

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Ihnen das „Outsourcing-Modell“ der
Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg, für den Medienerwerb
vorstellen zu können.

Das Thema ist wertvoll im Prozess der
Organisationsentwicklung; den Handlungsräumen zwischen

- Vision (Outcome) und Nutzen (Output),
- Strategie und Steuerung.

Die Komplexität der Aspekte werde ich skizzieren.

Mit meinen Ausführungen stelle ich überwiegend unsere
praktischen Erfahrungen mit der [Die] **ekz, als**

**Hauptdienstleister für Medien, [die] Outsourcing-Erfahrungen
der Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg** dar.

Eindimensional ist der Prozess nicht abzubilden.

Schwerpunkte dieses Vortrages werden die Entstehung, erste
Erfahrungen und Ergebnisse sein, wobei die Management-
Ziele

- Personalentwicklung
 - und
- die kundenorientierte bibliothekarische
Angebotsgestaltung

die interne Prozessgestaltung bestimmen.

Das Thema meines Praxisberichts beschreibt ein wichtiges
Instrument unserer Zielentfaltungsprozesse, dessen Koordinaten
aufgabenbezogen sowie mitarbeiterorientiert hohe Werte
erreichen.

Die Komplexität der Ausgangs- und Wirkungsfaktoren wird
mein thematischer Vortrag nicht diskutieren, ich hoffe jedoch,
Ihnen spannende Anregungen für die Lehre geben zu können.

Bevor ich zum Thema komme, nenne ich Ihnen einleitend
Fakten, die Ihnen einen kleinen Einblick in das Berlin-
Lichtenberger Bibliotheksgeschehen seit dem 01. Januar 2001
geben.

Im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform in Berlin wurden
die Bezirksverwaltungen neu gegliedert:

Die ehemaligen Bezirke Berlin-Hohenschönhausen und Berlin-
Lichtenberg wurden verwaltungstechnisch zusammengelegt.
Folglich auch alle Organisationseinheiten – Ämter der
Bezirksverwaltungen. Die ehemaligen Stadtbibliotheken Berlin-
Hohenschönhausen, geleitet von Frau Sabine Mühle, und die
Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg, geleitet von Frau Ingeborg
Wettstädt, sind fusioniert. Unser neuer Name „Stadtbibliothek-
Lichtenberg“.

Die Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung für den
Betrieb und die Entwicklung der Öffentlichen Bibliotheken im
neuen Bezirk Berlin-Lichtenberg, d.h. für das „Leistungs- und
Verantwortungszentrum Bibliotheken“, habe ich ab dem 01.
Januar 2001 gern übernommen.

Mein Ziel ist es, die Bibliotheken unter den von mir nicht
veränderbaren Bedingungen so zu organisieren, dass
kundenorientiert gearbeitet werden kann und
Leistungspotenziale für zukünftige Entwicklungen weiter
erschlossen werden.

Potenziale zu erschließen bedeutet für mich vor allem, die personellen Ressourcen für die Gestaltung zielführender Prozesse freizusetzen.

Was hat sich seit dem 01. Januar 2001 getan? – hier wichtige Meilensteine:

- Die personelle, organisatorische und verwaltungstechnische Zusammenführung der zwei ehemaligen Großstadt-Stadtbibliothekssysteme.
- Der Bibliotheksentwicklungsplan 2002 – 2005 für die Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg wurde vom Bezirksamt am 08. Oktober 2002 beschlossen.
- Schließung von 8 Stadtteilbibliotheken – wir bieten die bibliothekarischen Dienstleistungen seit April 2003 an 4 Standorten an. **[MATERIAL: BEZIRKSKARTEN – STANDORTE KENNZEICHNEN]**
- Neubesetzung der Bibliotheksleiterstellen der drei Mittelpunktbibliotheken sowie der Stellvertretung der Bezirkszentralbibliothek.
- Outsourcing des Bestandsaufbaus – Der vertraglich fixierte Erwerbungsetat ab April 2003.
- Erweiterung und Harmonisierung der wöchentlichen Öffnungszeiten ab dem 01. September 2003 in der Bezirkszentralbibliothek von 51 auf 58 Stunden und die der drei Mittelpunktbibliotheken von 40 auf 52 Stunden jeder der 3 Bibliotheken.
- 2001 – 2004 Rekonstruktion und Modernisierung der drei Mittelpunktbibliotheken.
- Personalkosten¹senkungen² von 2001 bis 2004 in der Höhe von **([2001] 3.294.552 _ - [2004] 2.215.400 _²=)** 1.079.152 _

¹ Quelle: Jahresstatistik SenWFK und HPI 2004

² HPI 2004

Der Betrag entspricht einer Kostensenkung um ca. 33 Prozent.

