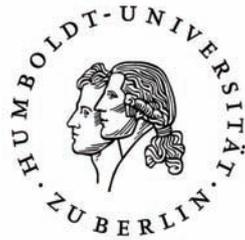


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 280

**DIE EINFÜHRUNG DER RVK ALS
AUFSTELLUNGSKLASSIFIKATION: EIN PROJEKT AN DER
BIBLIOTHEK ORIENTWISSENSCHAFTEN DER
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LEIPZIG**

VON
KATHARINA MALKAWI

**DIE EINFÜHRUNG DER RVK ALS
AUFSTELLUNGSKLASSIFIKATION: EIN PROJEKT AN DER
BIBLIOTHEK ORIENTWISSENSCHAFTEN DER
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LEIPZIG**

**VON
KATHARINA MALKAWI**

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

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

Heft 280

Malkawi, Katharina

Die Einführung der RVK als Aufstellungsklassifikation: ein Projekt an der Bibliothek Orientwissenschaften der Universitätsbibliothek Leipzig / von Katharina Malkawi. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2010. – 58 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 280)

ISSN 14 38-7662

Abstract:

Thema der vorliegenden Arbeit ist die Einführung der Regensburger Verbundklassifikation als Aufstellungsklassifikation in der Bibliothek Orientwissenschaften der Universitätsbibliothek Leipzig. Aufgrund der komplexen Ausgangslage konzipiert die Verfasserin die Einführung der RVK als Projekt unter Anwendung des Verfahrens des Projektmanagements. Projektmanagement wird dabei aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht, aber auch als Kern organisationaler Veränderungsprozesse innerhalb der Organisationsentwicklung betrachtet. Organisationsentwicklung schließt ein, was die Diskussion um Produktivität und Effizienz von Bibliotheken oft nicht ausreichend berücksichtigt: den humanen Faktor.

Neben den harten Fakten berücksichtigt der vorgelegte Projektplan somit ausdrücklich situative und psychosoziale Prozesse als maßgebliche weiche Dimension des Projektmanagement.

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

Online-Version:

<http://www.edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2010-280>

1. Einleitung	7
2. Projektmanagement in Bibliotheken	9
2.1. Projekte	9
2.2. Projektmanagement als Kern organisationaler Veränderungsprozesse	11
2.2.1. Projektorganisation	14
2.2.2. Projektleitung	16
2.2.3. Veränderungsmanagement	17
2.2.4. Dokumentation und Information	22
2.3. Projektmanagement als phasenorientierter Planungsprozess	23
2.3.1. Ziel	23
2.3.2. Projektplanung	24
2.3.3. Projektüberwachung	26
3. Projektdefinition	28
3.1. Ausgangslage	28
3.1.1. Bestand	29
3.1.2. Personal	32
3.1.3. RVK-Lage in den Fachgebieten	35
3.2. Projektziel	38
4. Projektplanung	40
4.1. Projektorganisation	40
4.1.1. Organisationsform	40
4.1.2. Projektteam	40
4.2. Projektplanung	42
4.2.1. Projektstrukturplan	42
4.2.2. Projektablaufplan	45
4.2.3. Kosten und Ressourcen	50
4.3. Durchführung	51
5. Ausblick	53
Literaturliste	54

1. Einleitung

Thema der vorliegenden Arbeit ist die Einführung der Regensburger Verbundklassifikation (RVK) als Aufstellungsklassifikation in der Bibliothek Orientalwissenschaften der Universitätsbibliothek Leipzig (UBL). Aufgrund der komplexen Ausgangslage konzipiert die Verfasserin die Einführung der RVK als Projekt unter Anwendung des Verfahrens des Projektmanagements.

Als theoretische Grundlage für die Projektplanung wird in Kapitel 2 auf die Notwendigkeit und den Einsatz von Projektmanagement vor allem als Instrument innerbetrieblicher Steuerung in Bibliotheken eingegangen (Golsch, 2007, S. 191). Projektmanagement wird aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht, aber auch als Kern organisationaler Veränderungsprozesse innerhalb der Organisationsentwicklung betrachtet (Schiersmann, 2009, S. 17). Organisationsentwicklung schließt ein, was die Diskussion um Produktivität und Effizienz von Bibliotheken oft nicht ausreichend berücksichtigt: den humanen Faktor.

„Projekte werden immer noch von Menschen geplant und durchgeführt und deshalb haben situative und psychosoziale Prozesse eine große Bedeutung für die Projektarbeit.“ (Schiersmann, 2009, S. 17)

In Kapitel 3 wird die Ausgangslage in der Bibliothek Orientalwissenschaften, einer noch jungen räumlichen Zusammenlegung von sieben ehemaligen Institutsbibliotheken (Ethnologie, Indologie, Japanologie, Orientalistik, Religionswissenschaft, Sinologie, Zentralasienwissenschaften) beschrieben. Es wird untersucht, inwiefern die RVK als anzuwendende Systematik in der Lage ist, die vorliegenden Bestände abzubilden. Vorbereitend wird das Szenario der zukünftigen Aufstellung der Bestände nach der RVK erarbeitet und begründet.

Ein Projekt gliedert sich mindestens in zwei Phasen, die Planungsphase und die Phase der Durchführung, die ineinander übergehen und sich überschneiden können. Diese Arbeit stellt die phasenweise Projektplanung so detailliert dar, wie es im Vorfeld und mit zeitlichem Abstand zur Durchführung möglich ist. Aufgrund des Projektauftrages der UBL und der Analyse des Projektumfeldes werden die Handlungsziele konkretisiert und der Projektstrukturplan erstellt. Dieser soll als Grundlage für eine spätere Diskussion im

Projektteam dienen. Ausdrücklich weist die Verfasserin daher darauf hin, dass er, wie auch die im Folgenden grafisch dargestellte und erläuterte phasenorientierte Grobplanung nicht endgültig ist. Die Optimierung der Arbeitsabläufe in der Bibliothek wie auch die weiterführende Planung der Retrokatalogisierung und Retrokonversion der Bestände werden über die Projektlaufzeit hinaus bewusst einbezogen.

„Projektmanagement ist...wenn es funktioniert und jeder weiß warum.“ (Freudenberger, 2002, S. B8): Das Motto des 10. ekz-BIB-Seminars zum Thema Projektmanagement steht hier für Nachvollziehbarkeit auf einem für Bibliotheken immer noch neuen Terrain. Projektmanagement macht das Vorhaben transparent und zeigt Abhängigkeiten zwischen Qualität, Kosten und Zeit auf. Damit werden Entscheidungsgrundlagen geschaffen, die die Effizienz des Projektes garantieren und damit den Aufwand des Verfahrens rechtfertigen. Projektmanagement hat aber eine weitere Dimension: Als Instrument der Organisationsentwicklung verbindet es Produktivität und Menschlichkeit in einer untrennbaren wechselseitigen Beziehung (Becker & Langosch, 1995, S. 5). Harte Fakten, die Niederschlag in Projektablaufplänen und Zahlen finden, werden deshalb in dieser Arbeit ausdrücklich im Zusammenhang mit den weichen Wirklichkeiten des Projektmanagements, dem Projektteam und seiner sozialen Interaktion gesehen (Wawra, 2006, S. 30).

2. Projektmanagement in Bibliotheken

2.1. Projekte

Nach DIN-Norm 69901 werden Vorhaben und Aufgabenstellungen als Projekt bezeichnet, die „im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind.“ Bezogen wird diese Einmaligkeit auf

- die Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation.

Diese Definition hat sich auch in der Neufassung der Norm DIN 69901 erhalten. Die im Januar 2009 erschienenen aktuellen Projektmanagement-Normen DIN 69900 und DIN 69901 sind mit einem verstärkt prozessorientierten Ansatz auf die neuen Herausforderungen der Projektwirtschaft und auf die Anforderungen in der Praxis ausgerichtet (Wagner, 2009).

Die Definition eines Projektes als die eines „außergewöhnliches Vorhabens“ (Madauss, 1994, S. 37) zieht eine klare Grenze zwischen der besonderen Aufgabenstellung des Projektmanagements und den Aufgaben des bestehenden Managements eines Unternehmens. Ein Projekt ist durch einmalige Bedingungen gekennzeichnet und erfordert besondere organisatorische Methoden. Weiterhin werden u.a. folgenden Merkmale zur Identifikation von Projekten herangezogen:

- eindeutige inhaltliche und zeitliche Zielsetzung,
- gewisse Einmaligkeit und relative Neuartigkeit der Aufgabe,
- technische Komplexität,
- organisatorische und personelle Komplexität,
- projektspezifische Organisation,
- gewisses Risiko und
- finanzielle Begrenzung.

Die Größe des Projektes ergibt sich dabei aus der Ausprägung der einzelnen Merkmale (Ewert & Janssen, 2004, S.16).

Aufgrund ihrer Neuartigkeit und Komplexität können Projekte eine vorübergehende organisatorische Veränderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Arbeitsbereiche bewirken. Dabei trifft das Merkmal Komplexität nicht nur auf Großprojekte zu. Gerade bei scheinbar kleinen Projekten erfordert die oft sparsame Ausstattung mit Mitteln und Mitarbeitern ein hohes Maß an Kompetenz (Schulze, 2005, S. 12).

Projekte in Bibliotheken sind z. B. retrospektive Katalogkonversion, die Erschließung wichtiger Sammlungen, der Aufbau eines Hochschulschriften- und Publikationsservers, die Einführung von RFID¹. Solche Projekte aus dem klassischen Anwendungsbereich, im weitesten Sinne produktorientierte Projekte werden oft über Drittmittel finanziert und machen eine genaue Definition des Projektes und sorgfältige Planung im Vorfeld der Projektbeantragung notwendig.²

Doch auch die Optimierung des Geschäftsganges, die Einrichtung eines Geschäftsganges für elektronische Medien und die damit verbundenen Veränderungen in der Ablauforganisation, die Einführung neuer Software oder andere Maßnahmen der Reorganisation können als Projekt aufgefasst und angelegt werden. Projektmanagement ist, wie schon einleitend erläutert, auch als Kern organisationaler Veränderungsstrategien im Sinne der Organisationsentwicklung zu betrachten. Die Abgrenzung der Veränderungsprozesse in einem Projekt gegenüber der allgemeinen Leistungserstellung in der Linienverwaltung eines Unternehmens stellt eine Herausforderung für das Projektmanagement dar, birgt jedoch auch Chancen (Jankovec, 2009, S. 4). Die Betrachtung dieser Prozesse als Projekte schließt eine genaue zeitliche und inhaltliche Begrenzung ein, macht Verantwortlichkeiten klar und schafft durch Berichtswesen die Basis für die Projektüberwachung. Die Prozesse werden mit den Mitteln des Projektmanagements zielführend und effizient durchgeführt, die Dokumentation schafft die Voraussetzungen für eine Nachnutzung. Nicht zuletzt ist die klare Struktur eines Projektes und eine genaue Analyse der Gegebenheiten hilfreich, um Risiken abzuschätzen und zu vermeiden, Veränderungen zu kommunizieren und durchzusetzen und damit Mitarbeiter³ entsprechend ihren Kompetenzen zu fordern und zu motivieren.

¹ Radio Frequency Identification.

² Ausführliche Abhandlung zur Projektfinanzierung und –antragstellung (Kustos, 2006).

³ Bei der Bezeichnung von Personen, Personengruppen und Berufsbezeichnungen ist in dieser Arbeit, wenn nicht anders bezeichnet, stets die männliche und weibliche Form gemeint.

2.2. Projektmanagement als Kern organisationaler Veränderungsprozesse

Unter Projektmanagement kann im weitesten Sinne ein Führungskonzept zur Bewältigung von spezifischen Aufgabenstellungen verstanden werden (Pinkenburg, 1980, S. 163). Projektmanagement umfasst einerseits die Organisationsform des Projektes, geführt durch den Projektleiter und andererseits spezielle Managementfunktionen, mit deren Hilfe das Projekt geplant und durchgeführt wird. Projektmanagement ist demnach als Leitungs- und Organisationskonzept zu verstehen,

„mit dem versucht wird, die vielen, sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und -geschehen nicht dem Zufall oder der Genialität einzelner Personen zu überlassen, sondern sie ganz gezielt zu einem festen Zeitpunkt herbeizuführen.“ (Litke, 2007, S. 21)

Institutionelle wie auch funktionale Aspekte des Projektmanagements sind bei der Projektarbeit untrennbar mit einander verbunden.

Projektmanagement wird schon aus seiner historischen Entwicklung heraus meist unter rein ökonomischem Aspekt gesehen. Produktorientiertheit wird auch bei Non-Profit-Unternehmen bzw. bei Organisationen wie Bibliotheken zunehmend zum steuernden Element. In der öffentlichen Verwaltung hat diese Tatsache Niederschlag im New Public Management (NPM) bzw. Neuen Steuerungsmodell (NSM) gefunden. Das Neue Bibliotheksmanagement stützt sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen des NSM und NPM unter Berücksichtigung der Spezifika von Hochschulbibliotheken. In Zeiten stagnierender, ja sinkender Finanzmittel bei gleichzeitig steigendem Finanzbedarf für die Erfüllung ihrer Aufgaben, die sich durch die Globalisierung des Informationsmarktes und den damit verbundenen Konkurrenzdruck bedeutend erweitert haben, müssen Bibliotheken kosten-, leistungs- und nutzerorientiert arbeiten. Die Notwendigkeit der Institutionalisierung gegenüber den Hochschulen, um sich im hochschulinternen Verteilungskampf um die Ressourcen zu behaupten erfordern Effizienz und Transparenz. Nur so kann die bibliothekarische Arbeit gegenüber den Unterhaltsträgern und der Öffentlichkeit gerechtfertigt werden (Kazmierski, 1999, S. 1). Neben den wirtschaftlichen Erwägungen sind aber auch organisationale Aspekte ein wichtiger Grund für die Nutzung des Projektmanagements. Mit Hilfe des Projektmanagements können die Nachteile der meist üblichen vertikalen Linienorganisation beseitigt werden.

„Als Instrument betrieblicher Steuerung bietet das Projektmanagement drei große Vorteile, die den Aufwand des Verfahrens mehr als rechtfertigen:

- Projektmanagement schafft die notwendige Transparenz, indem es Vorhaben verbindlich benennt, sie in überschaubare Tranchen aufspaltet, damit ggf. verbundene Interdependenzen sowie den Ressourceneinsatz aufdeckt.
- Projektmanagement ermöglicht Effizienz und liefert Entscheidungsgrundlagen.
- Projektmanagement stimuliert den Wettbewerb zwischen den Abteilungen und motiviert die Mitarbeiter.“ (Golsch, 2007, S. 191)

Golsch macht deutlich, dass Projektmanagement als Organisationsform den Erfordernissen der Zeit entspricht. Das Herauslösen „außergewöhnlicher“ Vorhaben aus dem Routineprozess als Projekt und die Organisation und Führung desselben mit den Instrumenten des Projektmanagements dient der Rationalisierung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Gerade Veränderungen in der Organisation von Prozessen können mit den Mitteln des Projektmanagements kontrolliert eingeführt und dauerhaft implementiert werden. So dient Projektmanagement auch als Führungssystem bei Reorganisationsprozessen (Pinkenburg, 1980, S. 147).

„Da die Organisation einer Unternehmung oder einer Verwaltung nur auf die ständig gleichartigen wiederkehrenden Aufgaben ausgerichtet werden kann, müssen für einmalige Vorhaben besondere organisatorische Maßnahmen getroffen werden. Die Gesamtheit dieser Vorhaben wird hier unter dem Sammelbegriff Projektmanagement zusammengefasst.“ (Schmidt, 1997, S. 117)

Die Diskussion um Bibliotheken und Projektmanagement in Bibliotheken sollte nicht auf den technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich beschränkt bleiben. Soft skills, "weiche Fähigkeiten" oder anders formuliert, das Wissen im Umgang mit Menschen und Entscheidungen bzw. emotionale Intelligenz spielen sowohl beim Umgang mit dem Nutzer als auch betriebsintern eine entscheidende Rolle.

Bei der Darstellung der Wirkungszusammenhänge zwischen Zweck und Mittel bei der Organisationsentwicklung nach Becker & Langosch (1995, S. 230) wird der Zusammenhang

von Mitarbeitermotivation, Kooperation im Team und der Effektivität einer Organisation deutlich.

Ebene	Ziel/Zweck	Mittel
Organisation	Effektivität	Produktivität und Flexibilität
Gruppe	Kooperation	gute Kommunikation und gute organisatorische Bedingungen
Individuum	Motivation	individuelle Kompetenz und Arbeitszufriedenheit

Das Konzept der Organisationsentwicklung als geplanter sozialer Wandel in Organisationen bezieht selbstverständlich Lösungsansätze aus den Verhaltenswissenschaften ein. Genutzt werden Erkenntnisse der Organisationstheorie, der Sozialpsychologie und der Kommunikationstheorie. In seinem Buch zum Projektmanagement trägt Litke dem Problem Rechnung, indem er neben Technik und Methoden den verhaltenstheoretischen Ansatz des Projektmanagements und das ganzheitlich-situative Verständnis von Organisation und Projektarbeit als Schwerpunkt behandelt. Seine Ausführungen betreffen alle Facetten der wesentlichen Einflussgröße Mensch und menschliche Interaktion (Litke, 2007, S. 163ff.) Kuster definiert verschiedene Dimensionen des Projektmanagements. Neben der funktionalen und instrumentellen Dimension umfasst die institutionelle Dimension des Projektmanagements eben auch personelle, psychologische und soziale Aspekte (Kuster, 2008, S. 8).

