

Konzept zur Bestands- und Organisationsentwicklung für die Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Prof. Dr. Konrad Umlauf, Humboldt Universität zu Berlin
Prof. Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien Stuttgart

Version 3.2



Inhalt

1	Kurzfassung	3
2	Auftrag	5
3	Terminologie	5
4	Untersuchungsmethoden	6
5	Analyse	7
5.1	<i>Bestandskonzept</i>	7
5.2	<i>Organisation</i>	10
6	Massengeschäft und Special-Interest-Geschäft: Bestandsprofile	12
7	Boutiquen im Massengeschäft: Bestandsprofile	18
8	Massengeschäft, Boutique und Special-Interest-Geschäft: Organisation	21
9	Kennzahlengestützte Steuerung	24
10	Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit	27
11	Anhang: Lektorenstatistik	28

1 Kurzfassung

Mit Blick auf Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit ist es geboten, das Bestandsmanagement organisatorisch in die Segmente Massengeschäft (ggf. mit Boutiquen) und Special-Interest-Geschäft zu profilieren. Das Konzept benennt die Fachgebiete, die künftig

- als Massengeschäft ohne Boutique,
- als Massengeschäft mit Boutique,
- als Special-Interest-Geschäft betrieben werden sollen.

Primäre Ziele im Segment Massengeschäft sind Kundenorientierung und Effizienz. Primäre Ziele im Segment Special-Interest-Geschäft sind ein hochdifferenziertes, Profil gebendes Angebot bzw. die Vollständigkeit der Sammlung.

Merkmal des Massengeschäfts sind die Fokussierung auf stärker nachgefragte Marktsegmente und die umfassende Nutzung von Fremdleistungen bei Auswahl, Erschließung und Bearbeitung der Neuzugänge. Dazu soll das Standing Order des großen Vorab-ID der ekz.bibliotheksservice GmbH in differenzierter Staffelung und ausleihfertiger Bearbeitung erworben werden. Damit die Fremdleistungen umfassend genutzt werden können, wird die Umstellung von der hauseigenen Klassifikation auf die SfB-Klassifikation empfohlen.

Im Konzepte benannte Fachgebiete, die als Massengeschäft betrieben werden, sollen teilweise durch Boutiquen ergänzt werden. Die Boutiquen werden kennzahlengestützt bestimmt und ergänzen durch ZLB-eigene Auswahl und Bearbeitung die betreffenden Fachgebiete. Jedoch sollen die Boutiquen hinsichtlich ihrer Zahl der Neuzugänge in Abhängigkeit von der Zahl der Neuzugänge beim Massengeschäft gedeckelt werden.

Merkmal des Special-Interest-Geschäfts sind die ZLB-eigene Auswahl bzw. die Vereinnahmung der Pflichtexemplare und die ZLB-eigene Erschließung und Bearbeitung.

Im Segment Massengeschäft soll die Verteilung der Erwerbungsmittel auf die Fachgebiete und mithin die Zahl der Neuzugänge nach Fachgebieten künftig an Ausleihzahlen und an Durchschnittspreisen orientiert werden, wobei der Verteilungseffekt der Ausleihzahlen durch einen Faktor gedämpft werden soll. Der Übergang von der bisherigen Etatverteilung, die sich auf Publikationszahlen stützt, soll mit einem Stufenplan realisiert werden. Die Etatverteilung bzw. die Höhe der Erwerbungsmittel im Segment Special-Interest-Geschäft soll sich weiterhin wie bisher an Publikationszahlen orientieren.

Das Konzept sieht ausdrücklich den Bezug der ausleihfertig bearbeiteten Standing Order des großen Vorab-ID der ekz.bibliotheksservice GmbH vor. Die Autoren¹ erklären, in keinem Vertragsverhältnis zur ekz.bibliotheksservice GmbH zu stehen, das diese Empfehlung begründen würde, und für diese Empfehlung seitens der ekz.bibliotheksservice GmbH keinerlei monetäre oder

¹ Die grammatisch männliche Form in der sprachlichen Darstellung dieses Konzepts schließt Männer und Frauen mit ein.

geldwerte Vergütungen oder Vorteile zu erhalten. Die Autoren gehören keinerlei Gremien der ekz.bibliotheksservice GmbH wie etwa Beirat, Aufsichtsrat etc. an. Dieses Element des Konzepts gründet sich wie das Konzept insgesamt ausschließlich auf fachliche Einsicht.

2 Auftrag

Das Konzept beantwortet folgende Fragen:

- Ist es zielführend mit Blick auf Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit, das Management des Medienbestands (Beschaffung, Erschließung, Vermittlung von Medien) organisatorisch zu profilieren
 1. in ein Segment „Massengeschäft“ (Medien des Publikumsmarktes), das durch einzelne Profilspitzen („Boutique“) ergänzt wird und
 2. in ein Segment „Special-Interest-Geschäft“ (Special-Interest-Medien sowie entsprechende Pflichtexemplare (Landesbibliotheksfunktion / Manufaktur)? Die Trennung ist nicht raumorganisatorisch hinsichtlich der Medienaufstellung zu verstehen, sondern hinsichtlich der Aufbau- und der Ablauforganisation.
- Wie lassen sich im Segment „Massengeschäft“ einzelne herausragende Profilspitzen („Boutiquen“) bestimmen?
- Wie lässt sich diese Profilierung kennzahlengestützt steuern?

3 Terminologie

Für das vorliegende Konzept verwenden wir die im Auftrag verwendeten Begrifflichkeiten zur Beschreibung unterschiedlicher Bestandssegmente:

- Massengeschäft / Konfektion,
- darin Profilspitzen / Boutique,
- Special-Interest-Geschäft einschließlich landesbibliothekarischer Funktionen / Manufaktur. Es kann sich auch beim Special-Interest-Geschäft um zahlenmäßig umfangreiche Gebiete handeln, was Bestands- und Zugangszahlen angeht.

Wir schlagen vor, abweichend von dieser aktuellen Begrifflichkeit künftig folgende Begrifflichkeiten zu verwenden, weil uns diese Bezeichnungen prägnanter und weniger missverständlich erscheinen:

- Statt Massengeschäft: General-Interest-Segment. Auch im Special-Interest-Bereich sind Fachgebiete enthalten, die außerordentlich ausleihstark sind und insoweit mit „Masse“ in irgendeiner Bedeutung des Wortes assoziiert werden können, während umgekehrt zum Bereich des Massengeschäfts auch kleine Fachgebiete wie Volkskunde oder Militärwissenschaft gehören.
- In der Folge müsste der bisher als „General Interest“ benannte Bereich der ZLB mit Bestandssegmenten wie Eltern-Kind-Zentrum, Hobby, Lebensgestaltung, Reisezentrum anders benannt werden. Wir schlagen hierfür „Freizeit und Alltag“ vor.
- Damit würde die ZLB das außerhalb der Bibliothekswelt etablierte und verständliche Begriffspaar General Interest / Special Interest aufgreifen und mit einem ihrem Profil entsprechenden Inhalt füllen.

4 Untersuchungsmethoden

Die gewählten Untersuchungsmethoden umfassten:

- Gespräche mit leitenden Mitarbeitern der ZLB,
- umfangreiche Dokumentenstudien der vorlegten Materialien,
- eigene Berechnungen auf Basis der gelieferten Daten.

Teilweise stellten sich die zur Verfügung gestellten Daten als problematisch heraus.

So werden Bestands- und Ausleihzahlen stichtagsbezogen dokumentiert, so dass sich teilweise überraschende Ergebnisse zeigen. U.a. bedurfte es Rückfragen der Autoren um herauszufinden, dass die Bestandsangabe von 54 Exemplaren in der Freihand für das Fachgebiet Volkskunde in 2013 bei 59 Neuzugängen durch Kauf unbrauchbar ist, weil der Bestand fast das ganze Jahr über wesentlich größer war und entsprechend hohe Ausleihzahlen produziert hat, nur gegen Jahresende vorübergehend wegen Baumaßnahmen weit gehend magaziniert wurde. Deshalb wurden für das Gebiet Volkskunde die Bestands- und Ausleihzahlen aus 2012 verwendet, um den Umsatz zu ermitteln.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen „Fächerstatistik“ und „Lektorenstatistik“. Nur in der „Fächerstatistik“ lassen sich

- Kauf-Neuzugänge ohne Zeitschriftenjahrgänge ausweisen,
- Titelzahlen der Kauf-Neuzugänge zusätzlich zu den Exemplarzahlen der Kauf-Neuzugänge ermitteln, und zwar anhand der Katalogdatensätze. D.h. die tatsächliche Titelzahl liegt vermutlich noch etwas geringer als in Tabellen 1 (S. 15) und 2 (S. 19) ausgewiesen.

