

## 3.8 One-Person Libraries/Librarians

### 3.8.1 Was ist ein/e OPL?

Worin unterscheiden sich die Tätigkeiten in einer OPL grundlegend von anderen bibliothekarischen Tätigkeiten? Ist der Unterschied nicht banal und damit vernachlässigbar? Das Akronym „OPL“ kann zweierlei bedeuten: „One-Person Library“ oder „One-Person Librarian“. Der erste Begriff wird häufiger verwendet, anstatt des zweiten wird in den USA auch gern der Begriff „SOLO-Librarian“ benutzt. In diesem Text wird in der Folge „OPL“ als Akronym für die Kleinstbibliothek verwendet, um Missverständnissen entgegen zu wirken. In der OPL-Diskussion hat sich längere Zeit jene Definition gehalten, es handle sich bei einer OPL nicht um eine Bibliothek mit einer Person, sondern um eine Bibliothek, die von einer Fachkraft geleitet werde und in welcher somit durchaus noch andere, ungelernete Personen arbeiten können. So griffig diese Definition scheint, sie trifft auf die Praxis nicht zu, da man viele OPLs findet, welche von ungelerten Kolleginnen und Kollegen verwaltet werden. Auch diese Personen begreifen den OPL-Ansatz als hilfreich für sich und ihre Arbeit!

**„SOLO-Librarian“**

Die Beispiele und das bisher Gesagte führen zu zwei Fragen:

1. Was sind eigentlich OPLs und wie verbreitet sind sie im Bibliothekswesen?
2. Was für spezifische Inhalte bietet der OPL-Ansatz innerhalb des Bibliotheksmanagements? Sind es nur Fragen des Bibliotheksmanagements bezogen auf Kleinstbibliotheken oder beinhaltet der OPL-Ansatz eigene Inhalte? (Da OPLs meist von Frauen verwaltet werden, benutze ich in der Folge die weibliche Form. Männliche Kollegen sind immer mit gemeint.)

### 3.8.1.1 Definition der OPL und ihre Verbreitung

#### **One-Person Librarian ist Fachkraft**

Eine One-Person Librarian ist meist eine ausgebildete Bibliothekarin, welche als einzige Fachkraft an ihrer Arbeitsstelle arbeitet bzw. sie ist eine Person, welche an ihrer Arbeitsstelle so viel fachliche Kompetenz (beispielsweise durch Fortbildung) erworben hat, dass sie sich professionell verhält und als eine Fachkraft anzusehen ist.

#### **OPL ist Kleinstbibliothek**

Eine One-Person Library ist eine Kleinstbibliothek, welche die Bedürfnisse einer klar abgegrenzten Organisation/Abteilung oder einer Gemeinde abdecken soll. Sie unterscheidet sich von größeren Bibliotheken dadurch, dass insbesondere die fachlichen Anteile der Arbeiten in einer Hand liegen und von einer Person vollzogen werden und dass die Bibliothekarin oft auch zu anderen Tätigkeiten, die nicht genuin zur Bibliothek gehören, herangezogen wird.

Bei einer One-Person Library kommt es allein auf die Größe an, da man sie in wissenschaftlichen und öffentlichen, in Behörden, Medizin-, Museums-, Musik- oder Firmenbibliotheken findet. Auch im kirchlichen Bereich sind OPLs oft vertreten. OPLs sind also kein Bibliothekstyp. Die Größe impliziert wiederum ein besonderes Profil der Tätigkeiten der Fachkraft, welche durch einen bestimmten Ansatz im Bibliotheksmanagement optimiert werden können.

