



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

Department Information

*Bachelorarbeit*

**RFID in den Bücherhallen Hamburg**  
**- konsensorientierte Projektgestaltung und -umsetzung -**

*vorgelegt von*

Stefanie Wesche

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

erste Prüferin: Frau Prof. Gläser

zweiter Prüfer: Herr Prof. Dr. Geeb

Hamburg, August 2009

## **Abstract**

Im Rahmen eines Großprojekts stellen die Bücherhallen Hamburg ihre Technologie auf RFID – Radio Frequency Identification – um.

Die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg ist einen Veränderungsprozess, der eine umfangreiche Planung und Berücksichtigung vieler Aspekte erfordert. Gesetzliche Bestimmungen müssen beachtet und die Interessen und Wünsche von Kunden und Mitarbeiter/innen in die Planung einbezogen werden, um eine erfolgreiche Projektvorbereitung und -durchführung zu ermöglichen.

Wunsch bei diesem Veränderungsprozess war, einen größtmöglichen Konsens aller Beteiligten zu erreichen. Es werden Kriterien für ein erfolgreiches Change-management aufgezeigt, anhand derer überprüft bzw. bewertet wird, ob der Konsensanspruch in der Projektgestaltung erfüllt wurde.

## **Schlagworte**

RFID, Bücherhallen Hamburg, HÖB, Konsens, Selbstverbuchung, Changemanagement, Veränderungsprozess

# INHALTSVERZEICHNIS

	<b>Abstract</b> .....	ii
	<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	iii
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	v
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	v
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	vi
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Aufbau der Arbeit .....	2
1.2	Methodisches Vorgehen.....	3
<b>2</b>	<b>Changemanagement</b> .....	<b>5</b>
2.1	Konsensuelle Einführung.....	8
<b>3</b>	<b>RFID-Einführung in Bibliotheken</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Das RFID-Projekt der Bücherhallen Hamburg</b> .....	<b>15</b>
4.1	Projektbeschreibung.....	15
4.2	Einführungsgründe / Ziele .....	17
4.3	Das Pflichtenheft .....	19
4.4	RFID-Funktionalitäten .....	20
4.4.1	Die Kunden-Selbstverbuchung .....	20
4.4.1.1	Die Medienkonvertierung.....	21
4.4.2	Die Kunden-Selbstrückbuchung .....	23
<b>5</b>	<b>Projektvorbereitung</b> .....	<b>25</b>
5.1	Besichtigungsreisen .....	25
5.2	Die Ausschreibung .....	26
<b>6</b>	<b>Konsensorientierte Projektgestaltung</b> .....	<b>28</b>
6.1	Datenschutz .....	28
6.1.1	Datenmodell.....	33
6.2	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs).....	34
6.3	Beteiligung des Betriebsrats an den Prozessen .....	35
6.3.1	RFID-Betriebsvereinbarung .....	37
6.4	Einbeziehung der Mitarbeiter.....	38
6.4.1	Veränderung der Mitarbeitertätigkeiten.....	39
6.4.2	Die Zukunftskonferenz .....	41

6.4.2.1	Projektmanagement (PM) als Ergebnis der Zukunftskonferenz .....	45
6.4.2.2	Wunsch- und Beschwerdemanagement .....	46
6.4.3	Gestaltung / Veränderung von Prozessen .....	47
6.4.3.1	Präsentation vierteiliger Medien .....	47
6.4.3.2	Einbeziehung in RFID-gerechte Umgestaltung der Bibliothek.....	49
6.4.4	Das RFID-Webtagebuch im Intranet.....	51
6.4.5	Mitarbeiterschulung / -training .....	52
6.5	Einbeziehung der Kunden .....	54
6.5.1	Kundeninformationen .....	54
6.5.2	Serviceverbesserung.....	56
<b>7</b>	<b>Projektumsetzung .....</b>	<b>58</b>
7.1	Kunden-Selbstverbuchung .....	58
7.1.1	Reaktionen Mitarbeiter/innen.....	58
7.1.2	Reaktionen Kunden.....	59
7.2	Kunden-Rückbuchung.....	60
7.2.1	Planung Stadtteilbibliotheken .....	60
7.2.2	Installationsphase Zentralbibliothek.....	61
7.2.2.1	Mitarbeiter/innen-Beteiligung an Schnittstellen Sorter/Bibliothek .....	61
7.2.3	Reaktionen Mitarbeiter/innen.....	63
7.2.4	Reaktionen Kunden.....	63
<b>8</b>	<b>Zielerreichung .....</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>73</b>
<b>10</b>	<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>75</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>a</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1   Konsensentscheidungen .....	9
Abbildung 2   RFID-Ziele der Bücherhallen Hamburg.....	18

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1   Besichtigungsreisen .....	26
---------------------------------------	----

## Abkürzungsverzeichnis

---

AG	Arbeitsgruppe
AGBs	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AV-Medien	audiovisuelle Medien
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BV	Betriebsvereinbarung
DBV	Deutscher Bibliotheksverband
DIGIBIB	Digitale Bibliothek
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
EDV	elektronische Datenverarbeitung
FaMI	Fachangestellte für Medien und Information
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
FoeBud	Verein zur Förderung des öffentlichen bewegten und unbewegten Datenverkehrs e.V.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HÖB	Hamburger Öffentliche Bücherhallen
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Organization for Standardization
MHSW	München Hamburg Stuttgart Wien

---

---

MoMas	Mobile Mitarbeiter
-------	--------------------

---

OPAC	Online Public Access Catalogue
------	--------------------------------

---

PL	Projektleitung
----	----------------

---

PM	Projektmanagement
----	-------------------

---

RFID	Radio Frequency Identification
------	--------------------------------

---

WBM	Wunsch- und Beschwerdemanagement
-----	----------------------------------

---

## 1 Einleitung

Die Technologie RFID – Radio Frequency Identification – erhielt in den letzten Jahren in vielen Branchen erfolgreich Einzug. RFID „bezeichnet Verfahren zur automatischen Identifizierung von Objekten über Funk. Der Einsatz von RFID-Systemen eignet sich grundsätzlich überall dort, wo automatisch gekennzeichnet, erkannt, registriert, gelagert, überwacht oder transportiert werden muss“ (Bundesamt für Sicherheit in der Information 2004). Die Technologie kann beispielsweise „Einzelhändlern bei der Verwaltung ihrer Lagerbestände helfen, das Einkaufserlebnis des Verbrauchers verbessern, die Sicherheit von Arzneimitteln erhöhen und den Zugang zu Sperrbereichen überwachen“ (Arbeitspapier Datenschutzfragen 2005).

Weiterhin bietet sie eine Vielzahl an Leistungsmerkmalen zur Verbesserung von Überwachungsmaßnahmen. Die Transponder<sup>1</sup> können mit einer geringen Abmessung realisiert werden, sie haben eine nahezu unbegrenzte Lebensdauer, können berührungslos ausgelesen werden und es besteht die Möglichkeit, die Tags erneut zu beschreiben. Weiterhin werden die Speicherkapazitäten zunehmend größer (vgl. Schoblick 2005, S. 13).

Die Vorteile der RFID-Technologie werden heutzutage auch von Bibliotheken genutzt. Durch die physische Beschaffenheit der Medien (kein Wasser, kein Metall) eignet sie sich für die Ausstattung mit Transpondern (vgl. Zahn 2006, S. 9). Die RFID-Technologie ermöglicht die selbstständige Ausleihe an Selbstbuchungsstationen durch den Kunden, ein höheres Sicherheitsniveau der Medien, Effizienzsteigerung durch die Möglichkeit der Stapelbuchung und die Reduzierung von Routinearbeiten.

In dieser Bachelorarbeit wird sich auf die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg spezialisiert. Die Bücherhallen Hamburg, Stiftung des privaten Rechts, werden bis Ende 2009 ihre 35 Bibliotheken (Zentralbibliothek und 34 Stadtteilbibliotheken) auf RFID-Betrieb umstellen. Die Vorteile der Rationalisierung von Arbeitsvorgängen und der damit verbundenen Effizienzsteigerung sol-

---

<sup>1</sup> Ein Transponder, auch Tag genannt, stellt einen Datenträger dar, der am Objekt angebracht wird. Auf dem Transponder sind die Identifikationsnummer sowie weitere Daten über den Transponder bzw. das Objekt gespeichert (vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Information 2004, S. 15).



len das System der Bücherhallen Hamburg erhalten sowie Service und Dienstleistungen für den Kunden verbessern.

Die organisatorischen, funktionalen und inhaltlichen Veränderungen in diesem Umstellungsprozess erfordern eine umfangreiche Planung und Berücksichtigung der verschiedenen Interessensgruppen. Eine weitere Einschränkung der Thematik in dieser Bachelorarbeit liegt darin, aufzuzeigen, dass Konsensentscheidungen bei der Einführung von Veränderungsprozessen wichtig sind und inwieweit der Konsensanspruch bei der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg berücksichtigt wurde.

## **1.1 Aufbau der Arbeit**

Nach einer Erläuterung des Begriffs Konsens und einem Überblick über den Einsatz von RFID in Bibliotheken orientiert sich die Reihenfolge der Kapitel an dem typischen Ablauf eines Projekts. Es erfolgt zunächst eine Projektbeschreibung, danach wird die Projektvorbereitung und die Projektgestaltung aufgezeigt und abschließend die Projektumsetzung erläutert. Detailliert sieht der Aufbau der Bachelorarbeit folgendermaßen aus:

Um eine Bewertungsgrundlage für den Konsens zu erhalten, werden zu Beginn der Bachelorarbeit Kriterien festgelegt, die die Anforderungen an einen erfolgreichen Changemanagementprozess darstellen. Weiterhin erfolgt ein Überblick über den Einsatz von RFID in Bibliotheken und eine Projektbeschreibung, die speziell auf die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg eingeht. Es werden Einführungsgründe und Zielsetzungen genannt, um die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses aufzuzeigen und die Funktionalität der Kunden-Selbstverbuchungs- und Kunden-Selbstrückbuchungsstation sowie die Konvertierung der 1,8 Millionen Medien erläutert.

Die Projektvorbereitung verdeutlicht, warum eine umfangreiche Planung und Vorbereitung für einen Veränderungsprozess wichtig sind. Dies wird an den Beispielen der Besichtigungsreisen, die im Vorwege durchgeführt wurden und der Ausschreibung dargestellt.

Den Hauptteil der Arbeit stellt die konsensorientierte Projektgestaltung dar. Anhand des Datenschutzes und der AGBs werden die rechtlichen Aspekte in die-

sem Veränderungsprozess aufgezeigt. Weiterhin wird dargestellt, inwieweit der Betriebsrat, die Mitarbeiter/innen und die Kunden bei der Einführung von RFID berücksichtigt wurden. Die Bachelorarbeit zeigt auf, welche Maßnahmen die Bücherhallen Hamburg durchgeführt haben, um den Konsensanspruch zu erfüllen. Dies begründet den Schwerpunkt auf dem Kapitel konsensorientierte Projektgestaltung.

Zur weiteren Analyse und Kontrolle wird in der Projektumsetzung dargestellt, ob Konsens in der Praxis erreicht wurde. Es wird aufgezeigt, wie Mitarbeiter/innen und Kunden auf die neue Technologie reagierten. Zwar sind noch nicht alle Bücherhallen auf RFID umgestellt, dennoch können auch nach Einschätzung der Bücherhallen Hamburg bereits tragfähige Aussagen zur Wirkung des Projektes gemacht werden.

Im Fazit wird dargestellt, ob die Zielsetzungen der Bücherhallen erfüllt wurden, was die Bücherhallen Hamburg unternommen haben, um den Konsensanspruch zu erfüllen und ob der Konsensanspruch erfüllt wurde. Um festzulegen, was die Bücherhallen Hamburg hinsichtlich des Konsensanspruches unternommen haben, werden als Bewertungsgrundlage die im Kapitel Changemanagement entwickelten Kriterien genutzt.

## **1.2 Methodisches Vorgehen**

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg. Das Vorgehen setzte zunächst eine Recherche zum aktuellen Stand der Technologie RFID und des Einsatzes von RFID in Bibliotheken voraus. Grundlage hierfür stellten Monographien, aktuelle Zeitschriftenartikel aus Fachzeitschriften und Internetquellen zum Thema RFID dar. Weiterhin wurde einschlägige Literatur zum Bibliothekswesen und den Themen Changemanagement und Konsens hinzugezogen.

Der Focus dieser Bachelorarbeit wird auf die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg gelegt. Diese Spezialisierung begründet den Schwerpunkt der Recherche auf Grundlage von grauer Literatur der Bücherhallen Hamburg, wie beispielsweise interner Schriftverkehr, Protokolle und Informationsmaterial. Anhand dieser Informationsquellen wurden die einzelnen Planungsschritte in den Bücherhallen Hamburg verdeutlicht, Überlegungen konnten nachvollzogen und ein Bild über den Projektablauf geschaffen werden. Hierbei mussten gesetzliche

Bestimmungen, wie beispielsweise das Bundesdatenschutzgesetz und das Bürgerliche Gesetzbuch, in der Betrachtung berücksichtigt werden. Somit erfolgte zunächst eine theoretische Untersuchung auf Basis von Literaturlauswertung und unpublizierte Primärquellen.

Ergänzt werden die Informationsquellen durch persönliche Gespräche mit Mitarbeitern der Bücherhallen Hamburg und der Teilnahme an RFID-Schulungen. Die Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg standen für Fragen zur Verfügung und gaben Hilfestellungen bei Unklarheiten.

## 2 Changemanagement

Die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg stellt einen Changemanagementprozess dar. Ein Hauptziel des Changemanagementprozesses ist, einen größtmöglichen Konsens bei der Einführung von RFID zu erreichen. Anhand von Kriterien, die an ein erfolgreiches Changemanagement gestellt werden, soll überprüft werden, ob der Konsensanspruch bei der Projektplanung erfüllt wurde.

Changemanagement kommt aus dem Angelsächsischen und kann auch als Veränderungs- oder Transformationsmanagement bezeichnet werden. Es stellt den Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen dar (vgl. Kraus 2004, S. 14). Es können eine Vielzahl von Gründen, wie beispielsweise die finanzielle Lage, Änderungen im Umfeld, der technische Fortschritt oder Organisationsveränderungen zu einem Veränderungsprozess in Unternehmen führen. Der Bedarf nach Planung und Steuerung von Veränderungen und der Einbindung von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten in diesen Prozess fordert Changemanagement (vgl. Kraus 2004, S. 16). Auch Bibliotheken unterliegen heutzutage einem ständig wachsenden Wandlungsdruck und die „aus ihm folgenden organisatorischen, funktionalen und inhaltlichen Veränderungsprozesse erfordern kompetente Steuerung, Kommunikation und wechselseitige Rückkopplung aller daran Beteiligten“ (Paul 2002, S. 1105).

Viele Veränderungsprozesse scheitern bereits in der Initiierungsphase, bzw. erfüllen die Erwartungen nicht. Als Hauptgrund wird Widerstand von Mitarbeitern und Führungskräften sowie organisatorische Defizite im Projektmanagement genannt (vgl. Bergmann 2008, S. 193). Ursachen für den Widerstand könnten folgende Faktoren sein (vgl. Bergmann 2008, S. 194):

- die beteiligten Gruppen sind nicht ausreichend informiert
- die Notwendigkeit der Veränderung ist nicht deutlich
- Arbeitsplatzverlustangst
- Angst vor neuen Aufgaben
- Gewohnheiten
- mangelnde Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen
- Lagerdenken
- grundsätzliche Aversion des Menschen gegen Veränderungen

Für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist es daher von entscheidender Bedeutung, dass Widerstand erkannt und darauf reagiert wird. Es muss jedoch beachtet werden, dass nicht das Auftreten von Widerstand, sondern das Ausbleiben Beunruhigung hervorrufen sollte, da dann die Gefahr besteht, dass schon im Vorwege die Betroffenen nicht an die erfolgreiche Umsetzung des Prozesses glauben (vgl. Bergmann 2008, S. 194/195).

Für die Durchführung von Changemanagementprozessen kann kein Erfolgsrezept vorgelegt werden. Das Vorgehen muss individuell auf das Unternehmen angepasst sein und auf neue Situationen, die erst im Projektverlauf entstehen, reagiert werden können. Es können jedoch Kriterien festgelegt werden, die dazu beitragen, ein zielgerichtetes und erfolgreiches Management durchzuführen (vgl. Kraus 2006, S. 179 – 199):

- Für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist es wichtig, die Ausgangslage zu kennen. Mitarbeiter/innen müssen über das nötige Wissen verfügen und technische Voraussetzungen gegeben sein.
- Unternehmen müssen sich bei Veränderungsprozessen nicht nur nach ihren eigenen Vorstellungen richten, sondern vor allem die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden berücksichtigen. Es sollte untersucht werden, welcher Mehrwert für die Kunden durch die einführenden Veränderungen entsteht.
- Bestehende Abläufe und Strukturen haben sich bewährt. Daher kommt die Frage auf, aus welchen Gründen das Bewährte durch Neues, Unsicheres abgelöst werden soll („Never change a running system“). Es muss auf die Probleme, die zum Veränderungsprozess führen, hingewiesen und die Notwendigkeit von Veränderungen aufgezeigt werden.
- Persönlichen Nutzen für die Mitarbeiter/innen schaffen.
- Um Veränderungsprozesse einzuführen, wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit benötigt. Daher ist es wichtig, Informations- und Kommunikationskonzepte auszuarbeiten und zu realisieren. Dies könnte beispielsweise mit Anschreiben, Rundschreiben, Flyern, Protokollen, Meetings, Diskussionsforen und Workshops erreicht werden.

Eine umfassende Kommunikations- und Informationsstrategie, die ein gemeinsames Problembewusstsein schafft, Ziele definiert, Ablaufschritte aufzeigt und Erfolgserlebnisse würdigt, wird daher empfohlen. Über Informati-

onsstrategien für Kunden sollte individuell bestimmt werden (vgl. Paul 2002, S. 1106).

- Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung ist eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Changemanagement. Sie muss als Vorbildfunktion überzeugen und bei Streitigkeiten und Unstimmigkeiten zur Verfügung stehen.
- Mit Veränderungen sind oft Ängste und Sorgen verbunden. Allerdings wird Interesse und Engagement gefördert, wenn direkte Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses bestehen. Daher sollten durch verschiedene Möglichkeiten, wie z.B. persönliche Gespräche, Workshops und Arbeiten im Projektteam die Betroffenen in den Veränderungsprozess eingebunden werden.
- Es sollte eine realistische Zeitplanung festgelegt werden.
- Projektarbeit ist ein hilfreiches Instrument im Changemanagement. Es bietet eine systematische Vorgehensweise, Steuerung, Kontrolle und Planung.
- Veränderungsprozesse müssen bis zum Schluss gesteuert und kontrolliert werden. Oftmals besteht die Gefahr, dass mit auftretenden Problemen das Engagement und Interesse nachlässt.

Weiterhin müssen bei der Durchführung von Veränderungsprozessen rechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Es ist möglich, dass im Nachhinein Ärger, Mehrarbeit oder Kosten entstehen, wenn rechtliche Fragen im Vorwege nicht ausreichend behandelt wurden oder sogar Gesetzesüberschreitungen auftraten. Die Geschäftsleitung hat sich daher im Vorwege über Vereinbarungen und Gesetze zu informieren (vgl. Kraus 2004, S. 281):

- Wirtschaftsprivatrechtliche Grundlagen nach HGB und BGB,
- Arbeitsgesetze,
- Betriebsverfassungsgesetze,
- Betriebsvereinbarungen.

Die Arbeitnehmervertretung ist zeitnah über die Hintergründe und Vorschläge des Veränderungsprozesses zu informieren, um zu verhindern, dass Maßnahmen im Nachhinein geblockt werden.

Als ein Hauptziel des Changemanagementprozesses soll Konsens erreicht werden. Das folgende Kapitel erläutert daher den Bedarf einer konsensuellen Einführung und beinhaltet eine Definition des Begriffs „Konsens“.

## 2.1 Konsensuelle Einführung

Zu der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg wurde folgende Aussage vorgenommen:

*„Wunsch aller Beteiligten war eine sowohl innerbetriebliche als auch gegenüber dem Kunden und Behörden konsensuelle Implementierung“ (Ingwersen 2009 b, S. 2).*

Zunächst soll verdeutlicht werden, warum Konsens eine wichtige Rolle bei der Einführung von Veränderungen darstellt:

Die Bücherhallen Hamburg können nur bestehen, wenn alle beteiligten Interessengruppen ihren Beitrag leisten. Hierzu gehören Mitarbeiter/innen, die anfallende Arbeiten durchführen und somit die Angebote der Dienstleistungen in den Bücherhallen Hamburg ermöglichen. Kunden werden benötigt, damit das Angebot der Bücherhallen Hamburg genutzt wird. Es bedarf Arbeitnehmervertretungen, die für ein Gleichgewicht zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeiter/innen sorgen und Führungskräften, um Vorgänge zu lenken und zu überprüfen.

Wird der Konsensanspruch bei der Einführung von Veränderungen nicht berücksichtigt, kann es zu Unstimmigkeiten kommen. Folgen hiervon könnten sein, dass Kunden verunsichert sind und die Angebote der Bücherhallen Hamburg nicht mehr nutzen. Mitarbeiter/innen haben Angst vor der Zukunft und können sich nicht mehr mit ihrer Arbeit identifizieren. Arbeitnehmervertreter machen Änderungen rückgängig und Führungskräfte fühlen sich überfordert. Diese Beispielszenarien zeigen auf, dass ohne Berücksichtigung des Konsensanspruchs Veränderungen nicht erfolgreich umgesetzt werden können.

Gruppen ohne Konsensfähigkeit fallen oftmals unter das arithmetische Mittel aller Einzelleistungen und kommen zu keinem Resultat (vgl. Heintel 1994, s. 113). Für eine erfolgreiche Einführung von RFID ist es daher von entscheidender Bedeutung, die Erreichung eines größtmöglichen Konsenses bei der Einführung eines Veränderungsprozesses zu erstreben. Nur so kann ein gemeinsam erarbeitetes Ziel realisiert werden. Folgend erfolgt die Erläuterung des Begriffs „Konsens“.

### Begriffserläuterung Konsens

Konsensuell steht „veralt. für [sinngemäß] übereinstimmend“ (Fremdwörterbuch 2005, S. 555). Im Fremdwörterbuch wird Konsens als Übereinstimmung von Meinungen definiert (vgl. Fremdwörterbuch 2005, S. 554). „Konsens ist das Gegenteil von Dissens inwieweit bedeutet, dass Konsens/Dissens nicht als dichotome (ja/nein), sondern als kontinuierliche Grösse (mehr oder weniger) angesehen wird [...]“ (Abderhalden 1999, S. 11).

Eine vollständige Übereinstimmung von Meinungen hinsichtlich des Veränderungsprozesses zu erlangen, ist kaum möglich. Einige lehnen den Veränderungsprozess aus Angst vor dem Unbekannten ab, einige fühlen sich überfordert, andere sehen keinen Sinn darin, offensichtlich Bewährtes verändern zu müssen. Aber gerade aus diesen Gründen ist es notwendig, so viele Meinungen wie möglich zu berücksichtigen, auf Widerstand zu reagieren und ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen.

Es wird ein Ziel erarbeitet, das alle gesetzlichen Bestimmungen, aber auch Wünsche von Kunden und Mitarbeiter/innen berücksichtigt, so dass Entscheidungen mitgetragen und repräsentiert werden können. Das Ziel ist weder rein demokratisch noch autoritär von oben bestimmt worden, sondern als das Ergebnis „gemeinsam erarbeiteter Einsicht vereinbart“ (Sprenger 2007, S. 199, 200). Ob Geschäftsleitung, Kunden oder Mitarbeiter/innen, alle Beteiligten gehen Kompromisse ein und erreichen ein Ergebnis, das durch viele Meinungen, Ideen und Anschauungen optimiert wird. Auch wenn von ursprünglichen Positionen abgewichen werden muss, wird etwas geschaffen, das bisherige Überlegungen und Kompromisse übertrifft (vgl. Berger 2008, S. 300).



Abbildung 1 | Konsensentscheidungen  
(vgl. Heintel 1994, S. 110)



Durch Konsens entstehen die besten Entscheidungen (vgl. Abb. 1), da (vgl. Heintel 1994, S. 120-121):

- Fehler gegenseitig kontrolliert werden,
- mehr Informationen und Wissen vorliegen,
- Probleme schneller erkannt werden,
- Lösungsmöglichkeiten und Alternativen angeboten werden,
- das Arbeitsklima positiver empfunden wird,
- die Bedürfnisse von Gruppenmitgliedern berücksichtigt werden,
- eine bessere Ergebnisidentifizierung erfolgt.

Konsensfähige Gruppen erzielen bessere Ergebnisse, als die beste Einzelleistung in dieser Gruppe. Heintel und Krainz nehmen in der Monographie „Projektmanagement : eine Antwort auf die Hierarchiekrise?“ folgende Aussage zu der Definition von Konsens vor: „Wenn eine Gruppe jenen Punkte erreicht hat, an dem jeder sagen kann `Nun ja, wenn es auch nicht ganz das ist, was ich will, so kann ich doch diese Entscheidung akzeptieren und werde ihre Durchführung unterstützen.' - dann hat die Gruppe Konsens erreicht“ (Heintel 1994, S. 114). Es müssen daher nicht alle mit der Entscheidung einverstanden sein, Konsens bezüglich der Hauptpunkte (Essentialen) des Veränderungsprozesses sind jedoch unabdingbare Voraussetzung für ein gemeinsames Ziel (vgl. Brockhaus 2006 b, S. 454).

Diese Vorgehensweise erfordert zunächst Zeit, Geld und Energie, ist jedoch produktiver, da aufwendige und kostenintensive Verbesserungen im Nachhinein verhindert werden.

Sollten trotzdem negative Auswirkungen bei der Durchführung des Veränderungsprozesses auftreten, werden diese eher von den Betroffenen akzeptiert, da sie selbst an der Entscheidungsfindung mitgewirkt haben (vgl. Vergnaud 2004, S. 172).