5 Analyse

5.1 Bestandskonzept

Die ZLB gehört zur Minderheit der Bibliotheken in Deutschland, die über ein verschriftlichtes Bestandskonzept verfügen. Es besteht aus einem Teil *Grundsätze*, der Aussagen über alle Fachgebiete enthält und auf den Stiftungszweck und die Aufgaben der ZLB Bezug nimmt, und Teilen für jedes Fachgebiet (Erwerbungsprofil für jede Hauptklasse der Klassifikation bzw. für jedes Bestandssegment). Die einzelnen Erwerbungsprofile umfassen Aussagen zu folgenden Aspekten:

- Erwerbungsintensität, angegeben als Kennziffer im Sinn des *Conspectus*². Die Kennziffern reichen je nach Fachgebiet von 2b (weiterführende Basisstufe, d.h. unterhalb der Studienstufe) über 3 (Studienstufe, d.h. die für ein Studium des betreffenden Faches erforderliche Literatur wird erworben) bis 5 (umfassende Sammlung, u.a. für den Bereich Berlin-Studien). In den meisten Fachgebieten liegt die Erwerbungsintensität bei 3a (gesammelt wird alles, was man für ein Bachelor-Studium bzw. eine Berufsausbildung braucht bzw. bei populärer Literatur eine entsprechende Differenzierung der Auswahl aus den Neuerscheinungen). Für einige Fächer wird eine differenzierte Stufung angegeben, d.h. bestimmte Unterklassen oder bestimmte Medientypen werden mit niedrigerer, andere mit höherer Erwerbungsintensität erworben.
- Aussagen, welche Themen oder Medientypen in breiter oder differenzierter oder strenger Auswahl erworben werden,
- Aussage, worauf verzichtet wird (z.B. hinsichtlich Literatur aus Selbstverlagen),
- sprachlichen Aspekten. In den meisten Fachgebieten wird ganz überwiegend deutschsprachige Literatur erworben.

Allerdings fällt im Vergleich der einzelnen Erwerbungsprofile untereinander eine Inkonsistenz in der Darstellung auf. So meint die Formulierung *überwiegend in deutscher Sprache* oder *vorrangig in deutscher Sprache* zum Teil, dass andere Sprachen als Deutsch eine marginale Stellung haben (z.B. ist der fremdsprachige Anteil der Neuerwerbungen auf dem Gebiet Psychologie 2 %), zum Teil meint die Formulierung, dass ein deutlicher Anteil in anderen Sprachen als Deutsch erworben wird (Naturwissenschaften: 38 %). Unter *Verzicht* oder *Strenge Auswahl* werden z.T. Filme explizit erwähnt und auf das zentrale Videoreferat verwiesen, z.T. fehlt der Hinweis, obwohl der Sachverhalt derselbe ist.

Im Ergebnis stellt sich die Erwerbung für 2013 wie folgt dar:

- Die außerordentlich hohen Zugangszahlen und die vielfältigen Informationsmittel, auf die die Auswahl sich gründet, stehen für einen bemerkenswert differenzierten und umsichtigen Bestandsaufbau. Das Bestandsprofil unterscheidet sich deutlich

² Vgl. Umlauf, Konrad (2012): Bestandskonzepte, in: Schade, Frauke; Umlauf Konrad (Hrsg.): Handbuch Bestandsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin, de Gruyter, S. 251 sowie IFLA Acquisition and Collection Development Section (2001) Guidelines for a Collection Development Policy Using the *Conspectus* Model. The Hague, IFLA. URL: <http://www.ifla.org/publications/guidelines-for-a-collection-development-policy-using-the-conspectus-model> (16.09.2014).

- einerseits vom Bestandsprofil von Hochschulbibliotheken, weil wissenschaftliche Spezialliteratur, insbesondere Kongressschriften und fremdsprachige wissenschaftliche Literatur in engerer Auswahl oder gar nicht erworben wird,
- andererseits vom Bestandsprofil der Zentralbibliotheken deutscher Metropolen, weil populäre und journalistische Literatur, ferner Filme und Musikaufnahmen in weit größerer Differenzierung erworben werden.
- Die Erneuerungsquote im Freihandbereich liegt insgesamt bei 15,5³ d.h. im statistischen Durchschnitt steht in der Freihand keine Medieneinheit, die älter als sieben Jahre ist.
- Besonders hohe Erneuerungsquoten in der Freihand haben die Fachgebiete:
 - Militärwissenschaft,
 - Politik,
 - Recht,
 - Religion,
 - Geographie,
 - Biographien in General Interest,
 - Unterhaltungsromane in General Interest.
- Einige Fachgebiete (u.a. Sport, Musikwissenschaft) haben weit unterdurchschnittliche Erneuerungsquoten. Dies kann an einem zu großen Medienangebot in der Freihand oder an zu wenigen Neuerwerbungen liegen. Die z.T. deutlich unterdurchschnittlichen Umsätze deuten darauf hin, dass das Medienangebot in der Freihand bei einigen Fachgebieten (u.a. Biographien, Sport, Mathematik, Allgemeines) gegenüber der tatsächlichen Nachfrage zu groß ist, selbst wenn man die z.T. nennenswerten Anteile von Präsenzliteratur in der Freihand berücksichtigt.

Hier zeichnet sich ab, dass eine stärker an nachvollziehbaren Kennziffern gesteuerte Verteilung

- der Erwerbungsmitel und
- des Umfangs des Freihandbestands, mithin der Regalflächen

erforderlich ist. Insgesamt werden extrem viele Ausleihen erzielt und die Nachfrage in Berlin ist so vielfältig und differenziert, dass kein Grund erkennbar ist, die Differenzierung überall einschneidend zu reduzieren. Allerdings geht die Differenzierung bislang zu wenig auf die Struktur der Nachfrage ein.

In diesem Sinn muss festgehalten werden, dass die Fachgebiete mit einem höheren Conspectus-Level keineswegs dahin tendieren, die umsatzstärkeren oder die ausleihstärkeren zu sein. Vielmehr gibt es keinen Zusammenhang zwischen Umsatz bzw. Ausleiherfolg und Conspectus-Level. Dies zeigen (Seite 8)

- Abbildung 1 in Bezug auf den Umsatz (der durchschnittliche Umsatz in der Freihand beträgt 6,2) und
- Abbildung 2 in Bezug auf die Ausleihen (der Median der Ausleihen nach Fachgebieten liegt bei 49.000).

³ Eigene Berechnung auf der Basis vorliegender Daten.

Umsatz 6,0 und höher	Literatur Pädagogik Philosophie Psychologie Sozialwissenschaften Theater, Tanz, Film	Geschichte Hobby Jugendbibliothek Kinderbibliothek Lebensgestaltung Militär Reisezentrum Religion Sprache Unterhaltungsromane Volkskunde
Umsatz bis unter 6,0	Allgemeines Buch- und Bibliothekswesen Kommunikation u. Medien Landwirtschaft Medizin Musikwissenschaft Naturwissenschaften Recht Technik	Berliner Lern-Zentrum Biographien Eltern-Kind-Zentrum Geographie Informatik Kunst Mathematik Politik Sport Wirtschaft
	Conspectus-Level 3b und höher	Conspectus-Level bis 3a

Abbildung 1: Vier-Felder-Matrix für den Zusammenhang Umsatz – Conspectus-Level

Ausleihen 49.000 u. mehr	Literatur Medizin Musikwissenschaft Pädagogik Psychologie Sozialwissenschaften Technik Theater, Tanz, Film	Berliner Lernzentrum Geschichte Informatik Jugendbibliothek Kinderbibliothek Kunst Reisezentrum Sprache Unterhaltungsromane Wirtschaft
Ausleihen bis unter 49.000	Allgemeines Buch- und Bibliothekswesen Kommunikation u. Medien Landwirtschaft Naturwissenschaften Philosophie Recht	Biographien Eltern-Kind-Zentrum Geographie Hobby Lebensgestaltung Mathematik Militär Politik Religion Sport Volkskunde
	Conspectus-Level 3b und höher	Conspectus-Level bis 3a

Abbildung 2: Vier-Felder-Matrix für den Zusammenhang Ausleihen – Conspectus-Level

5.2 Organisation

Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse, wie z.B. aus der Analyse der Bestandskonzepte, die die vielfältigen Informationsquellen für den Bestandsaufbau dokumentieren (zu denen u.a. Vorlesungsverzeichnisse und Fachzeitschriften gehören), die im Rahmen der Konzepterstellung eingeholten mündlichen Informationen sowie die Analyse der aktuell angewandten Etatverteilungs- und Etatkalkulationsmethode (vgl. Kapitel 9) zeigen ein ausgeprägt bestandszentriertes (Selbst-)Verständnis der Lektoratsverantwortlichen. Den klassischen bibliothekarischen Lektoratstätigkeiten kommt eine große Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund deutet das oben skizzierte, im Ganzen herausragend gute Ergebnis auf eine außerordentlich personalintensive Organisation hin. Über die Angemessenheit der in die Lektoratsarbeit investierten Personalkapazitäten kann jedoch ohne eine Organisationsanalyse und ohne Personalbedarfsberechnung keine tragfähige und detaillierte Aussage getroffen werden.

