

Die Reorganisation der Stadtbibliothek Ulm – ein Erfahrungsbericht

Die Stadtbibliothek Ulm befindet sich seit einigen Jahren in einem massiven Ausbau- und Umstrukturierungsprozess. Neben einer Vielzahl von einzelnen Maßnahmen (z.B. Errichtung einer neuen Stadtteilbibliothek) und dem anstehenden Neubau der Zentralbibliothek wurde die Stadtbibliothek Ulm in den letzten zwei bis drei Jahren einer völligen Reorganisation unterworfen. Über das zuletzt genannte Projekt soll hier berichtet werden.



Bei der nachfolgenden Beschreibung steht das Thema Projektmanagement im Mittelpunkt. Bibliotheksspezifische Schwerpunkte werden nur in dem Maße aufgezeigt, wie die Darstellung des (Gesamt-) Projektes es erfordert. Für Interessierte ist jedoch auf einen ausführlicheren Beitrag hinzuweisen, der unter dem Titel „Im Dickicht der Drähte: Reorganisation der Stadtbibliothek Ulm“ in der Fachzeitschrift BuB Buch und Bibliothek, 53. Jg. (2001) Nr. 2, veröffentlicht wurde.

Projekthistorie, Ausgangssituation: Grundlage des hier vorgestellten Projektes bildete eine Voruntersuchung, die Anfang 1997 abgeschlossen wurde. Auf Basis dieser Voruntersuchung genehmigte der Gemeinderat der Stadt Ulm in seiner Sitzung am 25.06.97 das Projekt „Durchführung von Organisationsänderungen und Einführung eines Bibliotheksverfahrens bei der Stadtbibliothek Ulm“ und bewilligte Mittel in Höhe von 3,4 Millionen DM für einmalige Investitionen. Da bei der zuständigen Organisationseinheit (Zentrale Dienste/Organisation) gravierende Kapazitätsprobleme bestanden, wurde die Projektleitung ausgeschrieben und an die Fa. IMAKA vergeben. Mit der Projektdurchführung wurde Anfang 1998 begonnen.

Projektschwerpunkte: Vor der Reorganisation war die Stadtbibliothek Ulm durch eine (anachronistische) Teilung zwischen wissenschaftlicher und öffentlicher Abteilung geprägt. Die Tatsache zweier im Grunde völlig isolierter (Teil-) Bibliotheken kennzeichnete nahezu alle Bereiche (Bestandsaufbau, Bestandserschließung, Präsentation des Bestandes und Personal). Die Verschmelzung der beiden Abteilungen, die für den Bibliothekskunden z.B. durch eine vollkommen andere räumliche Anordnung des Freihandbestandes der Medien erkennbar ist, war untrennbar mit den beiden anderen Projektschwerpunkten,

- der Einführung einer neuen, einheitlichen Freihandsystematik (SfB) und
- der Einführung eines DV-Bibliothekssystems (Standardsoftware)

verbunden. Um einen Anhaltspunkt zur Einschätzung der angegebenen Schwerpunkte zu geben, ist erwähnenswert, dass es sich bei dem umzusystematisierenden Medienbestand (gesamter Freihandbestand, Teile des Magazinbestands) um über 200.000 einzelne Medien handelte.

Basisvoraussetzungen, flankierende Maßnahmen: Zur Durchführung der o.g. Projektschwerpunkte waren viele Voraussetzungen und Maßnahmen erforderlich. Schwerpunktmäßig und stichwortartig sind hierbei zu nennen:

- Projektorganisation (einschl. Information und Koordination der Projektbeteiligten),
- Vielzahl an Beschaffungsmaßnahmen (einschl. Ausschreibungen usw.),
- Umbaumaßnahmen (z.B. im Eingangsbereich des denkmalgeschützten Schwörhauses),
- Aufbau der kompletten DV-Infrastruktur (einschl. Ausstattung aller Arbeitsplätze und Vernetzung verschiedener Stadtteilbibliotheken),
- Möbel und sonstige Einrichtungsgegenstände (z.B. neue Ausleih- und Verbuchungstheken),
- Schulungen (z.B. Anwendungsschulung im Bibliothekssystem BIBLIOTHECAWin der Fa. B.O.N.D.),
- Retrokatalogisierung (bedeutet in etwas vereinfachter Kurzform: Konvertierung bestehender Katalogdaten, Neusystematisierung der Medien, einschl. Eingabe verschiedener Lokaldaten, drucken und anbringen neuer Signaturschilder, technische Arbeiten)
- Weitere Optimierungsmaßnahmen (z.B. durch Standing Order und Online-Austausch von Bestelldatensätzen automatisierte und vereinfachte Erwerbung, einschl. Zahlungsabwicklung und Inventarisierung)
- Mehrstufiges Einführungskonzept

Zur Bedeutung und Begründung des mehrstufigen Einführungskonzeptes ist auf die verschiedenen Teilbibliotheken und Standorte, Beschaffungs-/Ausstattungs-/Einführungszeitpunkte und –phasen (Systeme, Komponenten), Module bzw. Funktionsschwerpunkte, Personengruppen (BibliotheksmitarbeiterInnen und -kunden), Benutzergruppen (BibliotheksmitarbeiterInnen) und den unterschiedlichen Schulungsbedarf hinzuweisen. Die erkennbare und notwendige Differenzierung führte zu einem Projektplan, der zeitweise über 500 Vorgänge beinhaltete.

