Bibliothek

5.2. Quellen- und Literaturverzeichnis

5.2.1. Unveröffentlichte Quellen

Chen, Esther/Westerhoff, Christian: Dokumentation des Workshops: Umlenkung von Ressourcen mit RFID-Einführung für die Stadtbibliothek Berlin-Mitte, 2010, unveröffentlicht.

Hamburger Bücherhallen: Einsatz von RFID-Technik in Öffentlichen Bibliotheken. Kurzvortrag für alle Mitarbeiter/innen, Power Point Präsentation, unveröffentlicht.

Dies.: Betriebsvereinbarung anlässlich der geplanten Einführung der RFID-Technik zwischen der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen vertreten durch den Vorstand und den Betriebsrat der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen, 2006, unveröffentlicht.

Dies.: Wer sind die Kunden der Zukunft? – ein Arbeitspapier (2): Projekt 1, Nov.2007, unveröffentlicht.

Dies.: Tätigkeiten der Berufsgruppen bei den Bücherhallen Hamburg, während und nach Einführung von RFID. Papier (3) des Projekts Nr. 1, November 2007, unveröffentlicht.

Dies.: „Zeitfresserpapier“. Welche Tätigkeiten benötigen viel oder zu viel Zeit? Papier (1) des Projekts Nr. 1, November 2007, unveröffentlicht.

Ingwersen, Bernd: RFID bei den Bücherhallen Hamburg, 2009, unveröffentlicht.

Stadtbibliothek Berlin-Mitte: Zielvereinbarungen für Bibliotheken mit RFID, unveröffentlichte Excel-Tabelle.

Steinaecker, Christine von: Ergebnisse des Projektes Nr. 1: „Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte für 3 Berufsgruppen“, Hamburger Bücherhallen, November 2007, unveröffentlicht.

UB der Helmut-Schmidt-Universität, RFID Einführung in der UB der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Power-Point-Vortrag 2010, unveröffentlicht.

Verbund Öffentlicher Bibliotheken von Berlin (VÖBB), Gemeinsames Projektteam (GPT) 5, Aufgaben von Bibliotheksangestellten nach der Einführung der RFID, Stand 19.5.2010, unveröffentlicht.

Weng, Anja: Workshop in der Münchner Stadtbibliothek am 25.08.2010, unveröffentlicher Bericht.

Westerhoff, Christian: Dokumentation eines Workshops zur Umlenkung von Ressourcen mit RFID-Einführung in der Stadtbibliothek Berlin-Mitte, Teil 2, 14.12.2010, unveröffentlicht.

E-Mails an den Verfasser

E-Mails von Hella Schwemer-Martienßen, HÖB, vom 2.5.2011.

E-Mail von Bernd Ingwersen, HÖB, vom 1.3.2011.

E-Mail von Stefan Rogge, Stadtbibliothek Berlin-Mitte, vom 2.5.2011.

E-Mail von Eva Schubert, Stadtbibliothek München, vom 14.3.2011, 18.4.2011, 19.4.2011, 2.5.2011 und 3.5.2011.

E-Mails von Gunter Riemers, stellvertretender Leiter der Stadtbücherei Münster, vom 3.5.2011 und 9.5.2011.

E-Mails von Werner Tannhof, UB der HSU, vom 2.5.2011 und 3.5.2011.

E-Mail von Anke Berghaus-Sprengel, UB der HU, vom 2.5.2011.

E-Mail von Andreas Richter, UB der TU Berlin, vom 3.5.2011.

5.2.2. Veröffentlichte Quellen und Literatur

Beger, Gabriele: Personalentwicklung. Neue Aufgaben und „altes“ Personal, 2009, http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Management/Fortbildung/2009-11-12_Beger_Personalentwicklung.pdf, (4.10.2011).

Beinhorn, Andrea: RFID in der Bibliothekspraxis. Eine Wertschätzungsanalyse, Berlin 2009 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, H. 252), <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2009-252/PDF/252.pdf>, (4.10.2011).

