

Verlängerung von Öffnungszeiten – wie kann das gehen?

Ein Beispiel aus der Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB)

Otto Jagla

Eigentlich waren wir davon ausgegangen, dass die Diskussion um die Verlängerung von Öffnungszeiten in deutschen Bibliotheken schon längst gelaufen ist und auch die Umsetzung schon abgeschlossen. Die vermehrten Anfragen bei uns, die Bitte um Überlassung von Planungsunterlagen, haben uns eines Besseren belehrt. Daher haben wir uns entschlossen, nun doch einen Artikel über die erfolgreiche Öffnungszeitenverlängerung in der ZLB zu veröffentlichen und hoffen, damit einige Anregungen und Lösungsansätze zur Diskussion beitragen zu können.

Zur Vorgeschichte in der ZLB

Nach der Fusion der beiden großen Berliner Öffentlichen Zentralbibliotheken 1995 (Amerika Gedenkbibliothek (AGB) / West und Berliner Stadt Bibliothek (BStB) / Ost) zur Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) gab es unterschiedliche Öffnungszeiten in den Häusern:

AGB: Mo 15–19 Uhr, Di–Sa 11–19 Uhr

BStB: Mo–Fr 10–21 Uhr, Sa 10–18 Uhr

Während in der AGB in den Öffnungszeiten alle Dienstleistungen angeboten wurden, war in der BStB nach 19 Uhr nur noch der Lesesaal für die Präsenznutzung geöffnet.

Beide Modelle hatten ihre besonderen Probleme. So kam es in der AGB immer am Montag um 15 Uhr mit Öffnung der Bibliothek zu einem Massenandrang, der über die gesamte Öffnungszeit dieses Tages anhielt und für Nutzer und Mitarbeiter kaum zumutbar war. Die Wartezeiten am Rückgabebetresen und auch am Ausleihtresen betrug oftmals mehr als 40 Minuten. In den 4 Stunden wurden ebenso viele Medien zurückgenommen und ausgeliehen wie sonst an Tagen mit 8 Stunden Öffnungszeit. In der BStB musste man den Kunden erklären, dass sie nach 19 Uhr keine Medien mehr ausleihen, zurückgeben oder im Magazin bestellen können.

Drei Jahre nach der Fusion wurde der erste Versuch unternommen, die Öffnungszeiten zu harmonisieren. Das war durchaus ein Wunsch der Mitarbeiter und natürlich auch einer der Kunden, wie Befragungen eindeutig belegten. In einer Arbeitsgruppe wurden Lösungsvorschläge heftig diskutiert. Die verschiedenen Vertreter der Abteilungen und Referate waren jedoch meist sehr unterschiedlicher Auffassung und vertraten häufig nur ihre eigenen Gruppeninteressen. Man erschöpfte sich schnell in der Darstellung dessen, was nicht geht, und der Aktionismus en-

dete dann bei einer aufwändigen Umfrage bei möglichst vergleichbaren Bibliotheken europaweit.

Lösungen, Step I

Es wurde klar, dass vor allem eine externe Sicht auf die Problemstellung die Diskussion und die Realisierung längerer Öffnungszeiten anschieben konnte. So war es ein Geschenk, als 2001 die Verwaltungsakademie Berlin ein *Projekt für einen Aufstiegslehrgang für den höheren Verwaltungsdienst* suchte und man sich dafür entschied, für die ZLB ein Konzept zur Optimierung der Öffnungszeiten zu entwickeln. Mit dem Projektvertrag verpflichtete sich die Gruppe herauszufinden, mit welchen Maßnahmen man die Öffnungszeiten der ZLB erweitern könnte. Dabei sollten alle Aspekte des Veränderungsprozesses beachtet werden: das Kundeninteresse, die Mitarbeiterbedürfnisse, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die personellen, finanziellen und elektronischen Ressourcen. Das Ziel war klar: Verlängerung der Öffnungszeiten – das wie, wie lange, in welchem Haus ... war offen.