In einer Gruppe müssen alle die Gelegenheit haben, ihren Widerspruch bzw. Bedenken gegen Entscheidungen zu äußern und eigene Ideen und Wissen in die Planung einzubringen. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt wurden, handelt es sich um Konsensentscheidungen.

Um Konsens bei der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg zu erreichen, müssen alle Interessensgruppen in den Veränderungsprozess einbezogen und operative und administrative Aufgaben berücksichtigt werden, um Versäumnisse rechtlicher Fragen zu vermeiden.

Im Detail bedeutet dies, dass datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigt werden, der Betriebsrat in die Planung und Umsetzung einbezogen wird, dass Rahmenbedingungen erfüllt sind, dass lange Planung- und Vorlaufphasen die Ergebnisse optimieren, dass Kunden der Bücherhallen Hamburg über RFID informiert werden und sie die Möglichkeit erhalten, sich zu den Veränderungen zu äußern.

Mitarbeiter/innen müssen ebenfalls über den Veränderungsprozess informiert und zusätzlich in die Planung und Umsetzung einbezogen werden. Idee, Anschauungen und Wissen werden zusammengetragen und somit ein optimales Ergebnis entwickelt. Es wird ein gemeinsames Ziel erarbeitet, das zwar nicht alle Interessen vollständig berücksichtigen kann, das jedoch vom Großteil der Betroffenen akzeptiert und repräsentiert wird.

### 3 RFID-Einführung in Bibliotheken

Die RFID-Technologie wird heutzutage in vielen Bereichen wie beispielsweise dem Gesundheitswesen, in der Luftfahrt, im Verkehr und Handel verwendet. Zum Einsatz kam sie zuerst im Zweiten Weltkrieg, als Transponder zur Freund-/Feinderkennung verwendet wurden. Zu dieser Zeit entsprach die Größe eines Transponders etwa der eines Koffers (vgl. Cetin). Ab 1990 wurden die bis dahin großen Transponder von ca. 8 x 2 x 2 cm auf ca. 30 x 2 mm Durchmesser verkleinert und der Preis reduzierte sich in der Größenordnung von 30 auf drei Euro (vgl. Kern 2007, S. 7). Durch die Reduzierung der Größe und den starken Preisverfall (heute 17 Cent) wurde der Einsatz von RFID für Verbrauchsgegenstände möglich und konnte auch für den Einsatz in Bibliotheken genutzt werden.

In Zeiten knapper werdender finanzieller Mittel, dem Bedarf nach mehr Service und dem stetig ansteigenden Medienangebot ist die Rationalisierung von Arbeitsvorgängen ein wichtiges Thema für Bibliotheken. Durch die Übertragung von Routineabläufen auf den Kunden kann dazu beigetragen werden, eine Effizienzsteigerung zu erzielen, Kosten zu reduzieren und sich mit der Bibliothek auf dem Markt zu positionieren.

Seit Mitte der 90er Jahre wurden daher Selbstbedienungsstationen in Bibliotheken getestet. Die Münchener Stadtteilbibliothek beschäftigte sich beispielsweise mit der Selbstverbuchung mittels Elektromagnet-Technik, konnte jedoch nicht die geforderte Arbeitserleichterung feststellen und wünschte sich kundenfreundlichere Lösungen (vgl. Pohl 2006). Auch in Rotterdam und Den Haag wurde die Selbstverbuchung mit dem Barcode eingeführt. Da jedoch audiovisuelle Medien von der Selbstverbuchung ausgeschlossen und weiterhin an der Theke verbucht werden mussten, konnte auch hier keine wirtschaftliche Lösung erkannt werden. Vor der Einführung von RFID waren keine Selbstverbuchungsstationen auf dem europäischen Markt, die den Anforderungen einer Öffentlichen Bibliothek entsprachen. Erst mit RFID wurde eine Möglichkeit gefunden, die alle Schwachstellen der bisherigen Selbstverbuchungen ausschloss (vgl. Schwemer-Martienßen 2004 c). Die Handhabung der RFID-Selbstverbuchungsstationen ist kundenfreundlich gehalten und einfach zu bedienen. Es werden keine Medien vom Buchungsvorgang ausgeschlossen. Weiterhin besteht die Möglichkeit der Stapelbuchung und der Arbeitsschritt der De- bzw. Reaktivierung der Sicherung entfällt, da dieser bereits während der Ausleihe automatisiert vorgenommen wurde.

Durch RFID entstehen Rationalisierungseffekte, die gerade von Bibliotheken durch die große Anzahl an Medien und der damit verbundenen Routinearbeiten optimal genutzt werden können.

Der Schwerpunkt der Nutzung von RFID in Bibliotheken wird auf den Front Office Bereich gelegt, d. h. auf Prozesse im öffentlichen Benutzerbereich, wie beispielsweise bei der Ausleihe, Rückgabe und Sicherung von Medien (vgl. Sprengel 2008, S. 25).

Je nach Anwendung wird zwischen aktiven und passiven RFID-Transpondern unterschieden. Passive Transponder haben keine eigene Energieversorgung, sondern erhalten ihre Energie aus empfangenen Funkwellen, aktive Transponder hingegen enthalten eine eigene Batterie (vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Information 2004, S. 31).

Aktive Transponder bringen durch ihre Batterie zwangsläufig ein größeres Volumen mit sich, die ein Einbringen in Bücher ausschließen. Dies ist bei passiven Transpondern nicht der Fall, daher werden sie in Bibliotheken genutzt. Auf den Transpondern können Daten gespeichert und ausgelesen und an ein Verbuchungssystem weitergeleitet werden. Die Entwicklung von Standards für die Speicherung von Daten auf den Transpondern spielt hierbei eine wichtige Rolle im Bibliotheksalltag. Diese Thematik wird im Kapitel 6.1.1 Datenmodell erläutert.

Heutzutage hat sich RFID in Bibliotheken vor allem in skandinavischen Ländern, den Niederlanden, den USA und einzelnen asiatischen Ländern durchgesetzt. Die Nutzung von RFID in Bibliotheken der Niederlande ist beispielsweise bereits weit fortgeschritten. Hier wird von der Nationalen Einkaufszentrale jedes Bibliotheksbuch mit einem RFID-Etikett ausgestattet, um eine Umstellung auf RFID aller Bibliotheken zu erreichen (vgl. Schwemer-Martienßen 2004 c). Die Anwendungsbereiche gehen auch über den Bereich der Buchung und Sicherung von Medien hinaus. Mit RFID können inhaltliche Daten erfasst werden, die neue Ordnungssysteme als Ergänzung zur Aufstellungssystematik ermöglichen. Medien können beispielsweise nach den Interessen von Nutzern in verschiedene Kategorien (lustig, spannend, traurig...) eingeordnet, die entsprechende Information in den RFID-Tag aufgenommen werden und somit zu neuen Aufstellungen der Medien führen (vgl. Gläser 2006, S. 546). Hier ist zu beachten, dass die Datenschützer hingegen ein schlankes Datenmodell in Transpondern fordern.

Und auch in Deutschland wird die RFID-Technologie bereits in vielen Bibliotheken verwendet. Die erste öffentliche Stadtbibliothek in Deutschland, die die Technik einsetzte, war 2001 Siegburg.

Als weitere Beispiele für die Einführung von RFID in Öffentlichen Bibliotheken können die Stadtbibliothek in Stuttgart (seit 2003), Halle (seit 2005), Chemnitz (seit 2005), Hilden (seit 2003), München (seit 2006) und Hamburg (seit 2006) genannt werden (vgl. Sprengel 2008, S. 25). Weitere Bibliotheken in Deutschland planen ebenfalls eine Umstellung auf diese Technologie.

Die Stadtbibliothek München ist das erste Bibliothekssystem in Europa, das neben der Kunden-Selbstverbuchung auch alle 24 Stadtteilbibliotheken auf die Kunden-Selbstrückbuchung umstellt. Das Projekt wurde im Januar 2006 begonnen und wird voraussichtlich fünf Jahre später ihren Abschluss finden. Ein halbes Jahr nach dem Beginn der Einführung zeigten Statistiken, dass 95% der Ausleihen und 97% der Rückgaben über die Selbstverbuchung durchgeführt wurden. Dies übertraf alle Erwartungen (vgl. Pohl 2007, S. 41).

Erfahrungen aus den USA zeigen, dass im Vergleich zum Barcode-Verfahren bei der Ausleihe bzw. Rückgabe von Medien etwa 85% der Arbeitszeit eingespart werden können. Der Einsatz von RFID lohnt sich nicht nur für große Bibliotheken, auch Stadtbibliotheken wie Bad Homburg und Kronberg und sogar Schulbibliotheken in der Schweiz sind begeistert von der neuen Technologie (vgl. Bibliotheksdienst 2004, S. 980).

Auch wissenschaftliche Bibliotheken und Fachhochschulbibliotheken haben mit der Einführung von RFID begonnen. Der Anschein, dass die RFID-Technologie vorwiegend in Öffentlichen Bibliotheken zu finden ist, liegt darin, dass RFID hauptsächlich für die Ausleihe, Rückgabe und Sicherung von Medien, also im Front Office-Bereich, genutzt wird. „Öffentliche Bibliotheken haben eine breitere und intensivere Kundenorientierung als wissenschaftliche Bibliotheken, weshalb alle technischen Verfahren, die im Bereich Front Office Arbeitsentlastungen bringen könnten, schneller die Aufmerksamkeit Öffentlicher Bibliotheken auf sich ziehen“ (Sprengel 2008, S. 26).

## **4 Das RFID-Projekt der Bücherhallen Hamburg**

Die Einführung von RFID stellt ein Großprojekt der Bücherhallen Hamburg dar. In Form einer Projektbeschreibung erfolgt zunächst ein Überblick über das Vorhaben. Des Weiteren werden die Einführungsgründe und Ziele, die mit RFID erreicht werden sollen, genannt und auf das Pflichtenheft eingegangen, welches die Anforderungen der Bücherhallen Hamburg an die Anbieter der RFID-Technologie aufzeigt. Sowohl bei den Einführungsgründen / Zielen als auch beim Pflichtenheft handelt es sich um Rahmenbedingungen des Projekts und deren Festlegung stellt somit eine Voraussetzung für die weitere Planung des Projekts dar. Weiterhin werden die Funktionalitäten der Buchungsstationen sowie die Medienkonvertierung detailliert erläutert, um den Überblick über das RFID-Projekt zu vervollständigen.

### **4.1 Projektbeschreibung**

Seit 1988 erfolgt die Medienausleihe in den Bücherhallen Hamburg mittels EDV-Verbuchung. Hierfür erhielten alle Medien ein elektronisch lesbares Etikett („Spotcode“) der Firma BiblioMondo und konnten nun über eine Lesestation erfasst und auf das Konto des Kunden verbucht werden. In den damals 40 Stadtteilbibliotheken wurden 103 Personalverbuchungsstationen eingerichtet. Um den Buchungsvorgang zu rationalisieren und die steigende Ausleihe bei sinkendem Personalstamm auch weiterhin bewerkstelligen zu können, beobachteten die Bücherhallen Hamburg seit 1998 verschiedene Möglichkeiten an Selbstverbuchungsgeräten am Markt. 1999 wurde eine Kunden-Selbstverbuchungsstation in der Zentralbibliothek getestet. Da diese Station jedoch nicht den Mindestanforderungen der Bücherhallen Hamburg entsprach und schon im Vorwege Medien von der automatischen Selbstverbuchung ausschloss, kam diese Möglichkeit nicht in Betracht (vgl. Schwemer-Martienßen 2004 b).

Als die Firma BiblioMondo ankündigte, die von den Bücherhallen Hamburg verwendeten Spotcodes nur noch bis Ende 2004 herzustellen, mussten sich die Bücherhallen Hamburg für ein neues Etikett entscheiden, um den Ausleihvorgang auch weiterhin bewerkstelligen zu können. Die Notwendigkeit, ein neues Etikett anzuschaffen, erfolgte zeitgleich mit dem Vorhaben, die Verbuchung auf den Kunden zu übertragen. Die Entscheidung fiel auf die Einführung von Kunden-Selbstbuchungsstationen mit RFID. Aus technischen Gründen war es jedoch

nicht möglich, die Spotcode-Nummer in den RFID-Tag einzulesen, es konnten lediglich Standardetiketten, wie beispielsweise Barcodes, zu RFID konvertiert werden. Daher mussten 2005 zunächst alle Medien mit einem Barcode versehen werden, der die Nummer des jeweiligen Spotcodes übernahm. Anschließend erhielten die Medien ein RFID-Etikett, das automatisiert die Buchungsnummer des Barcodes übernehmen konnte.

Es war weder aus organisatorischen noch aus zeitlichen Gründen möglich, die Technik gleich auf RFID umzustellen (vgl. Schwemer-Martienßen 2004 a).

In den Bücherhallen Hamburg wurde RFID in den Einsatzfeldern Medienausleihe, Medienrückgabe, Sortierung und Mediensicherung eingeführt. Im ersten Projektabschnitt erfolgte 2007 und 2008 die Umstellung der Zentralbibliothek und der 17 großen Stadtteilbibliotheken auf RFID. Aus organisatorischen und wirtschaftlichen Gründen führen die Bücherhallen Hamburg im zweiten Projektabschnitt bis Ende 2009 auch in den restlichen 17 kleineren Stadtteilbibliotheken die neue Technologie ein. Für ein einheitliches System sprach (vgl. Investitionsmittelantrag 2008),

- dass durch den Rationalisierungseffekt bei den Arbeitsvorgängen auch die kleineren Bibliotheken von dieser Technik profitieren.
- dass durch die Möglichkeit der Stapelbuchung am Mitarbeiterbuchungsplatz der Arbeitsvorgang rationalisiert wird.
- dass die Planung in der Zentralbibliothek die Aufstellung von Kunden-Selbstrückbuchungsstationen mit angeschlossener Sortieranlage vorsehen. Die Anlage erkennt nur die auf RFID konvertierten Medien. Da in der Zentralbibliothek aus allen Bücherhallen Medien abgegeben werden können, ist ein einheitliches System wichtig für eine reibungslose Medienrückgabe.
- dass eine höhere Kundenakzeptanz zu verzeichnen ist, als im Vorfeld erwartet wurde.
- dass für eine hohe Akzeptanz auch ein einheitliches Serviceangebot bestehen sollte.

Die Einsicht, dass in kleinen Bibliotheken Selbstverbuchung ebenfalls einen Rationalisierungseffekt bewirkt, lag bei Planungsbeginn bei den HÖB noch nicht vor.

Die Kunden-Selbstrückbuchung mit Sortieranlage war zunächst nur für die Zentralbibliothek geplant. Verschiedene Rückbuchungsverfahren sollen in größeren Stadtteilbibliotheken zunächst erprobt werden, bevor Rückgabestationen in

Stadtteilbibliotheken aufgestellt werden. Weiterhin werden alle Mitarbeiterbuchungsplätze mit RFID ausgestattet (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 1).

Jedes Medium der Bücherhallen Hamburg wird mit einem RFID-Etikett, bestehend aus einer Antenne und einem Chip, beklebt. Mit Hilfe von Lesegeräten kann der Chip über elektromagnetische Funkwellen aktiviert, die gespeicherten Informationen ausgelesen und an die BiblioMondo-Datenbank zur Speicherung weitergegeben werden (vgl. Kundenfragen 2007).

Die Bücherhallen Hamburg stellen nunmehr ihre 35 Bibliotheken auf RFID-Selbstverbuchung um. Die Investitionssumme des Projekts beträgt 4,7 Millionen Euro und findet Ende 2009 seinen Abschluss, wenn die 17 kleinen und mittelgroßen Stadtteilbibliotheken mit RFID-Selbstverbuchung ausgestattet sind. Die Firma FKI Logistex Library Solutions erhielt den Auftrag für das Gesamtprojekt und die Firma datenschutz nord GmbH steht den Bücherhallen Hamburg als interner Datenschutzbeauftragter und als anbieterunabhängige Firma für Beratungen zum Thema RFID zur Verfügung (vgl. Ingwersen 2009, S. 59). Die Bücherhallen Hamburg sind die ersten RFID-Anwender der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Erfahrungen sollen zeigen, ob die Technik auch an anderen Stellen der FHH sinnvoll einsetzbar ist (vgl. Ingwersen 2006 b, S. 2).

Folgend wird die Funktionalität der Kunden-Selbstverbuchungsstationen und der Kunden-Selbstrückbuchungsstationen detailliert erläutert.

#### **4.2 Einführungsgründe / Ziele**

Die Zielsetzung des Projektes ist Teil der Planungsphase. Nach Einführung des Veränderungsprozesses ist zu prüfen, ob es gelungen ist, die zu Beginn formulierten Ziele zu erreichen. Je präziser und konkreter die Zielsetzung erfolgte, umso leichter fällt die anschließende Überprüfung (vgl. Schiersmann 2009, S. 212). Der Einführungsprozess von RFID soll nach Anspruch der Planer als Ergebnis nicht nur eine einwandfreie Technik organisieren, sondern soll auch modellhaft für die Einbeziehung von Mitarbeiter/innen in die Implementierung einer solchen Technik sein (vgl. Ingwersen 2006 c).

Für die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg wurden folgende drei Ziele von der Geschäftsleitung festgelegt (vgl. EDV-Abteilung 2007).

- ***RFID wird eingeführt, um das System der Bücherhallen Hamburg zu erhalten.***

Die Anforderungen an die Bücherhallen Hamburg wachsen laufend. Kunden



fordern mehr Serviceleistungen und das Mengengerüst der Ausleihe muss bei stagnierendem Personal weiterhin bewerkstelligt werden. Um bei möglichen künftigen politischen Konsolidierungsmaßnahmen als Geschäftsleitung nicht zwangsläufig wieder zum Mittel der Bücherhallen-Schließungen greifen zu müssen, sollen Zeitreserven geschaffen werden, um künftig flexibler reagieren zu können.

- **RFID wird eingeführt, um die Dienstleistungen für den Kunden zu verbessern.**

Mit der Übertragung von Routineabläufen auf Kunden werden Arbeitskapazitäten von Mitarbeiter/innen frei, die für neue Dienstleistungen und Serviceangebote genutzt werden können.

- **RFID wird eingeführt, um die Arbeitsqualität von Mitarbeiter/innen zu verbessern.**

Die Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg weisen eine sehr gute Vor- und Ausbildungen auf. Diese Potentiale sollen genutzt werden. Durch die Einführung von RFID werden Routineabläufe entfallen und die freien Arbeitskapazitäten der Mitarbeiter/innen können für ausbildungsgerechte Aufgaben genutzt werden.

Die Zielsetzungen zeigen auf, dass die Bücherhallen, Kunden und Mitarbeiter/innen von dem Veränderungsprozess betroffen sind und daher alle in der Zielsetzung berücksichtigt werden müssen. Verdeutlicht wird dies an der Abb. 1. Nur wenn alle drei Ziele erfüllt sind, ist die Einführung von RFID erfolgreich.

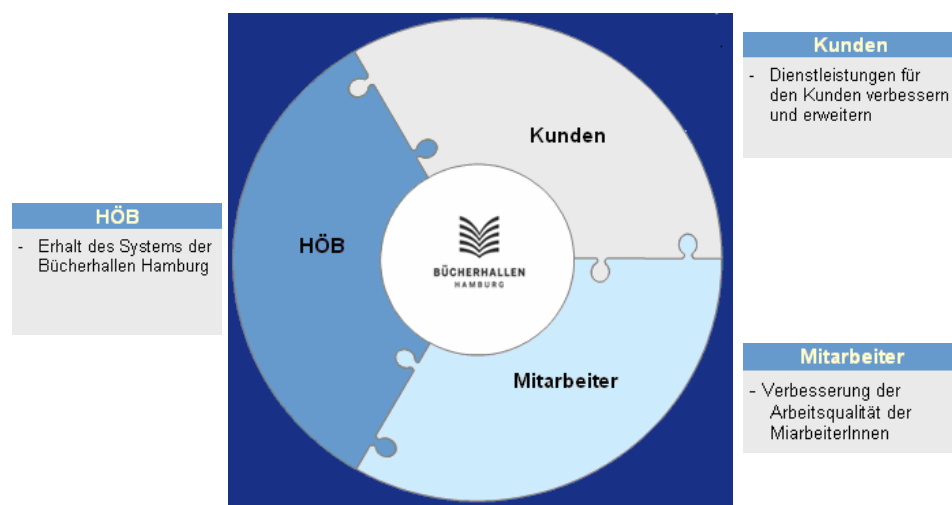


Abbildung 2 | RFID-Ziele der Bücherhallen Hamburg (vgl. Präsentation Bücherhallen Hamburg)

Weiterhin verdeutlichen die Ziele, warum es sinnvoll ist, die Technologie auf RFID umzustellen.

Je eindeutiger der Sinn für die Notwendigkeiten der Veränderungen aufgezeigt wird, umso stärker ist auch das Engagement der betroffenen Interessensgruppen (vgl. Kraus 2006, S. 128).

### **4.3 Das Pflichtenheft**

Das Pflichtenheft, auch Leistungsverzeichnis genannt, zeigt auf, welche Anforderungen die Bücherhallen Hamburg an die Anbieter der RFID-Technologie stellen. Diese Anforderungen sind die inhaltliche Grundlage für die Ausschreibung. Die Einführung der neuen Technik muss speziell auf die Bücherhallen Hamburg abgestimmt und in die bisherigen Arbeitsabläufe, die beispielsweise bei der Ausleihe, Rückgabe oder Sicherung von Medien anfallen, integriert sein. Es wird erwartet, dass der Systemanbieter „ein Maximum an Fachkompetenz im Bibliotheks- und RFID-Bereich sowie Sicherheit in Bezug auf langjährige zukünftige Produktbetreuung und Weiterentwicklung“ (Leistungsverzeichnis, S. 3) mitbringt.

Weiterhin müssen die Angebote der RFID-Technologie vollständig kompatibel mit dem seit 1988 von der Fa. BiblioMondo verwendeten Bibliotheksverwaltungsprogramm sein (vgl. Schwemer-Martienßen 2004 b).

Das Leistungsverzeichnis beinhaltet u. a. Anforderungen an die Einzelkomponenten des Projekts, Softwarelizenzen, Service/Wartung, Pflege und Kosten. Um festzustellen, ob die Angebote die Ansprüche der Bücherhallen Hamburg erfüllen, wurde als Anhang ein Fragenkatalog beigefügt, der vom Systemanbieter auszufüllen ist (vgl. Leistungsverzeichnis, S. 6).

Vor allem war es den Bücherhallen Hamburg wichtig, dass die Mitarbeiter

- durch eine wirksame Selbstverbuchung und
- durch eine Sortieranlage, die keine manuelle Nachsortieren erfordert,

entlastet werden.

Ein Schwerpunkt wurde auf die Auswahl der Sortieranlage in der Zentralbibliothek gelegt. Diese sollte ohne manuelles Nachsortieren, Hebetätigkeiten oder Sortiertätigkeiten funktionieren (vgl. Leistungsverzeichnis, S. 13). Die Sortieranlage der Bücherhallen Hamburg wurde mit 58 Sortierwagen für Bücher und 35 Sortierboxen für AV-Medien ausgestattet (vgl. Ingwersen 2009 S. 62).

In der Münchener Stadtbibliothek wird beispielsweise „der Inhalt der Container, die von der (Sortier)Anlage gefüllt werden, auf Bücherwagen [manuell; S.W.] um-

und feinsortiert, um die Medien anschließend an die Regale zum Einstellen zu bringen“ (Pohl 2006, S. 54; Einfügung; S.W.). Für die Bücherhallen Hamburg erfüllt jedoch eine Rücknahmeanlage, die eine anschließende Umsortierung erfordert, nicht den Ansprüchen, die an eine Sortieranlage gestellt werden (vgl. Leistungsverzeichnis, S. 13).

#### **4.4 RFID-Funktionalitäten**

Folgend wird die Funktionalität der Kunden-Selbstverbuchungsstationen, der Kunden-Selbstrückbuchungsstationen und der Medienkonvertierung beschrieben.

##### **4.4.1 Die Kunden-Selbstverbuchung**

Die Kunden-Selbstverbuchungsstationen bestehen aus einem PC, einem Touchscreenmonitor, einer Arbeitsplatte mit Buchungsbereich, einem Magnetkartenscanner für Leseausweise, einem Quittungsdrucker und einer Antenne/Reader inkl. Bedieneroberfläche zur Anbindung an die vorhandene Bibliothekssoftware (vgl. Pflichtenheft, S. 8). Sie sind höhenverstellbar und weisen eine große Abstellfläche auf.

Das Bildschirmmenü erläutert dem Kunden den Vorgang der Ausleihe: der Kunde zieht seine Magnetkarte durch den Magnetkartenleser der Station. Anschließend werden die Medien nacheinander auf die Buchungsplatte gelegt und der jeweils aktuell gebuchte Titel auf dem Bildschirm angezeigt. Der Vorgang wird abgeschlossen, indem auf dem Bildschirm das entsprechende Symbol berührt wird. Der Kunde erhält nach Beendigung des Ausleihvorgangs eine Quittung, auf der die entlehnten Medien mit den entsprechenden Ausleihfristen verzeichnet sind. (vgl. Medienselbstverbuchung 2008). Während der Ausleihe wird die Diebstahlsicherung automatisch deaktiviert.

Zwar sind Stapelbuchungen möglich, es wird den Kunden der Bücherhallen Hamburg zunächst nur die Einzelbuchung eingeräumt, um den Vorgang übersichtlicher zu gestalten. Eine Stapelbuchung, wie sie Mitarbeiter/innen an den Thekenplätzen durchführen, kann jedoch jederzeit für die Selbstverbuchungsstationen parametrierbar werden.

Zusätzlich werden OPACs aufgestellt, an denen Kunden ihre Kontoabfragen und Verlängerungen kostenlos ausdrucken bzw. sich zumailen können. Auf diese Optionen an den Selbstverbuchungsstationen wird verzichtet, um Warteschlangen an den Stationen zu vermeiden (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 5). Treten beim

Buchungsvorgang Fehlermeldungen auf, so muss sich der Kunde an das Bibliothekspersonal wenden.