- Führung zur persönlich verantwortlichen Aufgabenwahrnehmung, Entscheidungskompetenz, verbunden mit dem Abbau hierarchischer Strukturen, Veränderung der Arbeitsorganisation, Einführung der beschäftigungsgruppenübergreifenden Teamarbeit
- Höhergruppierung von Assistenten im Bibliotheksdienst von der Vgr. VIII / VII in die Vgr. VI b und für ein Aufgabengebiet in die Vgr. V c
- Umsetzung der Kosten-Leistungsrechnung. Voll budgetierter Haushalt seit Januar 2004

Welche Ergebnisse sind im August 2004 die wichtigsten?

- „Nur“ erste Ergebnis-Anzeichen... Wir sind mitten im Veränderungsprozess ...! Das ist unser Zustand in meiner Verantwortung!
- Die Leistungskennziffern und z.B. auch der BIX 2004 bestätigen unsere Strategie im Veränderungsprozess, bezogen auf den Nutzen, den die Lichtenberger Bibliotheken für Bürgerinnen und Bürger stiften.
- Die Leistungen der Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg werden von den verantwortlichen Politikern des Bezirkes gewürdigt und Vorhaben werden unterstützt. Wir haben eine politische Lobby im Bezirk.

Welchen Auftrag haben wir?:

Wir wollen an vier Standorten viel besuchte und somit bekannte Informations- und Kulturzentren anbieten. Die Lichtenberger Bibliotheken sollen in jeder Beziehung

„barrierefrei“, d.h. auch modern, hell, freundlich, attraktiv, technisch gut ausgestattet sein. Die Bibliotheksbestände sollen i.d.R. nicht älter als 8 Jahre sein. Der Wert der Bibliotheksangebote wird am persönlichen Nutzen für die Besucher gemessen. Im Rahmen der bibliothekarischen Kompetenzen wollen wir vielen Besuchern persönlichen Nutzen vermitteln.

Welche personalbezogenen Entwicklungsschwerpunkte haben wir?

- Die überwiegend am Kunden orientierte Medienkompetenz der Mitarbeiter.
- Die Ausprägung einer veränderten Wahrnehmung des Wertes der Tätigkeiten im Publikumsdienst, ob an der Verbuchungstheke oder am Beratungsplatz.
- Die Profilierung der kommunikativen Fähigkeiten mit dem Ziel der Verhaltensmodifikation: Weg vom „Muss kommen .. „ -Verhalten, hin zum „Ich gehe zu ...“ – Verhalten.
- Das Verhalten im Arbeitsprozess der Mitarbeiter soll stärker auch wirtschaftliche Aspekte einbeziehen. Entwicklungsschwerpunkt ist die Einstellung auszuprägen, dass wirtschaftliches Handeln dem kundenorientierten Ziel dient, ohne dem kulturellen Auftrag der Bibliothek zu schaden.
- Die Entwicklung arbeitsplatzbezogener Fähigkeiten, zielführende Prozesse im Team strukturiert nach innen und außen gestalten zu können.

Zusammenfassend, ohne hier den Anspruch auf Vollständigkeit zu haben, hoffe ich Ihnen den Einblick zu ermöglichen: Wir gestalten mit hohem Anspruch spannende Prozesse. Wir

erleben Erfolge und Niederlagen. Wir haben wichtige und hilfreiche Partner in unserer täglichen Arbeit.

Doch nun zum Thema „Outsourcing des Medienerwerbs“. Zu Ihrem Verständnis wieder vorangestellt eine kurze *Herkunftsbeschreibung*:

Wie war der Vorgang der Erwerbung bis Ende 2000 in den jeweiligen Stadtbibliothekssystemen gestaltet?

- Beide Systeme hatten einen zentralen Geschäftsgang mit den Arbeitsgebieten: Leitung/Koordination, Bestellung, Lieferung und Einarbeitung der Medien, technische Medienbearbeitung
- Ende 2000 waren insgesamt *nur noch* 12 Mitarbeiter im zentralen Geschäftsgang beschäftigt.
- Die formalen Abläufe des Geschäftsgangs waren sachgemäß ähnlich.
- Die Formal- und Sacherschließung erfolgte in Lichtenberg ausschließlich im zentralen Geschäftsgang, in Hohenschönhausen durch die Referenten der Hauptbibliothek. Dubletten für die Stadtteilbibliotheken wurden in der zentralen Einarbeitung katalogisiert.
- Die Bestellentscheidung lag im System der Stadtbibliothek Hohenschönhausen bei Referenten für die Hauptbibliothek und bei den Bibliotheksleitern der Stadtteilbibliotheken. Im Lichtenberger System wurde der Bestellvorschlag von Bibliothekaren für die Hauptbibliothek und den Bibliotheksleitern der Stadtteilbibliotheken vorbereitet. Entschieden wurde in einem Gremium, dessen Teilnehmer die Amtsleiterin, die Leiterin des zentralen Geschäftsgangs und die Leiterin der Hauptbibliothek waren.