#### **Medizin-, Behörden-, Firmenbibliotheken**

Über die Anzahl und die Anteile von OPLs innerhalb des Bibliothekswesens sowie deren Trends gibt es kaum Zahlen: In manchen Teilen des Bibliothekswesens stellen sie Auslaufmodelle dar, beispielsweise – obwohl noch verbreitet – in zweischichtigen universitären Bibliothekssystemen. In anderen Sektoren stellen sie einen größeren Anteil und sind in der Bedeutung am Wachsen, wie beispielsweise bei den Medizin- oder Behördenbibliotheken. Auch im Bereich der Firmenbibliotheken ist eine wachsende Zahl von OPLs zu beobachten, wobei hier die Entwicklung dynamisch verläuft, da durchaus Bibliotheken auch wieder geschlossen werden.

### 3.8.1.2 Der „OPL-Ansatz“

Der „OPL-Ansatz“ kann als ein Teilgebiet des Bibliotheksmanagements begriffen werden. Er bezieht sich auf ein bestimmtes Segment des Bibliothekswesens, in dem die bibliothekarische Arbeit durch die Größe und das besondere Umfeld von spezifischen Anforderungen geprägt sind. Hierzu einige Stichworte:

**Teilgebiet des  
Bibliotheks-  
managements**

- es sind „komplette“ statt arbeitsteilige Arbeitsvorgänge zu beobachten,
- der Optimierung der Arbeitsorganisation in größeren Einheiten durch Personalmanagement entspricht in OPLs eine Optimierung des Selbstmanagements und des Zeitmanagements,
- zur inneren (Selbst-)Organisation tritt die Außenvertretung hinzu: OPLs unterliegen oft großen Herausforderungen bezüglich der Legitimation der eigenen Arbeit (Stichwort: Nutzendarstellung),
- durch Netzwerkarbeit organisiert die One-Person Librarian fehlende Ressourcen und Kenntnisse,
- Aus- und Fortbildung haben einen hohen Stellenwert,
- vom Kanon des Bibliotheksmanagements sind vor allem die Bereiche Zielgruppenorientierung, Marketing und Veränderungsmanagement für den OPL-Bereich von Interesse.

Welche Tätigkeiten in der OPL in welcher Verteilung anfallen (Buch- und Zeitschriftenbearbeitung, Beratung, Recherche, EDV-Administration, Planung, Kostenmanagement, Marketing, Verwaltung etc.), kommt stark auf die Aufgabenstellung und das Profil der jeweiligen OPL an. Entscheidend beim OPL-Ansatz ist die Haltung und die Zielrichtung, mit welcher diese Tätigkeiten von der One-Person Librarian durchgeführt werden, welche sich knapp durch strikt dienstleistungsorientiertes Handeln charakterisieren lassen.

**strikt  
dienstleistungs-  
orientiertes  
Handeln**



## 3.8.2 Die OPL und ihre Trägerorganisation

### 3.8.2.1 Ausrichtung auf Gegebenheiten der Trägerorganisation

Die Beziehung zur Trägerorganisation, ihren Aufgaben und Zielen, ist für jede Bibliothek wichtig. Auf die OPL trifft dies umso mehr zu, als ihre Funktion und Leistungen oft gern negiert, als nicht nachhaltig, leicht substituierbar angesehen werden. Bedroht ist die OPL weiter durch den Prozess der unablässigen Anreicherung von Informationskompetenz bei der Klientel und der leichteren Erreichbarkeit von Informationsressourcen durch die Online-Medien. Die OPL muss nicht nur guten Service bieten, sie muss ihn auch gut verkaufen! OPLs, die diesen Anpassungs- und Optimierungsprozess nicht leisten, sind früher oder später auf der Streichliste zu finden. Ein „Mauerblümchendasein“ wird unter dem aktuellen Kostendruck mehr und mehr unmöglich.

**guten Service  
auch gut  
verkaufen!**

Alles in allem bedeutet dies, dass

- Leitbild, Zielsetzung, Planung und Struktur der Trägerorganisation rezipiert werden müssen,
- die Bibliothek in der Struktur und im Informationsfluss der Trägerorganisation gut platziert sein muss,
- das Lobbying im Konzept der Bibliothekarin/des Bibliothekars eine große Rolle spielt und
- die Entwicklung der Kompetenz und des Ansehens der Bibliothekarin eine herausragende Rolle im Erhalt und der Entwicklung des Stellenwertes der OPL spielt.