Es wurde festgelegt, dass die Zentralbibliothek sieben und die Stadtteilbibliotheken entsprechend ihrer Größe und ihres Medienbestandes jeweils ein bis drei Kunden-Selbstverbuchungsstationen erhalten.

#### **4.4.1.1 Die Medienkonvertierung**

Um die RFID-Technologie in den Bücherhallen Hamburg nutzen zu können, müssen die 1,8 Millionen Medien konvertiert<sup>2</sup> werden, indem die Barcodenummern in den Transponderspeicher eingelesen werden. Ein Großteil dieser Arbeit wird durch 1-Euro-Kräfte durchgeführt, lediglich aufwendige Konvertierungsfälle, wie beispielsweise mehrteilige Werke, werden von den Mitarbeitern bearbeitet.

Bis zur abschließenden Konvertierung aller Medien, voraussichtlich Ende 2009, bleibt der Barcode auf den Medien erhalten. Die doppelte Beklebung von Barcode und Transponder ist notwendig, da während der Umstellungsphase noch nicht alle Bibliotheken über die RFID-Technologie verfügen und somit den Barcode für die Verbuchung am Medium benötigen (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 3,4). Die Konvertierungsarbeiten werden nacheinander in den einzelnen Bücherhallen vorgenommen und während des Live-Betriebes durchgeführt.

Um eine zügige Konvertierung zu ermöglichen, erfolgt die Bearbeitung der Medien (ausgenommen aufwendige Konvertierungsfälle) mit mobilen Konvertierungswagen direkt an den Regalen und nicht an einem festgelegten Ort, zu dem zunächst alle Medien transportiert werden müssten (vgl. Leistungsverzeichnis, S. 8).

Die EDV-Abteilung war für die Erstellung zweier Leitfäden (Stadtteilbibliotheken, Zentralbibliothek) zuständig, in denen der Ablauf und die Organisation der Konvertierung aufgezeigt werden. Die Konvertierung besteht aus folgenden Arbeitsschritten (vgl. Evers-Borgert 2009 c):

- in das Medium wird ein RFID-Etikett eingeklebt,
- das Medium wird auf die Antenne gelegt,
- mit einem Handscanner wird der auf dem Medium befindliche Barcode gescannt und auf das RFID-Etikett geschrieben,

---

<sup>2</sup> Die Medien werden mit einem Tag ausgestattet und dieser Tag mit Daten beschrieben, so dass ein Bezug zur Bibliotheksdatenbank hergestellt werden kann.

- die konvertierten Medien werden mit einem Permanentstift unterhalb der Signatur des Buchrückens markiert.
- Einige Stadtteilbibliotheken verfügen über eine elektromagnetische 3-M-Sicherungsanlage. Die 3-M-Streifen von Medien dieser Bibliotheken müssen abschließend mit Hilfe eines Deaktivierers unbrauchbar gemacht werden.

Aufgrund der unterschiedlichen Medienumfänge wurde zwischen der Konvertierung der Medien in den Stadtteilbibliotheken und der Zentralbibliothek unterschieden:

In der Zentralbibliothek setzt sich das Konvertierungsteam aus 17 1-Euro-Mitarbeiter/innen zusammen, die strukturiert wurden in eine Teamleitung, Fachkräften für Spezialkonvertierungen und Konvertierungskräften. Die Teamleitung legt fest, in welcher Reihenfolge die Medien beklebt werden sollen, ist für die Festlegung der Arbeitsabläufe zuständig und fungierte als Vermittler zwischen dem Team und der Zentralbibliothek. Den Fachkräften steht ein Büro zur Verfügung, in welchem aufwendige Konvertierungen, wie beispielsweise Medien mit Beilagen oder mehrteilige Medien, vorgenommen werden können. Problemfälle werden von Bibliothekaren, die das Büro regelmäßig aufsuchen, übernommen. Die Konvertierungskräfte sind für die Arbeiten an den fünf Konvertierungswagen zuständig (vgl. Evers-Borgert 2009 b).

In den Stadtteilbibliotheken ist das RFID-Team für die Konvertierung einteiliger Medien mit Konvertierungswagen an den Regalen zuständig. Weiterhin werden sie in die Umarbeitung von AV-Medien in Weichplastikhüllen und Slimboxen eingewiesen. Mehrteilige Medien und aufwendige Konvertierungsarbeiten werden vom Bibliothekspersonal im Büro bearbeitet (vgl. Evers-Borgert 2009 c).

Für Mitarbeiter/innen wird für die Konvertierungsphase sowie für Konvertierungsarbeiten des anschließenden Regelbetriebs jeweils ein PC-Büroarbeitsplatz mit einer Antenne und einem Handscanner fest ausgestattet. Vor dem Beginn der Konvertierung werden sie in den Ablauf einer Konvertierung eingewiesen. Die Mitarbeiter/innen der Stadtteilbibliotheken müssen vorab festlegen, in welcher Reihenfolge die Bearbeitung der Medien erfolgen soll. Von der EDV-Abteilung wird vorgeschlagen, dass mit der Schönen Literatur und Kinderbüchern begonnen wird, da diese einfach zu handhaben sind und keine aufwendigen Vorarbeiten voraussetzen. AV-Medien und Zeitschriften sollten zum Schluss bearbeitet werden. Weiterhin muss festgelegt werden, wie die Konvertierung rückläufiger

Medien erfolgen soll. Sie können z.B. in separaten Bücherwagen gesammelt und nachträglich konvertiert werden (vgl. Evers-Borgert 2009 a).

Die Arbeiten an den Konvertierungswagen werden von zwei Personen durchgeführt. Ein Konvertierer beklebt die Medien mit einem RFID-Etikett, der zweite übernimmt die Arbeitsabläufe der Konvertierung (vgl. Evers-Borgert 2009 a).

Zwei Personen bearbeiten in sechs Stunden ca. 600 – 800 Medien, ausgenommen anspruchsvollere Konvertierungsarbeiten wie beispielsweise Beilagen, mehrteilige Werke oder Zeitschriften (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 2).

Für die Konvertierungsphase werden der für die Projektausführung verantwortlichen EDV-Abteilung zwei zusätzliche Mitarbeiter/innen zugewiesen. Diese sind für die Anleitung und Betreuung der Teams der RFID-Konvertierung zuständig, arbeiteten an den Schulungen für die Mitarbeiter/innen der umzustellenden Bibliotheken mit und sind Ansprechpartner für die Nachbetreuung umgestellter Bibliotheken (vgl. Stellenmitteilung 2008).

#### **4.4.2 Die Kunden-Selbstrückbuchung**

In der Zentralbibliothek können die Kunden ihre entliehenen Medien an vier Rückbuchungsstationen zurückgeben. Die Medien werden nacheinander, mit dem Titel nach oben, in die Stationen eingelegt. Diese ziehen die Medien ein, übernehmen die Rückbuchung und transportieren die Medien über ein Laufband zu einer Sortieranlage. Während des Rückbuchungsvorgangs wird die Mediensicherung aktiviert und der Kunde erhält, nachdem er den Vorgang beendet hat, eine Rückgabequittung. Die Sortieranlage besteht aus 58 Sortierwagen für Bücher und 35 Sortierboxen für AV-Medien. Die große Anzahl an Sortierstellen wurde festgelegt, um manuelles Nachsortieren zu verhindern. Die Medien werden anhand der Systemstellen automatisch sortiert und über das Laufband zu dem entsprechenden Sortierwagen gefahren. Weiterhin wird durch die Einstellung der Sortieranlage ermöglicht, vorgemerkte Medien und Medien, die aus anderen Bücherhallen Hamburg stammen, gesondert zu sammeln (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 5).

Die rückläufigen Medien werden auf einem Brett des Sortierwagens mit dem Rücken nach oben gesammelt. Ist ein Sortierwagen voll, wird er von der Anlage entfernt, an das entsprechende Regal gefahren und das Brett hochgeklappt, so dass ein ergonomisches und somit mitarbeiterfreundliches Einsortieren der Medien in die Regale ermöglicht wird. Die Medien auf dem Sortierband gelangen währenddessen in einen Umlauf, bis der Sortierwagen wieder neu befüllt werden

kann. Es können zehn verschiedene Sortierprogramme eingestellt werden, so dass z.B. je nach Themenanfall im Jahresverlauf (Reisebücher, Weihnachtsliteratur etc) die Anlage dem Anfall der Kundenrückgaben angepasst werden kann (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 5, 6).

Mehrteilige Medien, die der Kunde unvollständig in die Rückbuchungsstation einlegt, werden von der Kunden-Selbstrückbuchungsstation zurückgewiesen. Auch Medien aus Bücherhallen Hamburg, die noch nicht auf RFID umgestellt sind, werden von der Station zurückgewiesen und auf die manuelle Rückbuchungstheke verwiesen (vgl. Leistungsverzeichnis, S. 11, 12). Die Sortieranlage der Zentralbibliothek ist mit 93 Sortierkategorien die größte Anlage einer deutschen Öffentlichen Bibliothek. Ab Herbst 2009 wird auch der gesamte Leihverkehr der Bücherhallen Hamburg über die Sortieranlage erfolgen (vgl. Franke 2009).

## 5 Projektvorbereitung

Lange Vorlaufsplanungen waren ein wichtiger Bestandteil in diesem Veränderungsprozess. Daher wurde schon frühzeitig in mit der Projektplanung und -vorbereitung begonnen. In den folgenden Kapiteln werden beispielhaft die Besichtigungsreisen zu RFID-Bibliotheken und die Ausschreibung vorgestellt.

### 5.1 Besichtigungsreisen

Die Bücherhallen Hamburg haben in der Planung aller Großprojekte stets Best-Practice-Methoden angewandt. Neben den Planungen in Arbeitsgruppen wurde darauf geachtet, dass bewährte Arbeitsvorgänge in anderen Bibliotheken nicht noch einmal am grünen Tisch in Hamburg erfunden wurden. Es wurden deshalb von der Geschäftsleitung für Arbeitsgruppen oder einzelne HÖB-Spezialisten immer Ressourcen zur Verfügung gestellt, damit die Mitarbeiter/innen sich Lösungen im In- und Ausland ansehen konnten und Abläufe auf ihre Übertragbarkeit für Hamburg hin untersuchten. Diese Vorgehensweise hat sich als wirtschaftlicher als das rein theoretische Erarbeiten von Lösungen herausgestellt, da zu meist in anderen Orten aufwendige Arbeitsgruppen bereits gute oder optimale Lösungen entwickelt hatten. Neben dem ökonomischen Aspekt steht bei dieser Vorgehensweise die Mitarbeiter/innen-Beteiligung im Focus. Bei der Zusammenstellung der Reise wurde eine Mischung aus Planern, Bibliotheksmitarbeitern und – wenn sinnvoll – dem Betriebsrat angestrebt (vgl. Tabelle 1) (vgl. Ingwersen 2009 a).

Die Vorteile, die die Bücherhallen Hamburg durch die Best-Practice-Methode erlangten, wollen sie auch an Bibliotheken, die ihre Technik auf RFID umstellen, weitergeben.

Datum	Ziel	Teilnehmerkreis
07.08.2003	DK: Stadtbibliothek Aarhus	EDV, Zentralbibliothek, Betriebsrat
24./25.11.2003	NL: Stadtbibliothek Den Haag, Stadtbibliothek Rotterdam	EDV, Zentralbibliothek, Betriebsrat
30.04.2004	A: Stadtbibliothek Wien	Geschäftsleitung, Kulturbehörde, Betriebsrat, EDV
13./14.09.2004	Wien in Hamburg	Herr Jahl (Leiter Zentralbib-



Datum	Ziel	Teilnehmerkreis
		liothek Wien)
20.01.2005	Stadtbibliothek Bremen	EDV, Bau und Einrichtung
14./15.02.2005	DK: Stadtbibliothek, Kopenhagen, Stadtbibliothek Lyngby	EDV, Zentralbibliothek
24./25.02.2005	NL: Stadtbibliothek Zuthphen, Stadt- bibliothek Haarlemmermeer	EDV, Zentralbibliothek
01.03.2006	DK: Stadtbibliothek Kolding	EDV, Zentralbibliothek, Betriebsrat, Dataport
30.03.2006	Stadtbibliothek München	Geschäftsleitung, EDV, Betriebsrat
05.08.2006	Stadtbibliothek München	EDV
2007	DK: Aarhus. Sortertests	EDV, Expedition
2007	Betriebsrat in der Stadtbibliothek Mün- chen. Gespräche mit Personalrat, Mitarbeiter/innen, Besichtigung	Betriebsräte
2007	A: Bücherhalle Alstertal in Wien	Mitarbeiter/innen der Bü- cherhalle Alstertal
05./06.06.2007	S: Stadtbibliothek Malmö DK: Stadtbibliothek Kopenhagen	EDV, Zentralbibliothek, Expedition
18./20.09.2007	DK: Stadtbibliothek Aarhus, Stadtbib- liothek Kolding	EDV
06./07.03.2008	DK: Stadtbibliothek Odense	Bau und Einrichtung, Akus- tiker
08./09.2008	DK: Stadtbibliothek Aarhus, Stadtbib- liothek Kolding	EDV, Zentralbibliothek, Expedition

Tabelle 1 | Besichtigungsreisen

## 5.2 Die Ausschreibung

Das Investitionsvolumen des Projekts erforderte eine europaweite Ausschreibung und veranlasste die Bücherhallen Hamburg, die Fa. Dataport<sup>3</sup> an der formalen Abwicklung des Ausschreibungsverfahrens zu beteiligen. Dataport prüfte beispielsweise die erforderlichen Normungen der angebotenen Anlagen (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 1). Die Ausschreibung erfolgte nach den Hamburgischen Bewerbungsbedingungen für die Vergabe von Leistungen (VOL).

<sup>3</sup> Dataport ist ein Dienstleister für moderne Informations- und Kommunikationstechnik der öffentlichen Verwaltung in Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen sowie für die Steuerverwaltung in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Dataport 2009).

Bei einer offenen Ausschreibung wurde eine große Anzahl an Angeboten erwartet, die bei näherer Betrachtung unspezifisch und somit ungeeignet für den Einsatz in Bibliotheken sind. Der Auftragnehmer sollte beispielsweise im Bereich Bibliotheken seine Spezialisierung vorweisen. Daher war es ratsam, eine beschränkte Ausschreibung durchzuführen (vgl. Katalogfrage 2005). Im Pflichtenheft wurden Mindestanforderungen gekennzeichnet, die eine Voraussetzung für die Teilnahme am Ausschreibungsverfahren darstellten. Werden diese nicht erfüllt, wird der Anbieter vom weiteren Vorgang ausgeschlossen (vgl. Leistungsverzeichnis, Anhang 4). Es fand im Vorwege ein Teilnahmewettbewerb statt, aus dem dann sieben Anbieter eingeladen wurden, ein Angebot abzugeben (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 1).

Die Ausschreibung umfasste die Lieferung, Installation und Wartung von Kunden-Selbstverbuchungsstationen, Mitarbeiterbuchungsplätzen, Büroarbeitsplätzen, Kunden-Selbstrückbuchungsstationen einschl. Sortieranlage, Mediensicherung und Medienerfassung mit RFID und war zunächst auf die Zentralbibliothek und die 17 größten Stadtteilbibliotheken beschränkt.

Die Ausschreibung lief von September 2005 bis Mai 2006. Den Zuschlag erhielt die Fa. FKI-Logistex, deren Angebot als das wirtschaftlichste angesehen wurde und nach Auffassung aller Beteiligten auch die technisch interessanteste Lösung der Verbuchungsstationen und der Sortieranlage bot. FKI-Logistex ist eine Logistikfirma, die weltweit vertreten und vor allem in Skandinavien im Bibliothekswesen weit verbreitet ist. Auch in Deutschland war die Firma bereits seit Jahren im RFID-Bereich tätig, so dass Wartungstechniker auch hier angesiedelt sind (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 1).

## 6 Konsensorientierte Projektgestaltung

In einem Veränderungsprozess sind viele Personen mit unterschiedlichen Funktionen eingebunden. Einige wollen über den aktuellen Stand informiert werden, andere tragen Entscheidungen mit. Um Konsens zu erhalten, müssen alle beteiligten Interessen- und Zielgruppen einbezogen werden.

Weiterhin müssen operative und administrative Aufgaben berücksichtigt werden, um im Nachhinein Mehrarbeit, Ärger und Kosten durch Versäumnisse rechtlicher Fragen zu vermeiden (vgl. Kraus 2006, S. 305).

In diesem Kapitel wird die Notwendigkeit des Schutzgebotes für Daten beim Ausleihvorgang mit RFID aufgezeigt. Des Weiteren wird dargestellt, welche Veränderungen durch die Einführung von RFID für die AGBs entstehen und wie der Betriebsrat, die Kunden und die Mitarbeiter/innen in die Projektplanung und -durchführung einbezogen wurden.

### 6.1 Datenschutz

Die Bücherhallen Hamburg unterliegen als Stiftung des privaten Rechts dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

*„Dieses Gesetz gilt für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten durch*

*1. Öffentliche Stellen des Bundes[...] [und; S.W.]*

*3. nicht-öffentliche Stellen, soweit sie die Daten unter Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen verarbeiten, nutzen oder dafür erheben oder die Daten in oder aus nicht automatisierten Dateien verarbeiten, nutzen oder dafür erheben, es sei denn, die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung der Daten erfolgt ausschließlich für persönliche oder familiäre Tätigkeiten“ (BDSG 2003, §1 (2), S. 101; Einfügung; S.W.)*

Datenschutz ist der „Inbegriff aller Regelungen, Maßnahmen und Vorkehrungen, die dem Schutz des Einzelnen davor dienen, durch die unzulässige Verarbeitung der Informationen über ihn (personenbezogene Daten) in seinem als Grundrecht gewährleisteten Persönlichkeitsrecht verletzt zu werden“ (Brockhaus 2006 a, S. 313). Die Bücherhallen Hamburg müssen datenschutzrechtliche Vorgaben berücksichtigen, um die Privatsphäre von Kunden zu schützen. Der Umgang mit personenbezogenen Daten ist im BDSG festgelegt und die Einführung der RFID-Technologie darf das Schutzgebot der Kundendaten nicht gefährden.

Durch die vermehrte Nutzung von RFID war dieses Thema häufig Diskussionsgegenstand in der Öffentlichkeit. Mit entsprechenden Lesegeräten können Informationen, die auf RFID-Chips gespeichert sind, ausgelesen werden und zwar – dies stellt das aus datenschutzrechtlicher Sicht höhere Gefährdungspotenzial dar – unbemerkt. Datenschützer sehen eine Gefahr darin, dass durch Beobachtungen des Verbraucherverhaltens Kundenprofile erstellt werden können (vgl. Arbeitspapier Datenschutzfragen 2005, S. 2).

In einem Pilotprojekt führte der Metro-Konzern 2004 unter dem Namen „Future Store“ erstmals RFID-Chips in Märkten ein. Hierbei wurden ohne vorherige Kundeninformation Kundenkarten ausgegeben, die mit einem RFID-Chip versehen waren. So bestand die Möglichkeit, Kunden beim Betreten des Ladens zu identifizieren und die Einkäufe zu verfolgen. Nach großer Kritik in der Öffentlichkeit und seitens der Verbraucher- und Datenschützer wurden die Kundenkarten zurückgezogen (vgl. Liedtke 2004). Insbesondere der Verein zur Förderung des öffentlichen bewegten und unbewegten Datenverkehrs e. V. (FoeBud) wies mit diversen Veröffentlichungen und einer öffentlichen Demonstration auf die datenschutzrechtlichen Risiken der RFID-Technologie hin. Diese öffentlichkeitswirksamen Aktionen, aber auch das intransparente Vorgehen des Future Stores förderte das Misstrauen gegenüber dieser Technologie. Artikel aus dem Jahr 2004 mit den Überschriften „Schnüffelchip im Einkaufskorb“<sup>4</sup>, „Der gläserne Kunde“<sup>5</sup> und „Vorsicht Schnüffelchips!“<sup>6</sup> geben die entstandenen Bedenken der Öffentlichkeit gegenüber der RFID-Technik wieder. Für die Bücherhallen Hamburg hatte auch aus diesem Grund das Thema Datenschutz eine zentrale Bedeutung bei der Vorbereitung des Projekts.

Die Bücherhallen Hamburg haben daher frühzeitig, d. h. bereits ein Jahr vor der Ausschreibung, den externen betrieblichen Datenschutzbeauftragten in die Vorüberlegungen zur Einführung der Technologie einbezogen, um über die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg zu beraten und technische und rechtliche Fragen vor Beginn des Projekts zu klären (vgl. Technische Stellungnahme 2006). Ziel war, frühzeitig eine Transparenz für Kunden, Mitarbeiter/innen und Behörden darüber zu schaffen, dass mit der Umstellung der Medienverbuchung auf RFID keine datenschutzrechtlich bedenklichen Maßnahmen erfolgen.

---

<sup>4</sup> Hamburger Abendblatt vom 13.05.2004

<sup>5</sup> Stern vom 11.03.2004

<sup>6</sup> Financial Times Deutschland vom 17.11.2004

Externer betrieblicher Datenschutzbeauftragter der Bücherhallen Hamburg ist Dr. Uwe Schläger, Geschäftsführer der datenschutz nord GmbH. Die datenschutz nord GmbH ist ein Dienstleistungsunternehmen, welches im Bereich Datenschutz und IT-Sicherheit tätig ist und in ähnlicher Funktion wie bei den Bücherhallen Hamburg bei vielen Unternehmen bundesweit die Aufgaben des betrieblichen Datenschutzes wahrnimmt. Aufgrund der Aktualität des Themas zum damaligen Zeitpunkt wurde seitens des Datenschutzbeauftragten der Bücherhallen Hamburg auch unmittelbar die datenschutzrechtliche Aufsichtsbehörde, der Hamburgische Datenschutzbeauftragte, kontaktiert, so dass eine Arbeitsgruppe entstand, die über einen längeren Zeitraum die Modalitäten des Datenschutzes für den RFID-Betrieb der Bücherhallen Hamburg entwickelte.

Die Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder stellten folgende vier Forderungen an Unternehmen, die den Einsatz von RFID-Chips planten (vgl. Vorüberlegungen 2004, S. 6):

- Eine genaue Prüfung, ob die bezweckten Ziele nicht auch durch Einsatz von Alternativen ohne Erhebung von personenbezogenen Informationen erreichbar sind
- Soweit möglich, der Verzicht auf eine Verarbeitung personenbezogener Daten auf den Chips selbst, anderenfalls eine weitestgehend offene und transparente Verarbeitung dieser Daten
- Strenge Zweckbindung sowie kürzestmögliche Speicherdauer
- Eine dem Einsatzzweck gerecht werdende Lösungs- bzw. Deaktivierungs- / Zerstörungsmöglichkeit der Chips

Diese Forderungen wurden bei der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg berücksichtigt, so dass sich die Bücherhallen Hamburg datenschutzrechtlich vorbildlich verhielten.

Wichtig war den Beteiligten, dass die für die Bücherhallen Hamburg erarbeiteten Datenschutzregelungen einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht wurden. Hierfür wurden frühzeitig Informationen für die Kunden im HÖB-Internet-Portal zur Verfügung gestellt, es wurden Aushänge in den Bücherhallen Hamburg vorgenommen, die Nutzungsbedingungen aktualisiert, Behörden informiert und Informationsveranstaltungen für Kunden geplant. Aufgerufen wurden die Kunden darüber hinaus, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern. Trotz der negativen Mediendarstellungen zum Thema RFID in der Vergangenheit blieb jedoch der

große Ansturm an Fragen und Bedenken aus. Vereinzelt wurden Fragen umgehend vom betrieblichen Datenschutzbeauftragten beantwortet.

Zentraler Diskussionspunkt war der Schutz der personenbezogenen Daten von Kunden. Im Volkszählungsurteil<sup>7</sup> hatte das Bundesverfassungsgericht 1983 das informationelle Selbstbestimmungsrecht als Ausprägung des Grundrechts auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 2 Grundgesetz) erstmals formuliert. „Das Grundrecht des Art. 2 I gewährleistet die Befugnis des Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu bestimmen. Einschränkungen dieses Rechts auf "informationelle Selbstbestimmung" sind nur im überwiegenden Allgemeininteresse zulässig“ (Volkszählungs-Entscheidung, Urteil Az.: 1 BvR 209/83<sup>5</sup>).

Vor dem Hintergrund der o.g. Anforderungen der Datenschutzaufsichtsbehörden wurde in den Bücherhallen Hamburg bereits bei der Planung darauf verzichtet, auf RFID-Chips oder in den Kundenkarten per RFID auslesbare personenbezogene Daten zu speichern:

- Bei den Kundenkarten verblieb es wie bisher bei den Magnetstreifenkarten, die lediglich die Kundennummer enthält, diese ist insoweit pseudonymisiert, als dass lediglich mit dem HÖB-Verbuchungssystem die dahinter stehende Person (der/die Leser/in) identifiziert werden kann.
- Der Verzicht der Speicherung jedweder bibliographischer Daten auf den Medienchips. Auf dem RFID-Chip sind nur die Medien-Nr., die Selbstverbuchungsfähigkeit (ja/nein), das Bibliothekskürzel der ausleihenden Bibliothek, der Status (verbucht/nicht verbucht), die Mehrteiligkeit des Mediums und die Anzahl und die Nummerierung der Teile (vgl. Schläger) gespeichert. Die auf dem RFID-Medium gespeicherten Informationen sind keine personenbezogenen Daten.

Es kann mit der Mediennummer nur dann ein Personenbezug hergestellt werden, wenn

- „sich der Nutzer identifiziert (z.B. bei einem Verbuchungsvorgang mit Unterstützung einer HÖB-Mitarbeiterin) und
- dabei die Medien-Nr. vom System interpretiert und der Medien-Titel angezeigt wird“ (Datenschutzkonzept 2005).