- Die Medienetats der beiden Systeme waren ab 1990 bis 2000 annähernd gleich.
- In der Regel waren die Titelbestellungen für die Stadtteilbibliotheken eine Teilmenge der für die Hauptbibliotheken.
- Im Jahr 2000 wurden beide Stadtbibliothekssysteme insgesamt mit 87 Lizenzen in 11 - von 13 - Bibliotheken in den elektronischen Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB) integriert.

Was wurde 2001 übernommen?

- Das System des zentralen Geschäftsgangs.
- Lieferanten waren 5 von 11 örtlichen Buchhändlern, die ekz sowie andere Lieferanten für AV-Medien.

Welche Veränderungen wurden ab Januar 2001 gestaltet?

- Die Zusammenführung der beiden Abteilungen zu einem, wiederum zentralen Geschäftsgang mit 3,5 Stellen, besetzt von 4 Mitarbeitern.
- Änderung des formalen Verfahrens der Bestellungen entsprechend der Möglichkeiten des elektronischen Verbundes.
- Erste Zielformulierungen für den Medienerwerb unter Beachtung der Nutzungs- und Umfeldkriterien. Vom Bestandsprofil für jede Bibliothek waren wir weit entfernt. Freiräume entstanden durch die Vereinbarung, dass die Bestandszusammensetzung in den Stadtteilbibliotheken nicht mehr zwingend eine Teilmenge des Bestandes der Bezirkszentralbibliothek sein muss. Die Priorität hatte nicht mehr ein formales Kriterium, sondern der Bedarf, die Nachfrage.

- Übertragung der Verantwortung für das Bestandsmanagement auf alle Bibliotheksleiter. Die verantwortlichen Endbearbeitung der Medienauswahl zur Bestellung wurde auf alle Bibliothekare in den Bibliotheken übertragen – das Ergebnis war ein dezentrales Referentensystem.

Eine Skizze des praktizierten Bestellvorgangs im alltäglichen Ablauf:

Die Mitarbeiter-Einstellung war: „Ich will interessante Medien für die Bibliothek bestellen!“ – Die Mitarbeiter-Erfahrung ist: „Das Geld, das mir für meinen Bestand zugeteilt wurde, reicht in keinem Fall ...“ Welches Mitarbeiterverhalten war die Folge?

Die regelmäßige Sichtung des ID, das regelmäßige Umordnen der Desideratenkartei, folglich wenige Kaufentscheidungen vor dem Termin der Frankfurter Buchmesse: „Sicher erscheint ein noch besserer Titel“ oder „Ich weiß ja nicht, was noch erscheinen wird“ ... Die Übergabe der Bestellwünsche an den zentralen Geschäftsgang erfolgte zum letztmöglichen, haushaltswirtschaftlich bestimmten, Termin Ende Oktober des laufenden Jahres. – Lieferungen erfolgten im Zeitraum November, Dezember des lfd. Jahres. Die Folge waren Liefer- und Bearbeitungsstau, also lange interne Bearbeitungszeiten. Die Auslieferung an die Bibliotheken war irgendwann im Folgejahr realisiert.

Ein „Neuerwerbungsregal“ gab es bestenfalls für Romane, keinesfalls für Sachbücher. Wir präsentierten Neuerscheinungen nach 1 – 1,5 Jahren ihres Erscheinens den Bibliotheksbesuchern.

Welchen Veränderungsdruck hatten wir? Welche Probleme wollten wir lösen?

- Wir konnten überwiegend keine Neuerscheinungen in den Bibliotheken anbieten. Neuerwerbungen, d.h. das „Material“ zur Erstellung unserer Produkte, wurde nach Monaten oder gar in Jahresfrist zur Verfügung gestellt. Die internen Bearbeitungszeiten der neuen Medien waren zu lang.
- Bestell-, Liefer- und Bearbeitungsrythmen waren diskontinuierlich: „Täler“ und „Berge“ wechselten einander in Jahresfrist ab.
- Wir „produzierten“ laufend „tote“ Bestände: Im Zettelkasten der Bibliothekarin, umfangreiche Lieferlisten für Lieferanten, Berge gelieferter und auf Bearbeitung „wartende“ Medien – nur zu Entleihungen konnte es nicht kommen.
- Der vorhandene Bestand von über 500.000 ME wurde in den Regalen der Bibliotheken immer älter, Neues kam spärlich und kaum wahrnehmbar hinzu – das „Neuerwerbungsregal“ war eher peinlich ...
- Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit nahmen – prognostizierbar und kontinuierlich – ab.

Wir haben beraten, welche Probleme wir lösen können, welche Handlungsspielräume wir erschließen können. Die Begründung, einen zu geringen Medienetat zur Verfügung zu haben, sollte nicht mehr von unseren Schwächen ablenken.

Ein Gedankenexperiment half uns, unser Problem zu verdeutlichen:

Angenommen, wir hätten 2 Mio. _ für den Erwerb neuer Medien zur Verfügung. Wohin sollen wir die Lieferberge bringen?

Wollen wir zukünftig vom Budget für den Medienerwerb Kosten für die Anmietung von Lagerflächen abzweigen?