Um Aussagen über eine angemessene Personalausstattung treffen zu können, stehen grundsätzlich zwei Methoden zur Verfügung:

- der Vergleich mit vergleichbaren Bibliotheken,
- eine Personalbedarfsberechnung, die entweder auf betriebsindividuellen Zeitbedarfswerten aufsetzt oder überbetriebliche, durchschnittliche Zeitbedarfswerte auf das örtliche Dienstleistungsportfolio bezieht.

Der Vergleich mit vergleichbaren Bibliotheken entfällt, da gerade im Bereich des Bestandsmanagements durch die Doppelfunktion der ZLB Benchmarks kaum zu finden sind⁴.

Da betriebsindividuelle Zeitwert nicht vorliegen, kann zur ersten groben Orientierung nur auf Erhebungen von ca. 80 Öffentlichen Bibliotheken⁵ zurückgegriffen werden, die mit der Methode der Selbstaufschreibung durchgeführt wurden und die Zeitbedarfe für typische Lektoratstätigkeiten ermittelten. Die Erhebungen stammen aus der Zeit um 2000. Einerseits kann davon ausgegangen werden, dass durch den seither deutlich intensivierten IT-Einsatz niedrigere Zeitwerte angesetzt werden können, andererseits stammen die Zeitwerte aus klassischen Öffentlichen Bibliotheken, die keine aufwändigen landesbibliothekarischen Aufgaben erledigen. In welchem Grad sich diese Faktoren gegenseitig aufheben, lässt sich ohne betriebsindividuelle Datenerhebung nicht verlässlich beantworten.

Dennoch mögen die ermittelten durchschnittlichen Zeitbedarfe als Orientierung dienen:

- Marktsichtung, Auswahlentscheidung, Deakquisitionentscheidung: 4,3 Minuten pro Neuzugang/Abgang,
- Klassifikation/Beschlagwortung: 2,5 Minuten pro Neuzugang.

⁴ Zudem wurde von der Bibliotheksleitung ein Benchmarking ausgeschlossen.

⁵ Naumann, Ulrich; Umlauf Konrad (o.J.): Richtwerte Öffentliche Bibliotheken, in: Hobohm, Hans-Christian; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Losebl.-Ausg. Hamburg, Dashöfer, Abschnitt 4.3.3.

Will die Zentral- und Landesbibliothek ihre notwendigen strukturellen Veränderungen im Personalbereich nicht durch Leistungsabbau, sondern durch das Instrument der Rationalisierung realisieren, so liegt in der Reduzierung dieser Zeitbedarfe ein Schlüssel dazu. Hinzutreten analoge Rationalisierungspotenziale in der Medienbearbeitung.

Auftragsgemäß werden im vorliegenden Konzept Optionen untersucht, die es ermöglichen, durch eine Segmentierung des Bestandes in „Masse“ und „Special Interest“, zielgerichtet Outsourcing als Rationalisierungsinstrument zu nutzen. Die Umsetzung eines solchen Konzeptes wird zu tiefgreifenden Organisations- und Kulturveränderungen führen (müssen), die das Selbstverständnis der Lektoren unmittelbar betreffen.

Daneben zeigt der Geschäftsgang (Prozess Medienbereitstellung) Ansatzpunkte für eine Optimierung. Er ist derzeit durch zahlreiche Schnittstellen gekennzeichnet. Dies sowohl zwischen Abteilungen als auch mutmaßlich innerhalb der Abteilungen. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wechseln im Prozessablauf bzw. sind nicht eindeutig geregelt. Schnittstellen führen zudem zu Transport- und Liegezeiten, die sich negativ auf die Durchlaufzeit und damit letztlich auch die Kundenzufriedenheit auswirken.

Neben der radikalen Form des Outsourcings kompletter Leistungen ist hier ein zweites Feld zu vermuten, über das Rationalisierungspotenziale gehoben werden können. Von einer Geschäftsprozessanalyse und -optimierung lassen sich sowohl auf den Aspekt der Wirtschaftlichkeit wie der Kunden- und Mitarbeiterorientierung positive Effekte erwarten.

6 Massengeschäft und Special-Interest-Geschäft: Bestandsprofile

Damit ein so außerordentlich differenzierter Bestand wie der der ZLB wirtschaftlich gemanagt werden kann, ist eine organisatorische Trennung in einen primär nachfrageorientierten Bereich (Massengeschäft) und einen primär an Inhalten des Bestands orientierten Bereich (Special-Interest-Geschäft) zwingend.

Kennzeichnend für das Massengeschäft müssen im Interesse der Wirtschaftlichkeit und der Kundenorientierung sein:

- Die Auswahl ist auf das stärker nachgefragte Segment fokussiert und wird weitgehend von einschlägigen Dienstleistern standardisiert vorgenommen. Hierbei kommt es nicht darauf an, dass diese Auswahl der aktuell in Eigenleistung vorgenommenen Auswahl entspricht. Sondern es kommt auf den Ausleiherfolg an. Maßstab ist hier nicht die Sicht der Lektoren, sondern die Sicht der Benutzer, wie sie sich in Form von Nutzung artikuliert.
- Sowohl die Auswahl wie auch Erschließung und Einarbeitung stützen sich auf die umfassende Nutzung von Fremdleistungen. Auch ohne genaue Ermittlung der Personalkosten für Auswahl, Erschließung und Einarbeitung in der ZLB kann als Erfahrungswert aus anderen Bibliotheken festgehalten werden, dass die Kosten pro Neuzugang bei extensiver Nutzung von Fremdleistungen um über 50 % niedriger sind als bei eigener Auswahl, Erschließung und Einarbeitung, wenn man den bei beiden Varianten gleichen Medienpreis außer Betracht lässt. Die Personalkosten allein sind um über 80 % niedriger⁶.

Kennzeichnend für das Special-Interest-Geschäft können sein:

- Die Auswahl orientiert sich primär an fachlichen Kriterien der Medieninhalte und geht in Differenzierung und Titelmzahl über das hinaus, was einschlägige Dienstleister anbieten. Sie muss daher in Eigenleistung erbracht werden. Diese Orientierung schließt eine ggf. sehr starke Nachfrage nicht aus.
- Die Erschließung kann sich nur teilweise auf Fremdleistungen stützen, weil Fremddaten nicht rechtzeitig oder gar nicht verfügbar sind. Die übrige Einarbeitung als Fremdleistung ist nicht oder nicht wirtschaftlich leistbar.

Die aktuelle Praxis der ZLB lässt sich wie folgt kennzeichnen:

- Grundsätzlich werden nahezu alle Fachgebiete als Special-Interest-Geschäft betrieben.
- Das Special-Interest-Geschäft wird bei einigen Fachgebieten (u.a. Mathematik/Informatik; Literatur in Sprachen wie englisch, spanisch, italienisch, portugiesisch; Lernhilfen; Comics, Mangas; Tonträger) durch Standing Orders bzw. Approval Plans ergänzt. Gleichwohl ist die Fremdleistungsquote mit 4,6% insgesamt sehr gering.

⁶ Vgl. Umlauf, Konrad (2007): Bestandsaufbau und Personalkosten: Kostenrechnung im Bestandsaufbau und die Haushaltskonsolidierung der Stadt- und Landesbibliothek Potsdam. Berlin, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. 209) URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h209> (16.09.2014).

- Die Bestandskonzepte werden gefahren, ohne dass die Konsequenzen hinsichtlich der Arbeitskapazität in anderen organisatorischen Bereichen in Betracht gezogen werden. Im Ergebnis kommt es zu Engpässen bei der Einarbeitung; die Benutzer kommen an die hochdifferenziert und mit höchster Fachkompetenz ausgewählten Medieneinheiten z.T. nur mit Verzögerung heran.

Es kommt deshalb darauf an, solche Fachgebiete zu identifizieren,

- die künftig allein im Sinn des Massengeschäfts bedient werden,
- die künftig im Sinn des Massengeschäfts bedient werden, die aber darüber hinaus durch eigene Auswahl und damit eigene Erschließung und Einarbeitung eine Ergänzung erfahren (Boutiquen),
- die künftig weiterhin als Special-Interest-Geschäft betrieben werden.