„Konsequentes Projektmanagement zeigt zwei Wirkungen: Es ist effizientes Steuerinstrument [...] und kann gleichzeitig Veränderungen in Organisationen nachhaltig manifestieren.“ (Schiersmann, 2009, S. 30)

Bei der Gestaltung der Projektorganisation kommt es nun vor allem darauf an, dass die jeweiligen Aufgaben sowie Kompetenz- bzw. Verantwortungsbereiche klar festgelegt werden und die Informationswege einschließlich der Rückkoppelung der Projektarbeit an die übrigen Mitglieder der Organisation transparent sind.

2.2.1. Projektorganisation

Die Auswahl einer geeigneten Organisationsform für ein Projekt wird unter anderem durch die Struktur der bereits vorhandenen Organisation bestimmt. Größe und Dauer des Projektes, die Verfügbarkeit von Ressourcen, die geschäftspolitische Bedeutung und das Risikopotenzial eines Projektes sollten ebenfalls Einfluss auf die Wahl der Organisationsform haben.⁴ Die immer noch am häufigsten in Bibliotheken anzutreffende Form der Organisation ist die „Linienorganisation“. Gleichartige Funktionen werden dabei in Struktureinheiten zusammengefasst. Die Vorteile der Linienorganisation bestehen in einer klaren Aufgaben- und Kompetenzverteilung, auch wenn sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht Merkmale aufweist, die sich mit den modernen Ansätzen von Personal- und Prozessmanagement nicht vereinbaren lassen. Hierzu gehören mehrstufige Hierarchien und autoritäre Entscheidungsprozesse bei geringer Mitarbeiterbeteiligung. Lange Kommunikationswege erschweren den Informationsfluss, der positionsbezogenen Autorität wird mehr Bedeutung beigemessen als der fachlichen Kompetenz (Wawra, 2006, S. 46). Diese starre Organisationsstruktur von Bibliotheken wird zunehmend durch die Anforderungen neuer Aufgabenstellungen und Zieldefinitionen aufgeweicht. Die strenge Linienführung wird durch Einführung von Stäben und Teams zur Unterstützung bei Entscheidungsvorbereitungen oder zur Ausführung von speziellen Fachaufgaben modifiziert. Zunehmend findet auch das Projektmanagement als moderne Form der Organisation Anwendung, da die Aufgaben an Komplexität stark zunehmen und eine hohe Vernetzung der Strukturen in organisatorischer und technischer Hinsicht gegeben ist.

Im Projektmanagement selbst werden drei Organisationsformen unterschieden: die reine Projektorganisation, die Matrix-Projektorganisation und die Einfluss- oder Stabs-Projektorganisation.⁵ Die Autonomie einer reinen Projektorganisation ist nur bei wirklich großen Projekten sinnvoll, deren Aufgabenstellung sich vollständig von der Routine der Linie abgrenzen lässt. Alle am Projekt beteiligten Mitarbeiter werden für die Dauer des Projektes vollständig aus der Linienorganisation herausgelöst und der Projektleitung untergeordnet. Auch bei der Matrix-Projektorganisation muss klar zwischen den Routineaufgaben und den Aufgaben des Projektes unterschieden werden. Die Projektabwicklung erfolgt innerhalb der Linienabteilungen, die zusätzlich zu ihrem Abteilungsleiter meistens teilweise, bezogen auf die Aufgabengebiete des Projektes, dem Projektleiter unterstellt werden. Verantwortung und Kompetenzen sind so zwischen den beteiligten Linieninstanzen und dem Projektleiter

⁴ Ausführliche Angaben dazu macht Litke (2007, S. 75f.)

⁵ Umfassend dazu u.a. Litke (2007, S.69ff.); Madauss (1994, S.87ff.); Ewert & Janßen (2004, S.68ff.)

aufgeteilt. Beide beschriebenen Organisationsformen haben einen Vorteil: Der Projektleiter verfügt über klar definierte Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.

Bei kleineren Projekten bzw. Projekten, bei denen sich Projekt- und Routineaufgaben nicht klar trennen lassen, weil sie beispielsweise eine Organisationsentwicklung selbst zum Ziele haben, sind aufwendige Eingriffe in die Struktur einer Organisation nicht sinnvoll. Der relativ hohe Verbreitungsgrad der Stabs- oder Einfluss-Projektorganisation ist damit zu erklären, dass sie ohne organisatorische Umstellung einzuführen ist. Diese „Minimalausstattung“ (Litke, 2007, S. 70) einer Projektorganisation erfordert lediglich die Einrichtung einer Stabsstelle, bestehend aus dem Projektkoordinator bzw. Projektleiter. Die funktionale Hierarchie der Primärorganisation bleibt erhalten. Der Projektleiter verfolgt den Projektablauf in sachlicher, terminlicher und kostenbezogener Hinsicht und stimmt steuernde Maßnahmen mit den Linienvorgesetzten ab. Er selbst verfügt über keinerlei Entscheidungs- oder Weisungsrecht, kann also damit nicht die Verantwortung bezüglich Zeit, Kosten und Erreichung der Projektziele übernehmen. In seiner Verantwortung und in seinem Interesse aber liegen die zeitnahe Weiterleitung von Information und das gründliche Vorbereiten von Entscheidungen und Maßnahmen in genauer Kenntnis der Problematik. Denn der Projektleiter ist abhängig von der Unterstützung und Sachkenntnis der Linienvorgesetzten.

Gerade bei Projekten, die eine Veränderung von Ablaufprozessen oder eben eine Organisationsentwicklung zum Ziel haben, sind die Betroffenen gleichzeitig Akteure. Sie sollten es sein. In Anlehnung an Organisationsentwicklungsprojekte kann deshalb die Projektform der „institutionalisierten Selbstabstimmung auf Zeit durch eine Arbeitsgruppe“ (Ewert & Janßen, 2004, S. 70) gewählt werden. Diese Modifizierung der Stabs-Projektorganisation sieht unter der Führung des Projektleiters die Einbeziehung aller Projektbeteiligten innerhalb eines Teams oder einer Arbeitsgruppe bezüglich Entwicklung, Koordination und Entscheidungen eines Projektes vor. Alle Mitarbeiter der Arbeitsgruppe sind für die sach- und termingerechte sowie effiziente Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben selbst verantwortlich. Im Gegensatz zu einem Projektleiter der reinen Stabs-Projektorganisation, der Anforderungen und Projektziele „von oben“ weiterleitet und mit großem psychologisch-diplomatischem Geschick für deren Umsetzung zu sorgen sucht, ist der Projektleiter in der Arbeitsgruppe bzw. der Projektsprecher unter idealen Umständen von vornherein ein Teil des Teams, das gemeinsam für die Bewältigung einer Aufgabe verantwortlich zeichnet. Sowohl die Stabs-Projektorganisation als auch die Arbeitsgruppen-Projektorganisation erfordern die Begleitung durch eine starke Persönlichkeit, die die Interessen des Projektes gegenüber den Mitarbeitern des Projektes und den übergeordneten Stellen vertreten und durchsetzen kann.

2.2.2. Projektleitung

Neben der Planung und dem Projektcontrolling ist die Projektsteuerung Aufgabe des Projektleiters. Sie umfasst alle projektinternen Tätigkeiten, die nicht zu Planung oder Kontrolle zu rechnen sind, um das Projekt innerhalb des geplanten Rahmens zum Erfolg zu führen. Zu den Aufgaben der Projektsteuerung gehören also u. a. Veränderungsmanagement, Mitarbeitermotivation, Aufgabendelegation an interne und externe Stellen sowie die Information aller Projektbeteiligten über die Gesamtplanung und über Art, Umfang und Zeitverlauf ihrer jeweiligen Beteiligung. Unabhängig von der Organisationsform des Projektes ist der Projektleiter Schnittstelle zwischen Projekt und Projektumfeld, also für eine umfassende Dokumentation des Projektes verantwortlich.

Über die wünschenswerten Eigenschaften von Führungskräften kann man viel schreiben.⁶ Zu ihnen gehören fachliche Kompetenz, Kommunikationsbereitschaft, Empathie genauso wie Berechenbarkeit. Führungskunst besteht vor allem darin, zu wissen, wann man dominierend sein muss, wann Kooperation gefragt ist und wann man einfach nur zuhören sollte.⁷ Gerade bei der beschriebenen Rolle eines Projektleiters innerhalb einer Stabs-Projektorganisation, also der Leitung eines Projektes „zwischen den Stühlen“, ohne wirkliche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse, sind Ehrlichkeit und Verantwortungsbereitschaft gefragt. Das Verstecken hinter scheinbarer Machtlosigkeit und das Bagatellisieren von Einflussmöglichkeiten sind enttäuschend und wirken kontraproduktiv. Ehrliches Engagement und der Mut zur Intervention unterstützen und motivieren Mitarbeiter. Auch der professionelle Umgang mit Kritik und das Verständnis für andere Denkweisen oder Tempi von Mitarbeitern gehören zur Führungskompetenz.

Wegen und auch trotz der Führungsaufgaben das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und sie zu mündigen „Mitwissern“ zu machen, erfordert Nähe zu den täglichen Arbeitsprozessen. Ein Projektleiter sollte sich nicht nur auf geregelte Besprechungen und Berichte seines Teams verlassen, sondern seine Mitarbeiter regelmäßig an deren Arbeitsplätzen besuchen. Indem er auf ihre Fragen offen antwortet und auf ihre Anliegen schnell reagiert, zeigt er, dass er ehrlich an Tätigkeit und Person seiner Mitarbeiter interessiert ist. Dadurch motiviert er das Team zu optimaler Leistung. Gleichzeitig erhält er Einblick in den tatsächlichen Ablauf der Arbeitsprozesse und etwa vernachlässigte Probleme. Insbesondere im Projektmanagement ist

⁶ Ausführlich zu Führungsstilen siehe Bea (2008, S. 55ff.)

⁷ Zu emotionaler Führung und ihren Chancen siehe Golemann (2004).

der regelmäßige Kontakt mit der operativen Projektabwicklung Voraussetzung für eine proaktive und zielführende Steuerung.⁸

Kommunikationsbereitschaft setzt Kommunikationsfähigkeit voraus. Eine klare Kommunikation von Zielen und Aufgaben und eine ehrliche Problemanalyse sind grundlegend für die Vermittlung von Projektzielen bzw. Veränderungsvorhaben.

„Wenn Mitarbeiter ihre Ziele und Aufgaben im Nebel diffuser Führungsvorstellungen nicht erkennen können, dann tun sie zunächst einmal etwas sehr Naheliegendes, nämlich nichts.“ (Schäfer, 2009, S. 34)

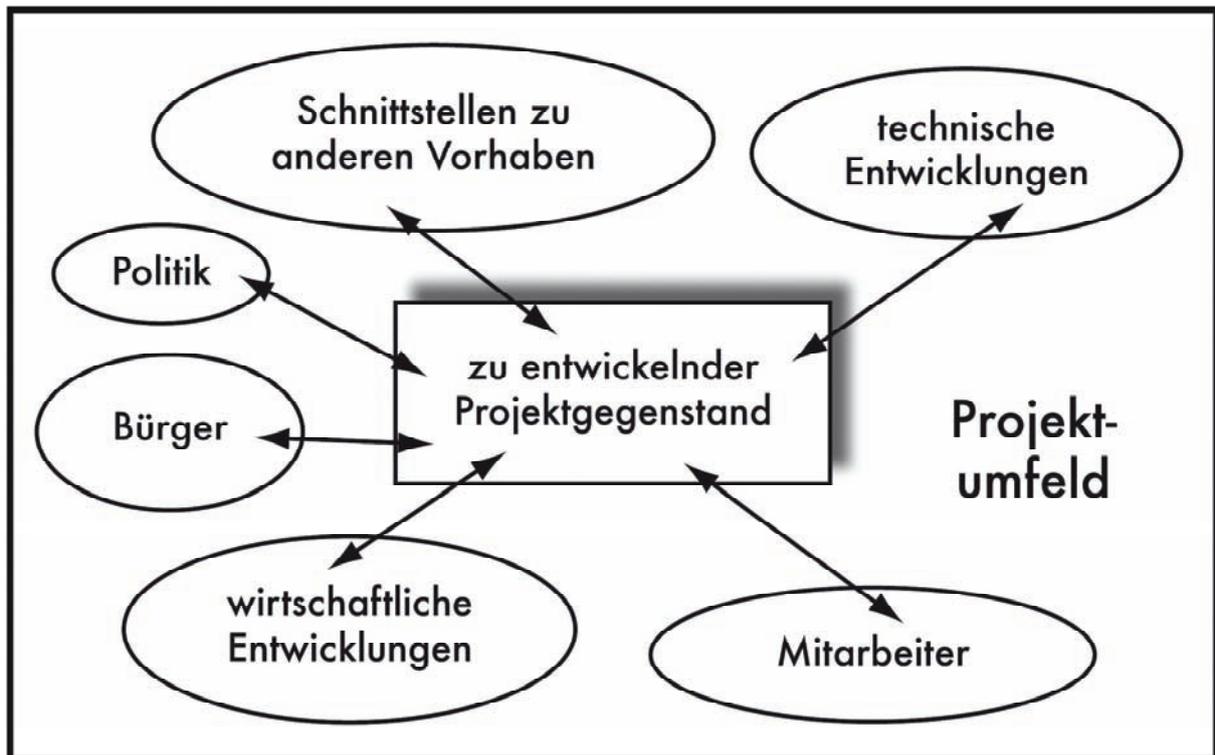
Man sollte der Tatsache Rechnung tragen, dass Kommunikationsfähigkeit, wie viele der aufgeführten Führungskompetenzen, durch Schulungen und Kurse erweckt und verstärkt werden können. Oft greifen Führungskräfte intuitiv auf die eigenen Lebenserfahrungen zurück, ohne die wirkliche Kenntnis psycho-sozialer Prozesse. Fehler durch bloße Übertragung eigener Erfahrungen und Erwartungen und auch emotionaler Verschleiß können durch umfassend geschulte Führungskräfte vermieden werden.

2.2.3. Veränderungsmanagement

Das Bewusstsein für Veränderungsprozesse wird immer wichtiger für Unternehmen. Denn oft scheitern solche Prozesse und Projekte an „weichen“ Faktoren, am ausreichenden Engagement der Beteiligten, an der Bereitschaft einer Organisation zur geplanten Veränderung (Rodenstock, 2007, S. 14).

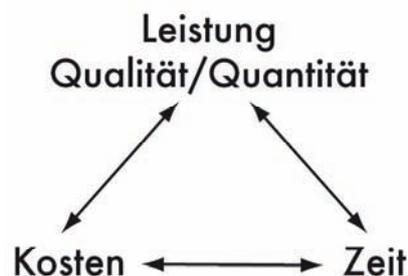
Das Projekt darf nicht isoliert betrachtet werden. Es ist von einem Projektumfeld umgeben, das Einfluss auf seine Ausgestaltung hat. Zu diesem Umfeld gehören nicht nur politische Leitlinien, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen, Schnittstellen zu anderen Vorhaben, sondern auch die Bedürfnisse der am Projekt beteiligten oder von ihm betroffenen Mitarbeiter. Die Analyse der Ausgangslage eines Projektes, die alle Komponenten des Projektumfeldes einbezieht, stellt die Grundlage für jede Projektplanung dar. Die folgende Grafik (Ewert & Janßen, 2004, S. 22) verdeutlicht das Projektumfeld.

⁸ Der Begriff „Management by Wandering Around“ (MBWA) wurde 1982 von Tom Peters geprägt. <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0733.html> (Zugriff am 06.05.2009)



Der Projektgegenstand muss unter Berücksichtigung seiner wechselseitigen Beziehungen zum Projektumfeld betrachtet werden. Veränderungen im Projektumfeld können es notwendig machen, das Projekt anzupassen (Ewert & Janßen, 2004, S. 22). Andererseits können und sollen Projekte ihr Projektumfeld nachhaltig verändern.

Klassische Projektmanagementmodelle beruhen auf harten Fakten: die Optimierung der Zielgrößen, Qualität, Kosten und Termine stehen im Vordergrund. Weiche Faktoren erscheinen zu wenig fassbar, sie lassen sich schwer in die an Zahlen und Fakten orientierten Planungen integrieren. Und doch unterstützt das „magische“ Dreieck des klassischen Projektmanagements



die folgende Argumentation in Bezug auf die Arbeit von Bibliotheken.