OPLs müssen der Zielsetzung der Trägerorganisation bzw. der Unterabteilung, welcher sie zuarbeiten, entsprechen. Die Ausrichtung auf eventuell vorhandene Leitbilder, mission statements, CI und Planungen etc. ist unabdingbar, die Bemühungen der One-Person Librarian, Informationen über eine sich ändernde Geschäftspolitik zu bekommen, ist hohe Priorität zuzuweisen.

**Ausrichtung  
auf Leitbilder  
unabdingbar**

### 3.8.2.2 Stellung der OPL in der Struktur der Trägerorganisation

OPLs haben einen Ort in der Struktur der Trägerorganisation. Meist ist dieser historisch bedingt, dort, wo die Bibliothek ursprünglich eingerichtet wurde, beispielsweise als Stabsstelle der Geschäftsleitung oder in der Forschungsabteilung. Oft ist die Zu- und Unterordnung nicht zweckmäßig oder gar kontraproduktiv. Die Situierung innerhalb der Struktur und des Funktionszusammenhangs beeinflusst die Handlungskompetenz, welche der Bibliothek zugemessen wird. Der One-Person Librarian sollte in der Lage sein, die planerische Ausrichtung des Dienstleistungsprofils der OPL entscheidend mit bestimmen zu können, um die Dienste optimieren zu können.

Oft ist dies nicht oder nur in eingeschränktem Maße gegeben. Der Weg zur Geschäftsleitung ist oft durch uninteressierte oder gar missgünstige Vorgesetzte blockiert. Die Möglichkeit, solche Blockaden gegebenenfalls umgehen zu können, sollte auf jeden Fall ausgeschöpft werden. Das Ziel sollte sein, die OPL so zu positionieren, dass sie einerseits eine strategische Funktion im Informationsfluss der Organisation einnimmt und andererseits als die zentrale Anlaufstelle für den Informationsbedarf wahrgenommen und gefördert wird. Hier kommt es manchmal nicht so sehr auf Organigramme oder Arbeitsplatzbeschreibungen an, sondern vielmehr auf das Image, welches langfristig erworben und zu einer Umdeutung der faktisch gegebenen organisatorischen Zuschreibungen bzw. einer anderen Ausrichtung des Aufgabenbereiches führen kann.

**strategische  
Funktion im  
Informations-  
fluss der  
Organisation**

### 3.8.2.3 Lobbying für die OPL

Kontakte zur Geschäftsleitung sollten unbedingt gepflegt werden, den Dienstleistungen für die Geschäftsleitung in Folge dessen Priorität zugeordnet werden. Infomaterial, Berichte und Newsletter sind wichtige Instrumente, die Funktion der OPL gerade auch nach oben zu kommunizieren.

Ein wichtiges Konzept, eventuelle Blockaden aus dem Weg zu räumen, ist jenes der Gewinnung von „Fürsprechern“ („guardian angels“). Man sollte Personen ausfindig machen, am besten in höheren Ebenen der Organisation oder in Gremienvertretungen, welche die Dienstleistungen der Bibliothek nutzen und ihrer Funktion gegenüber aufgeschlossen sind. Die Pflege dieser Personengruppe ist wichtig, weil man in Konfliktfällen auf diese Kontakte zurückgreifen kann und es auf jeden Fall wirkungsvoller ist, wenn von dritter Seite ein Wort für die Bibliothek eingelegt wird. – Übrigens sollte man bei den „Fürsprechern“ nicht die Sekretärinnen, persönlichen Referenten und Hilfskräfte übersehen, sie haben mitunter große Meinungsmacht!