Als Anhaltspunkt zur Einordnung der angegebenen Maßnahmen sollen auch hier einige wenige Mengengerüste aufgezeigt werden: 7 bzw. 8 auszustattende bzw. zu vernetzende Standorte und Einrichtungen, ca. 40 zu schulende BibliotheksmitarbeiterInnen, ca. 65 einzurichtende Bildschirmarbeitsplätze.

Projektmanagement: Der Schwerpunkt der externen Projektleitung bestand u.a. in:

Erstellung von Projektplänen als Vorschlag und Diskussionsgrundlage
Fortschreibung/Abstimmung der Projektpläne mit den Projektbeteiligten
Information und Koordination aller Projektbeteiligten
Entwicklung von Detailplänen und –konzepten
Unterstützung des Finanz-/Projektcontrollings
Unterstützung durch QS-Maßnahmen
Klärung von Einzel- und Detailfragen

Als wichtigste Instrumente des Projektmanagements können – neben der fortlaufenden Information und Koordination – die Projektpläne, die Projektstatusberichte und die offene Punkteliste eingestuft werden. Von besonderer und wahrscheinlich ausschlaggebender Bedeutung war jedoch auch der intensive Informationsaustausch und die fortlaufende Abstimmung zwischen der externen Projektleitung und dem eigentlichen Auftraggeber, der Stadtbibliothek Ulm. Der Aufwand, der durch die externe Projektleitung in einem Zeitraum von ca. zwei Jahren erbracht wurde, entspricht etwa der Höhe der (Durchschnitts-) Jahresarbeitszeit von rund 1.800 Stunden. Die Gesamtkosten der Beratung betragen ungefähr 480.000 DM.

Projekterfahrungen: Das Projekt- und Arbeitsklima war immer durch die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit und Problemlösung aller Projektbeteiligten geprägt. Das Projekt war aber auch durch gravierende Termin- und Kapazitätsprobleme gekennzeichnet, die sich z.B. aus der Stellensituation und Zusatzaufgaben (z.B. andere Projekte) anderer städtischer Einrichtungen ergeben haben. Eine weitere stellen- und kapazitätsbezogene Schwierigkeit bestand bei Projektbeginn darin, die Stelle „Systemadministration“ zu besetzen. Besonders erwähnenswert sind ferner:

- „Kritischer“ Punkt: Die Ankündigung der unvermeidbaren zehnwöchigen Schließung der Zentral- und Jugendbibliothek.
- Spannende „Momente“: Die Mitte 1998 angekündigte und rückwirkend ab Anfang 1998 geltende Entgeltordnung BSZ Baden-Württemberg, deren Anwendung zu einer beträchtlichen finanziellen Belastung der Öffentlichen Bibliotheken – und vermutlich zum Abbruch der Verbundkatalogisierung – geführt hätte.
- „Außerordentliche“ Leistung: Der kaum zumutbare „Kraftakt“, den alle Bibliotheksmitarbeiterinnen und –mitarbeiter bei der Verschmelzung beider Abteilungen (einschl. Retrokatalogisierung) über einen langen Zeitraum geleistet haben.

Insgesamt ist festzuhalten, dass wir, abgesehen von denjenigen Bibliotheks- und Projektzielen, die größere Räumlichkeiten – also den Bibliotheksneubau – voraussetzen, fast alle Projektziele erreicht haben. Das Reorganisationsprojekt der Stadtbibliothek ist in der Hauptsache erfolgreich abgeschlossen. Die wenigen Maßnahmen, die noch nicht vollständig abgeschlossen wurden, haben wir bewusst zurückgestellt, da z.B. das kommunale Finanz-/Rechnungswesen (einschl. Kassenwesen) der Stadt Ulm derzeit neu konzipiert und realisiert wird (zeitlich verschobene Schnittstellenrealisierung) oder die notwendige Überarbeitung der Bibliothekssatzung bei der ohnehin anstehenden Euro-Umstellung aller Satzungen der Stadt Ulm erfolgt.

Jürgen Lange, Direktor der Stadtbibliothek Ulm