Alternativ vorstellbar war, dass bei unverändertem bibliothekarischem Verhalten ein Budget kaum noch zu „erwirtschaften“ und zu rechtfertigen wäre.

Was wollten wir erreichen?

- Die Erhöhung des zur Verfügung stehenden Medienetats.
- Die kontinuierliche Verfügung über dieses Budget im Verlauf eines Haushaltsjahres, d.h. wir wollen von Maßnahmen einer nicht zur Verfügung stehenden Haushaltswirtschaft, d.h. einer vorläufigen Haushaltswirtschaft nach Art. 89 VvB oder Haushaltssperren, nicht betroffen sein.
- Damit erreichen wir, dass Bibliotheksangebote nützlich für Bürger sind und folglich gebraucht werden. Messbar sind Leistungskennzahlen, die wiederum zukünftige Budgets bestimmen werden.
- Mit dem uns zur Verfügung gestellten Budget wollen wir wirtschaftlich umgehen, im Sinne des Auftrages Öffentlicher Bibliotheken.
- Die Sicherung der kontinuierlichen Medienlieferungen über das gesamte Jahr.
- Die zeitnahe und regelmäßige Belieferung der Bibliotheken - kurze interne Bearbeitungszeiten.

Wodurch erreichen wir unsere Ziele?

- Durch die vertragliche Bindungen des Medienetats.
- Durch die Konzentration auf bibliothekarische Kernkompetenzen.

- Aufgabenkritik beinhaltet in jedem Fall, Doppelarbeit zu vermeiden.

Fazit: Wir brauchen den Dienstleister, der uns ein Produkt liefert, mit dessen Hilfe wir unseren Kunden nützlich sein können.

Das Produkt heißt: „Auswahl, Beschaffung, regalfertige Bearbeitung und Lieferung bibliotheksrelevanter Medien für die Bezirkszentralbibliothek und die drei Mittelpunktbibliotheken der Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg“

Im Prozess der Beschreibung unserer Schwächen und der Erarbeitung des benötigten Produkts, mit dessen Hilfe unsere Stärken hervortreten, begann sich die Einstellung der Bibliothekare und Assistenten hin zur Kundenorientierung zu verändern.

Der Beginn eines Mentalitätswechsels - die aus meiner Sicht wertvollste Veränderung.

Bibliothekarische Kernkompetenz wurde, dem Dienstleister das gewünschte Produkt so genau wie möglich zu beschreiben. Mit dieser Erkenntnis entwickeln die Bibliotheksteams in der Verantwortung der Bibliotheksleiterinnen die Fähigkeit, ein zielführendes Bestandsmanagement zu gestalten.

Etappen unseres Weges möchte ich Ihnen skizzieren:

Im August 2002 gab es ein Gespräch zwischen der Geschäftsleitung der ekz und der Amtsleitung der Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg. In diesem Gespräch wurde der Unterschied zwischen der Lieferung einer Medieneinheit und der einer Dienstleistung herausgearbeitet. Professionalität

der ekz, verbunden mit dem Know-how der Lektoratskooperation waren aus unserer Kundenperspektive überzeugende Argumente, das Projekt „Outcourcing“ zu starten. Vereinbarungsgegenstand sollte die regalfertige Lieferung der bestellten Medien für die Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg werden.

Chance oder Risiko? Intern wurde die Frage diskutiert, worin die Kernkompetenzen bibliothekarischen Personals bestehen. Grundlage waren die im BEPI-Lichtenberg formulierten Ziele. Herausgearbeitet wurde und wird noch heute, über einen auch weiterhin zu begleitenden Prozess, dass sich die bibliothekarische Kompetenz darin zeigt, welche Informationen verfügbar und vermittelbar sind. Diese Vor-Ort, d.h. in der Bibliothek, kundenspezifisch aufbereitet und vermittelt werden müssen.

Für die Identifikation der Bibliothekare und das Verstehen ihrer Rolle war es wichtig zu vergegenwärtigen, dass zur Erstellung des Produkts „ID – Informationsdienst“ regelmäßig hohe bibliothekarische Kompetenz verbunden mit spezialisierten Marktkenntnissen der in der Lektoratskooperation verbundenen Fachkollegen und der Fachkollegen bei der ekz investiert wird.

Der Wert der Zusammenarbeit von Lektoratskooperation und ekz und Bibliothek musste entdeckt werden.

Der Wert des Produkts „ID“ für den Kunden „Bibliothekar in Lichtenberg“ nahm zu, der aufgabenorientierte Nutzen des ID stieg in der individuellen Wahrnehmung. Die Erkenntnis ist, dass wir in Lichtenberg für unsere bibliothekarische Arbeit mit dem Ziel, unsere Schwerpunkte erfolgreich bearbeiten zu können,

die geleistete Medienauswahlarbeit nicht wiederholen müssen und schon gar nicht auf geringerem Niveau.