Im Abschlussbericht wurde festgestellt, dass trotz der Fusion beide Häuser immer noch höchst unterschiedliche organisatorische und personelle Strukturen aufwiesen, dass die Medienbestände und vor allem auch die Ausleih- und Besucherzahlen erheblich voneinander abwichen.

Eine Kundenbefragung ergab, dass die Nutzer an allen Tagen Mo–Sa alle vorhandenen Dienstleistungen in der Zeit von 10–22 Uhr wünschten, und zwar in beiden Häusern einheitlich. Auch die Mitarbeiter sprachen sich für einheitliche Arbeits- und Öffnungszeiten aus. Es gab die Bereitschaft auch über 19 Uhr hinaus zu arbeiten und auch andere Tätigkeiten zu übernehmen. Auf keinen Fall wollte man jedoch im jeweils „anderen“ Haus arbeiten! Die rechtlichen Rahmenbedingungen lauteten jedoch, dass die ZLB durchaus Arbeitszeiten und auch den Einsatzort verändern und bestimmen darf.

Da die Verlängerung der Öffnungszeiten kostenneutral zu planen war, musste natürlich vor allem eine Kostenberechnung erfolgen. Bei einer Ausdehnung der Öffnungszeiten auf 10–22 Uhr betrug die Steigerung der Personalkosten ca. 0,9 Mio. Euro. Um nun eine Kostensenkung dagegen zu rechnen, schlug man vor, Sammel-pulte einzurichten, damit die Anzahl der Auskunftspulte zu reduzieren und die Publikumsdienste des bibliothekarischen Personals zu minimieren. Die Einsparsumme dieser Maßnahme belief sich auf ca. 0,5 Mio. Euro. Die gewonnenen Personalressourcen sollten dann in die Publikumsbereiche wie Ortsleihe und Magazin gehen. Verbleibende Mehrkosten sollten z.B. durch die Auflösung der personell besetzten Garderoben kompensiert werden.

Die vorgeschlagene Einführung von Sammelpulten löste bei einigen Diplom-Bibliothekaren die Besorgnis aus, dass sich die Qualität der bibliothekarischen Auskunft dadurch verschlechtern könnte, dass das Personal seine inhaltlichen Fachkenntnisse an einer zentralen Stelle nicht mehr so gezielt für den Leser würde einsetzen können. Außerdem bestand die Befürchtung, dass trotz der Bezeichnung Sammelpult wegen Personalmangels eine ein-Personen-Besetzung die Auskunftqualität und die Arbeitsbedingung verschlechtern würde.

Es wurden trotzdem Maßnahmen ergriffen, die flankierend eine spätere Umsetzung des Projektergebnisses ermöglichen sollten. In der BStB wurden Garderobenschränke aufgestellt; im Benutzungsreferat wurden für die Ortsleihe und die Magazine Dienstpläne eingeführt (als Ersatz für das bisherige Schichtmodell), die den Einsatz der Mitarbeiter besser steuern ließen, so dass man Zeiten mit hohem Nutzeraufkommen besser bewältigen konnte; darüber hinaus wurden mehr und mehr Dienstleistungen auch über das Web durch den Nutzer selber erledigt (Fristverlängerungen, Vormerkungen, Kontosicht, Katalogrecherche...).

Da die Ausleihzahlen der ZLB weiterhin stark anstiegen und auch das neue Bibliothekssystem – wegen der zum damaligen Zeitpunkt mangelhaften Performance und den vielen zusätzlichen Möglichkeiten im Benutzungsmodul des Verbundes – keine Entspannung brachte, kam es auch weiterhin zu erheblichen Wartezeiten und Nutzerschlangen, die immer wieder zu Ärger bei den Kunden führten, gleichzeitig auch zur Überlastung der Mitarbeiter. Beschwerden der Kunden versuchten wir in einem *Workshop* zu kanalisieren. Kunden und Mitarbeiter suchten gemeinsam nach Lösungen. Eine kleine schnelle Lösung war die Einführung des Personalleitsystems auf der Seite der Medienrücknahme. Hier wurde das Warten nun wenigstens „gerechter“. Früher geöffnet oder später geschlossen wurden die Bibliotheken dadurch immer noch nicht.