---

<sup>7</sup> Urteil vom 15.12.1983, 1 BvR 209/83 (aus LexisNexis Recht)

Bei der Mediennummer würde es sich dann um „eine personenbeziehbare [<sup>8</sup>; S.W.] Einzelangabe und damit im juristischen Sinn um ein personenbezogenes Datum im Sinne des § 3 Abs. 1 BDSG“ (Datenschutzkonzept 2005) handeln. Die getrennte Speicherung der zur Identifikation geeigneten Daten stellen personenbezogene Daten dar, solange eine Wiederausammenführung möglich ist (vgl. BDSG 2003, §3 Rdn. 33 Dammann, S. 236). In den Bücherhallen Hamburg kann jedoch lediglich von den zuständigen Mitarbeiter/innen, die Zugang zum Bibliothekssystem haben und somit das nötige Zusatzwissen aufweisen, ein Personenbezug hergestellt werden.

„Den bei der Datenverarbeitung beschäftigten Personen ist untersagt, personenbezogene Daten unbefugt zu erheben, zu verarbeiten oder zu nutzen (Datengeheimnis)“ (BDSG 2003, §5 Datengeheimnis, S. 535). Hierzu wird das Personal der Bücherhallen Hamburg verpflichtet, so dass der Schutz der personenbezogenen Daten gewährleistet ist.

Des Weiteren bestanden Bedenken, dass Mediennummern durch gezieltes unbefugtes Auslesen außerhalb der Bücherhallen Hamburg (z.B. Medien, die Kunden in Taschen bei sich führen) mit den Angaben aus dem Internetkatalog verglichen werden und somit eine Zuordnung von Titeln zu Personen erfolgen könnte. Daher wurden die Mediennummern aus dem öffentlich zugänglichen Katalog entfernt, um keine Möglichkeit zu bieten, elektronische Mediendateien für das unbefugte Auslesen zu erstellen. Außerhalb der Bücherhalle kann so die Nummer nicht interpretiert werden (vgl. E-Mail Herr Stutz 2007). Bei den Datenschützern war/ist die Sensibilität gegenüber einem RFID-Einsatz groß: So wurden die Bücherhallen Hamburg angeregt, die in den Chip konvertierte Barcodenummer nur elektronisch geschreddert abzuspeichern, um jedwelche Titelidentifikation auszuschließen, falls außerhalb der Bibliothek unbefugt Kundentaschen gescannt werden sollten.

Im Leserkonto wird die Mediennummer, wie zuvor bei der Buchung mit dem Barcode, für die Dauer der Entleihung gespeichert. Im Vergleich zur bisherigen Verbuchung mit dem Barcode ändert sich die Nutzung der personenbezogenen Daten mit RFID-Tags nicht.

---

<sup>8</sup> Es wird von personenbeziehbaren Daten gesprochen, wenn die Zuordnung der personenbezogenen Daten mittelbar erfolgt, d. h. wenn z.B. „auf dem Chip nur eine Nummer (z.B. die ID) gespeichert ist, die mit den personenbezogenen Daten in einer externen Datenbank verknüpft werden können“ (FoeBuD) (Einfügung; S.W.).

### 6.1.1 Datenmodell

Das Datenmodell gibt an, wie und welche Dateninhalte auf dem Transponderchip gespeichert werden. Es ist „einerseits durch die Anforderungen der Anwendung bestimmt, andererseits muss es auch den Eigenschaften der Chips entsprechen“ (vgl. Kern 2006, S. 176). „Das mit den Datenschützern festgelegte knappe Datenmodell entsprach dem, was kurze Zeit später als das „Dänische Datenmodell“<sup>9</sup> bekannt wurde“ (Ingwersen 2009). Um Missbrauchsmöglichkeiten, die durch das kontaktlose Auslesen der Chips entstehen, auszuschließen, sollten auf dem Transponderchip weder personenbezogene Daten, noch direkt rückführbare Medieninformationen, sondern lediglich Referenzdaten gespeichert werden. Das Datenmodell besteht aus obligatorischen Feldern, welche das Bibliothekssiegel, die Mediennummer, die Selbstverbuchungsfähigkeit, die Mehrteiligkeit, die Anzahl der Teile und die Nummerierung der Teile enthalten und aus dynamischen Feldern, die frei verfügbar sind.

Mit der Einführung von RFID wurden allgemein Forderungen nach standardisierten Dateninhalten laut. Für die Verwendung von Standards für die Dateninhalte auf den Transpondern spricht, dass

- damit die Möglichkeit gegeben ist, eine Bearbeitung von Medien auch überregional zu gewährleisten (Fernleihe),
- das Datenmodell angibt, wo die Daten stehen und welche Länge jedes Element aufweist. Dadurch können Daten auf dem Chip schneller gelesen bzw. beschrieben werden, da die Vorgaben durch das Datenmodell, wie Speichergröße und Datenpositionen, bekannt sind (vgl. Jehl 2007, S. 27),
- bei einem standardisierten Datenmodell die Systemanbieter zu einem späteren Zeitpunkt problemlos gewechselt werden können, so dass keine Abhängigkeit besteht (vgl. Jehl 2007, S. 27).

Im deutschsprachigen Raum hat sich die Arbeitsgemeinschaft der Großstadtbibliotheken MHSW<sup>10</sup> mit der bibliotheksspezifischen Standardisierung beschäftigt (vgl. Kern 2007, S. 176). Zusammen mit einer skandinavischen Arbeitsgruppe haben sie 2005 das „Dänische Datenmodell“ verabschiedet.

2006 wurde auf Initiative der Münchener Stadtbibliothek eine RFID-Anwendergruppe gegründet, um u. a. Bibliotheken über RFID zu informieren, das Datenmodell zu bestätigen und es in DIN und ISO zu verankern.

---

<sup>9</sup> siehe Kapitel 6.1.1 Datenmodell

<sup>10</sup> München, Hamburg, Stuttgart, Wien



Das von der RFID-Anwendergruppe am 24.11.2006 verabschiedete Datenmodell wurde im Normausschuss Bibliotheks- und Dokumentationsdienst ohne Vorbehalte akzeptiert (vgl. Bibliotheksportal 2009 a).

## **6.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs)**

„Allgemeine Geschäftsbedingungen sind alle für eine Vielzahl von Verträgen vorformulierten Vertragsbedingungen, die eine Vertragspartei (Verwender) der anderen Vertragspartei bei Abschluss eines Vertrages stellt. [...] Allgemeine Geschäftsbedingungen liegen nicht vor, soweit die Vertragsbedingungen zwischen den Vertragsparteien im Einzelnen ausgehandelt sind“ (BGB 2009, §305 (1)). Die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg bewirkte grundlegende Veränderungen beim Ausleihvorgang und hatte somit eine Präzisierung der AGBs zur Folge.

Mehrteilige Medien<sup>11</sup> sind aus technischen Gründen mit der Einführung von RFID nur bedingt (bei CDs nur bis drei Ring-Transpondern und einem Buch-Transponder, bei DVDs bis maximal 5 Transpondern) problemlos selbstverbuchungsfähig. Daher können nicht mehr alle Medien vollständig gesichert werden (vgl. Konvertierung 2008). Aus dieser Problematik ergibt sich die Frage, wer (Bücherhallen Hamburg oder Kunden) rechtlich für eine unvollständige Medienrückgabe bzw. der Rückgabe beschädigter Medien verantwortlich ist.

Nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) wird durch den Leihvertrag „der Verleiher einer Sache verpflichtet, dem Entleiher den Gebrauch der Sache unentgeltlich zu gestatten“ (BGB 2009, § 598). Bei einem Ausleihvorgang in den Bücherhallen Hamburg handelt es sich um eine unentgeltliche Gebrauchsüberlassung und somit um eine Leihe, da mit dem öffentlichen Zuschuss die anfallenden Kosten laut der Hamburger Öffentlichen Bücherhallen Hamburg pro Ausleihe nicht gedeckt werden (vgl. Benutzungsordnung 2007, S. 2). Solange keine Kostendeckung und somit keine Gewinne für die Bücherhallen Hamburg bei der Ausleihe entstehen und die Gebühren bzw. Entgelte lediglich eine Gegenleistung der Verwaltungsgebühren darstellen, handelt es sich um eine unentgeltliche Überlassung (vgl. Beger 2005).

Die Bücherhallen Hamburg können ihren Kunden eine Prüfungspflicht für Medien auferlegen, da es sich beim Ausleihvorgang um eine Leihe handelt und „der Verleiher nur Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit zu vertreten“ (BGB 2009, § 599) hat.

---

<sup>11</sup> siehe Kapitel 4.4.3 Präsentation vierteiliger Medien

Die Ausleihe von Medien ist unentgeltlich und daher uneigennützig für die Bücherhallen Hamburg. Im Vergleich zu einer entgeltlichen Überlassung stellen sie für den Verleiher den Vorteil einer Haftungserleichterung dar. Es handelt sich somit bei der Prüfungspflicht für die Kunden der Bücherhallen Hamburg nicht um eine Änderung der gesetzlichen Regelung sondern um eine Präzisierung der AGBs (vgl. Benutzungsordnung 2007, S. 2,3).

Daher werden die Kunden in den AGBs verpflichtet, vor der Selbstverbuchung zu kontrollieren, ob das Werk gemäß Medienaufkleber vollständig ist. „Fehlende Teile sind sofort anzuzeigen. Erfolgt keine Anzeige, gelten die Medien als vollständig ausgeliehen“ (AGB 2007, § 7 (2)).

Ebenfalls wird in den AGBs der Bücherhallen Hamburg darauf hingewiesen, dass der Kunde den Verbuchungsvorgang an der Selbstverbuchungsstation beenden muss bevor er die Verbuchungsstation verlässt, da sonst der nachfolgende Kunde Medien auf seinem Konto verbuchen kann. „Für Fremdverbuchungen auf einem nicht geschlossenen Konto haftet der Kunde“ (AGB 2007, § 7 (3)).

Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) legt fest, dass AGBs nur dann Bestandteil eines Vertrages werden, wenn der Verwender „die andere Vertragspartei ausdrücklich oder, wenn ein ausdrücklicher Hinweis wegen der Art des Vertragsschlusses nur unter unverhältnismäßigen Schwierigkeiten möglich ist, durch deutlich sichtbaren Aushang am Ort des Vertragsschlusses auf sie hinweist“ (BGB 2009, § 305, (2)). Daher erhält jeder Bibliotheksnutzer in den Bücherhallen Hamburg bei erstmaliger Registrierung die Benutzungsordnung, sie ist auf der Webseite der Bücherhallen Hamburg erhältlich und es wird in der Bibliothek auf die Prüfungsnotwendigkeit hingewiesen. Damit sind die AGBs Bestandteil des Rechtsverhältnisses zwischen den Kunden und den Bücherhallen Hamburg.

### **6.3 Beteiligung des Betriebsrats an den Prozessen**

Die Rechte des Betriebsrats werden im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Mitarbeiter/innen und sorgt dafür, dass sie in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Er hat vor allem in folgenden Bereichen Mitbestimmungsrecht:

- „Soziale Angelegenheiten - §§ 87 bis 89 BetrVG,
- Arbeitsplatzgestaltung, Abläufe, Arbeitsumgebung - §§ 90 ff. BetrVG,
- personelle Angelegenheiten - §§ 92 – 105 BetrVG,

- wirtschaftliche Angelegenheiten - §§ 106 – 113 BetrVG“ (Kraus 2004, S. 285).

Des Weiteren achtet der Betriebsrat darauf, dass Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen vom Arbeitgeber durchgeführt werden (vgl. BetrVG 2002, § 80 (1)). Für die Geschäftsleitung ist es wichtig zu wissen, in welchen Angelegenheiten der Betriebsrat Mitbestimmungsrecht hat, da ein Verstoß dazu führen kann, dass Entscheidungen und Maßnahmen rückgängig gemacht werden.

In der Betriebsvereinbarung<sup>12</sup>, die mit der Einführung von RFID zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat 2006 abgeschlossen wurde, ist festgehalten, (vgl. Betriebsvereinbarung 2006, S. 3).

- dass dem Betriebsrat durch eine regelmäßige Vorlage der Feinplanung ermöglicht wird, ausführliche Beratungen vorzunehmen,
- dass der Betriebsrat über alle Arbeitsgruppen zeitnah informiert wird, entsprechende Protokolle und Arbeitspapiere erhält und wenn möglich an Sitzungen teilnimmt,
- dass regelmäßige Jour fixe<sup>13</sup> stattfinden, auf der sich unter Beteiligung der EDV-Abteilung und des Betriebsrats über aktuelle Informationen des Gesamtprojektes ausgetauscht wird
- und dass die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an dem Veränderungsprozess mit dem Betriebsrat abgestimmt wird.

In der Praxis bedeutete dies z.B., (vgl. Ingwersen 2009 c)

- dass der Betriebsrat in regelmäßigen Abständen von der Geschäftsleitung und der EDV-Abteilung, mit fortschreitendem Projektstand nur von der EDV-Abteilung über die Projektfortschritte ausführlich informiert wurde (Projektplanung),
- dass der Betriebsrat gemeinsam mit den Abteilungen EDV, Qualitätsmanagement und Bau/Einrichtung die Bücherhallen Hamburg besuchte, die als nächstes auf RFID umgestellt werden sollten. Dort wurden mit dem Team der jeweiligen Bücherhalle alle Problemstellungen der RFID-Einführung konkret besprochen und Lösungen erarbeitet, (z.B. wie die Kunden-Selbstverbuchungszone in der Bücherhalle gestaltet werden soll, wie die Theke verändert werden soll (Arbeits- und Gesundheitsschutz), wie die Konvertierung ver-

---

<sup>12</sup> siehe Kapitel 6.3.1 Betriebsvereinbarung

<sup>13</sup> regelmäßiger, fest vereinbarter Besprechungstermin

laufen soll (Personalkapazitätsplanung) und wie die Schulungsphase verlaufen soll (Weiterbildung, Training, Einweisung)),

- dass der Betriebsrat an Besichtigungsreisen<sup>14</sup> zu Anwenderbibliotheken im In- und Ausland beteiligt wurde.

### 6.3.1 RFID-Betriebsvereinbarung

„Der Begriff >>BV<< ist vom Gesetz nicht näher definiert“ (BetrVG 2002, S. 1103). Betriebsvereinbarungen stellen Verträge zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber dar und sind „vom Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam zu beschließen und schriftlich niederzulegen. Sie sind von beiden Seiten zu unterzeichnen. [...] Werden Arbeitnehmern durch die Betriebsvereinbarungen Rechte eingeräumt, so ist ein Verzicht auf sie nur mit Zustimmung des Betriebsrats zulässig“ (BetrVG 2002, §77).

Für die geplante Einführung von RFID wurde am 09.06.2006 zwischen der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen Hamburg (vertreten durch den Vorstand) und dem Betriebsrat der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen Hamburg eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. In dieser Vereinbarung wurde in der Präambel festgehalten, dass mit der Einführung von RFID das flächendeckende Bibliothekssystem weitgehend erhalten bleiben soll, Dienstleistungen für Kunden verbessert und die Interessen der Mitarbeiter/innen an der Erhaltung der Arbeitsverhältnisse gefördert werden (vgl. Betriebsvereinbarung 2006, S. 1). Den Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg sollen keine Nachteile durch die Einführung der RFID-Technologie entstehen.

Die RFID-Betriebsvereinbarung hat nur vorläufigen Charakter. Eine abschließende Betriebsvereinbarung soll bis spätestens 6 Monate nach Abschluss der Umstellung der letzten 17 Bücherhallen Hamburgs vorgenommen werden, da zum Zeitpunkt des Abschlusses die Auswirkungen von RFID auf die Arbeitsabläufe, die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsplätze noch nicht transparent waren.

Diese beinhaltet

- „Aussagen über die absehbaren Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte der Berufsgruppe,
- Aussagen über den erforderlichen Qualifizierungsbedarf,

---

<sup>14</sup> siehe Kapitel 5.1 Besichtigungsreisen

- Aussagen über Grundsätze für die Ausstattung der Bibliotheken mit Technik und Personal unter Budgetbedingungen und
- Aussagen über Grundsätze des Personaleinsatzes ggf. unter Berücksichtigung geänderter Öffnungszeiten“ (Betriebsvereinbarung 2006, S. 5).

In der Betriebsvereinbarung von 2006 wurde die Umstellung auf die Technologie RFID in der Zentralbibliothek und den 17 großen Stadtteilbibliotheken behandelt. In den kleinen und mittelgroßen Bibliotheken war zunächst lediglich die Ausstattung mit RFID für die Mitarbeiterbuchungsplätze und ggf. der Mediensicherung vorgesehen. Mit der Einführung von RFID in der Zentralbibliothek und den 17 Stadtteilbibliotheken wurde jedoch deutlich, dass

- „die Kundenakzeptanz der neuen Selbstverbuchungs-Technik hoch ist,
- Kunden die Selbstverbuchung als Service in allen Einrichtungen erwarten und
- eine rasche Gesamtumstellung sinnvoll ist, weil ein technischer Dualismus Mehrbelastungen beispielsweise bei Kontrollabläufen im internen Leihverkehr bedeutet“ (Ergänzung Betriebsvereinbarung 2008, S. 1).

Daher wurde im August 2008 eine „Ergänzung zur Betriebsvereinbarung „RFID-Technik“ vom 09.06.2006“ vereinbart.

Um das Serviceangebot durch RFID auf alle Stadtteilbibliotheken zu erweitern, wurden die Vorgaben der Betriebsvereinbarung von 2006 auf die 17 mittelgroßen und kleineren Bücherhallen in der Ergänzung der Betriebsvereinbarung übertragen.

#### **6.4 Einbeziehung der Mitarbeiter**

Um Veränderungsprozesse einzuführen, wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Mitarbeitern erwartet. Hierfür ist es notwendig, sie in den Veränderungsprozess einzubeziehen und sie über alle wichtigen Aspekte zu informieren. Als Beispiel für die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen wird die Zukunftskonferenz und das daraus resultierende Projektmanagement vorgestellt. Weiterhin wird aufgezeigt, welche Veränderungen in den Tätigkeitsbereichen der Mitarbeiter/innen entstehen und die damit notwendigen Schulungen vorgestellt. Das Mitwirken von Mitarbeitern an Projekten und Prozessen und das Webtagebuch, das als Informationsmittel genutzt wird, werden ebenfalls erläutert.

#### 6.4.1 Veränderung der Mitarbeitertätigkeiten

Durch die RFID-Technologie sollen keine betriebsbedingten Beendigungs- und Änderungskündigungen erfolgen. Der Wert der Arbeit von FaMIs und Bibliothekaren soll erhalten bleiben und keine Abgruppierung erfolgen. Des Weiteren sollen die Mitarbeiter/innen Weiterbildungen erhalten, um die neuen Anforderungen, die mit der Einführung von RFID entstehen werden, erfüllen zu können (vgl. Betriebsvereinbarung 2006, S. 3).

Mit der Einführung von RFID werden Tätigkeiten auf den Kunden übertragen. So erfolgt die Verbuchung von Medien, die zuvor vollständig von den FaMIs an den Theken der jeweiligen Bücherhalle vorgenommen wurde, mit RFID durch den Kunden an den Selbstbuchungsstationen.

Ebenfalls entfallen Tätigkeiten wie Vormerkungen, Grobsortierungen, ein Großteil der Zahlungsvorgänge und Kassenabrechnungen (vgl. Schwarz). Die dadurch frei werdenden Personalkapazitäten sollen weitgehend für mehr Dienstleistungen und Kundenservice genutzt werden.

Die Geschäftsleitung hat mehrere zentrale Veranstaltungen organisiert, auf denen die erwarteten Änderungen der Arbeitsvorgänge von Bibliothekaren und FaMIs vorgestellt wurden („Flurveranstaltungen“). Weiterhin fanden im Vorwege zwei Betriebsversammlungen statt, auf denen der Betriebsrat die Auswirkungen von RFID auf die Tätigkeiten von FaMIs und Bibliothekaren zusammen mit den Mitarbeiter/innen diskutierte.

Für FaMIs entstanden mit der Einführung von RFID folgende neue Aufgabenfelder:

- Kundenbetreuer, auch MoMas<sup>15</sup> genannt, wurden vor allem in der Einführungszeit von RFID eingesetzt, um Kunden in die neue Technologie einzuführen und Beratungsfunktionen beim Umgang mit der neuen Technik vorzunehmen. Sie führen die Kunden in die Bedienung der Selbstbuchungsstationen ein und weisen sie auf die Notwendigkeiten der Vollständigkeitskontrolle<sup>16</sup> beim Ausleihen von Medien und des Logouts beim Beenden der Ausleihe hin (vgl. Ingwersen 2009, S. 62).

---

<sup>15</sup> so genannte **M**obile **M**itarbeiter sind für die Einweisung der Kunden an den Verbuchungsstationen zuständig

<sup>16</sup> siehe Kapitel 6.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs)

Weiterhin zeigen sie dem Kunden, wie Medien in die Selbstrückbuchungsstation der Zentralbibliothek eingelegt werden und erläutern bei Bedarf die Funktionalität der Sortieranlage (vgl. Sortiermaschine 2009). Nach der Einführungszeit werden Kundenbetreuer für mobile Kundenauskünfte, wie beispielsweise Opac-Einführungen (Online Public Access Catalogue), DIGIBIB, Kassenautomat und Internet, eingesetzt (vgl. Ingwersen 2009, S. 62).

- Ein weiterer Aufgabenbereich, der für FaMIs entstand, ist der Clearing-Arbeitsplatz. Hierbei handelt es sich um einen separaten Beratungsplatz, bei dem die Mitarbeiter/innen Zeit in Kundengespräche investieren und vor allem Neukunden eine umfangreiche Einführung in die Serviceangebote der Bücherhallen Hamburg bieten.
- Weiterhin übernehmen FaMIs Konvertierungsarbeiten neuer Medien und die Umarbeitungen von neuen AV-Medien (vgl. Ingwersen 2009, S. 5).
- FaMIs werden Leseförderungsmaßnahmen, Veranstaltungen planen und durchführen und an Projekten, wie beispielsweise dem Beschwerdemanagement und dem Bücherhallentelefon, mitarbeiten (vgl. Tätigkeiten 2007).

Auch zukünftig werden Kunden im Bedarfsfall von FaMIs an der Theke bedient. In den Bücherhallen bei Rückgaben, in der Zentralbibliothek bei Problemfällen. Die Ausleihe an den Selbstverbuchungsstationen durch den Kunden hat jedoch Vorrang vor der Thekenverbuchung.

Es muss berücksichtigt werden, dass einige FaMIs mit der Einführung von RFID absehbar höher qualifizierte Aufgabenbereiche übernehmen und ihre Vergütung überprüft werden muss.

Insgesamt soll durch die Verringerung der formalen Tätigkeiten ein Mehr an Zeit für die Kommunikation mit Kunden geschaffen werden. Beratungsfunktionen sind Kerntätigkeiten von Bibliothekaren. Durch die Freisetzung von Arbeitskapazität im Bereich der FaMIs ist eine Verschiebung von Arbeitsvorgängen aus dem bibliothekarischen Bereich in den FaMI-Bereich absehbar. Dies kann sich auf die Übernahme von formalen Auskunftstätigkeiten durch FaMIs beziehen, wodurch bei Bibliothekaren eine zeitliche Entlastung eintreten wird. Dies kann aber auch durch Teilnahme von FaMIs an bisher traditionell Bibliothekaren zugeordneten Arbeitsfeldern, wie Vorlesenachmittagen, Klassenführungen und Veranstaltungsarbeit geschehen. Die dadurch beim Bibliothekar freigesetzte Arbeitszeit muss von ihnen durch neue Tätigkeiten besetzt werden, die heute vom Kunden abgefragt werden oder die für die Organisation der Bibliothek zeitgemäß sind. Dies ist

z.B. die in die Stadtteile hinausgehende Arbeit der Vernetzung der Bibliothek mit anderen Kulturträgern im Stadtteil (vgl. Ingwersen 2009 d).

Die Freisetzung von Zeit durch Übernahme von technischen Bibliotheks-Regeltätigkeiten durch Kunden (Kunden-Selbstbuchungen) gibt Bibliotheken insgesamt die Chance, bisherige Tätigkeiten, für die Zeitmangel bisher die Regel war, ausführlicher wahrzunehmen (vgl. Ingwersen 2009 d).

Hierzu gehört die Gewinnung von Neukunden, die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen, Sponsoring, Intensivierung der Pflege von Infolinks und Datenbanken sowie die Entwicklung neuer Angebote wie Teaching Library<sup>17</sup> (vgl. Tätigkeiten 2007). Hierbei wird partiell ein Hineinwachsen von FaMIs in traditionelle Arbeitsvorgänge von Bibliothekaren stattfinden, die eine Neuorientierung auch bei den bibliothekarischen Mitarbeiter/innen mit sich bringen wird.

Es ist geplant, die Öffnungszeiten in den Einrichtungen der Bücherhallen Hamburgs zu erweitern. Hierfür müssen Personalressourcen sowohl von FaMIs als auch von Bibliothekaren eingeplant werden.

Weiterhin werden FaMIs und Bibliothekare bei Bedarf entsprechend ihres neuen Arbeitseinsatzes geschult. FaMIs können beispielsweise Schulungen in allen Arbeitsmitteln und Informationswegen (OPAC, Google, DIGIBIB...) erhalten und an Kommunikationstrainings und Fortbildungen im Bereich der Leseförderungen teilnehmen. Qualifizierungen für Bibliothekare können z.B. im Bereich der Datenbankangebote und Datenbanknutzung sowie in Marketinggrundsätzen erfolgen (vgl. Tätigkeiten 2007).

#### **6.4.2 Die Zukunftskonferenz**

Um eine möglichst große Beteiligung am Veränderungsprozess zu ermöglichen, wurden die Mitarbeiter/innen von der Geschäftsleitung vor der Einführung von RFID zu einer Großgruppenkonferenz im Wilhelmsburger Bürgerhaus eingeladen. Die Zukunftskonferenz fand unter dem Motto „Wir bilden Zukunft!“ statt. Als Begründung für die Wahl des Mottos wurde genannt: „Wir alle bilden und bauen an unserer Zukunft, und wir bilden gleichzeitig einen sehr wichtigen Baustein für die Zukunft der Menschen in unserer Stadt“ (Schwemer-Martienßen 2006 a).

---

<sup>17</sup> „Teaching Library“ wurde „aus dem angloamerikanischen in den deutschen bibliothekarischen und wissenschaftlichen Sprachgebrauch eingeführt, um damit sämtliche Aktivitäten der öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken auf dem Gebiet der Förderung von Informations- und Medienkompetenz pointiert zu umschreiben“ (Bibliotheksportal 2009 b).