Berghaus-Sprengel, Anke/Engels, Frauke: Buchausleihe und -rückgabe vollautomatisiert. Power-Point-Präsentation für das 8. KOBV-Forum am 21.6.2010, http://www.kobv.de/fileadmin/download/kobv_forum/08_engels_berghaus-sprengel_kobv_forum_2010.pdf, (4.10.2011).

Berghaus-Sprengel, Anke/Kühne, Tobias: Das RFID-Projekt der Humboldt-Universität zu Berlin – Stand und Perspektiven, in: Bibliotheksdienst, 43. (2009), H. 6, S. 588-598.

Berghaus-Sprengel, Anke/Kühne, Tobias: RFID-Umstellung in der UB. Veränderung von Arbeitsorganisation und Kundenverhalten, Power-Point-Präsentation für das WCI am 15.10.2009, http://inka.htw-berlin.de/wci09/_doc/tag1/WCI09_BerghausSprengel_Kuehne.pdf, (4.10.2011).

Bibliotheksentwicklungsplan Berlin-Mitte, <http://www.berlin.de/imperia/md/content/citybibliothek/service/pdf/bibliotheksentwicklungsplan.pdf>, (4.10.2011).

Bibliotheksverband schlägt Alarm. Zwei Drittel aller kommunalen Bibliotheken von Einsparungen bedroht, in: Bibliotheksdienst, 44. 2010, H. 10, S. 915f.

BIX – Der Bibliotheksindex, <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>, (4.10.2011).

Blanck, Sandra: Wert und Wirkung von Bibliotheken, in: Rolf Fuhlrott/Ute Krauß-Leichert/Christoph-Hubert Schütte (Hg.): Neues für Bibliotheken - Neues in Bibliotheken (B.I.T.online - Innovativ, Bd. 12), Wiesbaden 2006, S. 9-105.

Boss, Richard W.: RFID Technology for Libraries, 19.7.2001, <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/pla/tools/technotes/rfidtechnology.cfm>, (4.10.2011).

Bryant, Josephine/Poustie, Kay: Kompetente Mitarbeiter – neue Anforderungen in der Bibliothek, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2001, <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-3030D04F-1A528391/bst/Kompetente%20Mitarbeiter.pdf>, (4.10.2011).

Davies, Linda/Roberts, Lindsay: Set your library staff free with RFID. A case study from Cardiff University, in: SCONUL Focus, 45. (2009), S. 117-122.

Deutsches Bibliotheksinstitut: Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung, Berlin 1998.

Deutsches Bibliotheksinstitut: Arbeitsvorgänge in wissenschaftlichen Bibliotheken (AVWB). Beschreibung und Bewertung nach dem Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT), Berlin 2000.

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS), 2001-2010, <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/>, (4.10.2011).

Deutscher Bibliotheksverband: Bericht zur Lage der Bibliotheken 2010, Fakten und Zahlen, http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/publikationen/Bericht_zur_Lage_der_Bibliotheken_endg_624KB.pdf, (4.10.2011).

Flemming, Arend: Veränderungsmanagement, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hamburg 2004, Abschnitt 3.6.

Frankenberger, Rudolf: Strategien zur Einführung organisatorischer Neuerungen, in: Rudolf Frankenberger/Klaus Haller (Hg.): Die moderne Bibliothek, München 2004, S. 158-165.

Gläser, Christine: Auf einer Wellenlänge mit RFID. Erfahrungen mit der neuen Technologie/Ideen für den Einsatz, in: BuB, 58. (2006), H. 7/8, S. 545-546.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2009.

Goulding, Anne: Managing Change for Library Support Staff, Aldershot 1996.

Hobohm, Hans-Christoph: Strategisches Management, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, Hamburg 2002, Abschnitt 3.3.

Hoflack, Mareijke: Radiografische identificatie in Vlaamse bibliotheken, in: Bibliotheek- & Archiefgids, 79. (2003), H. 3, S. 48-53.

Holler, Margitta: Wir bilden Zukunft. Eine Konferenz als Auftakt für den Weg!, in: Hamburger Bücherhallen: Jahresbericht 2006, S. 12, http://www.buecherhallen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaabvwm, (4.10.2011).

Huth, Anna: Personalentwicklung, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 31. Ergänzungslieferung, Hamburg 2010, Abschnitt 4.1.