Unser Entscheidung war:

Wir wollen die Chance nutzen!

Wir wollen die Ergebnisse kritisch prüfen!

Im Zeitraum **September bis Oktober 2002** bereiteten alle Bibliotheksteams unter der Leitung der Leiterin der Bezirkszentralbibliothek einen „Erkundungs-Workshop“ in Reutlingen vor.

Die zentrale Frage, auf die Antwort gefunden werden sollte war: „Woher sollen denn *die ekz-Mitarbeiter in Reutlingen* wissen, was wir *in einem Berliner Bezirk mit Großstadtcharakter* brauchen?“

Vorbereitend formulierten alle Bibliothekarinnen Fragen und Anforderungen an die ekz-Mitarbeiter. Ich werde für Sie Beispiele wörtlich zitieren. Der „Originalton“ soll Ihnen die sachliche und mentale Situation wiedergeben:³

- „Welche Angaben, Anmerkungen, Hinweise benötigt die ekz, um für 4 Bibliotheken bedarfsgerechte Bestandsanschaffungen vorzunehmen?“
- „Für welchen Zeitraum müsste eine [Erwerbungs-] Planung erfolgen?“
- „Wie genau müssen die (Erwerbungs-)Summen pro Standort aufgeschlüsselt sein?“
- „Wieviel buchtechnische Zusatzleistungen wollen und können wir uns leisten?“

³ Aus Schreiben an ekz vom 31.10.2002

- „Wie differenziert können buchtechnische Leistungen erbracht werden?“
- „Wenn die Medien ausleihfertig durch die ekz gemacht werden sollen, wie erfolgt die Systematisierung? [Nach] spezifische[r] Berliner Systematik?“
- „Welche Eckdaten benötigt die ekz, um bedarfsgerechte Anschaffungen für uns vorzunehmen: Aktualität der Angaben durch die ekz im Vergleich zum Buchhandel, Anzahl Exemplare pro Sachgruppe, Angaben zu Medien-Mix (Buch, CD-ROM, Sachvideo, DVD ...), bevorzugte, bzw. zu vernachlässigende Verlage, Preisgrenzen, sowohl nach unten, als auch nach oben, Grenze Bildungsstufe in einzelnen Sachgruppen, Wünsche zu Verlagsreihen, wie können wir mit Preisunterschieden zwischen EKZ und dem örtlichen Handel umgehen (hier besonders auffällig Preisunterschiede bei Tonträgern)“

Mit dem Schreiben an den Kontakt-Mitarbeiter der ekz, Herrn Osswald, wurden auch Zusagen im Ergebnis der Teamberatungen formuliert. Ich zitiere:

- „An der Entwicklung eines Bestandskonzepts für die Stadtbibliothek wird gearbeitet!“
- „Jeder Bibliotheksstandort muss ein eigenes und mit den anderen abgestimmtes Bestandsprofil entwickeln!“

In dem bereits zitierten Schreiben wurde auch der Themenschwerpunkt „Kontaktarbeit“ angesprochen. Ich zitiere:

“Kontaktarbeit zwischen Bibliothekaren vor Ort und der EKZ:

- Wer sind die Ansprechpartner?

- Wie und in welchen Zeiträumen stellen wir uns Kontakte vor?
- Was erwarten wir voneinander?
- Wie kann ein flexibles Reagieren auf brandaktuelle Neuheiten trotz gemachter Absprachen erfolgen (z.B. Walser's „Tod eines Kritikers“)?
- Welche Möglichkeiten von Veränderungen sind permanent möglich, was geht nach Absprache gar nicht mehr zu variieren?“

Mit dem Begriff „Kontaktarbeit“ wurde aus meiner Sicht das zentrale Problem des „Vertrauens“ zum Ausdruck gebracht. Die Grundlage jeder – auch auftraggeber-auftragnehmerbezogenen - Zusammenarbeit.

Vom 11. – 12. November 2002 folgten die Bibliotheksleiterinnen der Mittelpunktbibliotheken, die Leiterin der Bezirkszentralbibliothek und ihre Stellvertreterin, die Bibliothekarin des zentralen Geschäftsgangs und die Systemadministratorin, zugleich Bibliothekarin der BZB der Einladung zu einem Workshop nach Reutlingen, in der ekz.

Unsere Bibliothekarinnen wollten erkunden, ob die ekz ein Dienstleister ist, dem wir vertrauen können, weil die Qualität des Services „Lieferung regalfertiger Medien“ unseren Ansprüchen gerecht wird. Kriterien für die Entscheidung waren, ob unsere inhaltlichen und formalen Ansprüche berücksichtigt würden.

Unsere Bibliothekarinnen wollten die Qualifikation und Motivation des Dienstleisters erkennen, um sie vertreten zu können – oder auch nicht. Ich zitiere formulierte Erwartungen:

- „Werden die ekz-Mitarbeiter mit uns reden?“
- „Werden wir eine Kommunikation entwickeln können?“
- „Werden wir das Vertrauen haben, uns gemeinsam auf diesen neuen Weg zu begeben?“

Ob die Ziele des 1. Workshops erreicht wurden, wird das Ergebnis zeigen, das ich hier nicht vorwegnehmen will.