Ein Projekt bewegt sich innerhalb des Verhältnisses von Qualität, Zeit und Kosten. Qualitativ hochwertige Dienstleistungen in einer angemessenen Zeit zu erbringen, ist bei Bibliotheken letztlich im Interesse der Nutzer. Wie schon dargestellt, stärkt des Weiteren Effizienz das Image der Bibliothek und rechtfertigt sie in bildungspolitischer Hinsicht. Betrachten wir den Aufwand, die Kosten für ein Projekt, um dessen Effizienz zu garantieren. Die wichtigste und kostbarste, aber auch teuerste Ressource in Bibliotheken ist das Personal. Die Kosten sind hoch und praktisch fix. Schon deshalb ist es erforderlich, Projektmanagement im engen Zusammenhang mit Veränderungsmanagement, Personalmanagement und Kommunikationsmanagement zu sehen.

„Mitarbeiter bleiben jedoch nur dann dauerhaft und nachhaltig motiviert, wenn ihnen Instrumente der aktiven Mitgestaltung von Arbeitsprozessen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig müssen Anreizmechanismen greifen.“ (Wawra, 2006, S. 29)

Ein Plan kann nur so gut sein wie die, die ihn ausführen. Auch in der Industrie macht nicht nur eine neue Technologie den Unterschied, sondern jene machen ihn, die sie beherrschen: das Projektteam und dessen soziale Interaktion. Produktivität und Effizienz schließen Menschlichkeit nicht aus, im Gegenteil: Gerade bei so personalintensiven Dienstleistern wie Bibliotheken bedingen sich das Projekt und die darin tätigen Menschen.

Schmidt möchte seine Ausführungen unter dem Stichwort „Verhalten“ als „Mahnung“ verstanden wissen, „den Menschen als einen wesentlichen und wichtigen Bestandteil jeder Organisationsarbeit anzuerkennen.“ (Schmidt, 1994, S. 26) Der Umgang mit der wesentlichen Einflussgröße Mensch ist weder planbar noch grafisch darstellbar oder mess- und kontrollierbar.⁹ Er setzt soziale Kompetenz und die bewusste Auseinandersetzung mit psychologischen und soziologischen Erscheinungen voraus. Erfolg und Misserfolg eines Projektes hängen von der Fähigkeit ab, in die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter und in deren Entwicklung zu investieren, sie aktiv einzubeziehen.

Dazu gehört die gemeinsame Planung im Vorfeld, die Analyse möglicher Widerstände. Widerstände sind ein Zeichen dafür, dass es überhaupt eine Auseinandersetzung mit der Problematik gibt. Nichts ist schwerer zu managen als Gleichgültigkeit. So ist nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben Anlass zur Beunruhigung. Oft haben Widerstände emotionale Ursachen. Sie sollten ernst genommen werden, da sonst Blockaden

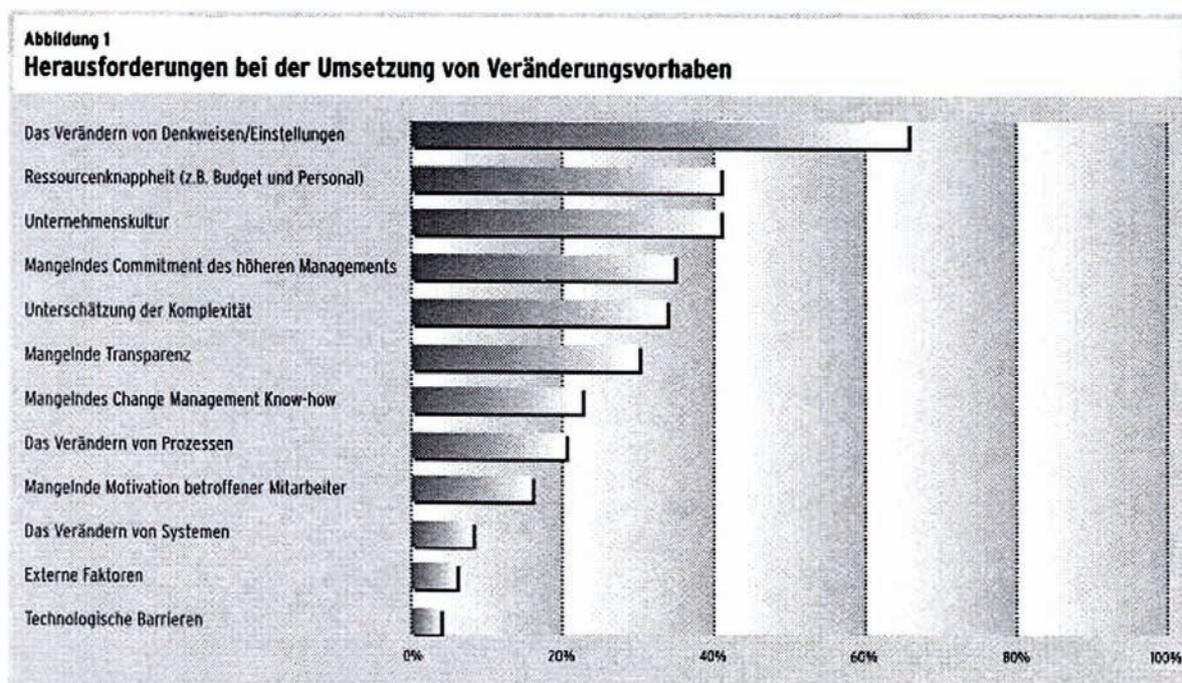
⁹ Fragebögen zur Mitarbeiterzufriedenheit u.a. bei Boy (1994), Rodenstock geht von der Messbarkeit der grundlegenden weichen Faktoren Kennen, Können, Wollen, Sollen aufgrund von Fragebögen aus. Rodenstock (2007).

verursacht werden könnten. Manchmal brauchen Veränderungen einfach Zeit, keinen Druck. In jedem Falle aber sollte den Mitarbeitern durch Orientierung und Sicherheit, Motivation und Qualifikation und nicht zuletzt durch Verlässlichkeit die Möglichkeit gegeben werden, Veränderungen anzunehmen. Denn

„die beobachtbare Veränderungsresistenz [...] stellt keine bewusste Entscheidung der betroffenen Akteure dar, sondern spiegelt schlicht die Kehrseite einer auf Wiederholung, Standardisierung und Routinisierung ausgelegten Organisationskultur.“ (Schäfer, 2009, S. 33)

Das Arbeitsverhalten der Menschen wird wesentlich von Gewohnheitsmustern geprägt. Diese definieren die Praxis aus Einstellungen, Werten, Kommunikationsformen und Erwartungen und bestimmen damit das Verhalten der Beteiligten. Alles geht seinen „geregelten Gang“. Menschen zu motivieren, mit ihren Gewohnheiten zu brechen, ja überhaupt erst einmal eine Bereitschaft für Veränderungen aufzubringen, ist schwierig.

Die folgende Grafik (Rodenstock, 2007, S. 15) macht den Einfluss von Veränderungen auf den Erfolg eines Veränderungsprozesses wie eines Projektvorhabens deutlich.



Die Strategie sollte sein, Veränderungswerte schrittweise in Gewohnheits- oder Bewahrungswerte zu verwandeln und so bewusst zum Teil der Routine werden zu lassen.

Da es in einem wettbewerbsfreien Umfeld, wie in Bibliotheken üblich, schlicht an Gelegenheiten fehlt, mit steigenden Leistungserwartungen konstruktiv umzugehen, ist auch

der Umgang mit Leistungskritik weder selbstverständlich noch eingeübt. Mitarbeiter können auf die Kritik ihrer Vorgesetzten mit Rückzug (z. B. Flucht in Krankheit oder in eine Dienstanach-Vorschrift-Haltung) reagieren. Oft wird auch eine drohende Veränderung als Kritik aufgefasst. Es kommt zu unverhältnismäßig heftigen Reaktionen, sodass schon banalste Arbeitsprobleme Anlass für soziale Spannungen bieten mit den entsprechenden emotionalen Belastungen für die Beteiligten. Führungskräfte, insbesondere auf den mittleren Ebenen, tendieren deshalb dazu, Führung auf das Nötigste zu beschränken oder gar ganz einzustellen (Schäfer, 2009, S. 35).

Negatives, aber auch positives Feedback gehört zu den psychosozialen Steuerungsstrategien, die Veränderungen auf den Weg bringen. Nicht zu unterschätzen ist daneben das Potenzial strukturell wirksamer Steuerungsstrategien. Der oft beklagte Mangel an Sanktionsmöglichkeiten und die Unmöglichkeit, leistungsschwaches Personal abzubauen, ist die eine Seite. Auf der anderen Seite gibt es sehr wohl ein Instrument, mit dem deutlich und auch nachhaltig Einfluss auf die Entwicklung der Beschäftigten genommen werden kann: nämlich das Weisungs- bzw. Direktionsrecht.

„Strukturen steuern das Arbeitsverhalten von Akteuren, und zwar personenunabhängig und nachhaltig. Das ist ihr wichtigster Effekt. Strukturen und deren kleine Schwester, die Dienstanweisung, entlasten die Akteure, indem sie die Entscheidungsspielräume der Betroffenen verkleinern sowie Handlungsalternativen auf ein bewältigbares Maß reduzieren.“(Schäfer, 2009, S. 36)

Hier gilt es nicht, den Mitarbeitern ungeachtet der Situation eine Entscheidung aufzuzwingen, die im schlimmsten Falle nicht zu bewältigen ist. In genauer Kenntnis der Ausgangslage und der möglichen Einwände und Risiken sollte klar sein, wie welches Ziel zu erreichen ist. Ein Mehrheitsbeschluss ist beruhigend, Konsens unter den beschriebenen Umständen aber kann auch Ideen und Innovationen im Keim ersticken. Klare Weisungsstrukturen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sind deshalb für die Leitung eines Projektes von großer Bedeutung.

2.2.4. Dokumentation und Information

Auch nach dem formellen „Kick-Off-Meeting“ ist geregelte und dokumentierte Kommunikation zwischen Auftraggeber, Projektleiter und Mitarbeitern außerordentlich wichtig. Regelmäßige Arbeitstreffen während der Projektlaufzeit sind fester Bestandteil des Projektablaufplanes. Gerade in der Planungsphase des Projektes erhöht die Einbeziehung aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter nicht nur die Akzeptanz des Projektes.

„Durch die Interaktionsprozesse in den Gruppen und die Aggregation unterschiedlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen wird neues Wissen generiert und damit die organisationale Wissensbasis erweitert.“ (Schiersmann, 2009, S. 174)

Hier „lernt“ eine Organisation, daher sollte man den Aufwand nicht scheuen. Je nach Zusammensetzung des Projektteams in fachlicher Hinsicht, aber auch in Hinsicht der Berufserfahrung, ermöglichen die Arbeitstreffen synergetische Effekte, die nutzbringend für das Projekt sein können. Regelmäßige Arbeitstreffen und Zeiten für Berichte helfen, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und aufwändige Zwischenberichte auf spontane Abfragen hin zu vermeiden.

Das Sammeln, zeitnahe Weiterleiten und zentrale Ablegen von Informationen sind von großer Bedeutung für das Projekt.¹⁰ Bei aufwendigen Projekten oder beim Multi-Projekt-Management ist die Anwendung einer Kommunikationssoftware zu empfehlen. Festzulegen ist vor allem, WER WELCHE Information an WEN weitergeben muss oder kann. Man sollte sich davor hüten, Informationen breitflächig zu verteilen, in der Hoffnung, irgendeiner würde schon reagieren (Maddaus, 1994, S. 303). Festlegungen sind bei den Arbeitstreffen zu protokollieren und auszuwerten. Alle Projektbeteiligten sollten auf die regelmäßig zu erstellenden Protokolle der Arbeitstreffen und alle allgemeinen Informationen wie Projektauftrag, Projektstrukturplan und eventuelle Anweisungen direkten Zugriff haben.

Die formelle Information spielt, systematisch erfasst, für die Dokumentation und damit für die Nachvollziehbarkeit und Transparenz eines Projektes eine große Rolle. Doch sollte die Bedeutung der informellen Information außerhalb der vorgesehenen und geregelten Informationswege für das Projekt nicht unterschätzt werden,

„da sich anhand der informellen Informationswege häufig ein realistisches Bild der sozialen Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten ableiten lässt. Die sozialen Beziehungen sollten

¹⁰ Umfangreiche Hinweise zu Kommunikationstechniken im Projektmanagement bei Dow (2008).

nicht unterbewertet werden, denn nicht selten entstehen durch persönliche Animositäten Lücken im Informationsfluss." (Schulze, 2005, S. 32)

Madauss empfiehlt, die formellen Informationswege soweit wie möglich den informellen Informationskanälen anzupassen (1994, S. 303). Bestehende Schwierigkeiten im Informationsfluss und in der Zusammenarbeit der Menschen dürfen nicht als gegeben hingenommen werden, sonst werden innerbetriebliche Reibungsverluste immer größer und die Schwierigkeiten und Verlustquellen weitergetragen (Becker & Langosch, 1995, S. 6). Es sollte Raum für Kommunikation, Feedback und Austausch und damit die Möglichkeit geschaffen werden, Potenziale zu aktivieren. Aus „Betroffenen“ sollten Akteure werden, denn nur dann kann die Angst vor Veränderungen in positive Gestaltungsenergie umgewandelt werden (Wawra, 2006, S. 31).

2.3. Projektmanagement als phasenorientierter Planungsprozess

Auslöser einer Projektidee ist meist ein Problem bzw. es wird ein Projektauftrag erteilt, der mit einem Pflichtenheft verbunden sein kann. Das Pflichtenheft ist die vertragliche Einigung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bzw. externen Lieferanten. Auf der Grundlage des Projektauftrages und der Analyse der Ausgangslage, möglicherweise verbunden mit einer Machbarkeitsstudie, wird der Projektgegenstand definiert und das Projektziel formuliert.

2.3.1. Ziel

Die Zielklärung und -konkretisierung erfüllt zugleich mehrere Funktionen in Bezug auf die weitere Projektarbeit, sie hat Orientierungsfunktion, Selektionsfunktion, Koordinationsfunktion und Kontrollfunktion (Schiersmann, 2009, S. 189). Die Zielformulierung sollte auf zwei Ebenen stattfinden. Einmal werden allgemeine und identitätsstiftende Rahmen- bzw. Leitziele formuliert, um der Orientierungsfunktion gerecht zu werden. Operationable Ergebnis- bzw. Handlungsziele, die aus den Leitzielen abgeleitet werden, funktionieren selektiv und koordinierend und ermöglichen schließlich die Kontrolle des Erreichten.¹¹ Eine Abweichung des Erreichten von der erklärten Zielstellung erfordert steuernde Maßnahmen, ggf. die Wiederholung einer Projektphase. Sie kann aber auch in Abstimmung mit den Leitzielen zur Korrektur von Handlungszielen führen. So begleitet die

¹¹ Sie sollten SMART sein: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert (Schiersmann, 2009, S. 187).

Zielplanung, wie der gesamte Planungsprozess, als iterative Prozedur potenziell das gesamte Projekt.

2.3.2. Projektplanung

Nach der Bestimmung der Organisationsform des Projektes, der Projektleitung und der Mitarbeiter, der unter 2.2.3. erläuterten Analyse des Projektumfeldes und der Zielplanung ist die inhaltliche Ausgestaltung des Projektgegenstandes selbst zu betrachten. Einzelne Tätigkeiten und Arbeitsschritte, die zur Verwirklichung dieser Inhalte notwendig sind, werden in Form eines Projektstrukturplanes (PSP) gesammelt und strukturiert.