Ingwersen, Bernd: 95 Prozent der Verbuchung erledigen die Kunden. Positive Erfahrung mit RFID bei den Bücherhallen Hamburg. In: BuB, 61. (2009) H. 1, S. 59-61.

Juhst, Sabrina: Kompetent im Netz. Machbarkeitsstudie zum Einsatz von Instant Messaging in der digitalen Auskunft an der Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität (Hamburg), Hamburg 2009, <http://opus.unibw-hamburg.de/opus/volltexte/2009/2139>, (4.10.2011).

Kandel, Dunja: Funkende Bücher. Über 50 Bibliotheken im Vergleich, in: RFID-Forum 1. 2004, H. 2, S. 12-25.

Kern, Christian: Anwendung von RFID-Systemen, 2. Aufl., Berlin 2007.

Klebe, Thomas: Soziale Angelegenheiten, in: Wolfgang Däubler/Michael Kittner/Thomas Klebe (Hg.): Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG. Mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 11. Aufl., Frankfurt am Main 2008, S. 1438-1565.

Klemm, Hans-Wolfgang: Vom Barcode zum Transponder. Erfahrungen der Stadtbibliothek Reutlingen beim Umstieg auf die RFID-Technologie, in: BuB, 60. (2008), H. 2, S. 107-108.

Kristen, Herbert/Schütte, Christoph-Rudolf/Tangen, Diana M.: Offen ohne Ende. Die neue 24-Stunden-Bibliothek der Universität Karlsruhe, in: B.I.T.online, 9. (2006), H. 4, S. 313-320.

Lindl, Brigitte (2004): RFID-Technology für die Bibliothek der Zukunft, in: B.I.T.online, 7. (2004), H. 2, S. 108-112.

Lohnert, Peter: Kostenrechnung in der Praxis – Hochschulbibliotheken und „Globalhaushalte“ am Beispiel Nordrhein-Westfalens, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 14. Ergänzungslieferung, Hamburg 2007, Abschnitt 5.3.7.

Lux, Claudia/Lemke, Hans-Herbert/Diederichs, Rainer/Wimmer, Ulla: Öffentlichkeitsarbeit, in: Rudolf Frankenberger/Klaus Haller (Hg.): Die moderne Bibliothek, München 2004, S. 322-343.

Mrowka, Tatjana: Ein Jahr RFID in der USB Köln, in: ProLibris 4. (2009), S.157-158.

Müller, Steffi: Stadtbibliothek Chemnitz, in: BIS, 3. (2010), H. 2, S. 80-82.

Naumann, Ulrich/Umlauf, Konrad: Personalbedarf, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 6. Ergänzungslieferung, Hamburg 2004, Abschnitt 4.3.

Naumann, Ulrich: Arbeitszeitmodelle, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 23. Ergänzungslieferung, Hamburg 2008, Abschnitt 4.4.

Neubauer, Wolfram: Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien, in: Frankenberger, Rudolf/Haller, Klaus (Hg.): Die moderne Bibliothek, München 2004, S. 117-133.

Oltersdorf, Jenny: RFID in Bibliotheken – Ökonomische, juristische und informationsethische Aspekte des Einsatzes von Radio Frequency Identification in Öffentlichen Bibliotheken, Magisterarbeit, Berlin 2007, <http://edoc.hu-berlin.de/master/oltersdorf-jenny-2008-02-14/PDF/oltersdorf.pdf>, (4.10.2011).

Dies.: 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.

Palmer, Martin: Making the Most of RFID in Libraries, London 2009.

Peerenboom, Klaus/Siebert, Irmgard: Prozessoptimierung am Beispiel der Nutzung der Selbstausleihe. Ein Projekt der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf in Zusammenarbeit mit der 3M Deutschland GmbH. In: Bibliotheksdienst, 39. (2005), H. 4, S. 474-486.

Pohl, Marianne/Schubert, Eva: Wenn – dann 100 Prozent. Selbstverbuchung mit RFID in der Münchner Stadtbibliothek, in: BuB, 58. (2006) H. 1, S. 53-55.

Dies.: Nie mehr Schlange stehen – Selbstverbuchung mit RFID, in: Bibliotheksforum Bayern, 1. (2007), H.1, S. 37-41.