**„guardian  
angels“**

Vielleicht noch eines zu den „Fürsprechern“: Hier lauert ein Fallstrick der Art, dass im Spiel der Interessen verschiedener Abteilungen und Ebenen manchmal versucht wird, einen auf seine Seite zu ziehen. Lassen Sie sich auf dieses Spiel nicht ein, machen Sie auch „Fürsprechern“ klar, dass die Belohnung für Lobbyarbeit seitens der OPL nicht darin bestehen kann, dass man sich selbst zur Partei des Fürsprechers zählt und in seinem Sinne handelt. Da es sich dabei oft um unausgesprochene Erwartungen handelt, sollten Sie im Falle, dass Sie eine solche Haltung bemerken, vorab diplomatisch klarstellen, dass die OPL für alle gleichermaßen da ist und eine Belohnung allenfalls in Form eines aufmerksameren Service für den Fürsprecher stattfinden kann.

Sodann zählt auch die Pflege der Beziehungen zur Organisation insgesamt zum Lobbying. Der Fachbegriff dafür lautet *management by walking around* und meint, dass man sich nicht nur am Arbeitsplatz sehen lassen sollte, sondern auch anderswo. Hier ist nicht nur wichtig, dass man die Gelegenheit zum informellen Gespräch nutzt (bei gemeinsamen Kaffeepausen, bei Feiern etc.), sondern auch Gelegenheiten wahrnimmt, Funktionen auszuüben, welche Kontakte in die Organisation hinein ermöglichen. Zwei Beispiele: Wenn die Bibliothekarin im Personalrat vertreten ist, wird sie automatisch vielerlei Kontakte knüpfen. Oder wenn die OPL die Administration von technischen Gerät-

**Management by  
walking around**

schaften – Kopierer oder EDV – übernimmt, dann ergeben sich Kontakte wie von selbst. In diesem Zusammenhang ist die Übernahme von Funktionen außerhalb der eigentlichen Aufgabenstellung der Bibliothek durchaus positiv zu werten.

### Checkliste Lobbying:

#### Checkliste

- Statistiken über wichtige Leistungsziffern der Bibliothek erstellen und aktuell halten
- Berichte über die OPL insgesamt und ggf. über einzelne Dienstleistungen erstellen, periodisch verteilen und bereit halten
- Kontakte zu Vorstand und Leitungspersonen pflegen
- Kontakte zu „Fürsprechern“ knüpfen und ausbauen
- „Management by walking around“ -- Kontakte in der Organisation pflegen
- Funktionen für die Organisation übernehmen, welche Kontakte ermöglichen

### 3.8.2.4 Kompetenzentwicklung der One-Person Librarian

#### Persönlichkeitsprofil

Gibt es ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil für Beschäftigte in einer OPL? Sicher nicht, doch ist es auf jeden Fall hilfreich, wenn es sich um eine Persönlichkeit handelt, bei welcher die folgenden Merkmale ausgeprägt sind:

- eher extrovertiert,
- dienstleistungsorientiert,
- flexibel,
- kooperativ,
- belastbar,
- zukunftsorientiert und
- kommunikativ.

#### keine Ausbildung zur One-Person-Librarian

Es gibt keine Ausbildung zur One-Person Librarian. Der OPL-Ansatz hat teils in Form von Lehraufträgen in eigenen Lehrver-



anstaltungen, teils in Form von Einheiten in anderen Lehrveranstaltungen Eingang in die Curricula der Fachhochschulen mit bibliothekarischen Studiengängen gefunden. Inwieweit OPL-Inhalte in der Ausbildung zur Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FAMI) berücksichtigt werden, ist nicht bekannt. Alles in allem stellt im Moment die Praxis selbst die entscheidende Ausbildung dar: Da stehen Absolventinnen beispielsweise vor der Aufgabe, eine Bibliothek von Grund auf neu zu konzipieren und fühlen sich nicht dafür geschult. Hier ist viel Netzwerkarbeit nötig, um sich Vergleichsmöglichkeiten für Konzepte und Dienste zugänglich zu machen, um dann Vorstellungen für die eigene Einrichtung entwickeln zu können.