Differenziert wird dieser Ansatz künftig durch Mischformen, d.h. für die Auswahl, aber nicht für Erschließung und Einarbeitung werden Fremdleistungen in Anspruch genommen.

Ferner müssen Wege gesucht werden, nicht nur für die Auswahl, sondern auch für die Erschließung und Bearbeitung so weit wie möglich Fremdleistungen nutzen zu können. Da die Unterscheidung in Massengeschäft und Special-Interest-Geschäft organisatorisch sein und nicht die Freihandaufstellung aufteilen soll, muss für die Erschließung durch Freihandausstellung außer in den Fachgebieten, die weiterhin reines Special-Interest-Geschäft bleiben werden, auf die individuelle ZLB-Klassifikation verzichtet werden. Es muss eine geeignete Klassifikation eingeführt werden, die ausreichend differenziert ist und von einschlägigen Dienstleistern angewendet wird. Folgende Klassifikationen kommen in Frage:

- die Dewey-Dezimalklassifikation (DDC). Sie ist in Deutschland kaum, international jedoch weit verbreitet und wird laufend aktualisiert; die Anwendung ist lizenzpflichtig. Mit 30.000 Klassen ist sie für sehr große Freihandbestände geeignet. Auffälligster Nachteil sind die z.T. langen, nur aus Zahlen bestehenden Notationen, z.B. 791.43340285 für *Filmgestaltung mit dem Computer*. In der ZLB-Klassifikation lautet die entsprechende Notation Th 758 (Die Extension der Klasse ist etwas größer als die der DDC, d.h. verwandte Themen sind mit enthalten). Sie wird von keinem in Frage kommenden Dienstleister angewendet. Aber die Deutsche Nationalbibliothek liefert für alle Neuerscheinungen (Bücher, Tonträger; nicht für Filme) eine DDC-Notation. Diese könnte von Dienstleistern verwendet werden, sofern die DDC-Notationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Dies ist jedoch in der Hälfte der Fälle nicht so. Die Titel, die die ekz.bibliotheksservice GmbH in ihrem Standing Order des großen Vorab-ID ausleihfertig bearbeitet und nach SfB klassifiziert liefert, haben zum Zeitpunkt der Auslieferung seitens der ekz zu etwa 50 % noch keine DDC-Notation in der Deutschen Nationalbibliografie⁷. Deshalb würde die Anwendung der DDC zur Folge haben, dass in mindestens der Hälfte der Fälle die Klassifikation in Eigenleistung der ZLB erfolgen müsste.
- die Systematik für Bibliotheken (SfB). Sie wird von einer überschaubaren Anzahl Öffentlicher Bibliotheken mit dem Schwerpunkt Berliner Bezirksbibliotheken, Bremen, Hannover, Frankfurt a.M. und Schleswig-Holstein angewendet und von einer

⁷ Lt. Auskunft der ekz.bibliotheksservice GmbH vom 16.07.2014

Arbeitsgemeinschaft der Anwender laufend aktualisiert. Die Hauptklassen ähneln im Zuschnitt denen der ZLB-Klassifikation, weil beide Klassifikationen auf dieselbe Systematik zurückgehen, die in den 1950er Jahren an der Amerika-Gedenkbibliothek entwickelt wurde, z.B. in beiden Klassifikationen Klasse Ma für *Mathematik* oder Klasse Wi für *Wirtschaft*. Die Untergliederung der Hauptklassen ist hingegen verschieden. So enthält die Klasse Wi der ZLB-Klassifikation die Betriebswirtschaftslehre; diese ist in der SfB eine eigene Klasse BWL. Der Umfang der SfB von ca. 14.400 Klassen erlaubt eine differenzierte Erschließung von Freihandbeständen bis etwa 450.000 Medieneinheiten. Der gegenwärtige Freihand-Bestand der Medieneinheiten in der ZLB, die ggf. nach der SfB zu klassifizieren wären (also ohne Kommunalwissenschaften, ohne Berlin-Sammlung, ohne Kinder- und Jugendbereich) liegt bei unter 300.000 Medieneinheiten. Insofern ist die SfB für die ZLB vorzüglich geeignet. Die SfB geht auf der untersten Gliederungsebene meistens etwas weniger in Details als die ZLB-Klassifikation; so ist bei der SfB die Extension der Klasse Th 590 weiter als die der oben angesprochenen vergleichbaren ZLB-Klasse Th 758; die SfB-Klasse Th 590 enthält außer dem Thema *Filmgestaltung mit dem Computer* auch Themen wie *Cutten* und *Montage*. Jedoch ist in manchen Bereichen die SfB differenzierter als die ZLB-Klassifikation, z.B. stehen der Betriebswirtschaftslehre in der ZLB-Klassifikation ca. 166 Unterklassen zur Verfügung, in der SfB ca. 200 Unterklassen. Der entscheidende Vorteil ist ihre Anwendung in den Dienstleistungen der ekz.bibliotheksservice GmbH: Die Titel, die die ekz.bibliotheksservice GmbH im Rahmen ihres Standing-Orders großer Vorab-ID liefert, sind nach der SfB klassifiziert.

Es wird empfohlen, das Massengeschäft so zu organisieren, dass alle ca. 14.000 Titel im Standing-Order großer Vorab-ID ausleihfertig bezogen werden, ggf. teilweise in mehr als einem Exemplar.

Folgende Fachgebiete sollen als Massengeschäft (Tabelle 1 auf S. 15) betrieben werden, ein Teil davon mit Boutiquen (zu diesen siehe Abschnitt 7). Zu den hier genannten Zugangszahlen durch Kauf kommen die Neuzugänge durch Pflichtexemplarvereinnahmung und Geschenk, soweit sie diesen Fachgebieten in der Freihand zugeordnet werden, hinzu, ferner Zeitschriftenjahrgänge.

Die Zugangszahlen sind erläuterungsbedürftig.

Tabellen 1 (S. 15) und 2 (S. 19) enthalten Zahlen aus der „Fächerstatistik“ 2013. Nur in dieser Statistik lassen sich Kauf-Neuzugänge

- ohne Zeitschriftenjahrgänge,
- differenziert nach Anzahl der gekauften Exemplare und Anzahl der gekauften Titel

ermitteln. Letztere Unterscheidung erlaubt die Errechnung des Staffelungsfaktors und den Vergleich mit der Titelzahl im großen ID.

In der „Lektorenstatistik“ (zum Vergleich im Anhang) lassen sich Zeitschriftenjahrgänge nicht herausrechnen und Titelzahlen nicht ermitteln.

	Con- spec- tus- Level	Anteil fremd- spra- chig	Anzahl Kauf- Neuzugänge für die Freihand (Exemplare) **	Anzahl Kauf- Neuzugänge für die Freihand (Titel) **	Titel im großen ID 2013 nach SfB	Relation Titel zum großen ID in %	Ergänzung durch Boutique
Fachgebiete der ZLB							
Geschichte	3a	6	920	848	600	141	ohne Boutique
Kunst	3a	24	535	519	417	124	mit Boutique
Literatur	3b	30	6.425	5.078	3.226	157	mit Boutique
Militär	3a	24	202	193	-	- *	mit Boutique
Pädagogik	3b	4	717	661	419	158	mit Boutique
Philosophie	3b	6	259	251	69	364	mit Boutique
Politik	3a	13	848	739	132	560	mit Boutique
Psychologie	3b	2	843	645	293	220	mit Boutique
Religion	3a	11	319	310	240	129	ohne Boutique
Sozialwissenschaften	3b	8	784	630	218	289	mit Boutique
Sprache	3a	22	1.903	1.372	375	366	mit Boutique
Volkskunde	2b	3	59	59	24	246	ohne Boutique
Wirtschaft	3a	18	739	649	1.137	57	mit Boutique
Geographie	3a	29	183	168	1.075	16	mit Boutique
Informatik	3a	70	419	317	423	75	mit Boutique
Landwirtschaft	3b	10	123	119	205	58	mit Boutique
Mathematik	3a	66	46	44	137	32	mit Boutique
Medizin	3b	14	1.104	1.066	456	234	mit Boutique
Naturwissenschaften	3b	38	660	615	415	148	mit Boutique
Sport	2b	3	409	371	477	78	ohne Boutique
Technik	3b	25	591	576	559	103	mit Boutique
Kinder- und Jugendbibliothek	2b	8	7.371	6.859	-	- *	mit Boutique
General Interest ***							
Biographien	2b	2	122		-	- *	ohne Boutique
Eltern-Kind-Zentrum	2b	2	120		-	- *	ohne Boutique
Hobby	2b	2	375		-	- *	ohne Boutique
Lebensgestaltung	2b	2	171		-	- *	ohne Boutique
Reisezentrum	2b	2	1.612		-	- *	ohne Boutique
Unterhaltungs- romane	2b	2	1.493		-	- *	ohne Boutique
<p>* Diese ZLB-Hauptklasse hat keine Entsprechung in einer SfB-Hauptklasse; die Titel sind in anderen SfB-Hauptklassen enthalten. Generell ist die Extension der gleich benannten Hauptklassen im Vergleich ZLB- und SfB-Klassifikation nicht überall deckungsgleich, z.B. enthält die Hauptklasse <i>Wirtschaft</i> der ZLB die Gebiete <i>Hauswirtschaftslehre</i> u.a. mit Kochbüchern und das Gebiet <i>Betriebswirtschaftslehre</i>, während diese beiden Gebiete in der SfB eigene Hauptklassen sind.</p> <p>** Der Vergleich der Spalten Kauf-Neuzugänge (Exemplare ohne Zugang an Pflichtstücken, ohne Geschenke, ohne Zeitschriftenbände) und Kauf-Neuzugänge (Titel ermittelt anhand der Katalogdatensätze) verdeutlicht den gegenwärtig in der ZLB realisierten Staffelfaktor. Er liegt für die Bestandssegmente, die für das Massengeschäft vorgesehen sind, bei durchschnittlich 1,15. Besonders niedrige Staffelfaktoren haben u.a. die Fachgebiete <i>Volkskunde</i> (1,0), <i>Technik</i>, <i>Religion</i>, <i>Philosophie</i>, <i>Landwirtschaft</i> und <i>Kunst</i> (1,03); besonders hohe Staffelfaktoren u.a. die Fachgebiete <i>Informatik</i> (1,32), <i>Psychologie</i> (1,31) und <i>Literatur</i> (1,27).</p> <p>*** Im Bereich General Interest waren Titelzahlen nicht verfügbar. Jedoch spielt auch hier Staffelform eine Rolle.</p>							