Lösungen, Step II

In dieser Situation bot uns 2003 die Verwaltungsakademie Berlin im Rahmen einer Lehrveranstaltung „Methoden und Techniken des Projektmanagements“ ein zweites Projekt an. Sechzehn Mitarbeiter des gehobenen und höheren Dienstes aus verschiedenen Bereichen der Berliner Verwaltung entschieden sich für das Projekt ZLB mit dem Arbeitstitel: *ZLB 11–22 Uhr*. Ziel war die Umsetzung der Ergebnisse des 1. Projektes mit der Vorgabe, kostenneutral zu planen und alle Dienstleistungen über die gesamte Öffnungszeit anzubieten. Grundannahme war dabei, dass die Nutzer- und Ausleihzahlen nicht wesentlich steigen würden.

Ergebnis war, dass das für den Publikumsdienst benötigte Personal (Ortsleihe und Magazine):

1. rekrutiert werden sollte durch die Einführung von Mischarbeitsplätzen, also aus Mitarbeiterstellen des mittleren Bibliotheksdienstes, die die notwendige Qualifikation haben und die bisher nicht oder nur wenig im Publikumsdienst eingesetzt waren (Mahnstelle, Leihverkehr, Öffentlichkeitsarbeit, Lektoratshilfen, Geschäftsgang, ...),
2. auch aus dem Bereich der Diplom-Bibliothekare kommen sollte, die in Ortsleihe und Magazinen eingesetzt werden sollten,
3. dort eingesetzt werden sollte, wo der größte Bedarf bestand – die Personaleinsatzplanung erfolgte also entsprechend der Nutzerströme, was aufgrund der unterschiedlichen Größe der Bibliotheken für viele Mitarbeiter ein tägliches Pendeln zwischen zwei Arbeitsorten erforderlich macht,
4. aus der Einrichtung der Sammelpulte kommen sollte. Dieser Vorschlag wurde auch von den Mitarbeitern des 2. Projektes favorisiert, war aber seitens der ZLB bereits beim letzten Projekt abschlägig beschieden worden,
5. aus einer Geschäftsgangsoptimierung kommen sollte. Da das bereits als permanenter Prozess von den Leitungsmitarbeitern betrieben wurde, waren hier keine entscheidend großen Personalressourcen zu erwarten. Außerdem musste auch über größere Veränderungsmöglichkeiten wie Outsourcing in verschiedenen Bereichen oder die Verschiebung von Bearbeitungsgrenzen im Mahn- und Klagebereich etc. nachgedacht werden.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern des Hauses und denen des IVM-Projektes wurden AGs zu den verschiedenen Fragestellungen gebildet:

- für die notwendigen baulichen Veränderungen (Sammelpulte,...)
- zum Personalrecht, Veränderung und Kündigung von Dienstvereinbarungen, Personalentwicklungsplan, Schulungen, ...
- externe und interne Öffentlichkeitsarbeit
- Mitbestimmungsverfahren, Einbeziehung aller Mitarbeitervertretungen (Frauenvertretung, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung)
- Erstellung von sog. Schattendienstplänen, um die Realisierung zu testen
- Finanzielle Auswirkungen – z.B. Wachpersonal, Strom, Heizung, EDV-Personal, Hausmeisterei, Veränderung von Personalausgaben, ...
- Entwicklung einer Berechnungsgrundlage für den personellen Mehraufwand
- ...

Aus den Arbeitsgruppen heraus bildete sich eine Machbarkeitsstudie für ein gemeinsam entwickeltes Handlungskonzept zur zügigen Umsetzung der Öffnungszeitenverlängerung. Im Dezember 2003 lag die Studie vor und die Generaldirektion (GD) der ZLB entschied:

- Angleichung der Öffnungszeiten beider Häuser vormittags ab 10 Uhr an allen 5 Wochentagen;

- AGB wird bis 20 Uhr geöffnet, in der BStB werden die Ortsleihe und die Magazine auch bis 20 Uhr geöffnet, der Lesesaal bleibt bis 21 Uhr geöffnet;
- samstags werden beide Häuser von 10–19 Uhr geöffnet.