„Der PSP

- trägt dazu bei, die Komplexität des Projekts zu reduzieren, indem die Aufgabe in transparenter Weise in Teilschritte zerlegt wird,
- ermöglicht aufgrund der graphischen Darstellung einen guten Überblick und erleichtert eine transparente Information und Kommunikation über die zu erledigenden Aufgaben – sowohl innerhalb des Projektteams als auch für Außenstehende und Projektentscheider,
- stellt eine exzellente Grundlage für die Ablauf- und Zeitplanung dar,
- bietet eine gute Voraussetzung für die Schätzung der Projektkosten sowie eine Grundlage für die Projektdokumentation bzw. -berichte und
- fördert gleichzeitig das ganzheitliche Denken, da er dazu beiträgt, immer das Projekt insgesamt im Blick zu behalten – auch die noch in der Ferne liegenden Aktivitäten.“
(Schiersmann, 2009, S.192-193)

Während der Projektstrukturplan als wesentliche Grundlage für die Projektplanung in meist grafischer Form eine Übersicht über das „Was?“ darstellt, wird im Projektablaufplan (PAP) im nächsten Schritt das „Wie?“, die Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben und inhaltlichen Komponenten, erfasst (Ewert & Janssen, 2004, S. 26). Auf der Grundlage des Projektstrukturplanes wird ein logischer Ablaufplan erstellt und mit dem durch Projektauftrag und Zielplanung gegebenen Termin- und Kostenplan zum Projektablaufplan verbunden. Weiterhin wird festgelegt, wer welche Teilaufgaben übernimmt und wie die Organisations- und Kommunikationsstruktur aussehen soll. Es gibt verschiedenen Techniken für die Ablaufplanung, z.B. Checklisten, das Balkendiagramm oder die Netzplantechnik.¹² Die grafische Darstellung vermittelt einen Überblick über sachlich-logische und zeitliche

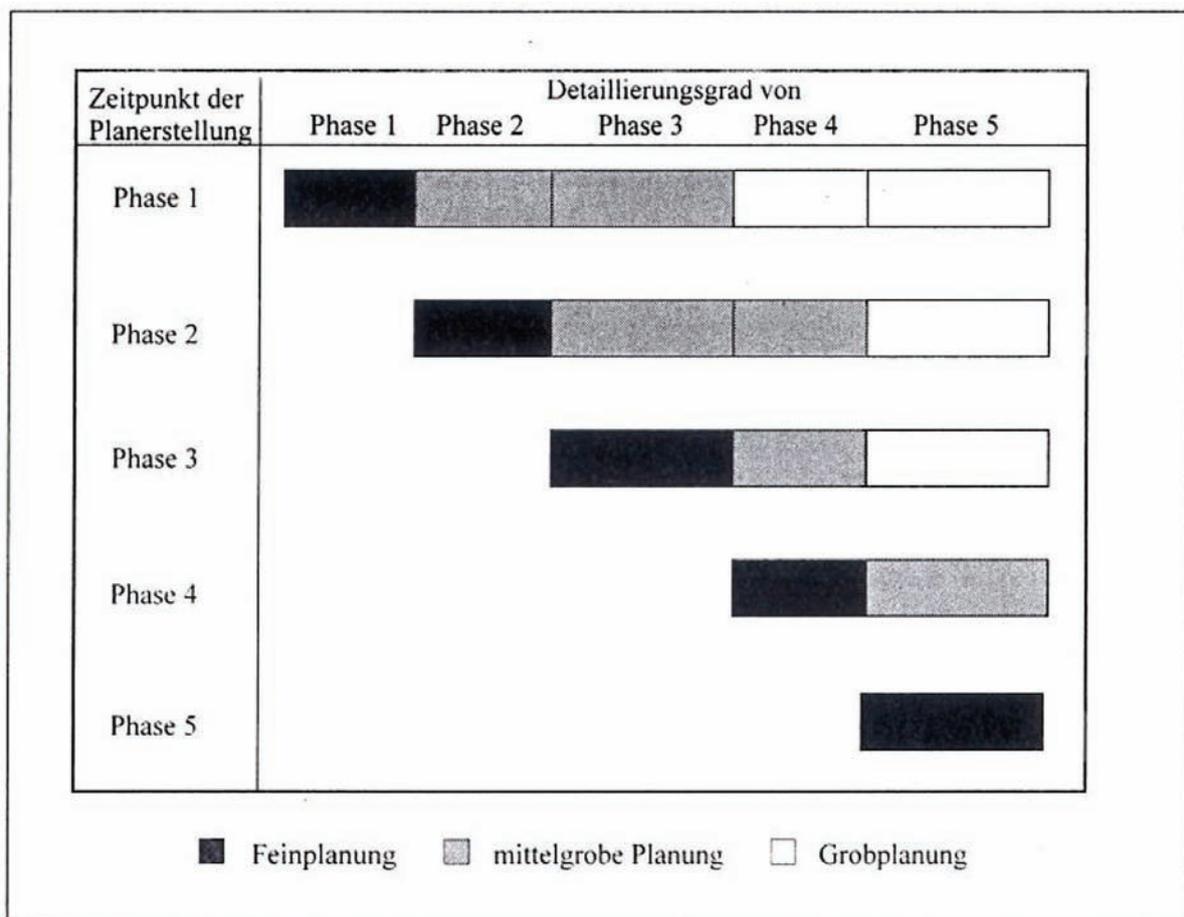
¹² Ausführlich dazu u.a. Bea (2008, S. 161ff.), Litke (2007, S. 102ff.)

Abfolgen, die Abbildung zu vieler Dimensionen kann jedoch die Übersichtlichkeit beeinträchtigen.

Planung zwingt, die Zukunft zu betrachten, zu systematisieren und sich so mit kommenden Problemen auseinanderzusetzen. Doch eine Durchplanung bis ins letzte Detail unter Berücksichtigung aller Risiken und Eventualitäten ist nicht möglich und sogar gefährlich.

„Projektleitung und Projektteam müssen wissen, dass Veränderungen systemimmanent sind.“ (Ewert & Janssen, 2004, S. 29)

So soll Planung keine einmalige, zu Beginn des Projektes durchzuführende Aufgabe sein, sondern ein permanenter und die ganze Durchführung begleitender Prozess. Wie die folgende Abbildung verdeutlichen soll, können bei der Planung immer nur die direkt folgenden Schritte detailliert geplant werden. Die weiter in der Zukunft liegenden Schritte werden zunächst grob und mit zunehmendem Kenntnisstand im Projektverlauf immer detaillierter geplant.



Quelle: Ewert & Janßen (2004, S. 31)

Empfohlen wird die Unterteilung des Projektes in Projektphasen, abgegrenzt durch Meilensteine, die sowohl inhaltliche wie termingebundene Sachergebnisse kontrollierbar machen.

„Innerhalb dieses Projektablaufplans stellen Meilensteine wichtige Zwischenstationen bzw. (Schlüssel-) Ereignisse in einem Projekt dar, die den Abschluss von wichtigen Projektschritten bzw. einschlägiger Pläne markieren und der Überprüfung des Erreichten dienen.“ (Schiersmann, 2009, S. 197)

Erst nach dem Abschluss einer Projektphase, der zugleich Anlass für ein Arbeitstreffen für Projektleiter und Mitarbeiter ist, können die nächsten Arbeitsschritte festgelegt, die nächsten Projektphasen detaillierter geplant werden.

Die Kostenplanung legt die Kosten pro Zeiteinheit sowie die Projekt-Gesamtkosten dar. Die anfallenden Kosten lassen sich gliedern in Personalkosten und Sachkosten. Zu den Personalkosten gehören nicht nur Kosten für zusätzliches Personal, sondern auch die Kosten, die für die Arbeit der eigenen Mitarbeiter aufgenommen werden.¹³ Die Personalkosten machen bei Reorganisationsprojekten oft den größten Anteil des gesamten Projektbudgets aus. Die Kostenplanung erfolgt auf der Grundlage des Projektstrukturplanes. Mit zunehmendem Detaillierungsgrad der Planung wird auch die Kostenplanung zuverlässiger. Bei der Grobplanung wird zunächst eine erste Einschätzung der zu erwartenden Kosten vorgenommen. Vor allem, wenn das Projekt in den Haushalt aufgenommen werden soll, sind in die Planung auch voraussichtliche Zahlungstermine für einfache und dauernde Ausgaben im Laufe des Projektes einzubeziehen.

2.3.3. Projektüberwachung

Es gibt verschiedene Software, die die Führung eines Projektes in allen Facetten unterstützt. Projektplanung, Projektüberwachung, Dokumentation und Reportwesen werden in eine einzelne Projektführungslösung integriert, mit der man auf alle projektrelevanten Informationen jederzeit Zugriff hat.¹⁴ Auch das Managen mehrerer Projekte wird damit unterstützt. Der Aufwand des Einsatzes solcher Organisationssoftware sollte von der Größe des Projektes und der räumlichen Verteilung der Projektbeteiligten abhängig gemacht werden.¹⁵

Während Projektorganisation, Ziel- und Projektplanung in die Planungsphase eines Projektes fallen, beschäftigt die Projektüberwachung und die Projektsteuerung den Projektleiter

¹³ „eh-da-Kosten“ (Ewert & Janssen, 2004, S. 117).

¹⁴ Beispielfhaft seien hier OnePoint Project Leadership Software oder ProjectKickoff Software genannt.

¹⁵ Ausführlich dazu u.a. Madauss (1994, S. 463ff.)

kontinuierlich während der gesamten Laufzeit des Projektes. Die aktive Projektüberwachung bzw. das Projektcontrolling fußt auf der Projektplanung, wobei das geplante SOLL mit dem realen IST verglichen und bei Abweichungen ggf. regelnd eingegriffen wird. Zu festgelegten Zeiten, z. B. anlässlich der Meilensteine, werden die Projektphasen anhand der Projektphasenziele überprüft und ggf. abgeschlossen, um die nächste Projektphase und die darin enthaltenen Arbeitspakete freizugeben. Abweichungen vom SOLL des Planes können eine Wiederholung der Projektphase, bzw. eine Verschiebung von Arbeitspaketen in die folgende Phase, aber auch eine Anpassung der Termin- und Kostenplanung zur Folge haben. Eine Projektplanung sollte im notwendigen Fall auch mit einer Änderung der Projektziele oder gar mit dem Abbruch eines Projektes umgehen können. Notwendig für Entscheidungen über Mitteleinsatz, Projektablauf, Termin- und Kostenplanung ist die enge Zusammenarbeit zwischen Projektleiter und Auftraggeber bzw. Unternehmensleitung, vor allem, wenn der Projektleiter nicht über Entscheidungsbefugnisse verfügt. Je später Abweichungen erkannt werden bzw. auf sie reagiert wird, umso geringer ist die Auswahl an Steuerungsmaßnahmen (Litke, 2007, S. 162).

3. Projektdefinition

Die Einführung der RVK als einheitliche Aufstellungssignatur in der Bibliothek Orientwissenschaften wurde von der Direktion der UBL als Projektauftrag ausgesprochen.

Die RVK wurde 1995 in der UBL eingeführt. Die Bestände der Bibliothek Orientwissenschaften gehören zu den letzten, die bisher davon ausgenommen waren. Eine einheitliche Aufstellung aller Bestände der UBL und die ausgesprochen uneinheitliche Aufstellung in der Bibliothek Orientwissenschaften begründen den Projektauftrag. Wie im Folgenden deutlich werden wird, ist die vollständige Katalogisierung des Bestandes der Bibliothek Orientwissenschaften im Katalog des Südwestdeutschen Bibliotheksverbundes (SWB) ein bedeutender Schritt. Im originalschriftlichen Bereich wird damit Neuland betreten. Umso wichtiger ist es, eine einheitliche Systematik anzuwenden, um die Vorteile der Fremddatenübernahme auch auf den Bereich der inhaltlichen Erschließung auszuweiten. Zur genauen Eingrenzung der Projektziele ist zunächst eine genaue Analyse der Ausgangslage bzw. des Projektumfeldes notwendig.

3.1. Ausgangslage

Die Bibliothek Orientwissenschaften ist eine von 29 Zweigbibliotheken bzw. Standorten der Universitätsbibliothek Leipzig. Sie umfasst die Bestände Ethnologie, Indologie, Japanologie, Orientalistik, Religionswissenschaft, Sinologie und Zentralasienwissenschaften. Die Bestände der Altorientalistik und der Ägyptologie gehören zur Bibliothek Orientwissenschaften, stehen aber räumlich getrennt in der Nähe der entsprechenden Institute.

Der gegenwärtige Bestand der Bibliothek setzt sich also aus sieben Fachbeständen zusammen, die aus den Institutsbibliotheken des Institutes für Ethnologie, des Religionswissenschaftlichen Institutes, des Institutes für Indologie und Zentralasienwissenschaften, des Orientalischen Institutes und des Ostasiatischen Institutes (Japanologie und Sinologie)¹⁶ hervorgegangen sind. Trotz vom Gesetzgeber vorgegebenem einschichtigen Bibliothekssystem waren die Bestände in den einzelnen Instituten bis zur räumlichen Zusammenführung quasi Institutsbibliotheken, die jeweils mit historisch gewachsenen eigenen Systematiken erschlossen wurden.

Mit dem Bezug der sanierten Räumlichkeiten in der Innenstadt Leipzigs im Oktober 2006 wurden die genannten Bestände räumlich in einem würdigen Rahmen erstmals

¹⁶ Im Folgenden werden die Abkürzungen ETHNO, INDOL, JAP, ORIENT, RW, SIN und ZAW verwendet, wenn es um die Bestände der einzelnen Fächer bzw. Literaturabteilungen geht.

zusammengeführt. Im selben Gebäude fanden das Institut für Ethnologie, das Religionswissenschaftliche Institut, das Institut für Indologie und Zentralasienwissenschaften, das Orientalische Institut und das Ostasiatische Institut eine zum Teil neue Wirkungsstätte, sodass Studierende und Mitarbeiter dieser Institute direkt im Hause auch bei der nunmehr zentralen Aufstellung Zugriff auf die fachlich relevanten Medien haben. Außerdem ist der Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Bibliothek und den Instituten gut und erleichtert das Arbeiten als selbsterwerbende Bibliothek.¹⁷ Letzteres ist bei den sprachlichen Besonderheiten eine zwingende Notwendigkeit. Das ausschließliche Präsenzangebot der Bibliothek wird so als nicht allzu einschränkend wahrgenommen, es war sogar eine Forderung der Lehrkräfte. Bei ca. 76.500 Bänden Bestand und Öffnungszeiten werktags von 9.00 – 20.00 Uhr ist die Bibliothek mit 4,25 Stellen (100% VZÄ) ausgestattet, mindestens zusätzlich unterstützt durch 65h studentische Hilfskräfte. Der Zuwachs an Büchern lag 2008 bei knapp 4.000 Titeln, davon ca. 40 Prozent in nichtwestlichen Sprachen. Diese erfordern nicht nur verlängerte Bearbeitungszeiten bei der Erwerbung und Erschließung, sondern auch spezialisierte Sprach- und Fachkenntnisse.

3.1.1. Bestand

Die Ausgangslage der Bestandserfassung ist in den einzelnen Fachgebieten äußerst unterschiedlich.

Fachrichtung	Bestand	OPAC	Sonderkatalog	Aufstellung
RW	11000	11000		Haussignatur
ETHNO	8000	5000		Haussignatur/RVK
ZAW	3000	1000	Allegro C	Haussignatur
INDOL	17000	7000	Allegro C	Haussignatur
SIN westlichsprachig chinesisch	6100 15200	6100	Allegro DOS	Haussignatur Numerus currens
JAP westlichsprachig japanisch	2200 8000	2200	File Maker	Numerus currens NDC
ORIENT westlichsprachig arabisch	5500 5200	4300	Katalogkarten Word Perfect	Haussignatur

(Zahlen Stand September 2008, teilweise Annäherungswerte)

¹⁷ Der Bestand der Ethnologie wird zentral erworben.

Nur in der Religionswissenschaft ist der Bestand vollständig im OPAC erfasst. Der ethnologische Bestand wird derzeit durch die Fachreferentin für Ethnologie auf RVK umgearbeitet, wobei 5000 von 8000 Titeln bereits im OPAC verzeichnet sind. In der Indologie und den Zentralasienwissenschaften wurden die Bestände, westlichsprachig bzw. in Umschrift durch studentische Hilfskräfte des Institutes für Indologie und Zentralasienwissenschaften in einem Sonderkatalog mit Allegro-C katalogisiert. Diese Praxis wurde beibehalten, um einen Gesamtüberblick des Bestandes in einem Katalog zu haben, obwohl Neuerwerbungen seit 2002 auch in den OPAC aufgenommen wurden und der Bestand schrittweise retrokatalogisiert wird. In der Sinologie, der Japanologie und den Orientwissenschaften war die korrekte Anzeige der Titel in Originalschriftzeichen nur in den aufgeführten Sonderkatalogen Allegro, File Maker bzw. Word Perfect möglich. Ausschließlich westlichsprachige Medien wurden im OPAC katalogisiert. In den Orientwissenschaften und Zentralasienwissenschaften gibt es teilweise gänzlich unerschlossenen Bestand.

In der UB Leipzig wurde im Jahre 2002 das Bibliothekssystem Libero als Lokalsystem und gleichzeitig damit der integrierte Geschäftsgang eingeführt. Weder im SWB, noch in Libero konnten aber die für die Orientwissenschaften notwendigen Originalschriften bzw. Umschriften dargestellt werden. Deshalb wurde vorerst von der Einführung des integrierten Geschäftsganges in der Bibliothek Orientwissenschaften abgesehen. Die Erwerbung und einheitliche Inventarisierung der Bücher erfolgte bis 2008 über eine gesonderte Erfassung in einer Access-Datenbank. Die Bestellungen wurden in diesem System zentral erfasst, nachdem diese aus den Instituten eingingen und dort oder durch die sprachlich spezialisierten Mitarbeiter bzw. studentischen Hilfskräfte wenn notwendig transliteriert bzw. transkribiert wurden. Die Inventarisierung erfolgte nach Eingang der Medien ebenfalls über dieses System, da nicht alle Medien aus oben genannten Gründen in den zentralen OPAC aufgenommen wurden. Erst nach der Inventarisierung in Access erfolgte die Katalogisierung im OPAC bzw. in den genannten Sonderkatalogen.