Tabelle 1: Fachgebiete, die als Massengeschäft profiliert werden

Für das Special-Interest-Geschäft soll gelten:

- Folgende Fachgebiete werden weiterhin als Special-Interest-Geschäft betrieben, d.h. die Auswahl, Erschließung und Einarbeitung wird weiterhin vollständig oder weit gehend in Eigenleistung vorgenommen:
 - Allgemeines als Fach. Hierin gehen die ZLB-Hauptklassen Buch- und Bibliothek sowie Kommunikation und Medien auf. Alternativ kann hier die ZLB-Klassifikation mit eigenen Hauptklassen für diese drei Fachgebiete weiterverwendet werden.
 - Kommunalwissenschaften mit eigener Klassifikation.
 - Recht. Hier kann die eigene Klassifikation weiterverwendet werden.
 - Theater, Tanz, Film. Hier kann die eigene Klassifikation weiterverwendet werden.
 - Musikbibliothek (Musikwissenschaft, Noten, Tonträger, Musikfilme). Hier kann die eigene Klassifikation weiterverwendet werden.
 - Video. Hier kann die eigene Klassifikation weiterverwendet werden.
 - Artothek.
 - Berliner-Lernzentrum. Die Auswahl orientiert sich hier u.a. an den Berliner Lehrplänen und richtet sich auf „Leicht-zu-Lesen“-Texte. Diese Bereiche werden durch Standing Orders nicht abgedeckt.
 - Berlin-Studien.
 - Historische Sammlungen.
 - Literatur für ausländische Mitbürger.
- In Teilen sollten im Rahmen des Special-Interest-Geschäfts Approval Plans (ein spezialisierter Dienstleister nimmt einen Teil der Auswahl vor, z.B. Fortsetzung des Standing Orders Filmmusik bei der ekz.bibliotheksservice GmbH) ergänzend eingesetzt werden.
- Fachgebiete, die jetzt einen sehr hohen Umsatz haben und außerordentlich viele Ausleihen erzielen, sollen weiterhin mit diesem Ziel aufgebaut werden. Die Zuordnung zum Bereich Special Interest bedeutet nicht in jedem Fall, dass der Bestandsaufbau nutzungsunabhängig vorgenommen wird. Dagegen wird z.B. die Berlin-Sammlung unabhängig von aktueller Nutzung komplettiert.
- Ferner wird die Vereinnahmung der Pflichtexemplare als Special-Interest-Geschäft weiter betrieben. Die Pflichtstücke werden, wo geeignet, den jeweiligen Fachgebieten zugewiesen und stellen ggf. Doppelstücke gegenüber Lieferungen in Standing Orders dar. Sofern die Pflichtstücke früher eintreffen und mithin früher bearbeitet werden sollten als die Standing-Order-Exemplare, kann es vorkommen, dass sie eine andere, jedoch ebenfalls geeignete Notation erhalten und damit an einer anderen Stelle im Freihandregal stehen als diese. Dies ist nicht nur unschädlich, sondern verbessert die Chancen der Benutzer, auf interessante Medien zu stoßen.

Für das Massengeschäft zeigt Tabelle 1:

- Kinder- und Jugendbibliothek wird künftig als Massengeschäft betrieben, jedoch ergänzt um eine Boutique.
- Der Bereich General Interest wird künftig ausschließlich als Massengeschäft betrieben und verwendet deshalb künftig ebenfalls die SfB. Das General-Interest-Profil wird in einer Zusammenstellung passender Unterklassen der SfB abgebildet. Dieser Bereich bezieht die Neuzugänge ausschließlich als ausleihfertig bearbeitete Exemplare im Rahmen von Standing Orders, d.h. er wird ausschließlich als Massengeschäft betrieben. Diese werden

anhand entsprechender SfB-Unterklassen zusammengestellt und in so vielen Exemplaren bestellt, dass die gewünschten Zugangsmengen entstehen. Unterscheidendes Merkmal zu den Standing-Order-Exemplaren in anderen Bereichen ist die Farbe der Signaturschilder, z.B. grün statt weiß. Die Orientierung für die Benutzer geschieht durch Regalbeschilderung.

- In den meisten Fachgebieten übersteigt die Titelzahl der bisherigen Neuzugänge durch Kauf die Titelzahl im großen ID der ekz.bibliotheksservice GmbH. Aufgabe der Lektoren ist es deshalb,
 - geeignete Unterklassen zu identifizieren, bei denen die Standing Orders in Mehrfachexemplaren bezogen werden, so dass die gewünschten Zugangszahlen erreicht werden. Die gewünschten Zugangszahlen orientieren sich zunächst an der bisherigen Praxis, perspektivisch an den Vorgaben der kennzahlengestützten Steuerung (siehe Abschnitt 9).
 - dort, wo Boutiquen das Massengeschäft ergänzen, diese Ergänzung durch eine eigene Auswahl vorzunehmen.
- In einigen Fachgebieten (vor allem Geographie, Mathematik) kauft die ZLB bisher weniger Titel als in der Standing Order des großen Vorab-ID geliefert werden. Der Grund ist, dass diese Fachgebiete im Verhältnis zu anderen Bestandssegmenten der ZLB deutlich anders zugeschnitten sind als die Hauptklassen der SfB. So wird die Masse der Reiseführer und der schulbezogenen Mathematik-Bücher nicht in den ZLB-Hauptklassen Geographie bzw. Mathematik, sondern in den Bestandssegmenten *Reisezentrum* bzw. *Berliner Lernzentrum* erworben. Es wird empfohlen, auch hier den vollen Umfang der Standing Order des großen Vorab-ID zu erwerben und in den vorgesehenen SfB-Hauptklassen zu belassen. Dies vereinfacht die Organisation und erhöht die Chancen der Benutzer, auf interessante Medieneinheiten zu stoßen.