Dies.: „Warum haben wir das nicht schon längst gemacht?“ Ein Jahr Selbstverbuchung in der Münchener Stadtbibliothek, in: BuB, 59. 2007, H. 4, S. 263-264.

Dies.: RFID-Technologie in der Münchner Stadtbibliothek, Vortrag, gehalten auf dem 97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008, in: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/450/>, (31.1.2011).

Poll, Roswitha: Bibliotheksmanagement, in: Rudolf Frankenberger/Klaus Haller (Hg.): Die moderne Bibliothek, München 2004, S. 93-116.

Rabe, Roman: Städtische Bibliotheken Dresden, in: BIS, 3. (2010), H. 2, S. 75-78.

Raith, Jutta: Umstellung auf RFID. Planungen und Erfahrungen in Mittelstadtbibliotheken, Bachelor-Arbeit, Stuttgart 2008, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:900-opus-6444>, (4.10.2011).

Raumel, Frank: RFID ermöglicht längere Öffnungszeiten. Stadtbücherei Biberach nutzt Automatisierungsgewinne/Teamkleidung eingeführt, in: BuB, 60. (2008), H. 4, S. 270-271.

Rogge, Stefan: Aufgaben für ein modernes Bibliothekssystem, in: Broschüre „Technologische Innovation als Stärkung der Bürgerkommune: RFID-Einführung in die Öffentlichen Bibliotheken Berlins“. Dokumentation der Auftaktveranstaltung im Mai 2009, S. 14-19, http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/themen/rfid_voebb/9_veroeffentlichung/KickOff_TENIVER_0905_14-19.pdf, (4.10.2011).

Rischar, Klaus: Mitbestimmungsrechte, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 18. Ergänzungslieferung, Hamburg 2007, Abschnitt 4.4.

Schubert, Eva: Selbstverbuchung mit RFID in der Münchner Stadtbibliothek, Power-Point-Präsentation auf dem 95. Deutscher Bibliothekartag in Dresden 2006, http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/themen/rfid/dateien/schubert95BibltagDresden2006.pdf, (4.10.2011).

Sieweke, Beate: Bibliothecae quo vadis? Herausforderungen an die Bibliothek von morgen, in: Rolf Fuhlrott/Ute Krauß-Leichert/Christoph-Hubert Schütte (Hg.): Innovationsforum 2005 (B.I.T.online - Innovativ, Bd. 11), Wiesbaden 2005, S. 87-182.

Snelling, Catherine: Self-issue not a quick win, in: Library and Information update, (2005), H. 4, S. 32-33.

Sprengel, Rainer: RFID-Prüfgutachten zur Einsatzmöglichkeit von RFID in den Öffentlichen Bibliotheken Berlins. Technik, Wirtschaftlichkeit, Finanzierung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kundenbeziehung, Datenschutz, Berlin 2007; http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/themen/rfid_voebb/9_veroeffentlichung/sprengelRFIDgutachten.pdf, (4.10.2011).

Stabrodt, Cornelia: „Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt.“, 2007, <http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/zitatjuni2007.html>, (4.10.2011).

Stenzel, Petra-Sibylle: Abenteuer RFID: Ein Erlebnisbericht nach 3 Monaten Nutzung im Bibliotheksneubau der HTW Dresden (FH), Vortrag, gehalten auf dem 96. Deutscher Bibliothekartag Leipzig, 2007, <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2007/355/>, (4.10.2011).

Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten und Mitarbeiter mobilisieren, 2. Aufl., Berlin 2009.

Tannhof, Werner: Serviceverbesserung: Turbo-Fernleihe, in: Bibliotheks-Info, 16. 2011, H. 1, S. 10.

Thiesse, Frédéric/Gillert, Frank: Das smarte Buch, in: Elgar Fleisch (Hg.): Das Internet der Dinge. Ubiquitous Computing und RFID in der Praxis. Visionen, Technologien, Anwendungen, Handlungsanleitungen, Berlin 2005, S. 291-299.