Seit Anfang 2009 konnte schrittweise die integrierte Erwerbung für die Religionswissenschaft und die Regionalwissenschaften Indologie, Japanologie, Orientalistik, Sinologie und Zentralasienwissenschaften mittels des Libero-Lokalsystems eingeführt werden. Grundlage hierfür war die Möglichkeit der Darstellung nichtlateinischer Schriften im Katalog des Südwestdeutschen Bibliotheksverbundes. Die technischen Voraussetzungen, wenn auch noch keine inhaltliche Einigkeit bezüglich der Darstellung vor allem chinesischer und japanischer

Schriftzeichen sind nun gegeben. Damit gibt es nunmehr die Möglichkeit, alle Medien der Bibliothek Orientalwissenschaften ungeachtet der jeweiligen Sprache im Katalog des SWB abzubilden und in den lokalen OPAC zu übernehmen. Aufgrund technischer Probleme beim Download von Diakritika und Schriftzeichen in das Lokalsystem Libero wird derzeit in Zusammenarbeit mit der Firma LibIT an der Entwicklung eines neuen Konverters auf UTF-8-Basis gearbeitet. Mit der Einführung der integrierten Erwerbung kann die vorherige Praxis der Verwaltung der Erwerbung und Inventarisierung in einer Access-Datenbank und damit die doppelte Aufnahme eines jeden Titels entfallen. Bei der Bestellung originalschriftlicher und westlichsprachiger Medien wird nun ggf. durch die jeweiligen sprachlich spezialisierten Mitarbeiter bereits das Katalogisat angelegt bzw. übernommen. Im Libero-Lokalsystem werden die Titel als Bestellungen vermerkt. Nach dem Eintreffen der Medien muss das Katalogisat im SWB lediglich erweitert und entsprechende Schritte zur Inventarisierung und Rechnungsführung in Libero ergänzt werden. Die Mittelverwaltung läuft nun ebenfalls über das Lokalsystem. Durch die Einführung des integrierten Geschäftsganges ist eine erhöhte Transparenz und Effizienz der Arbeitsabläufe gegeben. Die bekannten Vorteile des integrierten Geschäftsganges können nun endlich auch in der Bibliothek Orientalwissenschaften genutzt werden, was angesichts der Personalknappheit von besonderer Bedeutung ist.

In Zukunft kann die Verzeichnung der regionalsprachigen Bücher in Sonderkatalogen abgelöst werden. Der Nutzer braucht nicht mehr in mehreren, teilweise nur begrenzt und mit der Hilfe der Mitarbeiter zugänglichen Katalogen zu recherchieren. Auch bereits bestellte Titel müssen nun nicht mehr extra in der Access-Datenbank geprüft werden. Der OPAC dient als umfassendes Rechercheinstrument.

Die Übersicht der Bestände macht deutlich, dass fast 50 Prozent des Bestandes der Bibliothek noch nicht im OPAC katalogisiert sind. Im Rahmen des Projektes Retrokonversion unterstützt durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), werden an der UBL bestehende konventionelle Bibliothekskataloge in elektronische Formate überführt und in den Verbundkatalog des SWB bzw. in das Lokalsystem-Libero eingespielt. Aufgrund der sprachlichen Anforderungen wurden die Kataloge der Bibliothek Orientalwissenschaften von der Ausschreibung für Fremdfirmen ausgenommen. Die Vorbereitung bzw. Bearbeitung bestehender elektronischer Kataloge, wie der Allegro-Kataloge der Sinologie und der Indologie, werden jedoch durch Mitarbeiter aus dem Projekt unterstützt. Das Allegro-Format eignet sich zur Übertragung in das notwendige PICA-Format im SWB. Die Retrokonversion der Kataloge der Orientalistik wird gleichfalls durch Mittel aus dem EFRE-Projekt

beschleunigt, die Stelle der Mitarbeiterin in der Bibliothek wurde zu diesem Zweck um ein Viertel ergänzt. Im Vorfeld einer Umstellung der Bestände auf die RVK als einheitliche Aufstellungsklassifikation muss die Retrokonversion der Sonderkataloge bzw. der Prozess der Retrokatalogisierung als Determinante mit in die Projektplanung aufgenommen werden.

Wie weiter in der Tabelle ersichtlich, verfügt jede Literaturabteilung aufgrund der historischen Entwicklung der Bibliothek über ein eigenes Signaturesystem, hier mit Haussignatur bezeichnet. Nach diesem System wurden die Bücher zunächst auch in der Bibliothek Orientalwissenschaften zur Aufstellung gebracht. Im ungünstigsten Fall, wie in der Japanologie und der Sinologie sind die Bücher teilweise nicht sachlich erschlossen und nach Numerus currens aufgestellt. Diese Bücher müssen völlig neu inhaltlich erschlossen werden, während bei vorhandenem Signaturesystem die Erstellung einer Konkordanz die Umstellung auf eine einheitliche Systematik unterstützt.

3.1.2. Personal

Der Sprachenvielfalt des Bestandes der Bibliothek Orientalwissenschaften ist, wie bereits dargestellt, nur mit großem Aufwand gerecht zu werden. Es gibt an der UBL derzeit keinen Fachreferenten, der die Bibliothek durch Sprachkenntnisse in wenigstens einer Fachrichtung unterstützen kann. Die Fachreferenten für Religionswissenschaft, Ostasienwissenschaften und Orientalistik der UBL betreuen diese Fachbereiche eher nominell neben ihren hauptsächlichen Fachreferaten in der Hauptbibliothek der UBL. Die räumliche Trennung und die fehlenden Sprach- und Fachkenntnisse erschweren eine Einbindung der Fachreferenten in den Geschäftsgang der Bibliothek Orientalwissenschaften. Die Erwerbung und Erschließung der Bestände werden in der Bibliothek, außer im Fachbereich Ethnologie, so weitgehend ohne die sprachliche und fachliche Unterstützung eines Fachreferenten betreut.

Für die in Sachsen neu eingeführte Stelle eines Volontärs für die Ausbildung zum höheren Dienst wurde daher bewusst eine Fachwissenschaftlerin ausgewählt, die die Bearbeitung des Bestandes Indologie und Zentralasienwissenschaften in den letzten zwei Jahren sprachlich und fachlich unterstützen konnte. In den Fachbereichen Japanologie und Orientalistik erfolgt sowohl die Recherche als auch die Erwerbung, Erschließung und Katalogisierung durch Diplombibliothekarinnen mit entsprechender sprachlicher Qualifizierung. Die Katalogisierung chinesischsprachiger Medien erfolgt durch eine Diplombibliothekarin mit Grundkenntnissen der chinesischen Sprache. Für die weitere Bearbeitung ist man auf die Zusammenarbeit mit dem Ostasiatischen Institut bzw. auf die Sprachkenntnisse von studentischen Hilfskräften angewiesen. Auch die Bearbeitung anderer Bestände wird

teilweise durch studentische Hilfskräfte in sprachlicher Hinsicht unterstützt. Studentische Hilfskräfte benötigen in Zukunft mindestens den Grad des Bachelors, um die Literatur für Formal- bzw. Sacherschließung mittels Umschrift bzw. kurzer Inhaltsangabe vorzubereiten bzw. die Revision zu unterstützen. Eine Tatsache, die die Auswahl und die Beschäftigungszeit der Studenten erheblich einschränken wird.

Folgende Übersicht stellt die Aufgaben- und Personalverteilung in der Bibliothek Orientwissenschaften stark formalisiert dar. Wie bereits erörtert, unterliegt die Verteilung der Aufgaben durch die Einführung des integrierten Geschäftsganges am Anfang diesen Jahres Veränderungen.

Aufgabenbereich	Stunden/Woche	
	Mitarbeiter	SHK
Benutzung	40	50
Leitung	20	
Medienbearbeitung (Erwerbung/Katalogisierung)	80	15
Retrokatalogisierung	20	

Mit dem Einzug in die jetzigen Räumlichkeiten der Bibliothek Orientwissenschaften wurden die Diplombibliothekare, die bisher die verteilten Bestände der ehemaligen Institutsbibliotheken zum Teil selbständig betreuten, durch eine volle Stelle (100% VZÄ) einer Bibliotheksassistentin im Bereich Benutzung entlastet. Ihr obliegen Aufsicht und die Pflege der Bestände sowie das Bekleben und Vorbereiten der Medien für die Benutzung. Diese Arbeit wird durch den Einsatz von studentischen Hilfskräften unterstützt.

Die Stelle des Leiters der Bibliothek umfasste bis zur Einführung des integrierten Geschäftsganges auch die Führung der Erwerbungs- und Inventarisierungsdatenbank Access. Die freigesetzte Zeit kann nun verstärkt für die Erwerbung, das heißt für die Katalogisierung von Medien im westlichsprachigen Bereich, genutzt werden. Neben administrativen Aufgaben ist der Leiter der Bibliothek weiterhin verantwortlich für den Kontakt zu den Lieferanten und die Rechnungsbearbeitung. Durch das Fehlen eines zuständigen Fachreferenten für die Bibliothek Orientwissenschaften, spielt der Leiter der Bibliothek eine wesentliche Rolle bei der Kommunikation mit der Hauptbibliothek, der Leitung der UBL und den Instituten.

Der hohe Bedarf an Retrokatalogisierung kann durch sie derzeit mit höchstens 20h wöchentlich abgedeckt werden.

Durch die historische Entwicklung der Bibliothek in den letzten Jahren sind die Aufgaben für die Mitarbeiter und den Leiter der Bibliothek komplex. Sowohl Verwaltungsaufgaben, als auch Benutzerberatung und -einführung, die Betreuung der Institute, Bestandsaufbau und Sacherschließung etc. liegen neben den Kernaufgaben Erwerbung und Katalogisierung in den Händen der Mitarbeiter, die als Diplombibliothekare angestellt sind. Da diese ja bis zur Zusammenlegung 2006 teilweise ausschließlich für die Institute ihres sprachlichen Fachgebietes tätig waren, ist dies verständlich, aber auch arbeitsrechtlich ein Problem. Die Arbeitsleistung ist schon durch die sprachliche Spezialisierung der Mitarbeiter von großem Wert.¹⁸ Zusätzliche Belastungen sind möglichst zu vermeiden. Eine Entflechtung und Bündelung der Arbeitsbereiche ist unerlässlich, um diesem Problem Rechnung zu tragen und die Effektivität der Arbeitsweise der Bibliothek zu erhöhen.

Die Mitarbeiter sind selbständiges Arbeiten gewöhnt und verfügen über teilweise sehr spezialisierte Sach- und Fachkenntnisse. Deshalb sollte bei der Vorbereitung eines gemeinsamen Projektes größter Wert auf deren Einbeziehung und die Kommunikation mit ihnen gelegt werden. Die oben skizzierte Veränderung in Form der Einführung der integrierten Erwerbung wurde beispielsweise zunächst als erhebliche Störung der gewohnten Strukturen wahrgenommen. Durch Diskussion mit den Mitarbeitern, Schulung und Begleitung bei Problemen konnte diese Wahrnehmung positiv verändert werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen aus der Hauptbibliothek und den Mitarbeitern der Bibliothek Orientwissenschaften ließ das Gefühl der Zusammengehörigkeit entstehen. Es hat sich gezeigt, dass weitere Eingriffe in die Organisation der Bibliothek durch die klare, kontrollierbare Struktur eines Projektes unterstützt werden sollten. Die Leitung aus der Sicht eines externen Projektleiters, der nicht zum Personal der Bibliothek gehört, ist notwendig, um Veränderungen konsequent einzuführen und zu bewahren. Eine intensive Begleitung und Unterstützung soll die Mitarbeiter motivieren, auch in neuen Arbeitsprozessen Verantwortung bewusst zu übernehmen und Problemstellungen über die Bibliothek Orientwissenschaften hinaus im Kontext der UBL bzw. des SWB wahrzunehmen.

¹⁸ Leider gibt es die Einstufung Fremdsprachenbibliothekar nicht.

3.1.3. RVK-Lage in den Fachgebieten

Die Analyse der RVK als Aufstellungssystematik wirkt sich entscheidend auf die Projektplanung aus. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle ein mögliches Aufstellungsszenario herausgearbeitet und der Projektplanung vorangestellt.

Die Religionswissenschaft und die Ethnologie sind ausreichend in der RVK klassifiziert. Sie werden unter den Notationen beginnend mit BE bzw. LA-LC geführt. Bei der Ethnologie wird die Umstellung bereits durch den Fachreferenten vorgenommen. Die Lage bei den Beständen der Indologie, Japanologie, Orientalistik, Sinologie und Zentralasienwissenschaften ist schwieriger. Die RVK berücksichtigt hier ausschließlich die Literatur bzw. Linguistik der einzelnen Sprachen, auch das in sehr uneinheitlicher und grober Form. Die regionalwissenschaftlich angelegten Sammlungen umfassen jedoch mehr als nur die Literatur der einzelnen Länder. Hier finden sich Bücher zu all den Themengebieten wie Geschichte, Kunstwissenschaften, Recht, Soziologie, die das Leben widerspiegeln. Abzubilden sind diese Themengebiete nur unter Verwendung fast aller Systemstellen der RVK. Bei vielen notwendigen Systemstellen ist wiederum eine Zuordnung der Länder nur unter „sonstige“ möglich.

Zur Lösung der Aufstellungsproblematik unter diesen Bedingungen wurden der Direktion der UBL im Rahmen der Arbeit drei mögliche Szenarien vorgestellt.

1. Szenario

Die Aufstellung der regionalwissenschaftlichen Bestände nach den in der RVK vorgesehenen Themenbereichen A-Z in der gesamten Bibliothek einschließlich der Systemstellen BE für Religionswissenschaft und LA-LC für Ethnologie ist eine Möglichkeit, die inhaltliche Vielfalt der Bestände in der Aufstellung widerzuspiegeln. Zum Nachteil dieses ersten Szenarios gereicht nicht nur die teilweise fehlende regionale Spezifizierung der Systemstellen. Die Literatur in allen Sprachen des Bestandes würde dominiert durch die Zuordnung zu den Systemstellen, zusammenstehen. Das ist weder im Interesse der Institute, noch dient es der leichteren Auffindbarkeit. Der Zeit- und Räumaufwand einer solchen Umstellung des Bestandes wäre hoch.

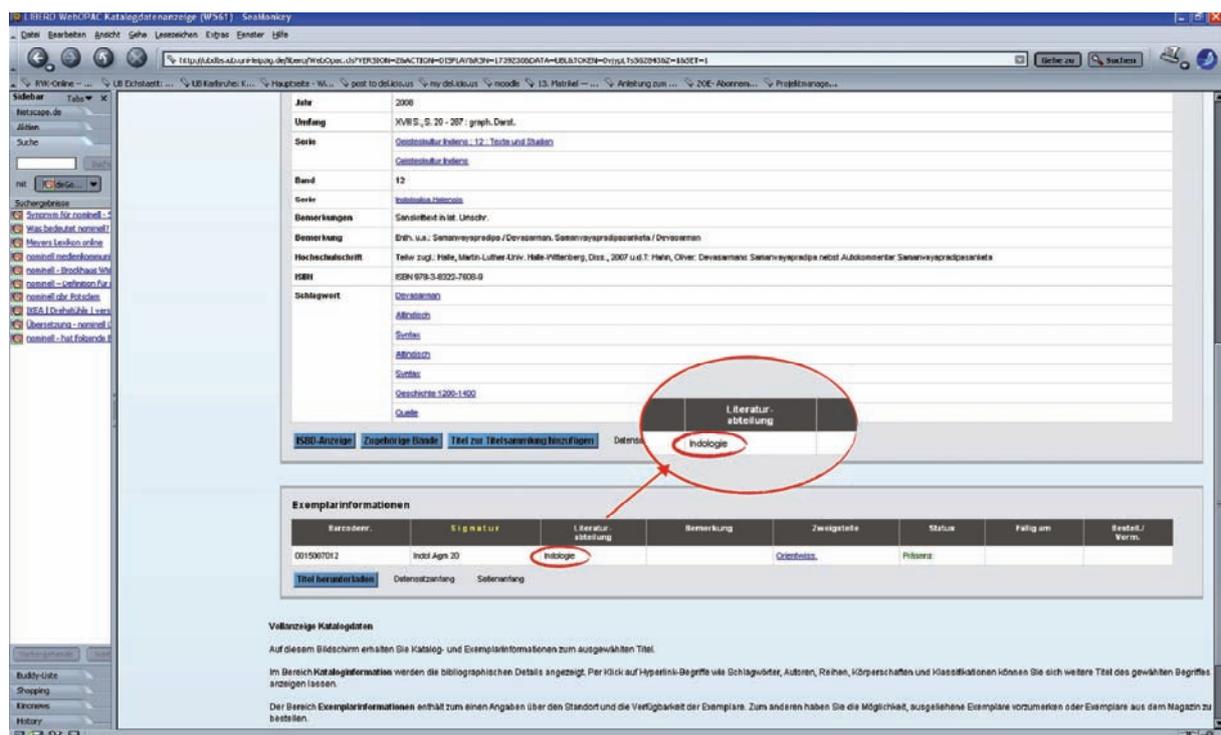
2. Szenario

Das zweite Szenario trennt die Aufstellung westlichsprachiger Literatur nach RVK von der Aufstellung der regional- bzw. originalsprachigen Literatur, die Sprache würde also hier als dominierendes Kriterium herangezogen. Dieses Szenario erwies sich wegen der

uneinheitlichen Struktur als unhaltbar, so würden z. B. Übersetzungen und Kommentare getrennt vom Original zur Aufstellung kommen.