7 Boutiquen im Massengeschäft: Bestandsprofile

Die Boutiquen ergänzen im Rahmen des Massengeschäfts bei den in Tabelle 1 bezeichneten Fachgebieten die Neuzugänge der Standing Orders. Damit es eine Ergänzung bleibt und die Arbeitskapazitäten angemessen eingesetzt werden, sollen Zugangszahlen für die Boutiquen festgelegt werden. Diese Zugangszahlen orientieren sich an folgenden Kriterien:

- Diejenigen Fachgebiete werden mit Boutique betrieben, bei denen der Conspectus-Level über 3a hinausgeht und damit in ihrer Differenzierung nicht durch das Standing Order des großen Vorab-ID abgedeckt ist.
- Ferner erhalten diejenigen Fachgebiete eine Boutique, deren fremdsprachiger Anteil bislang mehr als marginal ist. D.h., im Bereich Boutique haben fremdsprachige Neuerwerbungen eine starke Stellung. Der Umfang der Boutiquen orientiert sich deshalb an der Anzahl der aktuellen fremdsprachigen Neuerwerbungen je Fachgebiet, jedoch mit einem Aufschlag, damit ggf. auch deutschsprachige Neuerwerbungen getätigt werden können, die im Standing Order des großen Vorab-ID nicht enthalten sind.
- Damit der Anforderung des Stiftungsgesetzes (Die ZLB „leistet insbesondere die benutzerorientierte Literatur- und Informationsversorgung für den tertiären Bildungsbereich außerhalb der Berliner Hochschulen“⁸) Genüge getan werden kann, müssen beim Bestandsaufbau für die Boutiquen außer fremdsprachiger Literatur vor allem solche Werke erworben werden, die berufsbezogenes Wissen für den tertiären Bildungsbereich außerhalb der Hochschulen vermitteln (Fachwissen für Techniker, für die Meisterprüfung, für Fachschulabschlüsse in den Bereichen Agrarwirtschaft, Gestaltung, Technik, Wirtschaft, Gesundheit und Sozialwesen, z.B. für den Abschluss als Staatlich geprüfter Betriebswirt, Staatlich anerkannter Heilpädagoge, Staatlich geprüfter Techniker, Staatlich geprüfter Gestalter). In der Konsequenz sollen perspektivisch die Erwerbungsprofile der Fachgebiete dahin überprüft werden, ob die Zuordnung des Conspectus-Levels 3b zu einigen geistes- und kulturwissenschaftlichen Fächern (Literatur, Philosophie, Psychologie) dem Auftrag des Stiftungsgesetzes entspricht und ob bei den einschlägigen Fachgebieten der Bezug zu diesem Auftrag deutlich wird.
- Die Obergrenze der Neuzugänge im Bereich Boutique darf aber ein Drittel der Neuzugänge des betreffenden Fachgebiets nicht überschreiten, weil es sich andernfalls nicht mehr um Massengeschäft mit Boutique, sondern um Special-Interest-Geschäft mit Ergänzung durch Standing Orders handeln würde.

Tabelle 2 enthält die Empfehlungen, die sich anhand dieser Kriterien auf Basis der aktuellen Neuerwerbungsdaten ergeben. Diese Neuerwerbungsdaten für den Freihandbestand werden sich künftig verändern, wenn die ZLB von der gegenwärtigen Praxis der Etatverteilung zu einer kennzahlengestützten Steuerung übergeht (siehe hierzu Abschnitt 9). Insgesamt soll die Anzahl der Neuerwerbungen weder im Bereich Special-Interest-Geschäft noch im Bereich Massengeschäft (mit oder ohne Boutiquen) reduziert werden. Zur Anzahl der Neuzugänge durch Kauf kommen die Neuzugänge durch Pflichtexemplarbezug sowie Geschenk hinzu.

⁸ Vgl. 1. ZLBÄndG §2 (1)

	Anzahl Neuzugänge durch Kauf (Exemplare)	Neuzugänge durch Standing Orders (Exemplare)	Anzahl Neuzugänge durch Boutiquen	Anteil der Boutique an den Neuzugängen durch Kauf in %
Geschichte	920	920	0	0
Kunst	535	357	178	33
Literatur	6.425	4.285	2.140	33
Militär *	202	135	67	33
Pädagogik	717	629	88	12
Philosophie	259	213	46	18
Politik	848	604	244	29
Psychologie	843	812	31	4
Religion	319	319	0	0
Sozialwissenschaften	784	630	154	20
Sprache	1.903	1.285	618	32
Volkskunde	59	59	0	0
Wirtschaft	739	493	246	33
Geographie (Erdkunde)	183	122	61	33
Informatik	419	279	140	33
Landwirtschaft	123	82	41	33
Mathematik	46	31	15	33
Medizin	1.104	736	368	33
Naturwissenschaften	660	440	220	33
Sport	409	409	0	0
Technik	591	394	197	33
Kinder- und Jugendbibliothek *	7.371	6.731	640	9
Biographien *	122	122	0	0
Eltern-Kind-Zentrum *	120	120	0	0
Hobby *	375	375	0	0
Lebensgestaltung *	171	171	0	0
Reisezentrum *	1.612	1.612	0	0
Unterhaltungsromane *	1.493	1.493	0	0
<p>* Diese Bestandssegmente haben keine Entsprechung in der Sfb. Der Bestandsaufbau durch Standing Order stützt sich darauf, dass die Lektoren geeignete Unterklassen der Sfb identifizieren und diese als Standing Order beziehen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • für Militär: Pol 79, Pol 322, Pol 990, Tech 720, Tech 660, Gesch 46, Ku 980,3 u.a. • für Eltern-Kind-Zentrum: Pä 765, Pä 335, Pä 360, Psy 310, Med 736 				

Tabelle 2: Empfehlungen zur Anzahl der Neuzugänge

Insgesamt sind damit im Bereich Massengeschäft vorgesehen:

- 30.000 Neuzugänge durch Kauf,
- davon ausleihfertig bearbeitet als Standing Order 24.000 Neuzugänge,
- davon durch eigene Auswahl (Boutique) 6.000 Neuzugänge,
- in 20.000 verschiedenen Titeln.

Damit ist die Titelzahl, die die ZLB im Bereich Buchkauf erwirbt, um den Faktor drei bis vier, teilweise um den Faktor fünf bis sechs größer als die Zahl der erworbenen Buchtitel der Berliner Bezirksbibliotheken. Dazu kommt eine sehr große Titelzahl im Bereich Special-Interest-Geschäft (vor allem Pflichtexemplare, Musik und Film), die die Berliner Bezirksbibliotheken nicht erwerben. Der Staffelfaktor im Bereich der Neuzugänge des Massengeschäfts durch Kauf beträgt dann 1,5. Damit erhöht sich für diesen Bereich die Wahrscheinlichkeit, dass die Zielgruppe an Titel, die dem Erwerbungsprofil entsprechen, ohne Vormerkung herankommt, gegenüber der jetzigen Praxis um ca. 30 %.

Trotz Einsatz von Standing Orders in großem Stil behält die ZLB ihr herausragendes Alleinstellungsmerkmal, kann es aber nun wirtschaftlich effizient managen.

8 Massengeschäft, Boutique und Special-Interest-Geschäft: Organisation

Organisatorisch kann die Trennung von Massen- und Special-Interest-Geschäft in verschiedenen Modellen abgebildet werden. Je nach Modell werden

- Lektorate, die ausschließlich das Massengeschäft bedienen,
- Lektorate, die Massengeschäft mit Boutiquen bedienen,
- Lektorate, die ausschließlich ein Special-Interest-Geschäft betreiben

am einzelnen Arbeitsplatz der Lektoren in unterschiedlicher Weise kombiniert.

Es ergeben sich folgende Organisationsmodelle:

- Modell 1
 - In diesem Modell bearbeiten einige Lektoren Lektoratsgebiete, die ausschließlich das Massengeschäft bedienen, andere Lektoren bearbeiten Boutiquen, wieder andere Lektoren bearbeiten Lektoratsgebiete des Special-Interest-Geschäfts.
- Modell 2
 - In diesem Modell bearbeiten einige Lektoren Lektoratsgebiete, von denen ein Teil über Boutiquen verfügt und ein Teil nicht, während andere Lektoren sich dem Special-Interest-Geschäft widmen.
- Modell 3
 - In diesem Modell sind dem einzelnen Arbeitsplatz mehr oder minder jedes Lektors sowohl Lektoratsgebiete des Massengeschäfts wie auch Lektoratsgebiete des Special-Interest-Geschäfts zugeordnet.

Grafische lassen sich die Grundvarianten wie folgt darstellen:

	Masse	Boutique	Special-Interest
Modell 1			
Lektor 1	x		
Lektor 2		x	
Lektor 3			x
Modell 2			
Lektor 1	x	x	
Lektor 2	x		
Lektor 3			x
Modell 3			
Lektor 1	x	x	x
Lektor 2	x	x	x
Lektor 3	x	x	x

Tabelle 3: Organisationsvarianten für die Lektoratsarbeit

Jedes Modell hat Vor- und Nachteile. Bei Modell 1 und Modell 2 lassen sich klar abgegrenzte Abteilungen bilden, die unterschiedliche Spezialisierungen und Qualifikationsprofile der Lektoren spiegeln. Modell 3 verlangt eine sehr breite und flexible Bestandsphilosophie und eine umfassende Dezentralisierung, die einen hohen Steuerungsaufwand erzeugt, um die Rationalisierungspotenziale nutzbar zu machen.