Mit der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg wird eine neue Technologie in bereits bestehende Strukturen eingefügt. Dadurch werden Arbeitsschritte entfallen und neue Tätigkeitsfelder entstehen. An zwei Tagen diskutierten 130 von ca. 500 Mitarbeitern aus allen Berufsgruppen der Zentralbibliothek und der Stadtteilbibliotheken darüber, wie die frei werdende Arbeitszeit durch die neue Technologie konkret für neue Serviceangebote und die Bildungsaufgabe der Bücherhallen Hamburg genutzt werden kann (vgl. Holler 2006 c). Das Hauptziel der Konferenz sollte sein, „die Technik als Chance für die Weiterentwicklung von den HÖB zu nutzen“ (Schwemer-Martienßen 2006 c).

Die Zukunftskonferenz wurde von einem externen Beraterteam, einem Führungskräfteworkshop und einer Vorbereitungsgruppe geplant und vorbereitet. Das externe Beraterteam der Fa. Roland Schön und Partner, wurde von den Bücherhallen Hamburg wegen seiner umfangreichen Erfahrungen mit Großgruppenkonferenzen ausgewählt (vgl. Schwemer-Martienßen 2006 c). Sie begleiteten und moderierten den Führungskräfteworkshop, die Vorbereitungsgruppe und die Großgruppenkonferenz.

Im Führungskräfteworkshop wurden zunächst Rahmenbedingungen und Hauptziele der Konferenz zusammengetragen und Vorschläge für die Besetzung der Vorbereitungsgruppe getroffen.

In der Vorbereitungsgruppe sollten möglichst alle Teile des HÖB-Systems durch Kollegen repräsentiert sein (vgl. Holler 2006 a). Die Aufgaben der Vorbereitungsgruppe lagen darin, die Ergebnisse des Führungskräfteworkshops zu präzisieren und über die erarbeiteten Ergebnisse zu informieren; sie lernten u. a. Prinzipien einer Großkonferenz kennen, legten das Motto für die Konferenz fest, entwarfen die Einladungen für die Mitarbeiter/innen und stellten Überlegungen an, wie die Ergebnisse der Zukunftskonferenz im Anschluss umgesetzt werden sollten (vgl. Holler [2006] d).

Für die Auswahl der Teilnehmer an der Zukunftskonferenz wurden von der Geschäftsleitung folgende Richtlinien entworfen (vgl. Holler [2006] b):

- höchstens zwei Kollegen bzw. Kolleginnen aus jeder Bücherhalle,
- insbesondere soll die Berufsgruppe FaMIs vertreten sein,
- die Teilnahme der Mitarbeiter/innen an der Zukunftskonferenz sollte freiwillig sein und
- eine Mischung in Bezug auf Alter, Rolle, Motivation etc. aufweisen.

Diese Vorgaben gewährleisteten, dass verschiedene Berufsgruppen auf der Zukunftskonferenz vertreten waren und eine Vielfalt an Ideen und Interessen sowie Sichtweisen und Fachwissen zusammengeführt werden konnten.

Die Mitarbeiter/innen, die nicht an der Zukunftskonferenz teilnahmen, sorgten dafür, dass der Betrieb in den Bücherhallen Hamburg auch an diesen Tagen reibungslos verlief. Hierfür wurde ein „Notbesetzungsplan“ erstellt, bei welchem sich die Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg untereinander abstimmten und unterstützten. Die Vorbereitungszeit der Konferenz betrug ca. ein halbes Jahr und wurde auf einem 28minütigen Film<sup>18</sup> dokumentiert.

Zu folgenden Themen sollte auf der Zukunftskonferenz ein Austausch stattfinden und konkrete Lösungen erarbeitet werden:

- „Information zu „Wo stehen wir heute, welchen Weg sind wir in den letzten Jahren gegangen, und was haben wir gemeinsam geleistet“,
- ein gemeinsam getragenes Zukunftsbild für die Bücherhallen Hamburg entwickeln, aus dem wir konkrete Aufgaben und Ziele auch für unsere mittelfristige Arbeit ableiten können,
- die nahe Zukunft gestalten mit RFID, veränderten Arbeitsplätzen, neuen Dienstleistungen, einer Kultur des Miteinanders etc.“ (Schwemer-Martienßen 2006 b).

Um diese Ziele zu erreichen und gemeinsam Ideen und Themenbereiche zu erarbeiten, wurden 12 Kleingruppen mit verschiedenen Themenstellungen in einer ständig wechselnden Zusammensetzung gebildet.

So wurden beispielsweise die Kleingruppen maximal gemischt, d. h. dass verschiedene Berufsgruppen innerhalb der Kleingruppen vertreten waren. In dieser Gruppeneinteilung wurde darüber diskutiert, was den Mitarbeiter/innen an der Arbeit in den Bücherhallen Hamburg gefällt, aber auch welche Schwierigkeiten und Herausforderungen bestehen.

Danach erfolgte eine Aufteilung der Kleingruppen nach Arbeitsbereichen. Diese Gruppen entwickelten die Zukunftsbilder für die Bücherhallen Hamburg und erarbeiteten konkrete Aufgaben und Ziele. Als Anregung erzählte Frau Schwemer-Martienßen<sup>19</sup> im Vorwege von ihren eigenen Vorstellungen und Zukunftsbildern.

---

<sup>18</sup> „Wir bilden Zukunft!“ : Zukunftskonferenz vom 14./15. November 2006 / Bücherhallen Hamburg. – Hamburg, 2007. - 1 DVD-Video + Beil.

<sup>19</sup> Direktion der Bücherhallen Hamburg

Eine weitere Gruppeneinteilung erfolgte nach „Heimatgruppen“; Mitarbeiter/innen aus den gleichen Bereichen (beispielsweise aus kleineren Bibliotheken) schlossen sich zusammen und besprachen, wie und in welchem Zeitrahmen die erarbeiteten Aufgaben und Ziele umgesetzt werden könnten.

Innerhalb der Kleingruppen wurden wiederum Arbeitsaufteilungen vorgenommen. Es wurde jeweils eine Person bestimmt, die

- die Zeit nahm,
- die Gruppenergebnisse notierte,
- die erarbeiteten Ergebnisse präsentierte,
- die Moderation bzw. Gesprächsleitung innerhalb der Kleingruppe übernahm.

Diese Arbeitsaufteilungen ermöglichten ein einheitliches, effizientes und strukturiertes Arbeiten.

Aus den Ergebnissen der Kleingruppen wurden folgende zwölf Handlungsfelder erarbeitet:

1. Projektmanagement
2. Alte Aufgaben verschwinden, welche Ideen haben FaMIs und Bibliothekare für neue Dienstleistungen in den Stadtteilbibliotheken?
3. Alte Aufgaben verschwinden, welche Ideen haben FaMIs und Bibliothekare für neue Dienstleistungen in der Zentralbibliothek?
4. Kundenservice
5. neue Gebührenstruktur
6. kleine Bücherhallen und RFID
7. Schulkontakte und Leseförderung
8. Personenentwicklungskonzept
9. Bücherhallentelefon
10. Raumkonzept für Bibliotheken der Zukunft
11. Kooperation mit Stadtteilen und anderen Institutionen
12. Wunsch- und Beschwerdemanagement

Aus den 12 Handlungsfeldern sollten im Anschluss Projekte entstehen, die nach Priorität strukturiert und „nach den Kriterien des professionellen Projektmanagements<sup>[20]</sup>; S.W.] durchgeführt werden“ (Holler 2006 c; Einfügung S.W.).

---

<sup>20</sup> siehe Kapitel 6.4.2.1 Projektmanagement

„Mit Veränderungsprozessen ist latent Verunsicherung verbunden, aber auch Hoffnung und Lust auf Neues“ (Holler 2006 c). Die Zukunftskonferenz gab Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv an der Zukunftsgestaltung zu beteiligen und Modelle für die Zukunft zu entwickeln. Die Teilnahme an der Konferenz war freiwillig und zeigte, dass mit 130 Teilnehmern auch der Bedarf nach einer Auseinandersetzung mit der Thematik bestand.

Schon in der Planungsphase wurden die Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg regelmäßig über den aktuellen Planungsstand informiert und auch nach der Konferenz fand eine Personalversammlung statt, auf der die Mitarbeiter/innen von der Geschäftsleitung über die Ergebnisse der Zukunftskonferenz unterrichtet wurden.

Für die Mitarbeiter/innen, die nicht an der Konferenz teilnahmen gab es die Möglichkeit, sich über die Vertreter der jeweiligen Stadtteilbibliothek zu äußern.

*„Wir wollen die Technik als Chance nutzen und unsere Zukunft bewusst gestalten und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen Berufsgruppen“ (Holler 2006 a).*

#### **6.4.2.1 Projektmanagement (PM) als Ergebnis der Zukunftskonferenz**

„Wenn ein einmaliges, bereichsübergreifendes Vorhaben zeitlich begrenzt, zielgerichtet, interdisziplinär und so wichtig, kritisch und dringend ist, dass es nicht einfach in der bestehenden Linienorganisation bearbeitet werden kann, sondern besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen, handelt es sich um ein Projekt“ (Kuster 2008, S. 5).

Die auf der Zukunftskonferenz erarbeiteten Themen sollten im Anschluss mit der Methode des Projektmanagements bearbeitet werden, um die Ergebnisse „zu optimieren und die stark von Arbeitskreisen und Projekten geprägte Entwicklung der Bücherhallen Hamburg transparenter zu gestalten und mit der Strategie des Hauses zu synchronisieren“ (Leitfaden Projektmanagement, S. 2). „Projektmanagement stellt passende Standards zur Verfügung, um Projekte transparent, effektiv und effizient zu erfüllen“ (Projektmanagement 2007). Um ein erfolgreiches Projektmanagement in den Bücherhallen Hamburg durchführen zu können, wurde ein Projektteam gegründet, das einen verbindlichen Leitfaden entwickelte, der den jeweiligen Abteilungen der Bücherhallen Hamburg für die Bearbeitung von Projekten zur Verfügung gestellt werden sollte. „Dieser Leitfaden hilft konkret bei

der erfolgreichen Projektumsetzung“ (Leitfaden Projektmanagement, S. 2) und zeigt den Ablauf von der Idee bis zur Einführung auf.

Für die Einführung von Projekten wurde eine Steuerungsgruppe gegründet, deren Aufgaben u. a. darin lag, zwischen der Geschäftsleitung und der Projektgruppe zu vermitteln, klare Aufträge zu formulieren, über den Ressourceneinsatz und die weitere Vorgehensweise zu bestimmen und bei Fragen Antworten zu geben. Sie besteht aus einem variablen Personenkreis (vgl. Leitfaden Projektmanagement). Die Themenfelder der Zukunftskonferenz wurden im Anschluss strukturiert, zu Projekten zugeschnitten, Projektmitglieder und die Projektleitung bestimmt, Projekte beauftragt und auf eine Zeitleiste gesetzt (vgl. GKK [2006]). Für die Zusammensetzung des Projektteams können Projektmitglieder aus fachlichen Gründen vorgeschlagen werden, ein Großteil der Projekte in den Bücherhallen Hamburg soll zukünftig jedoch innerbetrieblich ausgeschrieben werden, so dass sich interessierte Mitarbeiter/innen für die Teilnahme an Projekten bewerben können. So hat jeder die Möglichkeit, einen Beitrag an der Weiterentwicklung der Bücherhallen Hamburg unter Berücksichtigung der eigenen Interessen zu leisten (vgl. Leitfaden Projektmanagement, S. 1).

#### **6.4.2.2 Wunsch- und Beschwerdemanagement**

Das Wunsch- und Beschwerdemanagement (WBM) stellt ein Projekt dar, welches auf der Zukunftskonferenz geplant wurde und in den Bücherhallen Hamburg sukzessiv eingeführt wird. Durch das Erfassen von Wünschen und Beschwerden soll das betriebliche Verfahren optimiert und Erfahrungen für Verbesserungen im Kundenkontakt gewonnen werden.

Am 22. Oktober 2008 startete in den fünf Bibliotheken Bergedorf, Billstedt, Steilshoop, Volksdorf und Winterhude die Pilotphase des Wunsch- und Beschwerdemanagements, um die Tauglichkeit für dieses Projekt zu testen. Hierfür wurde vorab eine Projektgruppe gebildet, die einen Leitfaden erstellt hat, der u. a. Beschwerdearten aufzeigt, den Ablauf einer Beschwerde darstellt, Formulare für Beschwerdeanträge enthält, Leitsätze im Kundendialog aufzeigt, Verhaltenstipps enthält und Beispiele für Beschwerdegespräche vorstellt (vgl. Leitfaden WBM).

Die Projektgruppe hat sich zunächst auf das externe WBM im Kundenkontakt konzentriert, innerbetriebliches WBM wird nur ansatzweise berührt (vgl. Leitfaden WBM, S. 3). Die fünf Bibliotheken des Pilotprojektes orientierten sich an diesem

Leitfaden und dokumentierten Beschwerden und Erfahrungen während der Testphase.

Im Februar 2009 trafen sich die Vertreter der teilnehmenden Bibliotheken, um eine Auswertung des Pilotprojektes vorzunehmen. Die Erfahrungen wurden überwiegend positiv bewertet, da beispielsweise die Führungsebene entlastet wurde, Erleichterungen in Abläufen und bei Kooperationen im Team erfolgten und Eigeninitiative und Selbstbewusstsein der Mitarbeiter durch mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum gefördert wurden (vgl. WBM 2009).

Die Ergebnisse aus der Pilotphase wurden an die Projekt- und Steuerungsgruppe weitergeleitet, damit der Leitfaden für das WBM überarbeitet und optimiert werden konnte. Danach wird der Projektleitfaden für alle Bücherhallen Hamburg verbindlich und auf das interne WBM übertragen (Holler). Im April 2009 erfolgte die Einführung des WBM in allen Bücherhallen Hamburg.

An diesem Projekt wird deutlich, dass die erarbeiteten Ideen der Zukunftskonferenz umgesetzt werden. Es ist auch ein Beispiel dafür, wie die freie Zeit neu eingesetzt wird. Auch zukünftig sollen Mitarbeiter/innen durch die Einführung des Projektmanagements aktiv an der Zukunftsgestaltung der Bücherhallen Hamburg teilnehmen.

### **6.4.3 Gestaltung / Veränderung von Prozessen**

Menschen stehen Veränderungen positiver gegenüber, wenn sie an der Gestaltung direkt mitwirken dürfen (vgl. Kraus 2006, S. 191). Gestaltungen und Veränderungen von Prozessen wurde zusammen mit den Mitarbeitern der Bücherhallen Hamburg durchgeführt. Es wurden beispielsweise Arbeitsgruppen gegründet, die sich mit der Präsentation vierteiliger Medien und der Raumplanung der Bücherhallen Hamburg befassten.

#### **6.4.3.1 Präsentation vierteiliger Medien**

Ein Vorteil von RFID ist, dass manuelle Vollständigkeitskontrollen durch Mitarbeiter/innen entfallen, da die einzelnen Bestandteile von mehrteiligen Medien bis zu einem Grad mit Transpondern versehen werden können. Fehlt ein Teil bei der Ausleihe oder Rückgabe, so ist die Buchung nicht möglich. Bei einfachen CDs werden sowohl die CD als auch das entsprechende Cover mit einem Transponder versehen, so dass eine Verbuchung bei fehlender CD oder bei falschem Inhalt nicht möglich ist (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 3).

Problematisch wird es allerdings beim Ausleihvorgang von mehrteiligen CDs, DVDs oder CDRs. Hierfür wurden spezielle Hüllen angeschafft, damit sich die Transponder beim Buchungsvorgang nicht überlagern und dadurch technisch die Buchungsmöglichkeit ausschließen. Trotz dieser Hüllen sind mehrteilige Medien nur bedingt problemlos selbstverbuchungsfähig. So können CDs nur bis drei (höchstens vier) Ring-Transpondern und einem Buch-Transponder und DVDs bis vier (maximal fünf) Transpondern über die Selbstverbuchungsstation entliehen werden. Für Medien, die aus mehr Teilen bestehen, ist somit eine vollständige Sicherung der Medien nicht gegeben. Ein Diskussionspunkt war daher, ob die Selbstverbuchungsfähigkeit von Medien als wichtiger erachtet wird als die Mediensicherheit (vgl. Ingwersen 2007, S. 1).

Die Geschäftsleitung der Bücherhallen Hamburg legte fest, dass die Selbstverbuchung durch den Kunden Vorrang hat. „Jedes AV-Medium – gleich, aus wie vielen Teilen es besteht – muss an der Kunden-Selbstverbuchungsstation vom Kunden selbst gebucht werden können. Gegenüber diesem Grundsatz muss der Wunsch einer optimalen Sicherung der AV-Medien zurückstehen!“ (Arbeitsanweisung 2008, S. 18). So werden beispielsweise CDs, die aus mehr als vier Teilen bestehen, nur noch mit einem Transponder versehen. Der Kunde ist durch die AGBs verpflichtet, die Vollständigkeit der Buchung zu prüfen.

Ein zusätzlicher Aufkleber auf der Hülle („Grüner Punkt“) signalisiert den Mitarbeitern, dass sie den Inhalt des Werkes bei Rückgabe oder beim Einstellen ins Regal auf Vollständigkeit prüfen müssen. Lediglich Medien, die aus technischen Gründen nicht an der Selbstverbuchungsstation entliehen werden können (dies sind im Wesentlichen Medien mit metallisierten Covern wie das Guinness-Buch der-Rekorde), erhalten einen Aufkleber „Keine Selbstverbuchung möglich“ und werden weiterhin an der Theke verbucht. Dieser Aufkleber darf jedoch nicht für Medien verwendet werden, die Mitarbeiter/innen lediglich für besonders schützenswert halten (vgl. Arbeitsanweisung 2008, S. 27).

Für die Entscheidung der eingeschränkten Mediensicherheit spricht, dass der Personalaufwand an der Theke nicht erhöht wird und dass ein einheitliches Verfahren für den Kunden mehr Klarheit bringt. Befürchtungen, dass der Bestand durch die fehlende Sicherung der Medien nicht mehr gepflegt und kontrolliert werden kann und somit ein Qualitätsverlust entsteht, können bisher empirisch nicht festgestellt werden. Insgesamt ist durch die im Zuge der RFID-Technologie überall aufgestellten Sicherheitsgates eher ein höheres Sicherheitsniveau festzustellen (vgl. Ingwersen 2009, S. 62).

Mit der Präsentation mehrteiliger Medien beschäftigte sich eine Arbeitsgruppe, die aus Mitarbeitern der EDV-Abteilung, der Zentralbibliothek und der Bücherhallen Hamburg bestand. In einer Arbeitsanweisung wurde der Vorgang für die Einarbeitung mehrteiliger Medien festgelegt („Konvertierungshandbuch“). Diese beinhaltet die Vorgaben für die Konvertierung mehrteiliger DVDs, CDs und CDRs und zeigt allgemeine Konvertierungsgrundsätze auf.

Durch die neuen Plastikhüllen entstehen Kosten und aufwendige Einarbeitungszeiten. Für die Konvertierung<sup>21</sup> der Medien wurden 1-Euro-Kräfte beschäftigt, komplexe Konvertierungsarbeiten, wie mehrteilige CD-Werke, werden jedoch von den Mitarbeitern übernommen. Die aufwendige Konvertierung, vor allem von AV-Medien, nimmt einen Großteil der neu gewonnenen Zeit in Anspruch. Daher wird eine Zentralisierung der AV-Bearbeitung und Konvertierung aller neuen Medien bevorzugt (vgl. Ingwersen 2009, S. 62).

#### **6.4.3.2 Einbeziehung in RFID-gerechte Umgestaltung der Bibliothek**

In der RFID-Betriebsvereinbarung<sup>22</sup> wurde festgehalten, dass die Einrichtung der Arbeitsplätze unter Beachtung ergonomischer Grundsätze nach den neuesten Erkenntnissen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit erfolgen soll (vgl. Betriebsvereinbarung 2006, S. 5). Weitere Ansprüche, die an die Gestaltung der Räume gestellt wurden, sind klare Strukturen und eine kunden- und mitarbeiterfreundliche Umsetzung. Abläufe und Benutzerströme sollten ebenfalls bei der Gestaltung beachtet werden (vgl. AG Raum 2006).

Unter Berücksichtigung der festgelegten Rahmenbedingungen fand daher eine Präzisierung der Räumlichkeiten im Hinblick auf den RFID-Einsatz statt. Vor allem die Mitarbeiter/innen sind in ihren täglichen Arbeitsabläufen von den Umgestaltungen betroffen. Daher wird vor Ort gemeinsam mit dem Betriebsrat, der EDV-Abteilung und den Beschäftigten die Gestaltung geplant und Verbesserungsvorschläge bzw. Wünsche seitens der Mitarbeiter/innen berücksichtigt. Für jede Bücherhalle wird individuell festgelegt,

- wo die Selbstverbuchungsstationen, der Steh-Opac, die Internetstation und der Kassenautomat aufgestellt werden und welche Umbaumaßnahmen hierfür notwendig sind.

---

<sup>21</sup> siehe Kapitel 4.4.1.1 Die Medienkonvertierung

<sup>22</sup> siehe Kapitel 6.3.1 RFID-Betriebsvereinbarung



- wie der Umbau der Theke aussehen wird. Dies beinhaltet die technische Ausstattung und die Festlegung, ob die Theke höhenverstellbar sein sollte.
- wann die einzelnen Arbeitsschritte erfolgen werden (Zeitplan).

Für jede Bücherhalle Hamburg wird somit eine optimale räumliche Gestaltung vorgenommen, die auch die Interessen der Mitarbeiter/innen widerspiegelt.

In jeder Bibliothekseinrichtung hatte die RFID-Planung dadurch eine partielle Umgestaltung der Räumlichkeiten zur Folge. Erste Überlegungen betrafen jeweils die zukünftigen Tätigkeiten und die damit verbundene Ausstattung der Arbeitsplätze. Es musste geklärt werden, welche Tätigkeiten weiterhin an den Theken vorgenommen werden, um festzustellen, wie die Thekenplätze organisiert sein müssen.

Weiterhin musste festgelegt werden, wo die Angebote platziert werden sollten (Antennenposition, Selbstverbuchungsstation, OPACs mit Kontoeinsicht und kostenfreiem Ausdruck, neu vorgesehene Clearingplätzen), wie Schall- und Sicherheitsschutz bei der Sortieranlage berücksichtigt werden müssen, was bei der Aufstellung von Sicherheitsgates beachtet und welche ergonomischen Aspekte bei der Raum- und Arbeitsplatzgestaltung eingehalten werden müssen. In der Zentralbibliothek musste zudem eine neue Position für die Kassenautomaten festgelegt werden. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitarbeiter/innen der jeweiligen Bücherhalle, befasste sich im Vorwege mit den Veränderungen der Räumlichkeiten (vgl. AG Raum 2005).

Es wurden folgende konkrete Maßnahmen durchgeführt bzw. Vorgaben festgelegt und somit die Gestaltung der Bibliothek für Mitarbeiter/innen und Kunden optimiert:

- Das Design der Kunden-Selbstverbuchungsstationen wurde gemeinsam mit Rollstuhlfahrern entwickelt; sie sind höhenverstellbar und haben eine große Abstellfläche (vgl. Ingwersen 2009, S. 62).
- Diskutiert wurde, ob die Selbstverbuchungsstationen an einem zentralen Standort in der Bibliothek oder verteilt in den Bibliotheksräumen aufgestellt werden sollen. Um die Betreuung durch die Kundenbetreuer zu vereinfachen, fiel die Entscheidung auf einen zentralen Standort (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 5).

- Die Kunden-Selbstverbuchungsstationen werden jeweils ca. vier Wochen vor dem Live-Beginn in den jeweiligen Bibliotheken installiert, damit Mitarbeiter/innen die Station zuvor testen können (vgl. Leistungsverzeichnis S. 10).
- Die weitere Einsatzmöglichkeit von Barcodepistolen soll garantiert werden. Der Barcode wird als Hilfsbuchungsträger für technische Notfälle langfristig erhalten.
- In den Eingangsbereichen werden Gates zur Sicherung der Medien aufgestellt.
- Umbaumaßnahmen wie Elektroarbeiten und Thekenanpassungen wurden als lediglich kurze Schließungszeiträume geplant, um für Kunden keine Nachteile (geschlossene Bibliothek) durch die technischen Arbeiten entstehen zu lassen. So bleiben die Bibliotheken lediglich zwischen 1 – 5 Tage, die Zentralbibliothek z.B. nur 1 Tag, geschlossen. Plakate und Handzettel weisen den Kunden rechtzeitig auf diese Maßnahmen hin.

Erst mit dem Live-Betrieb kann jedoch festgestellt werden, ob die räumlichen Gestaltungen effektiv sind, oder ob weitere Verbesserungen erforderlich sind. Bei Änderungsbedarf können sich die Bücherhallen Hamburg an die EDV-Abteilung wenden. Diese ist für alle ergonomischen Fragen Ansprechpartner.

#### **6.4.4 Das RFID-Webtagebuch im Intranet**

Um Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei den Mitarbeitern zu erreichen, wurden Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten genutzt. Ein Beispiel stellt das Webtagebuch dar.

Das Webtagebuch ist eine Informationsplattform, die den Mitarbeiter/innen im Intranet zur Verfügung steht. Das Intranet dient u. a. der internen Kommunikation und wird genutzt, um sich organisationsintern auszutauschen und Dokumente bzw. Vorlagen zu verwalten. Im Gegensatz zum Internet ist das Intranet nicht für alle frei zugänglich, sondern stellt ein geschlossenes, nicht öffentliches Computernetzwerk dar. Intranet-Anwendungen finden sich in allen großen und mittelgroßen Betrieben häufig im Verwaltungs- oder EDV-Bereich (vgl. Hoffmann 2008, S. 9, 10).