3. Szenario

Die geschilderten Nachteile der ersten Szenarien und die für die regionalwissenschaftlich ausgelegten Bestände unzureichende Ausgangslage in der RVK führten zur Favorisierung des im Folgenden beschriebenen dritten Szenarios. Innerhalb der Bibliothek Orientwissenschaften wird zwischen den Abteilungen Religionswissenschaft (BE), Ethnologie (LA-LC) und den jeweiligen Regionalwissenschaften (IND, ZAS, SIN, JAP, ORIENT), denen die Systemstellen der RVK A-Z untergeordnet werden, unterschieden.¹⁹ Der teilweise fehlende regionale Verweis innerhalb der Systemstellen der RVK wird im lokalen OPAC durch die Zuordnung zur Bibliothek Orientwissenschaften und zur jeweiligen Literaturabteilung kompensiert.



Während die Notation also im SWB und im Katalog nach den Regeln der RVK vergeben und damit find- und übertragbar bleibt, übernimmt die Literaturabteilung im OPAC die Funktion eines Lokalkennzeichens. Konsequenterweise wird bei der Aufstellung der Bücher dieses Prinzip übernommen: Die Bücher einer Literaturabteilung stehen zusammen und werden

¹⁹ Ein Lösungsweg, den auch die Zweigbibliothek Asien- und Afrikawissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin verfolgt.

innerhalb dieser Abteilung nach RVK A-Z aufgestellt. Auf den Etiketten der Bücher werden die Literaturabteilung, die RVK-Notation und Cutterung vermerkt.



Der Bestand der Amerikanistik wurde in Hauptbibliothek der UBL unter dem Lokalkennzeichen AMER nach dem gleichen Prinzip aufgestellt. Dieses Verfahren entspricht mehreren Erfordernissen: Das Interesse der Institute bleibt gewahrt, da ihre historisch gewachsenen Bestände nicht mehr als unbedingt notwendig auseinandergerissen werden. Der Benutzer kann sich in seinem jeweiligen Fachgebiet orientieren und trotzdem übergreifende Themen über die Notation im OPAC bzw. am Regal recherchieren. Schließlich wird der Aufwand bei Bearbeitung und Umsortierung des Gesamtbestandes reduziert.

Die Ausarbeitung einer einheitlichen Struktur für die Regionalwissenschaften auf der Grundlage der RVK, das heißt die Auswahl der für die Klassifikation notwendigen und anzuwendenden Notationen ist Teil der Projektarbeit. Auch die Cutterung erfordert einige Überlegungen. z. B. hinsichtlich der Darstellung aspirierter Konsonanten und der im Arabischen und Urdu häufigen Buchstabenkombination qu.

Der oben beschriebene Lösungsweg wird nicht ohne Änderungen in der RVK auskommen. Beispielhaft sei hier die Zuordnung von Tibet zu China genannt, die politisch gegeben, doch sowohl kultur- und wissenschaftsgeschichtlich als auch inhaltlich nicht tragbar erscheint. Die aktive Beteiligung an der Diskussion der Anwender der RVK ist daher selbstverständlich. Jüngste Entwicklungen im Bereich Sprache und Literatur der Japanologie zeigen, dass auch bei anderen RVK-Anwendern ein ausdrückliches Interesse an der Anpassung der RVK an die Bedürfnisse der genannten Regionalwissenschaften besteht.²⁰ Einige der kontaktierten Bibliotheken schrecken bisher vor der Anwendung der RVK in den Orientalwissenschaften aus genannten Gründen zurück, äußerten aber durchaus Interesse an einer Initiative.²¹ Hilfreich im Sinne einer einheitlichen Lösung und daraus resultierender Synergieeffekte ist die bereits begonnene Zusammenarbeit mit der Bibliothek Asien- und Afrikawissenschaften der

²⁰ Freie Universität Berlin, Ludwig-Maximilians-Universität München, Humboldt-Universität zu Berlin.

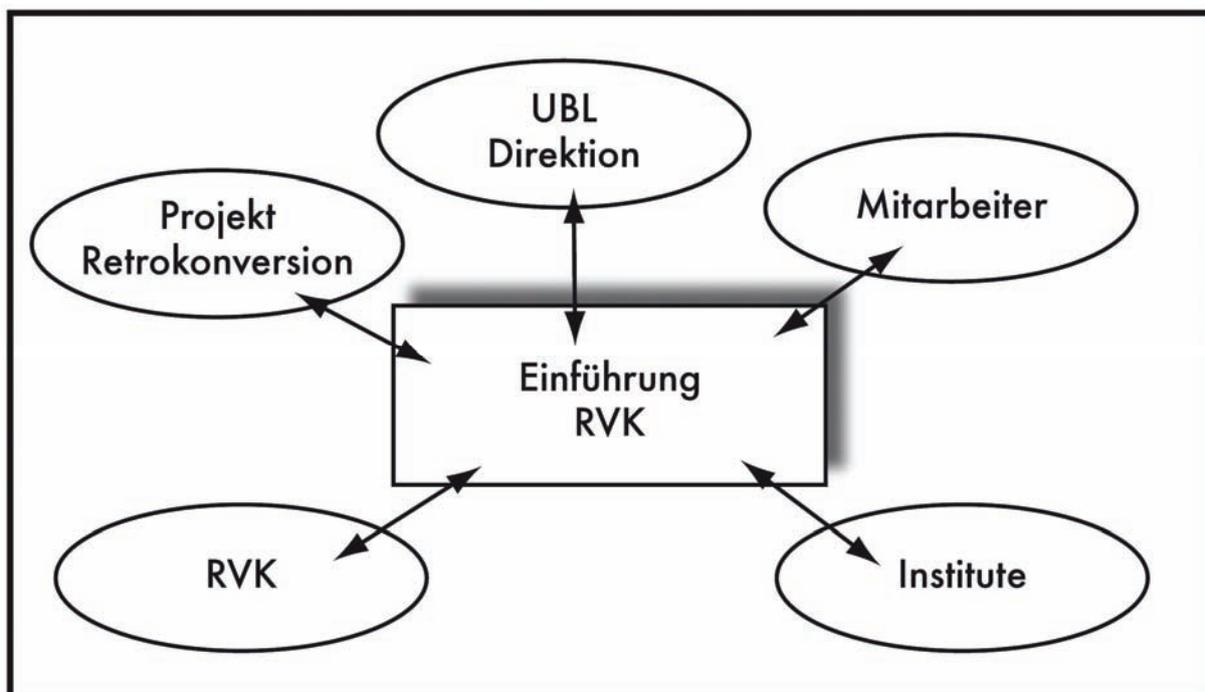
²¹ Asien-Afrika-Institut Hamburg, Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, Universitätsbibliothek Tübingen, Südasiens-Institut der Universität Heidelberg.

Humboldt-Universität zu Berlin. In Vorbereitung auf den Einzug in das Grimm-Zentrum werden hier die Bestände auf RVK umgestellt.

Die Entwicklung des Verfahrens der automatischen Vergabe von RVK-Notationen anhand von bibliografischen Daten mittels fallbasiertem Schließen, entwickelt von Herrn Magnus Pfeffer an der UB Mannheim, ist richtungsweisend für die Anwender der RVK. Das Verfahren bietet die Möglichkeit zur Automatisierung des Klassifikationsvorgangs, indem für jedes Werk, für das bibliografische Daten vorliegen, eine oder mehrere mögliche Notationen angeboten werden. Bei der UB Mannheim konnte so zunächst der Platzbedarf für die komplette Bestandserschließung nach RVK ermittelt werden. Das fallbasierte Schließen ist ein maschinelles Lernverfahren und basiert auf dem Grundtheorem, dass für ein ähnliches Problem auch eine ähnliche Lösung existiert (Protokoll Anwendertreffen RVK). Als Fallbasis wird seit 2008 der Gesamtabzug des SWB verwendet. Auch hier werden die Testergebnisse und die weitere Entwicklung des Verfahrens aufmerksam zu verfolgen sein.

3.2. Projektziel

Folgende Grafik²² fasst die beschriebene Ausgangslage als Komponenten eines Projektumfeldes zusammen, die in unmittelbarem Wirkungszusammenhang mit dem Projektgegenstand zu sehen sind.



²² In Anlehnung an Ewert & Janßen (2004, S. 24).

Der Projektgegenstand Einführung der RVK im Sinne eines Leitzieles wird unter den genannten Bedingungen durch folgende Handlungsziele konkretisiert:

- Erstellung von Konkordanzen zur RVK
- Eingliederung der RVK-Signaturvergabe in den Geschäftsgang in der Bibliothek
- Planung der räumlichen Umstellung der Bücher nach RVK
- Einführung RVK-Signaturvergabe

Hinsichtlich der Terminierung und des Projektbudgets gibt es keine Vorgaben. Die Planung geht von der minimalen Ausstattung des Projektes aus, um trotz Knappheit der Ressourcen realistische und optimale Ziele zu setzen. Eine zeitnahe Durchführung des Projektes ist wünschenswert, da sich mit der weiteren Klassifikation des Bestandes nach den übernommenen Systemen der zu überarbeitende Bestand immer weiter vergrößert. Außerdem kommen so die bereits beschriebenen Vorteile der Aufstellung und Klassifikation des Bestandes nach RVK schon bald zum Tragen. Das Projektende ist mit der Einführung der RVK als Aufstellungsklassifikation in den Geschäftsgang der Neuerwerbung bzw. in die Bearbeitung des vorhandenen Bestandes und in den Prozess der Retrokatalogisierung/Retrokonversion erreicht.

Das vorliegende Konzept umfasst die detaillierte Planung der ersten Projektphasen und umreißt die folgenden Projektphasen im Groben. Hierbei werden sowohl die Optimierung der Arbeitsabläufe in der Bibliothek als auch die weiterführende Planung der Retrokatalogisierung und Retrokonversion der Bestände über die Projektlaufzeit hinaus bewusst einbezogen.

4. Projektplanung

Die folgende Projektplanung wird so detailliert dargestellt, wie es im Vorfeld und mit zeitlichem Abstand zur Durchführung möglich ist. Veränderungen, die sich zwangsläufig bei der Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und dem Umfeld der Bibliothek Orientwissenschaften ergeben, gehören dazu.

4.1. Projektorganisation

4.1.1. Organisationsform

Als Organisationsform wird die unter 2.2.1. beschriebene Stabs-Projektorganisation in der Modifizierung der institutionalisierten Selbstabstimmung einer Arbeitsgruppe gewählt. Die am Projekt beteiligten und im Folgenden bestimmten Mitarbeiter bilden gemeinsam ein Team mit dem Projektleiter. Der Projektleiter fungiert dabei gleichzeitig als Koordinator und Motivator (Schiersmann, 2009, S. 176). Er trägt die Verantwortung für den Ablauf und die Steuerung des Projektprozesses, und gleichermaßen für Information und Dokumentation. Die inhaltlichen Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete werden von der Gruppe gemeinsam verantwortet. Der Verantwortungsbereich des Projektleiters sollte deutlich gegenüber dem Aufgabenbereich des Bibliotheksleiters abgegrenzt werden, um u.a. Konflikte bei der Einsatzplanung der Mitarbeiter zu vermeiden. Aufgrund der eingeschränkten Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse des Projektleiters sei an dieser Stelle noch einmal auf die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit und zuverlässigen Kommunikation zwischen Direktion und Projektleiter hingewiesen. Die bereits ausführlich behandelten Anforderungen an einen Projektleiter spielen bei der Auswahl neben den fachlichen Anforderungen eine maßgebende Rolle.

4.1.2. Projektteam

Das Projektteam besteht aus den Mitarbeitern der Bibliothek Orientwissenschaften, die die Veränderungen der Arbeitsabläufe tragen werden. Verstärkt wird das Team durch einen Fachreferenten (50% VZÄ) sowohl in inhaltlicher Hinsicht als auch in seiner Rolle als Projektleiter. Die Unterstützung durch mindestens einen sprachlich spezialisierten und in die Zweigstelle integrierten Fachreferenten über die Projektlaufzeit hinaus wird als dringend notwendig erachtet. Aufgaben wie der laufende Kontakt mit den Instituten bezüglich Bestellungen und Recherche, Nutzerberatung und Sacherschließung sind, wie bereits

dargestellt, einem zügigen Bestell- und Katalogisierungsprozess hinderlich und gehören zu den Kernaufgaben des höheren Dienstes. Die Fachreferenten der Religionswissenschaft, der Ostasienwissenschaften und der Orientalistik werden aus diesem Grund in die Arbeit der Zweigstelle einbezogen.

Innerhalb des Projektes übernimmt der „neue“ Fachreferent die Aufgaben der Projektleiters. Doch auch inhaltlich ist der Fachreferent vor allem in der ersten Phase des Projektes gefordert. Zu seinen Aufgaben gehören die Abstimmung mit den Instituten und die Erstellung der Konkordanzen zur RVK ggf. in Zusammenarbeit mit den Fachwissenschaftlern. Notwendige Änderungen in der RVK werden von ihm in Zusammenarbeit mit dem Koordinator der Sacherschließung der UBL in Regensburg beantragt. In der Phase der Durchführung des Projektes und darüber hinaus gehört die Vergabe der Signaturen nach der RVK bzw. deren Koordination zu seinem Aufgabenbereich.

Weiterhin wird das Projektteam zu Beginn der Durchführungsphase durch einen Diplombibliothekar verstärkt. Seine Aufgabe ist die Verzeichnung und Verlinkung der RVK-Signaturen bei den bereits angelegten Exemplaren im SWB. Des Weiteren werden durch ihn die sprachlich spezialisierten Mitarbeiter bei der Katalogisierung von der Bearbeitung westlichsprachiger Literatur entlastet. Diese Mitarbeiter können dadurch ihre Kenntnisse ausschließlich zur Aufarbeitung der entsprechenden Bestände, hier vor allem zur Retrokonversion der Kataloge der Orientalistik und der Japanologie und für die Erschließung der Bestände in chinesischer Sprache nutzen.

Aufgabenbereich	Stunden/Woche	
	Mitarbeiter	SHK
Benutzung	40	40
Leitung der Zweigstelle	10	
Medienbearbeitung (Erwerbung/Katalogisierung)	80	15
Retrokatalogisierung/ Retrokonversion	50	30
RVK SWB	20	
Fachreferent	20	

Die Retrokatalogisierung bzw. –konversion kann aufgrund dieser Planung mit 50h in der Woche unterstützt werden. Zusätzlich sollten ausgewählte Studenten mit Sprachkenntnissen

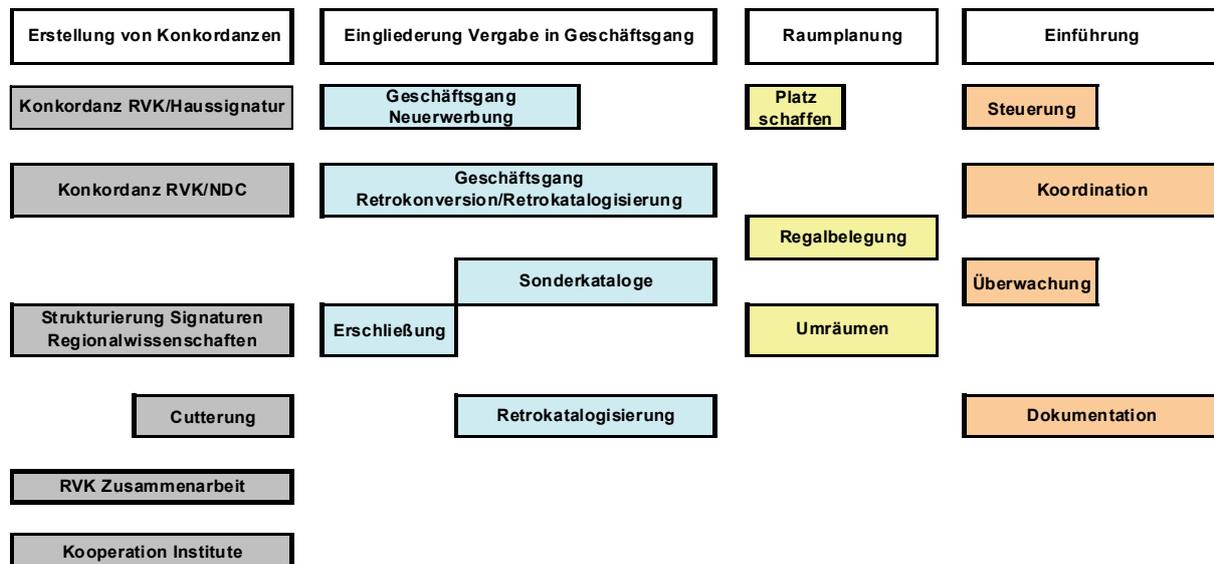
in japanischer, chinesischer, arabischer und in einer der Sprachen Indiens bzw. Zentralasiens verstärkt in die Bearbeitung der Kataloge und Bestände einbezogen werden. Da diese Arbeiten nicht mit einer Aufsichtstätigkeit zu vereinbaren sind, werden zusätzlich zwei studentische Hilfskraftstellen mit je 10 Stunden/Woche benötigt. Um die Umarbeitung des gesamten Bestandes zu beschleunigen, ist längerfristig eine flexible Unterstützung durch Mitarbeiter aus der Hauptbibliothek der UBL, dem EFRE-Projekt bzw. durch Praktikanten der HTWK²³ Leipzig in Erwägung zu ziehen.