Die GD überließ der Leitung der Abteilung Medienzentrum die Entscheidung, ob mit mehr Einsatzstunden in der Auskunft die Anzahl der Auskunftspulte zu halten wäre oder aber Sammelpulte eingerichtet werden sollten, um die verlängerte Öffnungszeit abzudecken.

Auf Grund der Berechnungsgrundlage der IVM-Mitarbeiter, die von der ZLB modifiziert wurde, wurde der Personalbedarf für die Publikumsbereiche Ortsleihe und Magazine errechnet, hier dargestellt am Beispiel Magazin der AGB:

Festlegung der Mitarbeiterminuten für den Publikumsdienst bei Öffnung des Hauses von 10–20 Uhr an 6 Tagen in der Woche. Grundlage sind *28 Berliner Nettoarbeitsstunden in der Woche / Mitarbeiter* (nach Abzug von Urlauben, Feiertagen, Fehlzeiten, ...); davon werden 50% für den Publikumsdienst gerechnet = 14 Stunden / Woche x 60 = *840 Nettoarbeitsminuten für den Publikumsdienst*.

10 Stunden Öffnungszeit sind 600 Min., dafür werden *3 Dienste a 200 Min./Tag* eingerichtet.

Im Magazin müssen *3 Arbeitsplätze* für die Magazinbestellungen besetzt werden.

$3 \text{ Arbeitspl.} \times 600 \text{ Min.} = 1800 \text{ Min./Tag} \times 6 \text{ Tage} = 10.800 \text{ Min./Wo}$ die besetzt werden müssen.

$10.800 \text{ Minuten} / 840 \text{ Arbeitsmin. pro Mitarb.} = 12,8 \text{ halbe Stellen}$ (Stellen für den Publikumsdienst unabhängig von den sonstigen Tätigkeiten, die ein Mitarbeiter sonst noch erledigt).

Aus der Differenz der vorhandenen Stellen zu den, auf Grund der Öffnungszeitenverlängerung errechneten, ergibt sich die Anzahl der zusätzlich benötigten Stellen.

Für die konkrete Planung der Dienste und des Dienstplanes ging es jetzt an das „Eingemachte“. Einige Fragen, die es zu beantworten galt, zeigen die Brisanz der Thematik auf:

- Welche Mitarbeiter müssen mit wie viel Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit in die Publikumsdienste eingesetzt werden?
- Wie sollen die Einsatzzeiten getaktet werden (Früh-, Mittel- und Spätdienste), wie oft in der Woche muss ein Mitarbeiter Spätdienst machen und wie oft im Jahr / Monat Samstagsdienst?
- Wie viele Arbeitsplätze müssen während der Öffnungszeit besetzt sein, zu welchen Zeiten benötigt man welche Besetzung?
- Wie werden die Rahmenbedingungen gesetzt und wer macht das, verhandelt mit den Mitarbeitervertretungen, den Mitarbeitern, ... und löst die formellen arbeitsrechtlichen Probleme, schult die „neuen“ Mitarbeiter?

Unter Einbeziehung der Mitarbeitervertretungen wurden dann Festlegungen getroffen, die später in eine Dienstvereinbarung eingeflossen sind:

Für die gesamte ZLB wurde ein Kreis von Mitarbeitern mit einer bibliotheksfachlichen Ausbildung festgelegt, die mit Beginn der neuen Öffnungszeiten mit bis zu max. 49% (incl. Reserveeinsätze) ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Publikumsdienst in der Ortsleihe und in den Magazinen eingesetzt werden. Die möglichen Konsequenzen für die internen Arbeitbereiche wurden zugunsten der Priorität für Publikumsdienste vorerst bewusst in Kauf genommen.