Das Webtagebuch der Bücherhallen Hamburg ist ein Aspekt im Intranet der Stiftung und informiert über alle Punkte, die für Mitarbeiter/innen zum RFID-Projekt von Interesse sein könnten. U. a. sind hier Informationen zum Veränderungsprozess durch RFID zu finden. Mit Hilfe der Plattform kann die große Anzahl an Mit-

arbeitern problemlos und schnell über den aktuellen Planungsstand informiert werden. Die EDV-Abteilung nutzt das Webtagebuch beispielsweise, um Fragen, die an sie herangetragen werden, über die Plattform zu beantworten.

Die Plattform trägt zu einem Informationsaustausch bei und ist gerade für diesen Veränderungsprozess eine effektive Möglichkeit, zeitnah über wichtige Aspekte zu informieren.

#### **6.4.5 Mitarbeiterschulung / -training**

Mit der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg verändern sich die Tätigkeiten der Mitarbeiter/innen<sup>23</sup>. Sie müssen eine neue Technologie verstehen und diese dem Kunden erläutern können sowie neue Aufgabenfelder übernehmen. In der RFID-Betriebsvereinbarung<sup>24</sup> wurde festgelegt, dass den Mitarbeitern der Bücherhallen Hamburg rechtzeitig und ausreichend Gelegenheit gegeben wird, sich mit der neuen RFID-Technik vertraut zu machen, bzw. dass sie angemessen eingewiesen werden (vgl. Betriebsvereinbarung 2006, S. 3).

Die Anforderungen an den Systemanbieter umfassten ein „Training der Trainer“. Sechs Mitarbeiter/innen der EDV-Abteilung und drei Mitarbeiter/innen der Katalogstelle erhielten eine Einweisung in den Konvertierungsablauf, in die Vorgänge der Verbuchungsstationen, den Personalarbeitsplatz und die Bedienung der Sortieranlage. Die EDV-Abteilung ist wiederum für die Schulung von FaMIs und Bibliothekaren der Bücherhallen Hamburg zuständig (vgl. Leistungsverzeichnis, S. 17). Es wurde ein Schulungsprogramm ausgearbeitet, welches eine umfangreiche Einführung für alle Mitarbeiter/innen in die RFID-Technologie ermöglicht.

Das Schulungsprogramm besteht aus fünf Schulungseinheiten, an denen alle Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg teilnehmen müssen. Die Schulungen erfolgen an einem Tag und sind für vier bis sechs Personen ausgerichtet. Neu eingestelltes Personal nimmt an laufenden Terminen teil und Springer, sowie Personal das halbtags in einer RFID-Bücherhalle tätig ist, werden vorab geschult.

Folgende Ziele sollen durch die Schulung der Mitarbeiter/innen erreicht werden (vgl. Ingwersen 2006 a):

---

<sup>23</sup> siehe Kapitel 6.4.1 Veränderung der Mitarbeitertätigkeiten

<sup>24</sup> siehe Kapitel 6.3.1 RFID-Betriebsvereinbarung

- Die Mitarbeiter/innen sollen die technischen Fertigkeiten der RFID-Technologie, wie beispielsweise Konvertierungsarbeiten, den Umgang mit Kunden-Selbstbuchungsstationen, Thekenplätzen und Sortieranlage, lernen.
- Die Mitarbeiter/innen sollen sich kundenorientiert verhalten. Dies beinhaltet, den Kunden in die Selbstbuchungsstationen einführen zu können und Sprach- bzw. Verhaltensregeln zu kennen.
- Die Mitarbeiter/innen sollen durch die Schulungen die neuen Rollen positiv besetzen und eine konstruktive Haltung zu der RFID-Technologie entwickeln.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden folgende fünf Schulungseinheiten für FaMIs und Bibliothekare ausgearbeitet (vgl. Ingwersen 2006 a):

1. *Einführung in wissenswerte Aspekte der RFID-Technologie:*  
In einem Beamer-Vortrag werden den Teilnehmern die wichtigsten Aspekte zum Thema RFID erläutert. Sie erhalten Hintergrundwissen über die Technologie RFID, um Kundenfragen beantworten zu können. Der Vortrag umfasst u. a. Informationen über den Umgang mit Kundendaten, die Funktionalität der Selbstverbuchungsstation, die Sicherung der Medien und verdeutlicht anhand der Zielsetzung die Notwendigkeit der Einführung von RFID.
2. *Praktische Schulung in die Kunden-Selbstverbuchungsstationen:*  
Diese Schulungseinheit umfasst die Einweisung in die RFID-Selbstverbuchungsstationen. Ein Mitarbeiter der EDV-Abteilung erklärt die technische Ausstattung und den Buchungsvorgang an den Stationen, stellt mögliche Fehlermeldungen vor und erläutert, wann der Kunde an die Theke verwiesen werden muss. Jeder Teilnehmer führt selbständig eine Ausleihe an der Selbstverbuchungsstation durch.
3. *Praktische Schulung in die Thekenbuchung mit RFID:*  
Die Teilnehmer lernen das Buchen mit RFID an den Mitarbeiterbuchungsplätzen und mit der neuen BiblioMondo-Software kennen. Hierfür steht ein Schulungsraum mit einer „Testversion“ zur Verfügung, an denen die Teilnehmer unter realen Bedingungen Medien verbuchen können. Fragen, die entstehen, werden besprochen.
4. *Praktische Übung in die Kundeneinführung an der Kunden-Selbstverbuchungsstation:*  
Nachdem die ersten drei Module erfolgreich abgeschlossen sind, erfolgt eine praktische Übung während des Live-Betriebes in der Zentralbibliothek.

Die Schulungsteilnehmer führen Buchungen an der Theke durch und betreuen die Kunden an den Selbstverbuchungsstationen.

5. *Einweisung in die Konvertierung:*

Die Einweisung in den Ablauf einer Konvertierung erfolgte bereits vor der Umstellung auf RFID in der jeweiligen Bücherhalle, wird jedoch zusätzlich in dem Vortrag der ersten Schulungseinheit „Einführung in wissenswerte Aspekte der RFID-Technologie“ behandelt. Weiterhin erhalten alle Mitarbeiter/innen einen Konvertierungsleitfaden.

Als Hilfestellung im Umgang mit dem Kunden wurden für die Mitarbeiter/innen „oft gestellte Kundenfragen“ mit entsprechenden Antworten sowie Tipps für den Umgang mit Kunden zusammengetragen. Diese Dokumente sollen dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter/innen in die neue Rolle der Bibliothek einfinden. Weiterhin wurden „wichtige Punkte zum RFID-Betrieb“ aufgelistet. Diese umfassen u. a. Anweisungen zur Problembehebung typischer Fehlermeldungen sowie eine Hilfestellung für die ersten Tage im Umgang mit der neuen Software.

## **6.5 Einbeziehung der Kunden**

Eine weitere Gruppe, die von dem Veränderungsprozess betroffen ist, sind die Kunden. Die Kriterien für ein erfolgreiches Changemanagement<sup>25</sup> zeigen auf, dass es wichtig ist, die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden zu berücksichtigen und festzustellen, welcher Mehrwert für Kunden durch die durchgeführten Veränderungen entsteht. Um Kundenwünsche berücksichtigen zu können, müssen diese über die geplanten Maßnahmen informiert und ihnen die Gelegenheit gegeben werden, sich zu den Veränderungen zu äußern. Eine umfangreiche und frühzeitige Informationspolitik ist daher wichtig. Der Kunde profitiert von der RFID-Technologie, da durch frei werdende Personalkapazitäten der Kundenservice verbessert werden kann. Die Verbesserungen des Kundenservices stellen den entscheidenden Mehrwert für den Kunden an diesem Veränderungsprozess dar. Dieses Kapitel zeigt auf, wie Kunden informiert wurden und welche neuen Serviceleistungen zu erwarten sind bzw. schon umgesetzt wurden.

### **6.5.1 Kundeninformationen**

Es werden verschiedene Möglichkeiten genutzt, um den Kunden über die Technologie RFID zu informieren. Eine Möglichkeit stellt das Internet dar:

---

<sup>25</sup> siehe Kapitel 2 Changemanagement

- Um den Kunden über RFID zu informieren, stellten die Bücherhallen Hamburg ein Dokument<sup>26</sup> auf den Internetseiten der Bücherhallen Hamburg ein, das umfassende Informationen zu der Einführung von RFID nennt und wichtige Fragen, die für den Kunden auftreten können, erläutert. Der Kunde erhält einen Überblick über die Veränderungen (beispielsweise neue Serviceangebote) die für ihn mit der Einführung von RFID entstehen.
- Ein zentrales Thema war die Nutzung der Kundendaten mit RFID. Der Kunde wird auf der Internetseite der Bücherhallen Hamburg<sup>27</sup> über alle wichtigen Aspekte aufgeklärt, die das Schutzgebot der Kundendaten betreffen. Er wird aufgefordert, sich bei Fragen, Anregungen oder Kritik an Herrn Dr. Uwe Schläger, den betrieblichen Datenschutzbeauftragten der Stiftung, zu wenden.
- Weiterhin werden aktuelle Informationen zu RFID, die für Kunden von Interesse sein könnten, im Internet eingestellt. So findet der Nutzer z.B. allgemeine und technische Informationen zur neuen Sortieranlage der Zentralbibliothek (Stand 14.06.2009).

Es wurde eine Informationsveranstaltung zum Thema Datenschutz geplant, die jedoch nicht stattfand, da von den Kunden nahezu keine Rückmeldungen zu dieser Thematik erfolgten. Weiterhin mussten Kunden über die notwendigen Änderungen der AGBs informiert werden. Diese sind im Internet erhältlich, liegen in den Bücherhallen Hamburg aus und werden jedem Neukunden ausgehändigt.

Eine weitere Möglichkeit, Kunden über die Technologie RFID zu informieren, stellen Flyer dar. Sowohl für den Beginn der Selbstverbuchung in den Bücherhallen Hamburg als auch für den Beginn der Selbstrückbuchung von Medien in der Zentralbibliothek wurden Flyer erstellt, in denen die Vorgehensweisen an den Stationen erläutert wurden. Sie liegen in den Bücherhallen Hamburg aus und können vom Kunden genutzt werden.

Artikel in Tageszeitungen und Zeitschriften, beispielsweise mit den Titeln „Neue Kundenkarten für die Bücherhallen Hamburg<sup>28</sup>“, „Hier kontrolliert Kollege Compu-

---

<sup>26</sup> Kunden-Selbstverbuchungsterminals in der Zentralbibliothek der Bücherhallen, URL <http://www.buecherhallen.de/go/id/bgn/>, Stand 2009-06-14

<sup>27</sup> Datenschutz aktuell: RFID bei den Bücherhallen Hamburg URL <http://www.buecherhallen.de/go/id/bfl/>, Stand 2009-06-14

<sup>28</sup> Hamburger Abendblatt, 18.05.2005

ter<sup>29</sup>“ und „RFID für Hamburger Leseratten<sup>30</sup>“, informierten den Kunden ebenfalls über das Thema RFID.

Weiterhin werden Kunden mit Plakaten und Flyern über Aktuelles, wie beispielsweise die vorübergehende Schließung von Bücherhallen Hamburg während der Umbaumaßnahmen, informiert.

Die wichtigste Informationsmöglichkeit stellen jedoch die Mitarbeiter/innen dar. Diese bleiben auch zukünftig für die Kunden Ansprechpartner. Sie stehen jederzeit für Fragen zur Verfügung, führen in die neue Technologie ein und bieten Hilfestellung, wenn Probleme auftreten. Sie erläutern, warum es wichtig war, RFID einzuführen und beantworten Fragen rund um das Thema.

### **6.5.2 Serviceverbesserung**

Das erste, was Kunden mit der neuen Technologie verbinden, ist, dass sie den Ausleihvorgang, der zuvor von Mitarbeitern durchgeführt wurde, nun selbst vornehmen müssen – mit einer Technik, die ihnen nicht bekannt ist. Dies kann Verzögerungen und Ängste vor dem Unbekannten hervorrufen. Nach Ansicht der Bücherhallen Hamburg ist die RFID-Einführung von den Kunden jedoch schnell in der Praxis als Mehrwert empfunden worden.

Die frei werdenden Personalkapazitäten sollen für den Ausbau von Dienstleistungsangeboten genutzt werden (vgl. Betriebsvereinbarung 2006, S. 4). In der Praxis werden folgende Aspekte als Serviceverbesserungen durch RFID für den Kunden bewertet:

- Durch freie Arbeitskapazitäten werden intensivere Betreuungen durch die Mitarbeiter/innen ermöglicht. Es wird Zeit in Kundengesprächen investiert und die Kommunikation mit Mitarbeitern ausgebaut. Vor allem Neukunden sollen eine umfangreiche Einführung in den Service der Bücherhallen Hamburg erhalten.
- Kunden werden von den Mitarbeitern in die neue Technologie RFID eingeführt.
- Auf der Zukunftskonferenz wurden Projekte<sup>31</sup> entwickelt, die vor allem den Kundenservice verbessern sollen. Das Beschwerdemanagement wird bereits in den Bücherhallen Hamburg eingeführt und weitere Projekte, wie beispiels-

---

<sup>29</sup> Hamburger Abendblatt, 12.04.2007

<sup>30</sup> Computerwoche, 24.10.2006

<sup>31</sup> siehe Kapitel 6.4.2.1 Projektmanagement (PM) als Ergebnis der Zukunftskonferenz

weise Kooperationsarbeiten, Veränderung der Benutzungsordnung und die Einführung eines Bücherhallentelefon, sind für die Zukunft geplant.

- Die Öffnungszeiten sind verlängert bzw. werden verlängert.
- Mit der neuen Technologie RFID wurde der Buchungsvorgang beschleunigt und somit die Warteschlangen verringert. Warteschlangen zu den Stoßzeiten gehören mit der neuen Technik der Vergangenheit an (vgl. Ingwersen 2009 b, S. 3).
- Durch die Verbuchung an den Selbstverbuchungsstationen wird dem Kunden mehr Diskretion und Anonymität beim Ausleihvorgang eingeräumt.
- Die einfache Handhabung der Selbstverbuchungsstationen ermöglicht jedem Kunden, problemlos den Buchungsvorgang vorzunehmen.
- Die Kunden erhalten nach Beendigung des Ausleihvorgangs eine Quittung, dies war bisher nicht der Fall.
- Kontoausdrucke, Vormerkungen und Verlängerungen können an den Kunden-PCs vorgenommen werden. An mindestens einem Kunden-PC können in jeder Bibliothekseinrichtung kostenfrei Ausdrucke von Verlängerungen oder Ausleihen vorgenommen werden (vgl. Medienselbstverbuchung 2008).



## **7 Projektumsetzung**

Nach der Projektgestaltung folgt die Projektumsetzung, welche über Erfolg bzw. Misserfolg des Veränderungsprozesses entscheidet. Dies Kapitel beinhaltet die Reaktionen von Mitarbeitern und Kunden auf die Verbuchungsstationen sowie die Planung- und Installationsphase der Kunden-Selbstrückbuchungsstationen.

### **7.1 Kunden-Selbstverbuchung**

Am 12.04.2007 nahm die größte Stadtteilbibliothek Alstertal den RFID-Betrieb nach dreimonatiger Konvertierung mit drei Kunden-Selbstverbuchungsstationen auf. Der Bestand der Bücherhalle Alstertal beläuft sich auf ca. 60.000 Medien (Ingwersen 2009 b, S. 3). In der Zentralbibliothek am Hühnerposten können die Kunden seit dem 02.05.2007 an sieben Selbstverbuchungsstationen ihre Ausleihe durchführen. Der erste Projektabschnitt, der die Umstellung der 17 großen Stadtteilbibliotheken umfasst, ist bereits abgeschlossen, bis Ende 2009 werden auch die kleinen und mittelgroßen Stadtteilbibliotheken ihre Technologie auf RFID umstellen. Folgend wird aufgezeigt, wie Mitarbeiter/innen und Kunden mit dem Beginn des RFID-Live-Betriebes auf die neue Technologie reagierten.

#### **7.1.1 Reaktionen Mitarbeiter/innen**

Im Januar 2008 fand eine erste Auswertungssitzung zu der Einführung von RFID statt, an der FaMIs und Bibliothekare, deren Bücherhallen Hamburg bereits auf RFID umgestellt waren, teilnahmen. Die Auswertungssitzung wurde von der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat vorbereitet und erste Erfahrungen mit der Technologie RFID ausgewertet. Diskussionspunkte waren der Einsatz von Kundenbetreuern, die Einarbeitung von AV-Medien, der Verlust von Medien, die Unterstützung durch die EDV-Abteilung und Probleme, die mit RFID auftraten.

Von den Mitarbeitern wurden auf dieser Auswertungssitzung keine wesentlichen Aspekte, wie beispielsweise die Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern, Ängste oder Überforderungen bemängelt, sondern lediglich Punkte aufgezählt, die überwiegend (schnell) behoben werden konnten (vgl. Marschall 2008).

Eine weitere Auswertungssitzung fand im März 2008 statt. Auch hier wurden lediglich technische Mängel, wie beispielsweise ein vermehrter Systemausfall, vorgebracht (vgl. Evers-Borgert 2008).

Die Mitarbeiter/innen bewerten den neuen Theken-Ablauf als ergonomischer und angenehmer als die bisherige Verbuchung mit dem Bookreader. Dieser hatte

oftmals Anlass zu Klagen über Rückenverspannungen geführt (Investitionsmittelantrag 2008). Aus dem Erfahrungsbericht einer Bücherhalle Hamburgs geht hervor, dass die RFID-Technologie die Organisation in den Bücherhallen Hamburg verbessert hat und kaum jemand den Bookreader zurück möchte. Zwar traten zu Beginn des Live-Betriebes einige Probleme auf, diese waren jedoch technischer oder organisatorischer Art und konnten behoben werden (vgl. Harten 2007). Die Mitarbeiter bewerten die neuen Abläufe mit RFID überwiegend positiv (vgl. Ingwersen 2009, S. 62).

### **7.1.2 Reaktionen Kunden**

Aus Erfahrungsberichten geht hervor, dass die Kunden-Selbstverbuchungsstationen von den Kunden ebenfalls positiv aufgenommen wurden. Auch ein Ansturm auf die datenschutz nord GmbH hinsichtlich des Gebrauchs personenbezogener Daten mit RFID blieb aus.

Der Umgang mit den Kunden-Selbstverbuchungsstationen erforderte lediglich eine kurze Eingewöhnungsphase. Beispielsweise wurden in der Anfangszeit des Live-Betriebes die Medien beim Ausleihvorgang zu früh von der Selbstverbuchungsstation entfernt und somit die Diebstahlsicherung nicht deaktiviert. Beim Verlassen der Bücherhalle reagierte in diesem Fall das Sicherheitsgate am Ausgang. Ebenfalls mussten die Kunden auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, den Ausleihvorgang zu beenden, damit nachstehende Kunden nicht versehentlich ihre Medien auf das falsche Konto buchen. Um diese Probleme zu vermeiden, stehen den Kunden Kundenbetreuer zur Seite, helfen bei Fragen und weisen auf fehlerhafte Ausleihen hin. Schon kurz nach Beginn des Live-Betriebes war festzustellen, dass nur noch vereinzelt Fehler beim Ausleihvorgang auftraten und sich die Kunden schnell an die neue Technik gewöhnten (vgl. Erfahrungsbericht 2007).

Für die erste Zeit mit den neuen Verbuchungsstationen wurden Flyer in den Bücherhallen Hamburg ausgelegt, in denen die Funktionalität der Selbstverbuchungsstationen erläutert wurde. Diese wurden nur vereinzelt genutzt, was darauf hinweist, dass die Technik auch ohne Flyer leicht verständlich und selbsterklärend ist.

Vor der Aufnahme des RFID-Betriebes in der Bücherhalle Alstertal wurde angenommen, dass ca. 50% der Kunden die RFID-Technik nutzen würden, jedoch schon am ersten Tag wurde eine Ausleihe durch den Kunden an den Selbstverbuchungsstationen von ca. 95% festgestellt. Die Kunden zeigten großes Interes-

se, lobten die neue Technologie und sprachen Kritik aus, dass RFID noch nicht in allen Bibliotheken eingeführt wurde (vgl. Ingwersen 2009, S. 60).

In einer Umfrage<sup>32</sup>, die von einer Studentin in der Bücherhalle Bergedorf durchgeführt wurde, konnte u. a. festgestellt werden, dass 87% der befragten Personen die Selbstverbuchung mit „gut“ oder „sehr gut“ bewerteten (vgl. Lauenburgische Landeszeitung 2009, S. 13).

Weiterhin heißt es in einem Artikel von 2007 aus der Welt: „Wie bei jeder Einführung technischer Neuerungen hofft der Undercover-Journalist insgeheim auf eine Pannenserie [...]. Aber nichts dergleichen am Mittwoch in der Zentralbibliothek. Dafür sieben taufrische Terminals mit freundlichen Leihberatern, keine Wartezeiten, kurz die Magnetkarte durch den Schlitz ziehen, die Bücher nacheinander auf das Feld auf das Tischchen legen, warten bis der Bildschirm kurz grün wird, und dann gibt's einen Bon mit den ausgeliehen „Medieneinheiten“, [...]. Schön, wenn man mal schreiben kann, dass in Deutschland etwas klappt“ (Behrendt 2007).

## **7.2 Kunden-Rückbuchung**

Die Kunden-Selbstrückbuchung mit vier Stationen und automatisierter Medien-Sortieranlage wurde im Dezember 2008 in der Zentralbibliothek fertig gestellt und am 03.02.2009 in Betrieb genommen. Folgend werden zunächst die Planungen und Überlegungen hinsichtlich einer Rückbuchungsstation in den Stadtteilbibliotheken beschrieben, die Beteiligung der Mitarbeiterinnen an den Arbeiten der Sortieranlage vorgestellt und die ersten Reaktionen von Kunden und Mitarbeitern auf die neue Serviceleistung beschrieben.

### **7.2.1 Planung Stadtteilbibliotheken**

Für die Bücherhallen sehen die Überlegungen für die Kunden-Selbstrückbuchung anders aus als in der Zentralbibliothek. In den Bücherhallen Hamburg ist die Anzahl der zurückgegebenen Medien unvergleichlich geringer sowie auch der vorhandene Raum für eine solche technische Anlage knapper. Es wird deshalb nach dem Abschluss der Einführung der Kunden-Selbstverbuchungsstationen in den Bücherhallen eine Phase geben, in der verschiedene Möglichkeiten der Kunden-Selbstrückbuchung erprobt werden.

Dies kann eine so genannte „Bio-Rückbuchung“ sein, bei der Kunden das Medium auf einer Kunden-Selbstrückbuchungsstation buchen und vom Rechner mit-

---

<sup>32</sup> Es wurden 100 Kunden zwischen 11 und 81 Jahren befragt.

geteilt bekommen, auf welches der in der Nähe stehenden Rückgaberegale das Medium gelegt werden muss („Eigene Bibliothek“, „Andere Bibliothek“, „Vorgemerkt“) (vgl. Ingwersen 2009 f).

Auch könnte dies eine kleine Rückbuchungsanlage sein, die automatisiert in 3 Boxen „Eigene Bibliothek“, „Andere Bibliothek“, „Vorgemerkt“ ablegt. Dieser Vorgang kann auch als 7/24-Lösung in Betracht gezogen werden, bei der der Rückbuchungsautomat in die Außenwand eingelassen wird und rund um die Uhr benutzt werden kann. Ob solche Anlagen in den größeren Stadtteilbibliotheken eingeführt werden, ist noch nicht beschlossen. Dies wird erst abschließend festgelegt, wenn Erfahrungen mit der Sortierung in der Zentralbibliothek vorliegen (vgl. Ingwersen 2009 d).

Alle Kunden-Selbstverbuchungsstationen wurden jedoch bereits softwaremäßig und technisch so ausgerichtet, dass später eine Rückgabefunktion aktiviert werden kann (vgl. Ingwersen 2006 c).

## **7.2.2 Installationsphase Zentralbibliothek**

Während der Installationsphase trat die Frage auf, ob die Arbeiten an der Sortieranlage von Mitarbeitern der Zentralbibliothek oder von Fachpersonal der Herstellerfirma durchgeführt werden sollte. Diese Thematik wird im folgenden Kapitel behandelt. Weiterhin wird dargestellt, welche Aufgaben vor dem Live-Betrieb der Kunden-Selbstrückbuchungsstation erforderlich waren.

### **7.2.2.1 Mitarbeiter/innen-Beteiligung an Schnittstellen Sorter/Bibliothek**

Für die Einführung von RFID wurden die Arbeitsgruppen „AG Raum“, „AG viele Teile“ und „AG Sortieranlage“ gebildet. Die Arbeit in der „AG Sortieranlage“ unterschied sich von der Arbeit in den anderen AGs dadurch, dass Diskussionen in breiteren Mitarbeiter/innen-Kreisen nicht als Arbeitsmethode gewählt werden konnte. Die Materie der Sortieranlage erforderte eine so spezialisierte Profession, dass seitens der Leitung der Zentralbibliothek nur einige spezialisierte Mitarbeiter beauftragt werden konnten, Ergebnisse zu erarbeiten. Nach Fertigstellung wurden die Ergebnisse mit der Hauptverwaltung, den zentralen Bibliotheksdiensten sowie der Geschäftsleitung besprochen (vgl. Ingwersen 2009 e):

Dies bezog sich auf folgende Arbeiten (vgl. Ingwersen 2009 e):

- Es musste festgelegt werden, in welche und in wie viele Ablagestellen zurückgegebene Medien der Zentralbibliothek abgelegt werden. Auf Grundlage von Statistikmaterial wurde festgelegt, wie die Aufteilung der rückläufi-

gen Medien erfolgt und aus diesen Angaben ein Sortierplan erstellt. Bei diesem Vorgehen handelte es sich um reine Fleißarbeiten, die viel Zeit beanspruchte. Die erarbeiteten Ergebnisse wurden für die Programmierung der Sortieranlage genutzt.

- Es musste festgelegt werden, wie die Weiterverarbeitung der sortierten Medien des Sorters in der Zentralbibliothek erfolgen sollte. Im Detail wurde darüber diskutiert, wie diese zum Regal transportiert und wie vorgemerkte Medien bzw. Medien anderer Bücherhallen behandelt werden.
- Eine weitere Aufgabe war die Kontrolle von Signaturen, da falsche Signaturen eine einwandfreie Sortierung in die vorgesehene Ablagestelle verhindern. Es wurde eine Liste mit allen Medien der Zentralbibliothek (ca. 450.000) erstellt, die von den zuständigen Abteilungen gesichtet und auf Fehler hin überprüft wurde. Diese wurden dann korrigiert.