Umlauf, Konrad: Führen durch Zielvereinbarungen. Pragmatische Leistungsanforderungen für ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen (Berliner Handreichungen zu Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarsausbildung, H. 49), Berlin 1998, <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h49/>, (4.10.2011).

Ders.: Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, H. 116), Berlin 2003, <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/h116.pdf>, (4.10.2011).

Ders.: Bestandsaufbau und Personalkosten. Kostenrechnung im Bestandsaufbau und die Haushaltskonsolidierung der Stadt- und Landesbibliothek Potsdam, Berlin 2007, (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, H. 209), <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h209/h209.pdf>, (4.10.2011).

Ders.: Eingruppierung, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 26. Ergänzungslieferung, Hamburg 2009, Abschnitt 6.6.

UB der TU Berlin: Wissen im Zentrum. Rechenschaftsbericht 1997-2007, <http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2007/1664/>, (4.10.2011).

Ward, Diane Marie: The complete RFID Handbook. A Manual and DVD for Assessing, Implementing, and Managing Radio Frequency Identification Technologies in Libraries, New York 2007.

Wenzl, Bernhard: RFID in der Hauptbücherei Wien, Projektarbeit, Wien 2006, http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10597/1/RFID_Hauptbuecherei_Wien.pdf, (4.10.2011).

Wesche, Stefanie: RFID in den Bücherhallen Hamburg – konsensorientierte Projektgestaltung und -umsetzung, Bachelorarbeit, Hamburg 2009, http://opus.haw-hamburg.de/volltexte/2009/913/pdf/Wesche_Stefanie_20090825.pdf, (4.10.2011).

Wimmer, Ulla (Hg.): Lobby-Arbeit für Bibliotheken. Politisch denken, strategisch handeln, Berlin 2000.

Dies.: Betriebsvergleich, Leistungsmessung und Benchmarking – eine Orientierung für den Einsatz in der Praxis, in: Hans-Christoph Hobohm/Konrad Umlauf (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Loseblatt-Ausgabe, 18. Ergänzungslieferung, Hamburg 2007, Abschnitt 5.6.

Zahn, Simone: Einsatzmöglichkeiten von RFID in Bibliotheken (B.I.T.online - Innovativ, Bd. 16), Wiesbaden 2007.

5.3. Interviewleitfaden

1. Die Rolle des Interviewpartners

- 1.1. Was sind Ihre Aufgaben in der Bibliothek? Wie lange führen Sie Ihre Tätigkeit bereits aus?
- 1.2. Welche Rolle spielten Sie bei der Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID?

2. Die Hintergründe

- 2.1. Schildern Sie bitte die Hintergründe für die Einführung von RFID in Ihrer Bibliothek! Welche Ziele wurden damit verbunden?
- 2.2. Welche Rolle spielte das Personal bzw. die Personalplanung bei der Entscheidung, RFID einzuführen? Welche Ziele wurden im Bezug auf das Personal gesteckt?

3. Der Prozess

- 3.1. Schildern Sie bitte den Prozess der Personalplanung im Zusammenhang mit der Einführung von RFID!
 - 3.1.1. Wann setzte der Planungsprozess ein und wie lange dauerte er?
 - 3.1.2. Von wem wurde die Planung durchgeführt, wer war wie involviert?
 - 3.1.3. Wurde berechnet, wie viele Personalkapazitäten durch die Einführung von RFID frei werden würden, und wenn ja, wie?
 - 3.1.4. Wie wurde die Neuverteilung der frei werdenden Ressourcen geplant?
 - 3.1.5. Wie wurden die Fähigkeiten der Mitarbeiter eingeschätzt, die neuen Aufgaben zu übernehmen?
 - 3.1.6. Welche Rolle spielen finanzielle Aspekte?

4. Die Resultate

- 4.1. Wie hat sich die Einführung von RFID auf die Personalsituation in Ihrer Bibliothek ausgewirkt? Wurden die angestrebten Ziele erreicht?
 - 4.1.1. Wurden durch die Implementierung von RFID Einspareffekte erreicht?
 - 4.1.2. Wie werden die frei gewordenen Mitarbeiterstunden verwendet? Entspricht dies den Planungen?
 - 4.1.3. Welche Probleme haben sich ergeben?