Arbeitsergebnisse des Workshops waren neben vielfältigen Informationen für beide Seiten Schlussfolgerungen für weitere Aufgabenschwerpunkte:

- Erstellung der Erwerbungsprofile incl. der Ausgabenplanung für jede Bibliothek. Die ekz signalisierte die Bereitschaft, auf spezielle Profilwünsche aus Lichtenberg einzugehen. Ca. 200 Angebotsmodelle standen zur Verfügung.
- Abstimmung über die Standards der technischen Medienbearbeitung.
- Erstellung der Konkordanz von der Berliner Systematik, Version Lichtenberg, zur ASB, KAB oder SfB, wenn die Sacherschließung durch den Dienstleister, incl. der Signierung gewünscht wird.
- Klärung der Möglichkeiten der elektronischen Bestellung.
- Vereinbart wurden Termine für die weiteren Arbeitsschritte

Auch persönliche Eindrücke der Teilnehmerinnen möchte ich Ihnen wiedergeben:

- Das Gefühl bei Antritt der Reise war „mulmig“; geprägt von Ungewissheit, Erwartung, Neugier.
- Die Arbeitsatmosphäre „war sehr angenehm und offen. Alle Fragen konnten „ungeschminkt“ besprochen

werden. ... [die Teilnehmerinnen] fühlten sich verstanden und angenommen. „

- „Der Workshop war total angenehm“

Aufgabenbezogen bereiteten die Bibliothekarinnen in den Bibliotheken unter der Leitung der jeweiligen Bibliotheksleiterinnen die Bestands- und abgeleitet Erwerbungsprofile vor. Die Erwerbungsprofile sollten Anlagen zum Vertrag werden. Die Entwürfe der Erwerbungsprofile „flogen“ per Mail zwischen Reutlingen und Berlin hin und her. Die Feinabstimmung erfolgte im Rahmen zwei weiterer Treffen in Berlin.

Am **07. April 2003** fand ein ganztägiger Workshop mit Herrn Kaptein und Frau Kleinsteuber zur Feinabstimmung der Erwerbungsprofile „Sachliteratur“ unter Beteiligung der Bibliotheksleiterinnen und verantwortlicher Referenten statt und

am **24. April 2003** folgte die Feinabstimmung für die Bestandsgruppen der Kinder- und Jugendliteratur sowie Belletristik in Zusammenarbeit mit Herrn Schwarz.

In der Zeit vom November 2002 bis zum April 2003 haben Herr Grube und ich den Vertrag ausgehandelt. Ende Januar kam es zwischen mir und unserem Finanzservice zum ersten konkreten Gespräch. Mit der Perspektive, dass zukünftig Personalkosten minimiert würden, konnte mir „grünes Licht“ für das Eingehen einer Verpflichtungsermächtigung (VE) gegeben werden.

In Zusammenarbeit mit dem Finanzservice wurden die haushaltsrechtlichen Fragen geklärt. Kosten-Nutzen-Analysen

konnten vorgelegt werden – Ergebnis: Der Weg für den Vertragsabschluss war am 03. April 2003 frei!

An dieser Stelle möchte ich Ihnen auch sagen, dass wir in Lichtenberg die wertvolle Situation haben, dass der Leiter des Haushaltsamtes das Ziel der Bibliotheken, aktuelle Medien anbieten zu wollen, tatsächlich unterstützt.

Am **08. bzw. 11. April 2003** unterzeichneten die Vertragspartner.

Am **23. April 2003** gab meine Vorgesetzte, die Bezirksbürgermeisterin, eine Pressekonferenz. Sie hat das Anliegen von Anfang an unterstützt – auch gegen Widerstände politisch vertreten.

Die Buchhändler, mit denen die Bibliotheken zusammengearbeitet hatten, waren enttäuscht und protestierten zum Teil zornig.

Unsere Argumentation für diese Entscheidung war jedoch schlüssig und wurde politisch unterstützt. Viele Proteste hat die Bezirksbürgermeisterin gar nicht bis zum Fachamt „durchgelassen“.

Dieser Dienstleistungsvertrag ist, verbunden mit anderen strategischen Maßnahmen, ein Instrument, um das Ausgabenprofil zu optimieren. Die Minderung der Personalausgaben ermöglicht notwendige Sachausgaben ab 2004 in der Höhe von ca. 364.000 €. Die Kostensenkungen kommen mit den Budgetplänen 2004 und 2005 in der Höhe von ca. 70.000 € für Medien, 25.000 € für IT-Technik und ca.

60.000 _ für Bibliotheksmöbel (gesamt ca. 150.000 _) für jedes der Haushaltsjahre 2004 und 2005 der Stadtbibliothek zugute.