Bei Modell 1 entstehen einerseits Lektoratsarbeitsplätze, die kaum mit Inhalten der Medien befasst sind und Mitarbeitende erfordern, die offen sind für die Arbeit mit Kennzahlen und mit ihnen souverän eine kunden- und nachfrageorientierten Bestandspolitik steuern. Zwischen Masse und Boutique entsteht in diesem Modell eine Schnittstelle, die gelungene Abstimmungsprozesse verlangt. Durch Prozesskennzahlen ist sicherzustellen, dass die im Massengeschäft durch die Nutzung von Fremdleistungen gehobenen Rationalisierungspotenziale nicht durch ein Fortleben tradierter Arbeitsabläufe in den Boutiquen aufgezehrt werden.

Im Special-Interest-Geschäft sind – wie schon in der Vergangenheit – hochspezialisierte Bestandsprofile zu realisieren.

Modell 2 erfordert von den Lektoren im Massengeschäft wie im Modell 1 die Bereitschaft zu einer kennzahlen- und konzeptgestützten Bestandssteuerung und zu einem radikalen Umdenken. Durch die gleichzeitige Verantwortung für die zugeordnete Boutique bleibt aber die klassische Lektoratsarbeit Bestandteil der Tätigkeit. Hier ist wiederum zu sichern, dass durch geeignete Prozesskennzahlen, Standards und vorgegebene Bearbeitungszeiten die vorgeschlagene Begrenzung der Bestandsgröße und des Bestandsprofils für Boutiquen auch in die dafür eingesetzte Arbeitskapazität übersetzt wird.

Modell 3 soll als weiteres grundsätzlich denkbare Modell skizziert werden. Hier werden Organisationseinheiten gebildet, die an Bestandsklassen bzw. Fachgebieten orientiert sind und denen die ganzheitliche Verantwortung über alle Bestandssegmente (Masse, Boutique, Special Interest) hinweg übertragen wird. Damit entstünde quasi ein „Shop-in-Shop-Modell“ der ZLB nach Fachgebieten. Dies müsste mit einer konsequenten Dezentralisierung der bisherigen Abteilungen 2, 3 und 4 einhergehen. In einem weiteren Schritt wäre zu überlegen, in wieweit auch die Produkte und Dienstleistungen der Abteilung 1 den so entstandenen Organisationseinheiten zugeordnet werden könnten oder müssten. Dieses Organisationsmodell ist eine radikale Abkehr vom derzeit bestehenden funktionalen Modell mit weitreichenden Auswirkungen auf die Steuerungs- und Führungsphilosophie der gesamten Organisation. Insofern ist zu prüfen, inwieweit dieses Modell zwar als langfristige Vision einer neuen ZLB geeignet ist, für die nächsten Schritte der Organisationsentwicklung aber als zu weitgehend zu betrachten ist.

Wichtig ist festzuhalten, dass diese Differenzierung der Modelle nicht zu unterschiedlichen Wertigkeiten der Arbeitsplätze führt, weder was die tarifliche Eingruppierung noch was das berufliche Selbstverständnis angeht. Gleichwohl führt die Differenzierung zu unterschiedlichen und gegenüber der aktuellen Situation veränderten Qualifikationsprofilen.

Es wird deutlich, dass Entscheidungen hier tief in Organisationsstrukturen eingreifen, das Selbstverständnis, die Kompetenzen und die Potenziale der Mitarbeiter berühren und deshalb kaum getroffen werden können, ohne die Mitarbeitenden einzubeziehen. Deshalb wird empfohlen, den

organisatorischen Wandel im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses auf den Weg zu bringen. Neben der Organisationsentwicklung wird zu prüfen sein, in wieweit Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich sind, um die Lektorinnen und Lektoren zu befähigen, ein verändertes Qualifikationsprofil auszufüllen.

In allen Bereichen soll es Vorgaben für Bearbeitungszeiten geben. Es wird empfohlen, hierfür auf dem Hintergrund einer Organisationsanalyse und unter Verwendung von empirischen Werten aus anderen Bibliotheken Vorgaben zu formulieren und diese laufend zu evaluieren.

Abschließend soll dem Eindruck entgegen getreten werden, als seien Rationalisierungspotenziale nur im Massengeschäft und nur durch die Nutzung von Fremdleistungen zu generieren. Das Thema Geschäftsprozessoptimierung und das konsequente Infragestellen und Überprüfen von explizit definierten oder implizit angewendeten Standards gilt auch für die Bestandssegmente *Boutique* und *Special Interest*. Während im Bereich Masse und Boutique durch völlig neue Vorgehensweisen eine bewusste und ressourcenorientierte Gestaltung von Prozessen unvermeidlich sein wird, sollten auch im Special-Interest-Segment, in dem sich nur scheinbar nichts ändert, die Arbeitsabläufe kritisch geprüft werden.

9 Kennzahlengestützte Steuerung

Die Etatverteilung bzw. die Ermittlung des Etatbedarfs stellt sich in der ZLB gegenwärtig folgendermaßen dar:

- Ausgangspunkt sind Publikationszahlen je Fachgebiet.
- Davon wird ein Anteil genommen, der den jeweiligen Conspectus-Level repräsentiert.
- Diese vorläufige SOLL-Zugangszahl wird um die erfahrungsgemäß erwartbare Anzahl an Pflichtzugängen reduziert und mit einem Faktor für Staffellungen multipliziert.
- Die so ermittelte SOLL-Zugangszahl wird mit dem Durchschnittspreis des Fachgebiets multipliziert.
- Ggf. werden Etatansätze für Publikationshäufungen infolge bestimmter Ereignisse (z.B. aus Anlass eines Jubiläums) oder für Standing-Orders hinzugefügt.

Dieser Ansatz entspricht weitgehend dem Ansatz für Universitätsbibliotheken, bei dem ebenfalls Publikationszahlen der Ausgangspunkt sind (Bayerisches Etatmodell⁹). Er ist für die Zentral- und Landesbibliothek Berlin nicht angemessen; das Zentralbibliothekstiftungsgesetz weist der ZLB die Aufgaben einer *Landesbibliothek* und die *benutzerorientierte* Literatur- und Informationsversorgung in der Rolle einer öffentlichen Zentralbibliothek zu. Gemäß diesen Rollen sollen neben Publikationszahlen, die für landesbibliothekarische Aufgaben, zu denen auch das kulturelle Erbe gehört, ein vernünftiger Bezug sind, künftig auch Ausleihzahlen als Indikator für eine benutzerorientierte Literatur- und Informationsversorgung zur Steuerung der Etatverausgabung verwendet werden.

Es wird empfohlen, künftig für das Special-Interest-Geschäft den Etatbedarf anhand der relevanten Publikationszahlen zu ermitteln und nach dem bisherigen Ansatz auf die als Special-Interest-Geschäft betriebenen Fachgebiete zu verteilen. Hier gelten insbesondere folgende Aspekte:

- Berlin-Literatur: Vollständigkeit der Sammlung.
- Kommunalwissenschaften: Sammelauftrag orientiert am bisherigen Erwerbungsprofil.
- Historische Sammlungen: Vervollständigung und Pflege gemäß dem besonderen Profil.
- Allgemeines als Fach: Profil wie bisher, aber auf dem Hintergrund freier Information im Internet soll dieses Profil überdacht werden.
- Theater, Tanz, Film; Musik; Video; Berliner Lernzentrum: Profile wie bisher, da die Profile gerade dieser Fachgebiete einen wichtigen Aspekt des Alleinstellungsmerkmals der ZLB darstellen.
- Literatur für ausländische Mitbürger: Hier arbeitet die ZLB bereits an einem neuen Konzept. Davon ausgehend soll die ZLB ein tragfähiges Profil entwickeln und dieses Bestandssegment angemessen etatisieren.

⁹ Moravetz-Kuhlmann, Monika: Das Bayerische Etatmodell 2010. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 57 (2010), Nr. 5, S. 253 – 270.

Dagegen soll der Erwerbungsetat für das Massengeschäft erstens so hoch wie leistbar sein, mindestens aber so hoch wie bisher. Bei den SOLL-Zugangszahlen in Tabelle 1 und Tabelle 2 handelt es sich um die bisherigen Kauf-Zugangszahlen; diese sollen in der Summe auf keinen Fall unterschritten werden.

Jedoch soll künftig der Erwerbungsetat für das Massengeschäft zweitens anhand von Durchschnittspreisen und Ausleihzahlen verteilt werden, die die Fachgebiete des Massengeschäfts einschließlich der Boutiquen erzielen. Innerhalb der einzelnen Fachgebiete soll auf die Boutique jeweils der in Tabelle 2 genannte Anteil, nicht mehr als ein Drittel der Kauf-Neuerwerbungen und mithin nicht mehr als ca. ein Drittel der Erwerbungsmittel entfallen. Eine weitere Verteilung der SOLL-Zugangszahlen soll innerhalb der Fachgebiete auf Unterklassen auf einer nicht zu niedrigen Hierarchieebene der Klassifikation ebenfalls anhand von Ausleihzahlen erfolgen. Anhand dieser SOLL-Zugangszahlen differenziert nach Unterklassen sollen die Lektoren entscheiden, in welchen Exemplarzahlen die ausleihfertig bearbeiteten Zugänge im Rahmen des Standing Orders bezogen werden.