Diskussionspunkt zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung war, ob die Sortieranlage vom Bibliothekspersonal bedient werden soll oder ob sie als Werkvertrag an den Lieferanten der Sortieranlage übergeben wird.

Die erste Planung umfasste die Beteiligung von Mitarbeiter/innen der Zentralbibliothek am Betrieb der Sortieranlage und der Mediensortierung. Durch Besichtigungen baugleicher Anlagen in Malmö, Kolding und Odense und dem fortschreitenden Aufbau der Anlage wurde jedoch deutlich, dass ein technisch hoher Bedarf bestand, der durch die Mitarbeiter/innen der Bücherhallen Hamburg nicht abgedeckt werden konnte. In Kolding wurde der Betrieb der Anlage dem Lieferanten übertragen. Wartungen und Ausfälle konnten so durch anwesendes Personal durchgeführt bzw. schnell behoben werden. Die Geschäftsleitung favorisierte die Vergabe der Arbeiten durch einen Werkvertrag, der Betriebsrat bevorzugte hingegen die Bedienung der Anlage durch Mitarbeiter/innen der Zentralbibliothek. Entschieden wurde durch die Geschäftsleitung, dass die Aufgabe durch einen Werkvertrag an den Lieferanten der Sortieranlage vergeben wird (vgl. Ingwersen 2009 d).

### 7.2.3 Reaktionen Mitarbeiter/innen

Die Reaktion der Mitarbeiter auf die Inbetriebnahme der Sortieranlage wurde durch die Entscheidung, die im Vorfeld der Eröffnung der Anlage gefallen ist, beeinflusst. Diese bezog sich primär auf die Frage, wer die Sortieranlage betreiben soll. Anfänglich wurde davon ausgegangen, dass die Bedienung der Sortieranlage und der Transport der Medien zu den Regalen durch Mitarbeiter/innen der Zentralbibliothek erfolgen. Über die Frage, wer die Anlage betreiben sollte, entstand ein längerer Disput zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, der sich auch in juristischen Auseinandersetzungen niederschlug. An dieser Stelle wurde eine Konsensualität nicht erreicht (vgl. Ingwersen 2009 e).

### 7.2.4 Reaktionen Kunden

Die Kundenreaktion auf die Eröffnung der Sortieranlage muss anders bewertet werden als die Kundenreaktion bei der Einweihung der Kunden-Selbstverbuchungsstation. Nahmen die Kunden die Selbstverbuchungsstationen sofort und mit großer Freude in Beschlag, war die Reaktion auf den Beginn der automatisierten Kundenrückbuchung eher zögerlich (vgl. Ingwersen 2009 d).

Dies lag einerseits daran, dass die Technik der Kundenrückbuchung komplexer ist und auf den Kunden im ersten Anlauf abweisender wirkte als die der Kunden-Selbstverbuchung. Die Größe der technischen Anlage flößte den Kunden Respekt ein, der manchen dazu veranlasste, nicht die Rückbuchungsstation zu benutzen, sondern an die Theken zu gehen. Zum anderen hatte die komplexe Technik in den Anfangsmonaten „Kinderkrankheiten“, die es galt, abzustellen. Kinderkrankheiten bestanden darin, dass die Medien, anders als bei der Kundenselbstverbuchung, wo eine freie Positionierung möglich war, genau platziert in den Rückgabeautomaten eingeführt werden mussten. Durch die exakte Positionierung kamen Konvertierungsfehler deutlicher zum Tragen als bei einer freien Buchung auf einer Antenne. Es ist notwendig, die eingesetzten Antennen feiner zu justieren, so dass sie die Transponder optimal lesen konnten. Ein weiterer Unterschied der Kundenrückbuchung zur Kundenselbstverbuchung ist, dass das Medium in einen Automaten eingezogen wird und nicht nur auf einer Antenne liegt. Beim Einziehvorgang muss der Transponder in der Bewegung erkannt werden, was für die Maschine schwerer zu bewerkstelligen ist, als die Erkennung im ruhenden Zustand. Dadurch waren einige Medien nicht lesbar und wurden von der Maschine ausgeworfen. Der Kunde wurde gezwungen, das Medium wiederholt in die Rückbuchungsstation einzulegen, oder den Ausleihvorgang an der

Theke vorzunehmen. All diese Unsicherheiten in der Anfangszeit bewirkten, dass die Annahme der neuen Technik im Rückbuchungsbereich nicht so reibungslos verlief, wie im Selbstverbuchungsbereich (vgl. Ingwersen 2009 d).

Die Kundenreaktion bei der Eröffnung der Rückbuchungsanlagen war häufig das geäußerte Gefühl, dass nunmehr ein Schritt erreicht sei, dass sie in der Bibliothek nur von Technik umgeben sind. Dies wurde z. T. als negativ empfunden (vgl. Ingwersen 2009 d).

## 8 Zielerreichung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt,

---

1. *in wieweit die festgelegten Ziele erreicht wurden,*
  2. *in wieweit die Bücherhallen Hamburg den Konsensanspruch in der Projektgestaltung erfüllt haben*
  3. *und in wieweit Konsens bei der Umsetzung erreicht wurde.*
- 

Auch wenn noch nicht alle Bücherhallen auf RFID umgestellt wurden, können nach Einschätzung der Bücherhallen Hamburg bereits tragfähige Aussagen zu der Wirkung des Projektes vorgenommen werden.

---

*zu 1.: in wieweit wurden die festgelegten Ziele erreicht*

---

Zu Beginn des Großprojektes wurden drei Ziele formuliert, die unter Pkt. 4.2 „Einführungsgründe / Ziele“ erläutert wurden. Problematisch bei der Überprüfung der Zielerreichung ist jedoch, dass der Umfang der frei werdenden Zeitanteile mit der Einführung von RFID noch nicht festgestellt werden konnte. Hierfür werden vom Betriebsrat und der Geschäftsleitung Kriterien entwickelt, um diese ermitteln zu können (vgl. Ingwersen 2009, S. 62). Es findet derzeit eine Umfrage bei den Mitarbeitern der Bücherhallen Hamburg statt, um festzustellen, welche Arbeitsvorgänge mit RFID anfallen und wie sie sich auf die Berufsgruppen und den Tagesverlauf verteilen. Da jedoch vor der Einführung von RFID keine entsprechenden Werte gemessen wurden, ist es nicht möglich, mit den ermittelten Angaben festzustellen, welche Veränderungen durch RFID entstanden sind.

Aus diesen Gründen kann nur ansatzweise die Zielerreichung überprüft werden.

Ein Ziel, das mit der Einführung von RFID erreicht werden sollte, ist der Erhalt des Bücherhallensystems. Durch die Übertragung von Routineabläufen auf den Kunden werden Arbeitskapazitäten frei, die zum Erhalt des Systems beitragen.

Durch die Einführung von RFID werden Millionen Buchungsvorgänge, die bisher Mitarbeiter/innen durchführten, auf Kunden übertragen. Hierdurch sind freie Arbeitskapazitäten für neue Dienstleistungen verfügbar geworden. Mit der zweiten Zieldefinition sollte erreicht werden, dass diese freie Zeit für mehr Kundenservice



genutzt wird. So wurde das Projektmanagement als Ergebnis der Zukunftskonferenz eingeführt und daraus entstandene Projekte, wie beispielsweise ein „Bücherhallentelefon“ als die zentrale Auskunftsstelle der Bücherhallen Hamburg, befinden sich bereits in der Umsetzungsphase. Weiterhin wurden Öffnungszeiten für den Kunden erweitert.

Die dritte Zieldefinition bestand darin, die Arbeitsqualität von Mitarbeitern zu verbessern und die frei werdenden Arbeitskapazitäten für anspruchsvollere Tätigkeiten zu nutzen. Die Arbeitsabläufe und Tätigkeitsfelder von Bibliothekaren und FaMIs haben sich mit der Einführung von RFID bereits verändert. Entsprechend der neuen Einsatzbereiche fanden Schulungen statt, die den Mitarbeitern ermöglichen, sich in die neuen Arbeitsgebiete einzuarbeiten. Vor allem für FaMIs verändert sich das Tätigkeitsfeld und sie übernehmen Aufgaben, die zuvor in den Bereich der Bibliothekare gehörten. Hierdurch könnte absehbar RFID zur Erreichung des dritten Zieles ebenfalls beitragen. Eine abschließende Aussage zu dieser Zielerreichung sollte zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen werden, wenn eine Bewertung der Arbeitsqualität erfolgte. Hierfür kann die derzeitige Umfrage hilfreich sein.

Es zeichnet sich in den jetzt erkennbaren Entwicklungsrichtungen ab, dass die Einführung von RFID zur Erreichung der drei festgelegten Ziele beiträgt.

---

*zu 2: in weiteit haben die Bücherhallen Hamburg den Konsensanspruch in der Projektgestaltung erfüllt*

---

Um festzulegen, was die Bücherhallen Hamburg vorgenommen haben, um den Konsensanspruch zu erfüllen, werden als Bewertungsgrundlage die im Kapitel Changemanagement<sup>33</sup> entwickelten Kriterien (vgl. Kraus 2006, S. 178 – 199) für einen erfolgreichen Veränderungsprozess genutzt.

---

<sup>33</sup> siehe Kapitel 2 Changemanagement

- *Für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist es wichtig, die Ausgangslage zu kennen. Mitarbeiter/innen müssen über das nötige Wissen verfügen und technische Voraussetzungen gegeben sein.*

Das Pflichtenheft beinhaltet Anforderungen, die der Systemanbieter erfüllen musste. Hierbei wurden technische Vorgaben definiert, die eine Voraussetzung für die Vergabe des Auftrages darstellten. Weiterhin wurde mit RFID eine Technik gefunden, die bisherige Schwachstellen von Selbstverbuchungsanlagen ausschloss. Dies wird in dem Kapitel „Projektbeschreibung“ aufgezeigt. Die neue Technik wurde den Mitarbeiter/innen in zahlreichen Informationsveranstaltungen vermittelt.

Es wurden im Vorwege bewährte Vorgänge in anderen RFID-Bibliotheken betrachtet und auf die Übertragbarkeit für die Bücherhallen Hamburg hin untersucht. So konnten gute bzw. optimale Lösungen in den Bücherhallen Hamburg übernommen werden. Zahlreiche Mitarbeiter/innen wurden in Besichtigungsreisen einbezogen.

Wie in dem Kapitel Mitarbeiterschulung erläutert, wurden zahlreiche Schuleinheiten für die Mitarbeiter/innen organisiert, um sie optimal in die neue Technologie einzuweisen. Weiterhin kommen auf Bibliothekare und FaMIs neue Aufgaben zu. Hierfür werden beide Berufsgruppen im konkreten Fall entsprechend der zukünftigen Tätigkeiten geschult.

Die Bücherhallen Hamburg haben die technischen Voraussetzungen in der Planung berücksichtigt und Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer zukünftigen Tätigkeiten geschult.

- *Unternehmen müssen sich bei Veränderungsprozessen nicht nur nach ihren eigenen Vorstellungen richten, sondern vor allem die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden berücksichtigen. Es sollte untersucht werden, welcher Mehrwert für die Kunden durch die einführenden Veränderungen entsteht. Der Mehrwert, der für Kunden entsteht, ist im Kapitel „Serviceverbesserungen“ dargelegt. Vor allem für den Kunden kann die Einführung von RFID mehr Komfort beim Bibliotheksbesuch bewirken. Die neue Technologie verhindert Warteschlangen, ermöglicht eine anonyme Ausleihe, ist kundenfreundlich gestaltet und einfach zu handhaben. Die neuen Serviceangebote, die durch frei werdende Arbeitskapazitäten entstehen, kommen dem Kunden zugute.*

- *Bestehende Abläufe und Strukturen haben sich bewährt. Daher kommt die Frage auf, aus welchen Gründen das Bewährte durch Neues, Unsicheres abgelöst werden soll („Never change a running system“). Es ist wichtig, auf die Probleme, die zum Veränderungsprozess führen, hinzuweisen und die Notwendigkeit von Veränderungen aufzuzeigen.*

Die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses wird in der Zielsetzung deutlich. Ohne die Einführung von RFID bestand die Gefahr, dass die erforderlichen Serviceangebote und das Mengengerüst der Ausleihe bei stagnierendem Personalbudget nicht mehr gewährleistet werden können und dies Schließungen von Bücherhallen zur Folge hätte.

Durch die Einführung von RFID sollen Routineabläufe auf den Kunden übertragen, Serviceleistungen ausgebaut und der Erhalt des Bücherhallensystems gewährleistet werden.

Sowohl die Mitarbeiter/innen als auch die Kunden wurden auf die Notwendigkeit, RFID in den Bücherhallen Hamburg einzuführen, hingewiesen:

- Mitarbeiter/innen durch interne Schreiben und Veranstaltungen, die zum Thema RFID stattfanden (z.B. Zukunftskonferenz, Flurveranstaltungen). Weiterhin ist das Aufzeigen der Notwendigkeit für die Einführung von RFID Bestandteil der ersten Schulungseinheit, an der alle Mitarbeiter/innen teilnehmen.
- Kunden werden von Mitarbeitern auf die Erfordernisse hingewiesen. Die Bücherhallen Hamburg erstellten ein Dokument, das „typische“ Fragen, die von Kunden an den Mitarbeiter herangetragen werden können, beinhaltet. Hier wurden Gründe genannt, warum die RFID-Einführung notwendig ist. Weiterhin können Kunden sich auf den Bücherhallenseiten im Internet über RFID und den damit verbundenen Vorteilen informieren.

- *Persönlichen Nutzen für Mitarbeiter/innen schaffen*

Die Tätigkeitsbereiche von Mitarbeitern verändern sich durch RFID und vor allem FaMIs werden zukünftig anspruchsvollere Tätigkeiten übernehmen können. Hierdurch wird ihnen mehr Selbstständigkeit und Verantwortung übertragen sowie die Arbeit in neuen und interessanten Aufgabenfeldern ermöglicht. Dies stellt für viele Mitarbeiter/innen einen persönlichen Anreiz dar. In wieweit sich die Veränderungen der Tätigkeiten auf die Entlohnung der Mitarbeiter/innen auswirken, ist jeweils konkret zu prüfen.

Einen weiteren Vorteil stellt die Entlastung durch den Entfall von Routineabläufen dar.

- *Um Veränderungsprozesse einzuführen, wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit benötigt. Daher ist es wichtig, Informations- und Kommunikationskonzepte auszuarbeiten und zu realisieren.*

Für die Bücherhallen Hamburg war eine umfangreiche Informationspolitik ein wichtiger Bestandteil des Veränderungsprozesses. Das Webtagebuch sowie interne Schreiben (Protokolle, Rundschreiben etc.) wurden dafür genutzt, Mitarbeiter/innen den aktuellen Planungsstand darzulegen. Weiterhin fanden Veranstaltungen für Mitarbeiter/innen statt (z.B. Betriebsversammlungen, Auswertungssitzungen, Flurveranstaltungen), die das Thema RFID behandelten. Als Ansprechpartner stand die EDV-Abteilung als Projektleiterin für Fragen und Probleme zur Verfügung.

Kunden wurden u. a. über Internetseiten der Bücherhallen Hamburg, Flyer, Zeitungsartikel und die Mitarbeiter/innen über die neue Technologie informiert.

- *Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung ist eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Changemanagement.*

Die Geschäftsleitung ist für alle Organisationssegmente des Großprojektes verantwortlich. Sie ermöglichte die Realisierung von Besichtigungsreisen, die Teilnahme von Mitarbeitern an der Projektgestaltung und die Durchführung einer Zukunftskonferenz. Weiterhin organisiert sie Informationsveranstaltungen (z.B. Flurveranstaltung) und ist für die Kommunikation zwischen der FHH und den Bücherhallen Hamburg zuständig. Auf regelmäßigen Jour-fixe-Veranstaltungen wurde über den aktuellen Planungsstand des Großprojektes diskutiert und die weitere Vorgehensweise besprochen. Ferner wurde eine RFID-Betriebsvereinbarung zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat eingeführt.

Dies sind nur einige Beispiele die verdeutlichen, dass die Geschäftsleitung sich für die Einführung von RFID einsetzte und den Veränderungsprozess steuerte.

- *Interesse und Engagement wird gefördert, wenn direkte Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses bestehen.*

Den Mitarbeitern standen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, sich an der Gestaltung des Veränderungsprozesses zu beteiligen. Die Zukunftskonferenz verdeutlicht, wie Mitarbeiter/innen in die Planung einbezogen wurden. Dies ist in dem Kapitel „Zukunftskonferenz“ ausführlich dargestellt. Das daraus resultierende Projektmanagement stellt ein weiteres Beispiel dar, wie Mit-

arbeiter/innen an verschiedenen Aufgaben mitwirkten durften. Weiterhin wird die aktive Beteiligung und Einbeziehung an dem Veränderungsprozess in dem Kapitel „Gestaltung / Veränderung von Prozessen“ aufgezeigt. Es wurden Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit der räumlichen Umgestaltung durch RFID und der Bearbeitung vierteiliger Medien mit RFID beschäftigten.

- *Es ist wichtig, eine realistische Zeitplanung festzulegen.*

Vor allem große Projekte sollten nicht schlagartig umgesetzt werden, da die Möglichkeit nicht kalkulierbarer Nebenerscheinungen und Abhängigkeiten größer ist, als bei kleineren Projekten. Die einzelnen Schritte sollten stufenweise durchgeführt und daraus resultierende Erfahrungen bei der weiteren Vorgehensweise berücksichtigt werden (vgl. Kuster S. 22).

Die Umstellung der einzelnen Bücherhallen fand nacheinander statt, so dass erste Erfahrungen für die weitere Umsetzung genutzt werden konnten. Das Großprojekt der Bücherhallen Hamburg nimmt mehrere Jahre in Anspruch und wurde mit einer langen Vorlaufplanung begonnen. Durch den Informationsaustausch mit anderen RFID-Bibliotheken und Besichtigungsreisen konnten Erfahrungswerte gesammelt werden, die den Aufwand der Umstellung verdeutlichten und somit dazu beitrugen, eine realistische Zeitplanung zu ermöglichen. Weitere Vorgaben für die zeitliche Fertigstellung sind im Leistungsverzeichnis festgelegt. Diese Angaben stellten eine verbindliche Voraussetzung für den Systemanbieter dar.

- *Projektarbeit ist ein hilfreiches Instrument im Changemanagement. Projektmanagement bietet eine systematische Vorgehensweise, Steuerung, Kontrolle und Planung.*

Im Anschluss an die Zukunftskonferenz wurde ein Projektmanagement entwickelt, um die Ideen der Konferenz zu strukturieren und zu Projekten zuzuschneiden.

- *Veränderungsprozesse müssen bis zum Schluss gesteuert und kontrolliert werden.*

Die EDV-Abteilung ist für die Überprüfung des Veränderungsprozesses und somit auch für die Steuerung bis zum Schluss zuständig. Sie hilft bei Fragen, gibt Hilfestellung und bestimmt die Vorgehensweise bei Unstimmigkeiten.

- *Operative und administrative Aufgaben müssen berücksichtigt werden, um im Nachhinein Mehrarbeit, Ärger und Kosten durch Versäumnisse rechtlicher Fragen zu vermeiden.*
  - Vor allem das Schutzgebot der Kundendaten wurde unter Berücksichtigung des Bundesdatenschutzgesetzes gewährleistet. Die Bücherhallen Hamburg haben schon frühzeitig den externen Datenschutzbeauftragten sowie den Datenschutzbeauftragten der Freien und Hansestadt Hamburg in die Vorüberlegung zur Einführung der Technologie einbezogen.
  - Im Rahmen der RFID-Einführung wurden unter Berücksichtigung von Vorgaben des BGBs die Allgemeinen Geschäftsbedingungen geändert.
  - Weiterhin wurde zwischen der Stiftung Bücherhallen Hamburg und dem Betriebsrat eine RFID-Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die vor allem die Interessen der Mitarbeiter/innen berücksichtigt.
  - Der Betriebsrat wurde über alle Meilensteine des Projektes informiert und regelmäßig in einem „Jour-Fixe“ in die Planung und Umsetzung des Veränderungsprozesses einbezogen. So wird verhindert, dass Maßnahmen im Nachhinein geblockt werden können.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen auf, dass die Bücherhallen Hamburg umfangreiche Maßnahmen durchführten, um den Konsensanspruch zu erfüllen. Sowohl rechtliche Aspekte wurden berücksichtigt als auch Interessensgruppen in die Planung einbezogen und den Kriterien, die als Bewertungsgrundlage für einen erfolgreichen Veränderungsprozess genutzt werden, entsprochen. Die Bücherhallen Hamburg führten mit RFID nicht nur eine gut funktionierende Technik ein, sondern stellten den Konsensanspruch in den Vordergrund. Die Voraussetzung, einen größtmöglichen Konsens bei der Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg zu erreichen, wurde konsequent verfolgt.

---

zu 3: *in wieweit wurde Konsens bei der Umsetzung erreicht*

---

Weiterhin sollte festgestellt werden, ob Konsens mit der Einführung von RFID erreicht und somit ein gemeinsames Ziel erarbeitet wurde, dass von allen Beteiligten akzeptiert und repräsentiert werden kann. Dies wird anhand der Reaktionen von Mitarbeitern und Kunden auf die Verbuchungsstationen der Bücherhallen Hamburg überprüft.

Die Kunden-Selbstverbuchungsstationen wurden erfolgreich eingeführt und von den Kunden überwiegend positiv bewertet. Die hohen Anforderungen, die die Bücherhallen Hamburg an die Technik der Selbstverbuchungsstationen stellten, haben sich gelohnt. Sie sind leicht zu bedienen und schließen (nahezu) keine Medien von der Ausleihe aus.

Die Kunden-Selbstrückbuchungsstationen wurden ebenfalls erfolgreich eingeführt und von vielen Kunden positiv angenommen, allerdings wurden auch Bedenken geäußert. Zum einen liegt dies daran, dass die Kunden die neue Technologie zwar befürworten, von einer vollständigen Automatisierung jedoch abgeschreckt sind. Zum anderen sind die Kunden-Selbstverbuchungsstationen leichter zu bedienen als die Kunden-Selbstrückbuchungsstationen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich nach einer Eingewöhnungsphase die Bedenken verringern.

Die Reaktionen der Mitarbeiter/innen auf die Buchungsstationen waren unterschiedlich. Wurden die Kunden-Selbstverbuchungsstationen überwiegend positiv aufgenommen, wurde der Konsensanspruch durch die vorausgehenden, unterschiedlichen Meinungen hinsichtlich der Bedienung der Sortieranlage nicht voll erfüllt.

Die Geschäftsleitung hat den Betrieb der Sortieranlage per Werkvertrag an den Lieferanten der Anlage übergeben. Der Betriebsrat forderte dagegen eine Anlagenbedienung durch HÖB-Mitarbeiter/innen. Im weiteren Verlauf dieser Diskussion hat der Betriebsrat die in der Betriebsvereinbarung aufgeführte Möglichkeit einer Einigungsstelle<sup>34</sup> nutzen wollen. Dieses wurde letztlich vom Landesarbeitsgericht abgelehnt (vgl. Ingwersen 2009 c).

Ansonsten war in der Praxis des Umstellungsprozesses die angestrebte Konsensualität in der Regel Realität.

---

<sup>34</sup> „(1) Zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat ist bei Bedarf eine Einigungsstelle zu bilden. Durch Betriebsvereinbarung kann eine ständige Einigungsstelle errichtet werden.

(2) Die Einigungsstelle besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden, auf dessen Person sich beide Seiten einigen müssen. Kommt eine Einigung über die Person des Vorsitzenden nicht zustande, so bestellt ihn das Arbeitsgericht. Dieses entscheidet auch, wenn kein Einverständnis über die Zahl der Beisitzer erzielt wird“ (BetrVG 2002, § 76 (1), (2))

## 9 Fazit

Die Analyse des RFID-Projektes verdeutlicht, warum Konsens bei der Durchführung von Veränderungsprozessen berücksichtigt werden sollte.

Führt ein Unternehmen Veränderungen durch, sollten diese nicht einfach von der Geschäftsleitung vorbestimmt, sondern gemeinsam mit Mitarbeitern, unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessensgruppen und operativer und administrativer Aufgaben geplant und durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise erfordert zunächst Zeit, Geld und Energie, ist jedoch produktiver, da es aufwendige und kostenintensive Verbesserungen im Nachhinein verhindert.

Ideen, Wissen und Fähigkeiten werden zusammengetragen, ein gemeinsames Ziel erarbeitet und somit ein optimales Ergebnis erreicht. Changemanagement stellt eine geeignete Methode dar, um Veränderungen im Unternehmen erfolgreich einzuführen und als Ziel einen größtmöglichen Konsens zu erreichen. Die in der Bachelorarbeit festgelegten Kriterien für einen erfolgreichen Changemanagementprozess tragen dazu bei, einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Veränderungsprozess zu geben, Fehler im Vorwege zu vermeiden und wichtige Aspekte bei der Planung zu berücksichtigen.

Vor allem Bibliotheken sind durch sinkende finanzielle Mittel und dem Bedarf nach mehr Service vermehrt darauf angewiesen, Rationalisierungsmaßnahmen und Veränderungen durchzuführen.

RFID ist eine Technologie, die bereits in Bibliotheken eingeführt wurde, jedoch noch nicht zum Standard gehört. Die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg stellt einen Veränderungsprozess dar, der sich auf alle Bereiche der Bücherhallenstruktur auswirkt. Der große Umfang des Projektes in den Bücherhallen Hamburg hob sich von vielen bereits umgestellten RFID-Bibliotheken ab. Daher war eine frühzeitige Planung und Vorbereitung ein wichtiger Bestandteil des Projektes, um die Voraussetzungen für die Einführung von RFID zu schaffen und notwendige Maßnahmen zeitnah durchführen zu können.