Keine der 5 von 10 Buchhandlungen im Bezirk Lichtenberg (Stand 2002), die Auftragnehmer der Bibliothek waren, kann den qualitativen Service anbieten, von dem die Bibliotheksangebote seit Mai 2003, auch in anderen bibliothekarischen Handlungsfeldern, profitieren.

Das sich refinanzierende Bestsellerprojekt haben wir Kurz vor dem Outsourcing-Vertragsabschluss am **15. Januar 2003** gestartet. Dieses ergänzende und zusätzliche Titel-Angebot kaufen die Bibliothekarinnen ausschließlich beim örtlichen Buchhandel. Im April 2003 wurde das Projekt seitens der Buchhändler noch skeptisch beobachtet, heute sind beide Partner, „auf gutem Weg“ und die Atmosphäre ist wieder hergestellt – der Bestsellerservice refinanziert sich.

Ab dem **01. Mai 2003** erfolgten die Medienlieferungen der ekz. Je nach Wunsch foliiert, jedoch noch nicht signiert. Wir hatten die Voraussetzung zur Erfüllung dieses Vertragsbestandteils noch nicht erfüllt.

Für den **19. September 2003** hatte ich alle Amtsleiterinnen und Amtsleiter der Berliner Öffentlichen Bibliotheken zu einem ersten Erfahrungsbericht nach Lichtenberg eingeladen. Auch die Generaldirektorin der ZLB war der Einladung gefolgt.

An der Schnittstelle „Z3950“ sind auch andere Bezirke interessiert – im Frühjahr 2005 soll sie freigegeben werden. Die Bezirke Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg waren am Vorhaben, die Signaturen im Bearbeitungsprozess der ekz

fertigen zu lassen sehr interessiert. Dieses Ziel eint uns nach wie vor, doch 3 Versionen der Berliner Systematik in einer Konkordanz zu vereinen ist langwierig ... – aber nicht aussichtslos.

Das Ziel für die Berliner Bibliotheken, mit einer bundesweit angewandten und zentral gepflegten Notation zu arbeiten werde ich nicht müde zu formulieren, doch warten wollte ich nicht!

Wir haben uns für die Konkordanz zur ASB entschieden – ein „Spaziergang“ war das nicht: Zwischen dem Ansatz, kundenorientiert sein zu wollen und der Diskussion über eine Systematik, liegen im „Tagesgeschäft“ bei wenigen Bibliothekaren immer noch „Lichtjahre“.

Im **Dezember 2003**, konnten die notwendigen Programmierungsarbeiten in der ekz erfolgen.

Parallel zu den benannten Abläufen absolvierten 55 Mitarbeiter der Stadtbibliothek den e-learning Kurs „Focus Kunde“.

Vom **November 2003 bis März 2004** erarbeitete der Referendar, Herr Jörn Hasenklever, im Rahmen seines Praktikums an einer Öffentlichen Bibliothek gemeinsam mit den Bibliothekaren und Bibliotheksleitern eine Handreichung für ein programmiertes Bestandsmanagement. Gemeinsam mit den Bibliotheksteams wurden Kommunikations- und Arbeitstechniken erarbeitet, die auch im Prozess des Bestandsaufbaus, eingeschlossen der Mittelvergabe, helfen, diesen zu organisieren und ergebnisorientiert zu strukturieren. Themenschwerpunkte sind der Kreislauf des

Diskussionsprozesses, der Erfolgskontrolle, der Reflexion der eigenen Arbeit, des Leitbildes – die gemeinsame Zielerreichung. Ein wertvoller Ansatz, weil Methodenkenntnisse bei vielen Mitarbeitern relativ gering ausgeprägt sind und die Fähigkeit, strukturiert im Team an einem Ziel zu arbeiten in der Vergangenheit kaum abgerufen wurde.

Seit dem **01. Januar 2004** erhalten wir die foliierten und signierten Medien.

Für die interne Bearbeitung benötigen wir noch ca. 5 Arbeitstage, weil zu erbringende Routinearbeiten weg vom zentralen Geschäftsgang auf den Lieferanten übertragen wurden. Ideen, den Geschäftsgang weiter zu optimieren, haben die Mitarbeiter bereits und werden sie ab Oktober diesen Jahres mit den Bibliotheksteams beraten ...

Aber woher wissen die ekz-Mitarbeiter, was wir brauchen?
Zurück zum Vertrag, der eine Laufzeit von 3 Jahren hat und sich automatisch verlängert ... Sie kennen diese Klausel.

Vertragsbestandteil sind die Anlagen, die jährlich überarbeitet und angepasst werden. Die Anlagen definieren die wichtigsten Qualitätsmerkmale.

Der Vertrag ist die konstante Komponente, die Anlagen bieten die Flexibilität, die unser „Markt“ braucht. Das Prinzip möchte ich Ihnen an einem Beispiel demonstrieren: **[FOLIE Nr. 1 & 2 - Erläuterung]**

[Verändert hat sich für uns die Kalkulationsmethode für medienbegleitenden Kosten.]