4.2. Projektplanung

4.2.1. Projektstrukturplan

Ausgehend von den Handlungszielen des Projektes, die unter 3.2. aus dem Projektziel hergeleitet wurden, fasst folgende Übersicht die dafür notwendigen Tätigkeiten und Arbeitsschritte bzw. Arbeitspakete in einem Projektstrukturplan zusammen.

Projektstrukturplan Überblick



Beim PSP geht es, wie bereits erläutert, um eine Übersicht über die Inhalte der für die Erreichung des Projektziels notwendigen Arbeitsaufgaben. Der Projektstrukturplan wird an dieser Stelle deshalb nicht in sachlich-logischen Zusammenhängen erläutert. Dies ist Aufgabe

²³ Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur

des Projektablaufplanes. Der PSP wird hier zum besseren Verständnis noch einmal ausführlicher in Stichpunkten dargestellt:

- **Erstellung von Konkordanzen zur RVK**

Religionswissenschaft Konkordanz RVK/Haussignatur

Umfassende Analyse der RVK-Lage: einheitlich strukturierte RVK-Signaturen für Regionalwissenschaften

Sinologie Konkordanz RVK/Haussignatur

Indologie Konkordanz RVK/Haussignatur

ZAW Konkordanz RVK/Haussignatur

Orientalistik Konkordanz RVK/Haussignatur

Japanologie Konkordanz RVK/NDC

Überarbeitung Cutterung

Zusammenarbeit RVK-Anwender

Zusammenarbeit Fachwissenschaftler, Institute, Mitarbeiter mit sprachlicher Qualifizierung

- **Eingliederung der RVK- Signaturvergabe in den Geschäftsgang der Bibliothek**

Einführung in die Neuerwerbung

Eingliederung in den Prozess der Retrokonversion

Eingliederung in den Prozess der Retrokatalogisierung

Bearbeitung IST-Bestand

Sonderkataloge

Vorbereitung des Allegro-Kataloges Sinologie auf das Einspielen in den SWB, chinesischsprachiger Bestand Numerus currens

Vorbereitung des Allegro-Kataloges Indologie auf das Einspielen in den SWB mit Vergabe der RVK-Signaturen

Retrokonversion File maker Japanologie mit Vergabe der RVK-Signaturen

Retrokonversion Word Perfect bzw. Katalogkarten Orientalistik mit Vergabe der RVK-Signaturen

Erschließung

Neuerwerbungen

Japanologie: nicht japanischsprachiger Bestand: Überprüfung RVK bis 2000/ Erschließung ab 2000

Sinologie: Erschließung/Vergabe der RVK-Signaturen rückwirkend für chinesischsprachigen Bestand

Retrokatalogisierung

ZAW

Orientalistik

- Planung der räumlichen Umstellung der Bücher nach RVK

Platz schaffen

laufende Umstellung der nach RVK katalogisierten Bücher an den Anfang der jeweiligen Literaturabteilung

- Einführung RVK - Signaturvergabe

Dokumentation

Koordination

Projektüberwachung

Projektsteuerung

4.2.2. Projektablaufplan

Der Projektbeginn wird auf den 15.10.2009 festgelegt. Dieser Termin erscheint trotz der zu erwartenden Mehrbelastung in der Erwerbung in der zweiten Jahreshälfte praktikabel, da die Mitarbeiter in der ersten Projektphase noch nicht sehr durch das Projekt beansprucht werden. Die Planung geht von der Erfüllung des empfohlenen Personalbedarfs aus. Das Projekt beginnt mit einer Teamsitzung, bei der alle Mitarbeiter der Bibliothek Orientwissenschaften, der Fachreferent und ein Vertreter der Direktion anwesend sind. Der Projektleiter wird bei dieser Sitzung eingesetzt und übernimmt die Moderation.

Das Projektziel wird vorgestellt und der hier erarbeitete Projektstrukturplan zur Diskussion gestellt und ergänzt. Wichtig ist die klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten und Arbeitsbereiche. Auch wenn diese Arbeit dem Projektleiter als Grundlage zur Diskussionsführung dient, sollte die Grobplanung durch die Herleitung der nächsten Schritte in der Gruppe entstehen, und sollten erste Sachziele für die nächste Projektphase gemeinsam festgelegt werden. Um einer Auseinandersetzung im Team in der Anfangsphase des Projektes Raum zu geben, sollten einmal im Monat Teambesprechungen festgelegt werden. Die Teamsitzungen werden ergebnisorientiert protokolliert, Protokolle sowie der ausformulierte Projektauftrag werden zentral abgelegt. Hierzu wird ein für alle Projektbeteiligten zugänglicher Projektordner im Intranet der UBL eingestellt.

Die Grobplanung des Projektes vermittelt einen Überblick über die sachlich und logisch aufeinander aufbauenden Arbeitsabläufe in ihrer zeitlichen Abfolge. Noch einmal sollte betont werden, dass die Planung nicht als gegeben angesehen werden darf, sondern flexibel und abhängig von den realen Gegebenheiten zum jeweiligen Projektzeitpunkt über Weiterverlauf und eventuell notwendige Änderungen entschieden werden muss. Die erste Projektphase und der erste Meilenstein werden im Anschluss an die Grobplanung detailliert beschrieben, die Erläuterungen zum idealen Ablauf der folgenden Phasen sollen als ergänzend zur Grobplanung verstanden werden.

Zeitraum	Projektstart 15.10.2009	1. PP	MST /Präsentation 15.02.2010	2. PP	MST 15.08.2010	3. PP	MST 15.01.2011	4. PP	Abschluss 15.06.2011
	Projektleiter PSP	Konkordanz RW Bestandsanalyse	Auswertung Institutspräsentation	Konkordanzen Regionalwissen- schaften	Auswertung Strukturierung	Einführung Bestand	Auswertung	Einführung Retro	Auswertung Dokumentation
Inhalt	PAP			Geschäftsgang Raumplanung		Umräumen Einführung Retro			
Team	alle	Projektleiter	alle	Projektleiter	alle	alle	alle	alle	alle
Beteiligte	Direktion Fachreferenten	Fachreferent RW SHK	Direktion Fachreferenten	Fachreferenten Institute	Direktion Fachreferenten	SHK	Direktion		Direktion
ETHNO			Koordinator RVK Institutsvertreter						
RW			Bestandsanalyse						
SIN		Vorbereitung Einspielen Sonderkatalog EFRE							
INDOL				Vorbereitung Einspielen Sonderkatalog SHK, EFRE				Einführung Retro	
ORIENT				Retrokonversion/Retrokatalogisierung				Einführung Neuerwerbung/Bestand	
JAP				Retrokonversion				Einführung Neuerwerbung/Bestand	
ZAW			Retrokatalogisierung					Einführung Retro	
								Einführung Neuerwerbung/Bestand	

PP Projektphase
 PSP Projektstrukturplan
 PAP Projektablaufplan
 MST Meilenstein

1. Projektphase

Arbeitsbereich: Projektleiter

Zusammenarbeit: Fachreferent für Religionswissenschaft, Religionswissenschaftliches Institut, Koordinator Sacherschließung

Zeitraum: 15.10.2009 – 15.02.2010

Die Erstellung der Konkordanz zwischen der RVK und dem Signaturesystem der Religionswissenschaft entsteht in Zusammenarbeit zwischen dem Fachreferenten für Religionswissenschaft und dem Religionswissenschaftlichen Institut.

Gleichzeitig wird durch den Projektleiter die RVK-Lage der Regionalwissenschaften umfassend analysiert. Ziel ist es, eine möglichst einheitliche Grundstruktur für die RVK-Signaturen in den einzelnen Regionalwissenschaften zu schaffen. Die eingehende Analyse der inhaltlich erschlossenen Bestände in der Bibliothek anhand der Signaturesysteme dient dieser Grundstruktur, indem die notwendigen Systemstellen eingegrenzt werden. Gleichzeitig wird so ein erstes Bild der zukünftigen Aufstellung und eventueller Problembereiche herausgearbeitet. Unter Problembereichen werden hier einerseits notwendige Ergänzungen der RVK, die sich bei der Analyse abzeichnen verstanden. Andererseits werden Themengruppen herausgearbeitet, deren Umstellung innerhalb der Bibliothek Orientwissenschaften, ggf. aber auch außer Haus notwendig werden. Themenüberschneidungen innerhalb der Bibliothek sind bei der Kombination von Regionalwissenschaften mit regional übergreifenden Fächern, wie den Religionswissenschaft und der Ethnologie, vorauszusetzen. Bei der Aufstellung der die regionalwissenschaftliche Bestände wesentlich konstituierenden Literatur über Religionen bzw. Rituale muss eine einheitliche Handlungsweise gefunden werden. Bei den Religionswissenschaft gibt es in der RVK Systemstellen für alle Religionen der Welt. Die Religionen Hinduismus und Buddhismus beispielsweise sind aber auch im starken Maße in den Sammlungen der Regionalwissenschaften vertreten, oft schwer zu trennen von der soziologischen, juristischen oder philosophischen Literatur der einzelnen Regionen. Eine mehrfache Aufstellung ist aufgrund des Platzmangels indiskutabel, so muss entschieden werden, ob die Literatur religiösen Inhaltes bei den Religionswissenschaft aufgestellt wird oder lokal bestimmt in den einzelnen Beständen der Regionalwissenschaften Platz findet.

1. Meilenstein

a) Teambesprechung

Anwesend: Teammitglieder, Projektleiter, Vertreter der Direktion, Fachreferent für Religionswissenschaft

Inhalt: Ergebnisse der 1. Projektphase, Vorbereitung der Präsentation für die Institute

b) Präsentation Institute

Anwesend: Vertreter UBL: Direktion, Projektleiter, Fachreferent für Religionswissenschaft, Fachreferent für Orientalistik, Fachreferent für Ethnologie, Fachreferent für Ostasienwissenschaften und Koordinator der Sacherschließung

Einladung an: Institut für Ethnologie, Religionswissenschaftliches Institut, Institut für Indologie und Zentralasienwissenschaften, Orientalisches Institut und das Ostasiatisches Institut

Inhalt: Präsentation, Diskussion

Die Mitarbeit und die Akzeptanz durch die Institute des Hauses sind maßgebend für die Durchführbarkeit dieses Projektes. Es hatte schon im Vorfeld der Zusammenlegung der quasi als solche noch wahrgenommenen und geführten Institutsbibliotheken 2005/2006 Bemühungen um eine mindestens einheitliche Klassifikation der Bestände gegeben. Diese vor allem vom Religionswissenschaftlichen Institut ausgehende Initiative war gescheitert, da die UBL zu dieser Zeit keine Kapazitäten für ein solches Projekt zur Verfügung stellen konnte. Umso wichtiger ist es, die Institute in einer Veranstaltung in angemessenem Rahmen und mit möglicher Genauigkeit von der geplanten Einführung der RVK als einheitliche Aufstellungsklassifikation zu überzeugen. Dazu gehören die Darstellung und ausführliche Begründung der geplanten Aufstellung der Bestände und die Vorstellung der Grobplanung hinsichtlich Ablauf- und Zeitplanung. Dieser neuralgische Punkt des Projektes bedarf intensiver Vorbereitung durch den Projektleiter in enger Zusammenarbeit mit der Direktion der UBL, den genannten Fachreferenten und den Teammitgliedern.

Erst nach der Zustimmung der Institute kann die erste Projektphase als abgeschlossen gelten und die detaillierte Planung der nächsten Phasen einsetzen.

Schwerpunkt der nächsten Projektphase ist die Erstellung der Fachkonkordanzen für die Regionalwissenschaften. Unter der Federführung des Projektleiters werden diese Konkordanzen, aufbauend auf der Grundstruktur für die Regionalwissenschaften, parallel mit

Hilfe der zuständigen Fachreferenten, der sprachlich spezialisierten Mitarbeiter und der Institute erstellt. In dieser Phase ist auch die gute Abstimmung zwischen dem RVK-Projekt und Retrokonversionsprojekt von immanenter Bedeutung.

Von grundlegender Bedeutung ist, wie bereits dargestellt, die Vorbereitung des Allegro-Kataloges der Sinologie auf das Einspielen in den SWB. Die originalschriftlich erfassten Datensätze werden durch einen Mitarbeiter aus dem EFRE-Projekt voraussichtlich ab Oktober 2009 vorbereitet. Die Erschließung der Bestände und die Vergabe der Signaturen nach RVK erfolgt nach dem Einspielen in den SWB.

Der Allegro-Katalog der Indologie ist im Gegensatz zum Sonderkatalog der Sinologie sehr uneinheitlich und nicht regelkonform erstellt worden. Vorbereitende Arbeiten können bereits durch studentische Hilfskräfte vorgenommen werden, so z. B. das Separieren von erfassten Sonderdrucken, institutseigenen Nachlässen und bereits seit 2002 im OPAC erfassten Datensätzen. Die saubere Bearbeitung der Datensätze für die Vorbereitung auf das Einspielen in den SWB wird durch Mitarbeiter des EFRE-Projektes unterstützt. Dabei sollte in Abhängigkeit vom Projektfortschritt die RVK bereits bei der Bearbeitung der Datensätze nachgetragen werden.

Die Einführung der RVK-Signaturvergabe in den Geschäftsgang der Neuerwerbung bzw. in die Bearbeitung des im OPAC bereits katalogisierten Bestandes erfolgt nach der Fertigstellung der Konkordanzen. Je nach Arbeitsstand kann gleichzeitig bzw. etwas zeitlich versetzt die Einführung in die laufende Retrokonversion bzw. Retrokatalogisierung aufgenommen werden, um unnötige Doppelarbeiten zu vermeiden. Die Vergabe der RVK erfolgt grundsätzlich durch die zuständigen Fachreferenten, bei der originalschriftlichen Literatur ggf. mit Unterstützung der sprachlich spezialisierten Mitarbeiter. Hierzu werden vom Projektteam in Vorbereitung dieser Projektphase die Abläufe des Geschäftsganges, die je nach Literaturabteilung und Bearbeitungsstand leicht variieren können, und die genaue organisatorische Umsetzung festgelegt und dokumentiert.

Zur räumlichen Vorbereitung der Umstellung der Bücher nach der Einführung der RVK werden mit Beginn des Projektes folgende Maßnahmen zwingend: Um Platz zu erhalten, werden alle Zeitschriften bis auf die letzten fünf Jahrgänge in das Magazin der Hauptbibliothek abgegeben, Dubletten bzw. elektronisch bereitgestellte Zeitschriften werden ausgesondert. Des Weiteren wird der Bestand im OPAC einer Revision nach Beständen vor 1850 unterzogen. Diese Bestände werden in das Magazin der Sondersammlungen der UBL überführt. Bei der weiteren Retrokonversion bzw. Retrokatalogisierung des Bestandes werden schrittweise die Bestände vor 1850 und besonders seltener Bestand nach Einzelfallprüfung

umgesetzt. So verfügt die Bibliothek Orientwissenschaften z. B. über einen einzigartigen Bestand an jainistischer Literatur, der schon durch das traditionelle pothi-Format²⁴ teilweise in bedauerndem Zustand ist. Der gewonnene Platz wird genutzt, um am Anfang jeder Literaturabteilung Raum für die Bücher zu schaffen, die nach erfolgter Vergabe hier nach und nach Aufstellung nach der RVK finden werden.