Der zeitliche Rahmen der Dienste wurde festgelegt und die Anzahl der Arbeitsplätze zu den unterschiedlichen Tageszeiten. So starten wir z.B. in der Ortsleihe der AGB in dem ersten Dienst (10–12,45 Uhr) mit 4 Personen (2 Rücknahme, 1 Ausleihe und 1 Leseranmeldung/Ausleihe) im Spätdienst sind dann 8 Personen und 1 Reserve.

Wie im Projektbericht gefordert, sollten die Mitarbeiter mit Arbeitsort BStB jetzt auch verstärkt im anderen Haus mit eingesetzt werden.

Festgelegt wurden maximal drei Spätdienste pro Woche und 23 Samstagsdienste im Jahr, also höchstens alle vierzehn Tage.

Persönliche Wünsche der Mitarbeiter sollen berücksichtigt werden und gleichzeitig sollen sich die Dienstplankoordinatoren bemühen, die Spätdienste und auch die Samstagsdienste möglichst für alle zu reduzieren. Ebenso sollten die Dienstplankoordinatoren auch die Ausnutzung der 49%-Regelung möglichst zu Gunsten der anderen Referate und Abteilungen reduzieren.

Die Länge der Dienste betrug einmal 3 Stunden und zweimal 3,5 Std.

Mitarbeiter, die für einen Publikumsdienst die Häuser wechseln müssen, bekommen die Fahrzeit als Dienstzeit auf die 49%-Regelung angerechnet. Die Fahrzeit ist Arbeitszeit. Aus diesem Grund sollten die Dienste dieser Mitarbeiter möglichst in den Randzeiten liegen.

Die Urlaubsanträge und alle anderen Anträge auf Freistellungen sollten zusätzlich von den Dienstplankoordinatoren abgezeichnet werden und nicht mehr nur von den Vorgesetzten in den Referaten.

Bei der Erstellung von Schattenplänen, die die Machbarkeit unseres Vorhabens testen sollten, stellten wir fest, dass auf die Dienstplankoordinatoren eine immense Arbeit zukommt, wollen Sie alle Festlegungen umsetzen und allen Wünschen und Zusagen entsprechen. Es wurde notwendig, die differenzierten Pläne mit Hilfe einer elektronischen Software zu erstellen. Auch hierfür wurde eine Dienstvereinbarung mit der Personalvertretung abgeschlossen, die den Zugriff auf diese Daten regelt. Es wurde ein Standarddienstplan erstellt, damit es eine klare Orientierung gibt, mit festen Diensten zu den unterschiedlichen Zeiten, mit den bereits

eingepflanzten Urlauben und längerfristig Erkrankten, darauf gesetzt wurden die Wünsche der Mitarbeiter und die Vorgabe auf eine möglichst geringere Anzahl von Spätdiensten.

Es wurde vereinbart, dass der Dienstplan ca. 10 Tage vorher fertig im Netz stehen muss, damit jeder sich daran orientieren und planen kann. Jeder erhielt zusätzlich seinen Dienstplan im Postfach. Die Veränderungen, die sich aus den tatsächlich geleisteten Diensten ergaben, wurden laufend im Plan eingetragen, so dass eine Übersicht über die Einsatzzeiten im Publikumsdienst entstehen konnte.

Fazit

Am 24. Mai 2004 wurden die Öffnungszeiten der ZLB mit allen Dienstleistungen verlängert, in der AGB auf:

Mo	10–20	statt 15–19
Di–Fr	10–20	statt 11–19
Sa	10–19	statt 11–19

In der Summe war das ein wöchentliches *Plus von 15 Stunden = 34%*

In der BStB wurden die Dienstleistungen (Leseranmeldung, Ausleihe, Rückgabe, Magazinbestellung, ...) täglich um eine Stunde verlängert, die Öffnung des Hauses bis 21 Uhr blieb unverändert.