Zwischen der ekz und mir ist ein Ausgabencontrolling am jeweils 30.06. und 30.09. des laufenden Jahres vereinbart.

Für die Stadtbibliothek haben wir im Ergebnis der Erarbeitung oben erwähnter Handreichung die das interne Haushaltsjahr vom 01.10. – 30.09. des Folgejahres definiert. Damit werden wir erreichen, dass wir für den Start des folgenden Haushaltsjahres ab dem 01.01. einen Planungsvorlauf auf gesicherter Datengrundlage haben. D.h. im Oktober und November 2004 erarbeiten die Bibliotheksteams die Anlagen „Erwerbungsprofile 2005“ – STO-Be- und/oder Abbestellungen können frühestmöglich mit der ekz vereinbart werden und ab dem 01.01. des Folgejahres wird regelmäßig bestellt und geliefert – was wir in den Lichtenberger Öffentlichen Bibliotheken brauchen und bezahlen können.

Das Profil des Medienetats 2004 zeigt das Diagramm: **[FOLIE 1]**

Das Zwischenergebnis:

Seit nunmehr über einem Jahr erleben Bibliotheksbesucher und Mitarbeiter Situationen, die sie so noch nie kannten.

Stichworte sollen die Highlights skizzieren:

- Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter gibt es nicht mehr. Die Wahrnehmung regelmäßig aktuelle Medien ausleihen zu können hat die Arbeitszufriedenheit deutlich erhöht.
- Die Bibliotheksmitarbeiter haben festgestellt, dass sie sich überwiegend auch für die gelieferten Titel entschieden hätten.
- Die Umsatzkontrolle der STO-Titel Sach- und Schöne Literatur im August 2004 hat gute bis sehr gute Werte ergeben. Die STO-Lieferungen sind genau das, was

gebraucht und folglich auch entliehen wird. Der Umsatz ist ein wichtiges Kriterium, die definierte Qualität zu messen.

- Sonderwünsche der Bibliotheken wurden von den ekz-Mitarbeitern bearbeitet – die Lieferzeiten waren teilweise noch zu lang, im Vergleich zur Lieferung vom Buchhändler, jedoch die Bereitstellung für die Besucher ist immer noch kürzer, als durch ehemals lange interne Bearbeitungszeiten.
- Das STO-Prinzip wird nach ca. 1,5 Jahren praktischer Erfahrungen von der Belegschaft akzeptiert und soll perspektivisch ausgebaut werden.
- Als sehr angenehm werden von den Bibliothekaren die telefonischen Kontakte und Gesprächsergebnisse mit den Lektoratsmitarbeitern der ekz zur Lösung von Problemen empfunden. Die Lichtenberger Bibliothekarinnen sind von der Professionalität der Lektorats- und ekz-Mitarbeiter überzeugt.

Die Lieferungen erfolgen zuverlässig und in der vereinbarten Qualität.

Mit dem Stichtag 05. September 2004 hatten die Bibliotheken einen Gesamtzugang durch Kauf von 12.182 Medieneinheiten. Dieser Exemplar-Zugang entspricht 86 Prozent des Zugangs durch Kauf des Vorjahres.⁴ Gezählt sind die in aDIS inventarisierten Exemplare, die ca. 5 Arbeitstage nach Inventarisierung in den Bibliotheken zur Entleihung zur Verfügung stehen.

⁴ Gesamtzugang Stichtag 05.09.04 von 87,9 % des Vorjahres ('04: 15.430 Ex. / '03: 17.535 Ex.)

Entwicklungsfähig sind Lieferfristen für Verlagsbestellungen und die Preisgestaltung für AV-Medien. Eine diesbezüglich veränderte Angebotsgestaltung wird uns sehr interessieren.

(Schluss😊)

Die Basis für die Outsourcing-Entscheidung war und ist unsere Strategie: Der Bibliotheksbesucher wird zum Subjekt des bibliothekarischen Handelns.

Je klarer wir Stärken und Defizite formuliert, je klarer die qualitativen und quantitativen Ziele feststehen, desto leichter ist der gezielte Zukauf von externen Kompetenzen.

Dieser Vertrag wird solange erfolgreich sein können, d.h. auch von den Mitarbeitern akzeptiert und gestaltet, wie es uns gelingt die bibliothekarischen Stärken und Kompetenzen Vor-Ort auszuprägen, die ekz.bibliotheksservice GmbH - das wirtschaftlich zuverlässige Unternehmen und die Lektoratskooperation als kompetenten Partner die Bedingungen schaffen.

Von den Bibliothekaren und Assistenten der Stadtbibliothek Berlin-Lichtenberg bin ich autorisiert, Kundenzufriedenheit zu übermitteln, weil unsere Bibliothekskunden die neuen Angebote – die Leistungskennziffern Besuch und Entleihung belegen die Aussage - schätzen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.