4.2.3. Kosten und Ressourcen

Für die Umsetzung des Projektes werden vor allem Personalkosten benötigt. Zu den Kosten für die laufenden 4,25 Stellen (3,25x100% VZÄ Diplombibliothekar, 1x100% VZÄ Bibliotheksassistent)²⁵ in der Bibliothek Orientwissenschaften kommen mit Beginn des Projektes die Kosten für die Stelle eines Fachreferenten hinzu. Dabei sind mindestens 50% einer VZÄ-Stelle für die Projektarbeit und die Arbeit im jeweiligen Fachreferat abhängig von der fachlichen Spezialisierung notwendig. Mit Beginn der Einführung der RVK, ca. ab August 2010 wird eine zusätzliche Stelle Diplombibliothekar notwendig, die aber ggf. aus einem Bereich der Linienorganisation freigestellt werden kann. Zu den laufenden Kosten für 65h studentische Hilfskräfte monatlich kommen ebenfalls ab August 2010 20h Hilfskraftmittel hinzu. Zusätzliche Personalkosten für die Projektlaufzeit selbst sind damit

20 Personenmonate E 13 TV-L x 50%

10 Personenmonate E 9 TV-L

10 Personenmonate Mittel für studentische Hilfskräfte.

Dieser zusätzliche Aufwand für Stellen bleibt bis zur vollständigen Bearbeitung und Umstellung der Bestände nach RVK, also über die Projektlaufzeit hinaus eine minimale Notwendigkeit. Durch Unterstützung durch Mitarbeiter aus dem Haupthaus, dem EFRE Projekt oder den Einsatz von Praktikanten aus der HTWK Leipzig bei der Katalogisierung kann die Bearbeitungszeit der Bestände erheblich beschleunigt und damit Kosten eingespart werden.

Zusätzlich werden zwei Computerarbeitsplätze für den Bibliothekar und den Fachreferenten benötigt. Als Projektleiter sollte Letzterem ein Raum zur Verfügung gestellt werden, der gleichzeitig als Projektraum und Organisationszentrale auch der Zwischenablage von zu bearbeitenden Beständen dient.

²⁴ Ursprünglich indisches Palmblatt-Format.

²⁵ Die Anteile an den Stellen der eingesetzten Fachreferenten für Ethnologie, Religionswissenschaft, Ostasienwissenschaften und Orientalistik werden hier vernachlässigt.

4.3. Durchführung

Wie in den Ausführungen zur Projektplanung schon dargelegt, dienen die eingesetzten Ressourcen in Form von Personalressourcen primär natürlich dem Ziel der Einführung der RVK in die Bibliothek Orientwissenschaften. Gleichzeitig wurden aber auch sekundäre Ziele verfolgt, die die Gesamtsituation der Bibliothek und ihr Umfeld betreffen.

Einsatz	Projektziel	Weiterführende Ziele	Effekt
SHK	Erschließung zur Vorbereitung RVK-Vergabe	Entlastung sprachlich spezialisierter Mitarbeiter	Erhöhung Katalogisierungskapazitäten
Diplombibliothekar	RVK-Vergabe SWB	Entlastung sprachlich spezialisierter Mitarbeiter	Erhöhung Katalogisierungskapazitäten im regionalsprachigen Bereich
Fachreferent	Projektleitung; Koordination RVK-Vergabe	Kommunikation; Präsenz; Entlastung der Mitarbeiter durch Kooperation und Organisation	Erhöhung Katalogisierungskapazitäten; Verbesserung der Kommunikation; Motivation durch verstärkte Integration

Da in der Projektplanung bereits auf die inhaltlichen Aspekte der Durchführung eingegangen wurde, soll an dieser Stelle noch einmal auf die im Wesentlichen behandelten Punkte Veränderungsmanagement und Dokumentation und Information hingewiesen werden. Beides sind zentrale Aufgaben der Projektsteuerung, somit neben der Projektüberwachung anhand von Zahlen und Ergebnissen eine wesentliche Aufgabe des Projektleiters.

Die Form der Organisation wurde gewählt, um einerseits mithilfe eines koordinierenden Projektleiters in die bestehenden Strukturen der Bibliothek Orientwissenschaften einzugreifen und andererseits von den bestehenden Erfahrungen und Fachkenntnissen des Teams unmittelbar zu profitieren. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungen und in die

Verantwortung für die geplanten Arbeitsläufe soll Widerstände von vornherein reduzieren und die Akzeptanz für das Projekt erhöhen. Durch die Einführung des integrierten Geschäftsganges hat sich die Transparenz der internen Arbeitsabläufe in der Bibliothek Orientwissenschaften bereits deutlich erhöht. Gleichzeitig verstärkte die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Hauptbibliothek das Gefühl der Zugehörigkeit zum gesamten System der UBL und erweiterte das Bewusstsein der Mitarbeiter für Probleme, die über die Grenzen der eigenen Arbeitsbereiche hinausgehen. Moderiert durch den Projektleiter soll die Homogenität des Projektteams gefördert werden. Er koordiniert den Einsatz der zuständigen Fachreferenten und der Mitarbeiter der Bibliothek Orientwissenschaften im Sinne einer optimalen Ausnutzung vorhandener Ressourcen, Erfahrungen und Fähigkeiten. Dabei muss das Engagement der Mitarbeiter mit sprachlichen Fachkenntnissen, wenn schon nicht mit einer höheren Einstufung möglich, so doch aber mit ihrer expliziten Wahrnehmung als Spezialisten wertgeschätzt werden. Die Beteiligung dieser Mitarbeiter bei den noch längst nicht beendeten Diskussionen im SWB um originalschriftliche Katalogisierung ist zu unterstützen.

Der Arbeitsplatz des Projektleiters im Haus, seine Präsenz und Unterstützung ermöglichen einen besseren Informationsaustausch. Gleichzeitig ist die Kontrolle über die Ausführung angewiesener Arbeitsaufgaben nach neuem Organisationsmuster gegeben. Dabei ist der geregelte und dokumentierte Informationsaustausch zwischen der Direktion, dem Projektleiter und dem Team wichtig, um Handlungslinien klar zu umreißen und durchzusetzen. Ziel ist es, wie schon betont, nicht neue Dinge in alte Gewohnheitsmuster einzuordnen, sondern die neuen Arbeitsabläufe zur Gewohnheit zu machen. Um diesen Prozess zu unterstützen, ist der tägliche informelle Austausch mit den Mitarbeitern der Bibliothek unersetzlich.

5. Ausblick

Auch wenn im Laufe des Projektes noch viel tiefer auf die Arbeitsabläufe und deren Struktur und die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter eingegangen werden muss, so sollte doch eines in dieser Arbeit deutlich werden: Selbst eine komplexe Ausgangslage wie die vorliegende, die in vielen Dimensionen Schwierigkeiten bereiten kann, kann mithilfe des Projektmanagements analysiert, gegliedert und überschaubar gemacht werden. Ziel war es, der geplanten Einführung der RVK als Aufstellungsklassifikation eine Handlungsbasis zu geben. Selbst bei solch einer vergleichbar kleinen Aufgabe ergeben sich bei der näheren Analyse des Umfeldes komplexe Wirkungszusammenhänge, die den Aufwand des Projektmanagements schon in der Vorbereitungsphase rechtfertigen. Neben der Planung des Projektes, soweit dies im gegebenen zeitlichen Abstand zu dessen Durchführung möglich ist, war es der Verfasserin wichtig, nachzuweisen, dass der Einsatz von Projektmanagement in Bibliotheken, nicht nur beim Management von großen und publikumsträchtigen Projekten oder bei der Organisation von Multi-Projekten, sinnvoll und zielführend ist. Bibliotheken verändern sich aufgrund der an sie gestellten veränderten Anforderungen. Um den Veränderungen gerecht zu werden müssen andere, flexiblere Organisationsformen zum Einsatz kommen, als die herkömmlichen starren Formen der traditionellen Hierarchien. Projektmanagement ist eine Möglichkeit, Veränderungsprozesse zu dynamisieren und dauerhaft zu implementieren. Wobei innerhalb des Projektmanagements selbst Trends zu noch agilerem, das heißt flexiblerem, anpassungsfähigem, flinkem Projektmanagement zu verzeichnen sind. Individuen und Interaktionen erhalten eine höhere Bedeutung, Änderungsmanagement wird wichtiger als Planverlässlichkeit (Kuster, 2008, S. 33). Der Mensch als Kostenfaktor, Risikofaktor und als Potenzial spielt eine entscheidende Rolle bei der Arbeit von Bibliotheken. Neben dem Ziel einer optimalen und realistischen Projektplanung für die Einführung der RVK als Aufstellungsklassifikation in der Bibliothekswissenschaften der Universitätsbibliothek Leipzig war es der Verfasserin deshalb wichtig, für die „weichen“ Faktoren eines jeden Projektvorhabens zu sensibilisieren.

Literaturliste

zitierter und weiterführender Quellen

- Andler, N. (2008). *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden*. Erlangen: Publicis Corp. Publ.
- Angermeier, G. *Management by Wandering Around*. Zugriff am 6. Mai 2009 unter <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0733.html> (limitierter Zugriff)
- Bea, F. X., Scheurer, S., & Hesselmann, S. (2008). *Projektmanagement* (Vol. 2388). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Becker, H., & Langosch, I. (1995). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (4., erw. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Becker, T. (2004). ISAR - zur Implementierung eines Kundeninformationssystems in der Münchner Stadtbibliothek. *Information - Wissenschaft & Praxis*, 55(6), 333-338.
- Bertram, J. (2005). *Einführung in die inhaltliche Erschließung: Grundlagen, Methoden, Instrumente*. Würzburg: Ergon-Verl.
- Black, K. (1996). *Project management for library and information service professionals*. London: Aslib.
- Boy, J., & Cohrs, H.-J. (1997). *Checklisten Projektmanagement: Ein Wegweiser zur Vorbereitung und Durchführung von Projekten*. Köln: Verl. TÜV Rheinland.
- Brandt, T. (2002). *Projektcontrolling: Verbesserungsprojekte analysieren und bewerten* (Vol. 33). München: Hanser.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (12., aktualisierte und erw. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Dow, W. (2008). *Project management communications bible* (1st ed.). Indianapolis IN: Wiley Pub. Inc.
- Ewert, W., & Janßen, W. (2004). *Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste: Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit* (5. unveränd. Aufl., Vol. 1). Bremen: Kellner.

- Fiedler, R. (2008). *Controlling von Projekten: Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis - Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle* (4., verbesserte Auflage.). Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Freudenberger, E. (2002). "Projektmanagement ist...wenn es funktioniert und jeder weiß warum": 10. ekz-BIB-Seminar. *BuB [Buch und Bibliothek]*, (3), B8-B9.
- Goleman, D. (2006). *Soziale Intelligenz: Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben*. München: Droemer Knaur.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *Emotionale Führung* (Ungekürzte Ausg., 2. Aufl.). Berlin: Ullstein-Taschenbuch-Verl.
- Golsch, M. (2007). Projektmanagement als Instrument der betrieblichen Steuerung: Erste Erfahrungen aus der SLUB Dresden. *"Netzwerk Bibliothek" : 95. Deutscher Bibliothekartag in Dresden 2006*, 183-192.
- Heidtmann, F. (1976). *Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar: Betriebs- und organisationssoziologische Aspekte* (Vol. 6). Berlin: Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen, Dt. Bibliotheksverb.
- Hemrich, A., & Harrant, H. (2007). *Projektmanagement: In 7 Schritten zum Erfolg* (2. Aufl., Vol. 34). München: Hanser Carl.
- Hermes, H.-J., & Nöther, I. (1998). *Klassifikationen für wissenschaftliche Bibliotheken: Analyse, Empfehlungen, Modelle* (Vol. 175). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Herse-Frindt, S. (2004). *Projektmanagement am Beispiel des Aufbaus einer One-Person Library für die studentische Selbstverwaltung*. Magisterarbeit, Humboldt-Universität, Berlin.
- Jankovec, M. J. (2009, January 15). *IT-Projektmanagement: Organisation, Leitung und Personal. im Rahmen des Hauptseminars "Software Management"*. Münster.
- Kazmierski, U. (1999). Neues Bibliotheks-Management: Ein "Königsweg" zur existenznotwendigen Modernisierung von Hochschulbibliotheken? *Pro Libris*, 4/1999, 214-216.
- Keßler, H., & Winkelhofer, G. (2004). *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten ; mit 42 Tabellen* (4., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kraus, G., & Westermann, R. (2006). *Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung* (3., erw. Aufl., 5. Nachdr.). Wiesbaden: Gabler.

- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., & Witschi, U., et al. (2008). *Handbuch Projektmanagement* (Zweite, überarbeitete Auflage.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kustos, A. (2006). Projektfinanzierung im Bibliothekswesen durch öffentliche Fördereinrichtungen der Wissenschaft und Forschung, Bildung und Kultur: Rechtsgrundlagen, Projektdesign, Antragstellung, Einrichtungen ; mit Checklisten für den Projektantrag. *Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*, (181). Zugriff am 26. Mai 2009 unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h181/h181.pdf>
- Leitner, H. (1985). *Die Buchaufstellung im Spannungsfeld von Bibliothek, Bibliothekar und Benützer* (Vol. 128). Wien: Vereinigung Österr. Bibliothekare.
- Litke, H.-D. (2007). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement* (5., erw. Aufl.). München: Hanser.
- Lorenz, B. (1995). *Systematische Aufstellung in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken* (3., durchgehend überarb. und erw. Aufl., Vol. 21). Wiesbaden: Harrassowitz.
- Lorenz, B. (1998). *Klassifikatorische Sacherschließung: Eine Einführung* (Vol. 5). Wiesbaden: Harrassowitz.
- Lorenz, B. (2003). *Systematische Aufstellung in Vergangenheit und Gegenwart* (Vol. 45). Wiesbaden: Harrassowitz.
- Lorenz, B. (2008). *Handbuch zur Regensburger Verbundklassifikation: Materialien zur Einführung* (2., überarb. Aufl., Vol. 55). Wiesbaden: Harrassowitz.
- Madauss, B. J. (1994). *Handbuch Projektmanagement: Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden* (5., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Musser, R. (1999). Zum Projekt: Erarbeitung von Systemstellen für die Frauen- und Geschlechterforschung innerhalb der Regensburger Verbundklassifikation und Neusystematisierung der Bestände der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität. *Bullettin/Zentrum für Interdisziplinäre Frauenforschung*, (8 /1999), 111-120.
- Neuböck, I. (1999). Implementierung eines EDV-Systems mittels Projektqualitätsplan (PQP): Systemablösung an der Studienbibliothek der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. *BuB [Buch und Bibliothek]*, 51(5), 344-347.
- Parschik, T. (2006). Durchführung von Digitalisierungsprojekten in Bibliotheken. *Bibliotheksdienst*, 40, 1421-1443.

- Pinkenburg, H. F. (1980). *Projektmanagement als Führungskonzeption in Prozessen tiefgreifenden organisatorischen Wandels: Theoret. Perspektiven u. prakt. Erfahrungen bei Reorganisationen dargestellt am Beisp. d. Einf. v. EDV-Systemen*. München: Kirsch.
- Rodenstock, B. (2007). Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft: "Weiche" Faktoren in Projekten messen und steuern. *OrganisationsEntwicklung*, (4), 14-24.
- Schäfer, A. S. (2005). Wissenschaftliche Sammlung UNESCO-Biosphärenreservat Rhön: Modellhafte Konzeption und bisheriger Projektverlauf. *Beiträge Region und Nachhaltigkeit*, (2), 8-21. Zugriff am 16. Februar 2009 unter <http://www.rhoenprojekt.de/beitraege.html>
- Schäfer, F., & Raumann, M. (2009). Change Management im öffentlichen Dienst. *OrganisationsEntwicklung*, (2), 32-40.
- Schelle, H. (2007). *Projekte zum Erfolg führen: Projektmanagement systematisch und kompakt* (5., überarb. Aufl., Orig.-Ausg., Vol. 5888). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2009). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schmidt, G. (1994). *Methode und Techniken der Organisation* (10. Aufl., Vol. 1). Gießen: Schmidt.
- Schmidt, G. (2003). *Einführung in die Organisation: Modelle - Verfahren - Techniken* (2., aktualisierte Aufl., Nachdr.). Wiesbaden: Gabler.
- Schulz Thun, F. von, Ruppel, J., Stratmann, R., & Kurth, N. (2004). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl.
- Schulze, D.-K. (2005). Projektmanagement im Bibliothekswesen: dargestellt am Beispiel des Verbundes Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖBB). *Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*, (161). Zugriff am 18. März 2009 unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h161/h161.pdf>
- Wagner, R. (2009). DIN 69900 und DIN 69901: Das ist neu in den deutschen PM-Normen. *Projektmagazin*, (3), 1-8. Zugriff am 25. Mai 2009 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/download/2009/03091_DIN_69901_2009.pdf (limitierter Zugriff)
- Wawra, S. (2006). Change Management: Neue Organisationsstrukturen an der Universitätsbibliothek Passau mittels neuer Instrumente von Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeteiligung. *"Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt"* : 94. *Deutscher Bibliothekartag in Düsseldorf 2005*, 29-47.

Workshop Thesauri als Werkzeuge der Sprachtechnologie; International Society for Knowledge Organization. (1992). *Kognitive Ansätze zum Ordnen und Darstellen von Wissen: 2. Tagung der Deutschen ISKO Sektion einschl. der Vorträge des Workshops "Thesauri als Werkzeuge der Sprachtechnologie", Weilburg, 15. - 18. Oktober 1991* (Vol. 2). Frankfurt/Main: Indeks-Verl.

Protokoll des RVK Anwendertreffen: 07.10.2008. Zugriff am 12. Mai 2009 unter http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/Systematik/pdf/Protokoll_%20RVK_Anwendertreffen_2008.pdf