Bei den Ausleihzahlen sollen, soweit diese Daten erhoben werden können,

- die Ausleihen einschließlich der Verlängerungen gezählt werden. Sowohl eine Primärausleihe wie auch eine Verlängerung bedeutet eine Absenz der betreffenden Medieneinheit. Dieser Absenz sollen Erwerbungsmittel gegenüber gestellt werden, damit die Benutzer noch ein mindestens befriedigendes Medienangebot im Regal vorfinden.
- die Ausleihen und Verlängerungen derjenigen Medieneinheiten, die durch Pflichtzugang in den Bestand kamen, nicht mitgerechnet werden, weil für diese Medieneinheiten und mithin für diese Ausleihen keine Erwerbungsmittel erforderlich waren.

Damit der Verteilungseffekt der Ausleihzahlen gedämpft wird, sollen die Ausleihzahlen nicht unmittelbar, sondern mit ihrer Quadratwurzel in die Verteilungsrechnung eingehen. Andernfalls tritt der bekannte Effekt ein, dass die ausleihstarken Fachgebiete von Jahr zu Jahr mehr Erwerbungsmittel auf sich ziehen und kleinere Fachgebiete „ausdörren“.

In der Folge der nutzungsbasierten Verteilung der Erwerbungsmittel für das Massengeschäft werden sich die Etatansätze und die SOLL-Zugangszahlen für die Fachgebiete des Massengeschäfts künftig deutlich verändern.

Weiterhin wird vorgeschlagen, im Bereich Massengeschäft die Etatverteilung auf Basis der Ausleihzahlen in zwei Stufen einzuführen.

Stufe 1 gilt für die Jahre 2015 bis 2017.

Bei Stufe 1 wird ein Teil der Erwerbungsmittel für das Massengeschäft nach dem bisherigen Verfahren auf die Fachgebiete verteilt, ein anderer Teil auf Basis der Ausleihzahlen. Letzterer Teil soll in 2015 25 % der Erwerbungsmittel im Bereich Massengeschäft umfassen, in 2016 50 % und in 2017 75 %. In jedem Fall sollen die Boutiquen höchstens ein Drittel der Kauf-Neuzugänge des betreffenden Fachgebiets ausmachen, wenn Boutiquen vorgesehen sind.

Stufe 2 gilt ab 2018. Bei Stufe 2 werden die Erwerbungsmittel für das Massengeschäft vollständig wie oben beschrieben anhand der gedämpften Ausleihzahlen verteilt.

Gegenwärtig werden die Erwerbungsmittel, die für die Lizenzierung von Netzpublikationen vorgesehen sind, durch fachlich begründete Setzung festgelegt. Dies ist plausibel, weil ihr Anteil an den Erwerbungsmitteln insgesamt gering ist und weil der Online-Bereich zunächst unabhängig von der tatsächlichen Nutzung wachsen soll. Ferner bewegte sich die Lizenzierung von Netzpublikationen bisher im Rahmen des gemeinsamen Aufbaus eines Pools von Netzpublikationen mit den Berliner Bezirksbibliotheken; für diesen Pool verausgabten die beteiligten Bibliotheken Mittel nach einem politisch festgelegten Schlüssel. Der Aufbau dieses Pools ist von den sonstigen Erwerbungsentscheidungen in den beteiligten Bibliotheken abgekoppelt. In 2013 begann die ZLB, zusätzlich in eigener Auswahl elektronische Bücher zu lizenzieren. Am 3.1.2014 standen in diesem Bereich ca. 800 Titel zur Verfügung; der zügige Ausbau ist dank sehr starker Nachfrage geplant, wenn auch der Anteil dieser Mittel an den Erwerbungsmitteln insgesamt bislang marginal ist. Es wird empfohlen, diese Praxis dynamisch fortzusetzen und die Mittel für die Lizenzierung von Netzpublikationen dann in die Verteilungsrechnung einzubeziehen, wenn sie etwa ein Drittel der Erwerbungsmittel ausmachen. Dann muss das Profil der Boutiquen überdacht werden; gegenwärtig erscheint plausibel, den Bereich der Boutiquen in einigen Jahren ausschließlich digital zu bedienen. Dafür spricht auch, dass der Arbeitszeitbedarf pro Neuzugang (bzw. Lizenzierung) elektronischer Bücher deutlich geringer ist als bei Printausgaben, weil die physische Medienbearbeitung entfällt. Unter diesen Bedingungen kann der Anteil der Boutiquen – d.h. der Anteil der Neuzugänge, die auf eigener Selektion beruhen – über ein Drittel hinaus ausgeweitet werden.

10 Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit

Mit dem vorliegenden Konzept konnte gezeigt werden, dass es zielführend ist, mit Blick auf Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit, das Management des Medienbestands (Beschaffung, Erschließung, Vermittlung von Medien) organisatorisch zu profilieren, indem das Bestandsmanagement in die Segmente Massengeschäft, Boutique und Special-Interest-Geschäft gegliedert wird.

Die Kundenorientierung wird verstärkt, indem

- eine klare Profilierung der einzelnen Bestandssegmente erfolgt, die die vorhandenen Bestandskonzepte nach Conspectus in den Mittelpunkt stellt und weiterentwickelt. Damit wird die Lektoratsarbeit laufend evidenz- und kennzahlenbasiert an die Bedarfe der Kunden angepasst.
- die Bereitstellung der Medien durch die Nutzung von Fremdleistungen beschleunigt wird.
- nachfrageorientierte Messgrößen in die kennzahlengestützte Bestandskalkulation einfließen.
- eine angemessene Balance zwischen hocheffizienten und standardisierten Arbeitsabläufen im Massengeschäft und differenzierten und auf hohem fachlichem Niveau ablaufenden Prozessen im Special-Interest-Geschäft geschaffen wird.

Die Wirtschaftlichkeit wird verstärkt, indem

- Auswahl wie auch Erschließung und Einarbeitung sich auf die umfassende Nutzung von Fremdleistungen stützen und damit zu erheblichen Einsparungen bei Personalkosten führen und mithin Ressourcen frei werden für neue/erweiterte Dienstleistungen und zur Erfüllung der Einsparvorgaben.
- Prozesse in allen Bestandssegmenten überprüft und optimiert werden.
- durch die kennzahlengestützte Profilierung die Voraussetzungen für ein laufendes, effektives Controlling geschaffen werden.

Daneben ergeben sich positive Effekte auf die Mitarbeiterorientierung:

- Die seit Jahren eingeführte und aufwändig gepflegte Conspectus-Arbeit führt nun zu messbaren Effekten mit Blick auf Etatkalkulation und Zugangszahlen in den einzelnen Lektoraten.
- Aufgabenbeschreibungen und Qualifikationsprofile werden aktualisiert und können (z.B. in einem internen Interessenbekundungsverfahren) genutzt werden, um Personalentwicklungsmaßnahmen und Karriereplanungen umzusetzen.
- Erfahrungsgemäß ergeben sich aus einer strukturierten und kritischen Beschäftigung mit den eigenen Prozessen deutliche Innovations- und Motivationseffekte.

11 Anhang: Lektorenstatistik

Zum Vergleich der Zugangszahlen aus der „Fächerstatistik“ werden hier die Kauf-Zugangszahlen (ohne Pflichtzugänge, ohne Geschenke) aus der „Lektorenstatistik“ ausgewiesen. Diese enthalten jedoch auch die Zugänge durch Zeitschriftenjahrgänge. Es handelt sich um Exemplarzahlen; Titelzahlen sind in dieser Statistik nicht verfügbar.

	Anzahl Neuzugänge durch Kauf (Exemplare) einschließlich Zeitschriftenjahrgänge
Geschichte	969
Kunst	494
Literatur	5.931
Militär	208
Pädagogik	754
Philosophie	274
Politik	892
Psychologie	844
Religion	348
Sozialwissenschaften	847
Sprache	1.928
Volkskunde	63
Wirtschaft	975
Geographie (Erdkunde)	190
Informatik	400
Landwirtschaft	166
Mathematik	39
Medizin	1.366
Naturwissenschaften	664
Sport	453
Technik	815
Kinder- und Jugendbibliothek	5.697

**Tabelle 3: Kauf-Neuzugänge nach der „Lektorenstatistik“
(einschl. Zeitschriftenjahrgänge)**