Mo–Fr	10–20	statt 10–19
Sa	10–19	statt 10–18

In der Summe stehen die Publikumsbereiche *6 Stunden länger* in der Woche zur Verfügung = *11%*

Die 49%-Regelung, also die zeitlich deutlich intensivere Mitarbeit im Publikumsdienst, hat sich bei den Mitarbeitern eingespielt, und auch alle anderen Festlegungen greifen. Sicherlich kommt es immer wieder auch zu Engpässen und Problemen in den Bereichen, aus denen die 49%-Mitarbeiter rekrutiert wurden, da die Dienstplankoordinatoren aber sehr sorgfältig mit den Personalressourcen umgehen, belaufen sich die Publikumsdienst dieser Mitarbeiter „nur“ auf durchschnittlich 30%. Kommt es zu Engpässen im Geschäftsgang – wie z.B. bei den berühmten Jahresendbestellungen – so werden im Rahmen der Möglichkeiten 49%-Mitarbeiter des Geschäftsgangs zeitweilig aus dem Publikumsdienst herausgelassen.

In der Ortsleihe, insbes. in der AGB und dort im Besonderen montags, kam es sofort zu einer echten Entlastung. Es hat natürlich insgesamt eine ganze Zeit gedauert, bis sich die Verteilung der Ausleihen und Rückgaben besser über den Tag streckten. Stetig stieg aber der Anteil der Nutzer und Buchungsvorgänge in der Zeit vor 11 Uhr. Erstaunlich war, dass sich die Öffnungszeitenverlängerung nicht auch in der Abendzeit von 19–20 Uhr drastisch bemerkbar gemacht hat. Es blieb

bei den hohen Zahlen um 19 Uhr herum, danach flachten sie merkbar ab. Während wir um 19 Uhr immer Probleme hatten, die Nutzer aus dem Haus zu bitten, ist die Schließung der Bibliothek um 20 Uhr kein Problem. In der Regel können die Mitarbeiter das Haus gegen 20,10 Uhr verlassen.

Die Wartezeiten haben sich drastisch reduziert. Lagen sie vormals bei bis zu 40 Minuten, so liegen sie jetzt nur noch selten bei max. 10 Minuten. Die meisten Nutzer passieren die Ausleihe innerhalb von 4–6 Minuten.

Die Annahme, dass die Ausleihzahlen trotz Öffnungszeitenverlängerung gleich bleiben würden, hat sich nicht bewahrheitet. Während wir 2003 3,5 Mio. Ausleihen zählten, waren es 2005 und 2006 jeweils 4,2 Mio. Sicherlich lag diese Ausleihsteigerung nicht nur an der Verlängerung der Öffnungszeit, aber auch! Trotz der vielen Möglichkeiten des Berliner Verbundes, insbesondere durch die einheitliche Nutzerkarte (Fristverlängerung in jeder öffentlichen Bibliothek, die Abgabe von Medien in allen Berliner öffentlichen Bibliotheken, die Bestellung der Medien in jede öffentliche Bibliothek oder nach Hause, die Leseranmeldung in jeder Bibliothek), den zusätzlichen Möglichkeiten, viele dieser Dienstleistungen im Web zu nutzen, hat sich die Belastung in der Ausleihe vor Ort nicht nachhaltig reduziert. Auch die Selbstverbuchungs- und die Kassenautomaten sollten die Mitarbeiter entlasten. Doch alle Maßnahmen wurden letztlich „aufgefressen“ durch den nicht abnehmenden Zulauf und die ständig steigenden Ausleihzahlen, vor allem der Nonbooks, die bei den Verbuchungsvorgängen einen erheblichen Mehraufwand verursachen. Man kann jedoch eindeutig feststellen, dass die steigenden Zahlen, der stetige Zulauf, die wachsenden Aufgaben und Dienstleistungen sowie die Verringerung der Wartezeiten für Nutzer nur mit der Verlängerung der Öffnungszeit und damit mit einer besseren Streuung der Nutzung über die Öffnungszeit möglich ist. Auch wenn sie aufwändig in der Planung und Einführung war, hat sich die Erweiterung der Öffnungszeiten also als entscheidende Verbesserung der Dienste am Kunden erwiesen.