Die Einbeziehung der verschiedenen Interessensgruppen ermöglichte, dass optimale Ergebnisse erarbeitet wurden. Vor allem war es wichtig, dass Mitarbeitern keine Nachteile durch die neue Technologie entstehen sollten. Wie von einigen befürchtet, ist beispielsweise nicht absehbar, dass durch RFID Arbeitsstellen entfallen.



Die Anforderungen an einen erfolgreichen Changemanagementprozess und somit der Anspruch, einen größtmöglichen Konsens zu erreichen, wurden berücksichtigt und durch Steuerungsmaßnahmen die Planung und Lenkung des Veränderungsprozesses gewährleistet.

Mit der Umsetzung des Projektes sind die Überlegungen zur Optimierung nicht abgeschlossen. Auch weiterhin werden die Vorteile der Technologie RFID genutzt und Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt:

- Es werden zukünftig Überlegungen hinsichtlich der Rückbuchungsmöglichkeiten für die größeren Stadtteilbibliotheken stattfinden.
- Weiterhin ist geplant, eine Zentralisierung für die Bearbeitung von AV-Medien und neuen Medien vorzunehmen, damit die gewonnenen Zeitersparnisse für mehr Service und nicht für aufwendige Einarbeitungen genutzt werden.
- Um die Arbeitsorganisation der Bücherhallen Hamburg optimal gestalten zu können muss festgestellt werden, welche Zeitanteile durch die Einführung von RFID de facto frei wurden, so dass diese optimal genutzt werden können.

Die Einführung von RFID in den Bücherhallen Hamburg ist ein Erfolgsmodell. Durch die Berücksichtigung von Konsens in diesem Veränderungsprozess wurde ein gemeinsames Ziel erarbeitet, dass viele Vorteile für Mitarbeiter, Kunden und die Bücherhallen Hamburg bietet.

## 10 Quellenverzeichnis

### **Abderhalden 1999**

Abderhalden, Christoph ; Ian Neddham: Das Verständnis von Bezugspflege in der stationären psychiatrische Pflege der deutschsprachigen Schweiz : Ergebnis einer Delphi-Studie. Maastricht, Universität, Fakultät der Gesundheitswissenschaften, Studienarbeit, Fachrichtung Pflegewissenschaft, 1999

### **AGB 2007**

BÜCHERHALLEN HAMBURG (HRSG.): *Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)*. Stand: 2007-10-01 URL <http://www.buecherhallen.de/go/id/esi/>. Abruf: 2009-04-12

### **AG Raum 2005**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *AG Raum Treffen am 26.10.2005, 11 bis 12.30, Raum 350*, 19.10.2005 – unveröffentl.

### **AG Raum 2006**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *AG Raum Vorbereitung*, 05.05.2006 - unveröffentl.

### **Arbeitsanweisung 2008**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Materialiensammlung RFID bei den Bücherhallen Hamburg : Arbeitsanweisung Einarbeitung mehrteiliger AV Medien*, Januar 2008 - unveröffentl.

### **Arbeitspapier Datenschutzfragen 2005**

ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE: *Arbeitspapier : Datenschutzfragen im Zusammenhang mit der RFID-Technik*. Stand: 2005-01-19 URL: [http://ec.europa.eu/justice\\_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2005/wp105\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2005/wp105_de.pdf)  
Abruf: 2009-02-28

### **BDSG 2003**

SIMITIS, SPIROS (HRSG.): *Kommentar zum Bundesdatenschutzgesetz, 5., völlig neu bearb. Aufl.* Baden-Baden : Nomos Verl.-Ges., 2003. – ISBN 3-7890-7520-5

### **Beger 2005**

BEGER, GABRIELE: *Ausleihe von Medien gegen Gebühr*. In: *Bibliotheksdienst* 30 (2005), Nr. 2, S. 231

### **BGB 2009**

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (HRSG.): *Bürgerliches Gesetzbuch*. Stand: 2009-04-03 URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bgb/gesamt.pdf> Abruf: 2009-05-20 (Ausfertigungsdatum: 18.08.1896)

### **Behrendt 2007**

Behrendt, Mark: *Die Zentralbibliothek lässt nichts unverbucht – nicht mal Bücher*. Stand: 20070504 URL [http://www.welt.de/welt\\_print/article850018/Die\\_Zentralbibliothek\\_laesst\\_nichts\\_unverbucht\\_nicht\\_mal\\_Buecher.html](http://www.welt.de/welt_print/article850018/Die_Zentralbibliothek_laesst_nichts_unverbucht_nicht_mal_Buecher.html) Abruf: 01.06.2009

### **Benutzungsordnung 2007**

DATENSCHUTZ NORD GMBH: *Ergänzung der Benutzungsordnung: Hamburger Öffentliche Bücherhallen*, August 2007 - unveröffentl.

### **Berger 2008**

BERGER ; MICHAEL ; CHALUPSKY, JUTTA ; HARTMANN, FRANK: *Change Management – (über-)Leben in Organisationen*. 6., völlig neu bearb. Aufl. Gießen : Schmidt, 2008. – ISBN 978-3-921313-74-9

### **Bergmann 2008**

BERGMANN, RAINER ; GARRECHT, MARTIN: *Organisation und Projektmanagement*. Heidelberg : Physica-Verl., 2008 (BA KOMPAKT). – ISBN 978-3-7908-2018-8

### **Betriebsvereinbarung 2006**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Betriebsvereinbarung anlässlich der geplanten Einführung der RFID-Technik zwischen der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen vertreten durch den Vorstand und dem Betriebsrat der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen*, 2006 - unveröffentl.

### **BetrVG 2002**

DÄUBLER, WOLFGANG (HRSG.) ; BERG, PETER (HRSG.): *Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG ; mit Wahlordnung, §§ 121 – 128 InsO und EBR-Gesetz ; Kommentar für die Praxis*, 8., überarb. und aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main : Bund-Verl., 2002 (Kommentar für die Praxis). – ISBN 3-7663-3350-X

### **Bibliotheksdienst 2004**

*RFID Library Systems: die Bibliothek der Zukunft*. In: *Bibliotheksdienst* 38 (2004) Nr. 7/8, S. 980-982

### **Bibliotheksportal 2009 a**

DBV (HRSG.): *Bibliotheksportal : Kompetenznetzwerk für Bibliotheken ; RFID-Einführung*. Stand: 2009-03-26 URL:

<http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/rfid/> Abruf: 2009-04-06

### **Bibliotheksportal 2009 b**

DBV (HRSG.): *Teaching Library*. Stand: 2009-05-14 URL

<http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/bibliothek-und-bildung/teaching-library/> Abruf: 2009-05-25

### **Brockhaus 2006 a**

*Brockhaus : Enzyklopädie in 30 Bänden ; Comf - Diet.* – 21., völlig neu bearb. Aufl. Leipzig [u. a.] : Brockhaus, 2006 (die Enzyklopädie ; 6). – ISBN 978-3-7653-4106-9

### **Brockhaus 2006 b**

*Brockhaus : Enzyklopädie in 30 Bänden ; Kind - Krus.* – 21., völlig neu bearb. Aufl. Leipzig [u. a.] : Brockhaus, 2006 (die Enzyklopädie ; 15). – ISBN 978-3-7653-4115-1

### **Bundesamt für Sicherheit in der Information 2004**

BUNDESAMT FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK (HRSG.): *Risiken und Chancen des Einsatzes von RFID-Systemen : Trends und Entwicklungen in Technologie, Anwendungen und Sicherheit.* – Bonn : SecuMedia, 2004. – ISBN 3-922746-56-X. - auch erhältlich unter: URL

[http://www.bsi.bund.de/fachthem/rfid/RIKCHA\\_barrierefrei.pdf](http://www.bsi.bund.de/fachthem/rfid/RIKCHA_barrierefrei.pdf) Abruf: 2009-06-07

### **Dataport 2009**

DATAPORT (HRSG.): *Über uns*. Stand: 2009-06-15 URL:

<http://www.dataport.de/dataport/ueber-uns/start.html> Abruf: 2009-06-15

### **Datenschutz nord 2004**

DATENSCHUTZ NORD GMBH: *Überlegungen zur Einführung von RFID-Etiketten in den Hamburger Öffentliche Bücherhalle*, August 2004 – unveröffentl.

### **Datenschutzkonzept 2005**

DATENSCHUTZ NORD GMBH: *Einsatz der RFID-Technologie bei den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen : Datenschutzkonzept*, April 2005 – unveröffentl.

### **EDV-Abteilung 2007**

BÜCHERHALLEN HAMBURG / EDV-ABTEILUNG: *RFID: oft gestellte Kundenfragen*, April 2007 – unveröffentl.

### **E-Mail Herr Stutz 2007**

STUTZ, OLIVER: *Betreff: RFID in der HÖB* : an Herrn Dr. Wirth, 09.02.2007, Schriftverkehr, - unveröffentl.

### **Ergänzung Betriebsvereinbarung 2008**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Ergänzung zur Betriebsvereinbarung „RFID-Technik“ vom 9.6.2006 zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat der Stiftung Hamburger Öffentlichen Bücherhallen*, 28.08.2008 - unveröffentl.

### **Evers-Borgert 2006**

EVERS-BORGERT, DAGMAR: *Arbeitsplatzgestaltung / Ergonomie bei der Einführung von RFID in den Stadtteilbibliotheken*, 06.06.2006 – unveröffentl.

### **Evers-Borgert 2008**

EVERS-BORGERT, DAGMAR: *Protokoll der 2. Auswertungssitzung zu RFID am 28.März 2008 um 09:00 Uhr in der HV*, 21.04.2008 – Protokoll – unveröffentl.

### **Evers-Borgert 2009 a**

EVERS-BORGERT, DAGMAR ; INGWERSEN, BERND: *Schreiben an Mitarbeiter/innen, Beginn der Konvertierung*, 2009 – Standardschreiben - unveröffentl.

### **Evers-Borgert 2009 b**

BÜCHERHALLEN HAMBURG, EDV-ABTEILUNG: *Papier zur Information der Zentralbibliothek : Konvertierung in der Zentralbibliothek: Ablauf und Organisation*, 04.09.2006 – unveröffentl.

### **Evers-Borgert 2009 c**

BÜCHERHALLEN HAMBURG, EDV-ABTEILUNG: *Konvertierung in den Stadtteilbibliotheken: Ablauf und Organisation*, 2009 – unveröffentl.

### **FKI Logsitex 2005**

FKI LOGISTEX (HRSG.): *RFID-Konzept : Technische Beschreibung*, 30.05.2005, S. 9 – unveröffentl.

### **Fremdwörterbuch 2005**

Duden: *Fremdwörterbuch*. 8., neu bearb. U. erw. Aufl. Mannheim : Dudenverl., 2005 (Duden ; 5). – ISBN3-411-04058-0

### **FoeBuD**

FOEBUD (HRSG.): *Kommentare des FoeBuD e.V. zum WP 105 : "Datenschutzfragen im Zusammenhang mit der RFID-Technik"*. URL:  
[http://ec.europa.eu/justice\\_home/fsj/privacy/docs/rfid/foebue-germany\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/docs/rfid/foebue-germany_de.pdf)  
Abruf: 2009-03-31

### **Franke 2009**

FRANKE, MARKUS ; FRISCHLING, SUSANNE: *Bücherhallen nehmen größte Sortieranlage Deutschlands in Betrieb*, 28.04.2009 - Presseerklärung

### **Cetin**

CETIN, SUEMER: *Geschichte der RFID-Technologie*. URL:  
[http://www.sigs.de/publications/os/2005/rfid/cetin\\_OS\\_rfid\\_05.pdf](http://www.sigs.de/publications/os/2005/rfid/cetin_OS_rfid_05.pdf) Abruf: 2009-05-10

### **Gläser 2006**

GLÄSER, CHRISTINE: *Auf einer Wellenlänge mit RFID : Erfahrungen mit der neuen Technologie / Ideen für den Einsatz*. In: BuB 58 (2006) Nr. 7/8, S. 545-546

### **GKK [2006]**

GKK: Vorbereitungsgruppe wertet aus und nächste Schritte – Kurzbericht für alle Kolleginnen und Kollegen - unveröffentl.

### **Harten 2007**

HARTEN, WOLFRAM ; KUNDE, JOACHIM: *Erster RFID-Erfahrungsbericht Bücherhalle Alstertal*, 14.05.2007 – unveröffentl.

### **Heintel 1994**

Heintel, Peter ; Krainz, Ewald: *Projektmanagement : eine Antwort auf Hierarchiekrise*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 1994. – ISBN 3-409-33202-2

### **Hoffmann 2008**

HOFFMANN, CLAUS ; LANG, BEATRIX: *das Intranet*, 2., überarb. Aufl. Konstanz : UVK-Verl.-Ges., 2008 (PR Praxis ; 4). – ISBN 978-3-86764-081-7

### **Holler**

*Holler, Margitta: Wunsch- und Beschwerdemanagement und Goldene Regeln – HÖB-Schreiben – unveröffentl.*

**Holler 2006 a**

HOLLER, MARGITTA: *Rundschreiben Nr. 13 (2006): Bericht vom Führungskräfte-Workshop am 26. und 27. Juli 2006 zur Vorbereitung der Großgruppenkonferenz im November 2006*, 31.07.2006 – Rundschreiben - unveröffentl.

**Holler [2006] b**

HOLLER, MARITTA: Schreiben an Kolleginnen und Kollegen zum Thema Zukunftskonferenz – Schreiben der Bücherhallen Hamburg - unveröffentl.

**Holler 2006 c**

HOLLER, MARGITTA: *Wir bilden Zukunft : eine Konferenz als Auftakt für den Weg!*. In: Jahresbericht 2006 / Bücherhallen Hamburg – das passende Angebot für jeden

**Holler [2006] d**

HOLLER, MARGITTA: *Treffen der Vorbereitungsgruppe für die Zukunftskonferenz am 14./15. November* – HÖB-Schreiben - unveröffentl.

**Ingwersen 2004**

INGWERSEN, BERND: *Stand RFID-Projekt : Betr.: Beratungsgremium*, 30.08.2004 – unveröffentl.

**Ingwersen 2006 a**

INGWERSEN, BERND: *Schulung neuer Fertigkeiten im Rahmen der RFID-Einführung*, 04.10.2006 – unveröffentl.

**Ingwersen 2006 b**

INGWERSEN, BERND: *des BR an die Betriebsleitung und EDV-Abteilung zur Einführung von RFID bei den HÖB*, 31.03.2006 – unveröffentl.

**Ingwersen 2006 c**

INGWERSEN, BERND: *Schreiben an die Kulturbehörde : Betr.: RFID*, 25.09.2006 – unveröffentl.

**Ingwersen 2007**

INGWERSEN, BERND ; STEINAECKER, CHRISTINE VON, : *Entscheidung zur Behandlung von CD-Werken ab 4 Disks aufwärts*, 07.06.2007 - unveröffentl.

### **Ingwersen 2009**

INGWERSEN, BERND: *95 Prozent der Verbuchung erledigen die Kunden : positive Erfahrung mit RFID bei den Bücherhallen Hamburg*. In: Buch und Bibliothek 61 (2009) Nr. 01, S. 59-62

### **Ingwersen 2009 a**

Gespräch mit Herrn Ingwersen zum Projektstand am 15.03.2009 in den Bücherhallen Hamburg

### **Ingwersen 2009 b**

INGWERSEN, BERND: *RFID bei den Bücherhallen Hamburg, 2009* – unveröffentl. (gekürzte Form in: Ingwersen, Bernd: 95 Prozent der Verbuchung erledigen die Kunden : positive Erfahrung mit RFID bei den Bücherhallen Hamburg. In: Buch und Bibliothek 61 (2009) Nr. 01, S. 59-62

### **Ingwersen 2009 c**

Gespräch mit Herrn Ingwersen zum Projektstand am 19.05.2009 in den Bücherhallen Hamburg

### **Ingwersen 2009 d**

Gespräch mit Herrn Ingwersen zum Projektstand am 03.07.2009 in den Bücherhallen

### **Ingwersen 2009 e**

INGWERSEN, BERND: Schreiben der Bücherhallen Hamburg, Betreff: Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Schnittstelle / Sorter – unveröffentl.

### **Ingwersen 2009 f**

Gespräch mit Herrn Ingwersen zum Projektstand am 22.07.2009 in den Bücherhallen

### **Investitionsmittelantrag 2008**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Investitionsmittelantrag RFID : Wirtschaftlichkeit*, 21.02.2008 – unveröffentl.

### **Jehl 2007**

JEHL, GUNNAR: *Automatisierung RZ-Handbibliothek*. Freiburg, Universität, Lehrstuhl für Kommunikationssysteme, Studienarbeit, 2007



### **Katalogfrage 2005**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Ausschreibung für ein RFID-Buchungssystem bei den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen : VOL/Argumente für eine beschränkte Ausschreibung*, 06.01.2005 – unveröffentl.

### **Lauenburgische Landeszeitung 2009**

*Die meisten schätzen ihre Bücherhalle.* In: Lauenburgische Landeszeitung, 138 (2009) Nr. 139, S. 13

### **Kern 2007**

KERN, CHRISTIAN: *Anwendung von RFID-Systemen*. 2., verbesserte Aufl. Berlin [u. a.] : Springer, 2007. – ISBN 978-3-540-44478-7

### **Konvertierung 2008**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Arbeitsanweisung Konvertierung mehrteiliger AV-Medien.* In: Materialiensammlung RFID bei den Bücherhallen Hamburg, 2008 - Arbeitsanweisung - unveröffentl.

### **Kraus 2004**

KRAUS, GEORG; BECKER-KOLLE, CHRISTEL; FISCHER, THOMAS: *Handbuch Change-Management : Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden*. 2. Aufl. Berlin : Cornelsen, 2006. – ISBN 3-589-23635-0

### **Kuster 2008**

KUSTER, JÜRIG ; HUBER, EUGEN ; LIPPMANN, ROBERT [U. A.]: *Handbuch Projektmanagement*. – 2., überarb. Aufl. Berlin [u. a.] : Springer, 2008. – ISBN 978-3-540-76431-1

### **Kundenfragen 2007**

BÜCHERHALLEN HAMBURG / EDV-ABTEILUNG: *RFID: oft gestellte Kundenfragen*, April 2007 – unveröffentl.

### **Leistungsverzeichnis**

*Leistungsverzeichnis: RFID-Kunden-Selbstverbuchung, RFID-Mitarbeiterbuchung und RFID-Mediensicherung für 18 Bibliotheken der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen : Verdingungsunterlage, Leistungsverzeichnis, BA RS3/1044/05* – unveröffentl.

### **Leitfaden Projektmanagement**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Leitfaden für Projektmanagement der Bücherhallen Hamburg* – unveröffentl.

### **Leitfaden WBM**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Wunsch- und Beschwerdemanagement der Bücherhallen Hamburg* – unveröffentl.

### **Liedtke 2004**

LIEDTKE, DIRK: *Radio Frequency Identification : Der gläserne Kunde*. In: Stern (2004-03-12). - auch erhältlich unter: URL <http://www.stern.de/computer-technik/technik/:Radio-Frequency-Identification-Der-Kunde/582691.html>. Stand: 2004-03-12 Abruf: 2009-03-02

### **Marschall 2008**

MARSCHALL, KIRSTEN: *Protokoll der 1. Auswertungssitzung zu RFID am 16.01.2008, 25.01.2008* – Protokoll – unveröffentl.

### **Medienseלבstverbuchung 2008**

BÜCHERHALLEN HAMBURG (HRSG.): *Medienseלבstverbuchung bei den Bücherhallen Hamburg, 2008* - Flyer

### **Paul 2002**

PAUL, GERD: *Veränderungsmanagement: Round-Table der Kommission für Organisation und Betrieb des EDBI*. In: Bibliotheksdienst 36 (2002) Nr. 8/9, S. 1105

### **Pohl 2006**

Pohl, Marianne ; Schubert, Eva: *Wenn – dann 100 Prozent : Selbstverbuchung mit RFID in der Münchener Stadtbibliothek*. In: BuB 58 (2006) Nr. 01, S. 53-55

### **Pohl 2007**

POHL, MARIANNE ; SCHUBERT, EVA: *Nie mehr Schlange stehen – Selbstverbuchung mit RFID*. In: Bibliotheksforum Bayern 01 (2007), S. 37-40

### **Präsentation Bücherhallen Hamburg**

Bücherhallen Hamburg: *Einsatz von RFID-Technik in Öffentlichen Bibliotheken ; Kurzvortrag 45 – 60 Minuten für alle Mitarbeiter/innen - Power Point Präsentation* – unveröffentl.

### **Projektmanagement 2007**

*Projektauftrag Nr. 6 / 2007: Vereinbarung zwischen Steuerungsgruppe (SG) und Projektleitung (PL) : Projektmanagement, 21.05.2007* – unveröffentl.

### **Schiersmann 2009**

SCHIERSMANN, CHRISTIANE ; THIEL, HEINZ-ULRICH: *Organisationsentwicklung : Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 1. Aufl. Wiesbaden : VS Verl., 2009. – ISBN 978-3-531-14664-5

### **Schläger**

SCHLÄGER, UWE: *Bücherhallen Hamburg: Datenschutz aktuell: RFID in den Bücherhallen Hamburg*. – Schläger, Uwe. URL: <http://www.buecherhallen.de/go/id/bfl/> Abruf: 2009-03-02

### **Schoblick 2005**

Schoblick, Robert ; Schoblick, Gabriele: *RFID Radio Frequency Identification : Grundlagen, Eingeführte Systeme, Einsatzbereiche, Datenschutz, Praktische Anwendungsbeispiele*, 1. Aufl. München : Franzis, 2005. – ISBN 3-7723-5920-5

### **Schwarz**

SCHWARZ, SABINE ; SCHMITT, RITA: *Alte Arbeitsvorgänge verschwinden – Ideen für neue Aufgaben und Dienstleistungen – Arbeitsgruppe Zentralbibliothek* – unveröffentl.

### **Schwemer-Martienßen 2004 a**

SCHWEMER-MARTIENßEN, HELLA: *Anschreiben an die Freie und Hansestadt Hamburg, Kulturbehörde vom 04.05.2004*, HÖB-Schreiben – unveröffentl.

### **Schwemer-Martienßen 2004 b**

SCHWEMER-MARTIENßEN, HELLA: *Antrag auf Bewilligung von Investitionsmitteln : Projekt Einführung von RFID-Kunden-Selbstverbuchungssystemen bei den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen (RFID = Radiofrequenzidentifikation)*, 21.10.2004 – unveröffentl.

### **Schwemer-Martienßen 2006 a**

SCHWEMER-MARTIENßEN, HELLA ; GRÜTTNER, KRIEMHILD: *Einladung zum Großgruppen-Workshop am 14./15.11.2006 im „Bürgerhaus Wilhelmsburg“ : „Bücherhallen Hamburg – wir bilden Zukunft“* – Einladung - unveröffentl.

### **Schwemer-Martienßen 2006 b**

SCHWEMER-MARTIENßEN, HELLA ; GRÜTTNER, KRIEMHILD: *Einladung zum Großgruppen-Workshop am 14./15.11.2006 im „Bürgerhaus Wilhelmsburg“ : „Bücherhallen Hamburg – wir bilden Zukunft“ ; Anlage* – Einladung - unveröffentl.

### **Schwemer-Martienßen 2006 c**

SCHWEMER-MARTIENßEN, HELLA: *Rundschreiben Nr. 12* : Hamburger Öffentlichen Bücherhallen, 03.07.2006 – Rundschreiben - unveröffentl.

### **Sortiermaschine 2009**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Infos für die ersten Tage mit der Sortiermaschine* : Start 03.02.2009, 2009 – unveröffentl.

### **Sortieranlage**

BÜCHERHALLEN HAMBURG (HRSG.): *Technische Angaben zur Sortieranlage*.

Stand: URL

[http://www.buecherhallen.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaaaaqmc](http://www.buecherhallen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaaqmc)

Abruf: 2009-06-10

### **Sprengel 2007**

SPRENGEL, RAINER: *RFID-Prüfgutachten* : zur Einsatzmöglichkeiten von RFID in den Öffentlichen Bibliotheken Berlins, 2007. Stand: 2007-02-02 URL:

<http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0themen/RFID/dokumente/sprengelRFIDgutachten.pdf> Abruf: 2009-06-08

### **Sprenger 2007**

SPRENGER, REINHARD K. ; PLASSMANN, THOMAS: *Mythos Motivation : Wege aus einer Sackgasse*, 18., durchges. Aufl., Frankfurt [u. a.] : Campus-Verl., 2007. – ISBN 978-3-593-3853-7

### **Stellenmitteilung 2008**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Stellenmitteilung*, 2008 – unveröffentl.

### **Tätigkeiten 2007**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Tätigkeiten der Berufsgruppen bei den Bücherhallen Hamburg während und nach Einführung von RFID*, November 2007 - unveröffentl.

### **Technische Stellungnahme 2006**

DATENSCHUTZ NORD GMBH: *Technische Stellungnahme zum RFID-System aus dem Angebot von FKI/Tagsys* : Hamburger Öffentliche Bücherhallen, März 2006 – unveröffentl.

### **Vergnaud 2004**

VERGNAUD, MONIQUE: *Teamentwicklung*, 1. Aufl. München : Elsevier, 2004. – ISBN 3-437-47840-0

### **Vorüberlegungen 2004**

DATENSCHUTZ NORD GMBH: *Einführung von RFID-Tags zur Kennzeichnung der Medien in den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen : Vorüberlegungen*, Mai 2004 – unveröffentl.

### **Welt 2008**

*Hier rollen Millionen Hamburger Bücher.* In: Die Welt, 2008-10-27, S. 29

### **WBM 2009**

BÜCHERHALLEN HAMBURG: *Wunsch- und Beschwerdemanagement: Workshop am 25. Februar 2009*, 25.02.2009 – Protokoll – unveröffentl.

### **Zahn 2006**

Zahn, Simone: *RFID in Bibliotheken : wie können Bibliotheken die RFID-Technologie für ihre Bedürfnisse nutzen?*. Wiesbaden : Dinges & Frick, 2006. (B.I.T. online – Innovativ ; 16). – ISBN 978-3-934997-19-6

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Hamburg, den

---

Stefanie Wesche