Kompetenzen, welche durch die Ausbildung nicht erworben werden konnten, müssen entweder selbst angeeignet oder durch Fortbildung erworben werden. Da sind selbstverständlich zum einen die allgemeinen und fachlichen Fortbildungen relevant, welche auch von anderen Vertreterinnen der Profession besucht werden, zum anderen gibt es aber auch Fortbildungsangebote, welche speziell für One-Person Librarians konzipiert sind. Viele von diesen Fortbildungsangeboten dienen zur Stärkung des oben aufgeführten Persönlichkeitsprofils. Wenn man beispielsweise die Themen der Fortbildungen der OPL-Kommission des BIB ansieht, dann liegen etwa die Hälfte der Angebote im Bereich der so genannten soft skills, beispielsweise mit Rhetorik, Kommunikationstraining, Selbst-PR und Konfliktmanagement. Daneben sind klassische Managementthemen vertreten und Marketing. Die optimale Vermittlung nach außen ist also ein Thema, das One-Person Librarians umtreibt und das mit zum Kern jener Kompetenzen gehört, die für sie wichtig sind.

**Fortbildungen  
im Bereich der  
soft skills**



### 3.8.3 Die Nutzer der OPL

Dienstleistungsorientierung bedingt, dass man zunächst die Zielgruppen und deren Bedürfnisse untersucht, bevor man dann Dienste konzipiert, welche diesen Bedürfnissen entsprechen sollen.

Zunächst einmal sollte man Zielgruppen wahrnehmen. Es sind immer mehrere Zielgruppen vorhanden, und da meist eine oder zwei in der Benutzung der Dienste der OPL dominieren, ist die Gefahr groß, dass man andere Gruppen unter den Tisch fallen lässt.

**Zielgruppen  
wahrnehmen**

#### Beispiel Zielgruppe

Oft werden die Sekretärinnen, fast in allen Organisationen vertreten, oft nicht als Klientel der OPL wahrgenommen, ein Fehler! Vielfach werden Sekretärinnen von ihren Chefs losgeschickt, um dies und das „schnell einmal aus der Bibliothek zu holen“ und haben deshalb Beratungs- und Anleitungsbedarf! Sekretärinnen haben weiter oft Bedarf an Informationen zu Online-Fahrplanauskünften, zu Buchungsmöglichkeiten, zu Office-Schulungsinhalten etc. Diese Bedürfnisse können ohne viel Aufwand mit ein wenig Schulung und einer entsprechenden Seite im Intranet und mit punktueller Hilfe abgedeckt werden.

#### Checkliste Zielgruppen:

- Leitungsebene
- interne Nutzer: Referenten, „Mittelbau“, Sekretärinnen, Praktikanten, Sekretariate
- externe Nutzer: Kunden oder Klienten der Trägerorganisation (z.B. Studenten, Interessierte)
- welche Zielgruppe könnten Sie eventuell vergessen haben?

**Checkliste**

Ergänzen Sie diese Liste durch Zielgruppen, die Sie an Ihrer eigenen Arbeitsstelle kennen. Stellen Sie für jede dieser Zielgruppen ein Diagramm mit folgenden Punkten auf:

- aktuelle Bedürfnisse/Bedarf
- was könnten zukünftige Bedürfnisse sein?
- welche Kontaktmöglichkeiten gibt es?
- Nutzungsintensität
- Art der Nutzung (vor Ort, online, vermittelt durch andere)
- Meinungsmacht hinsichtlich des Images der Bibliothek

### Zielgruppen haben spezifische Bedürfnisse

Bedürfnisse sind das nächste wichtige Stichwort: Die Zielgruppen haben spezifische Bedürfnisse, z.B. Erwerb von Informationskompetenz, Auskunftsdienst, Literaturversorgung, welche von der OPL befriedigt oder deren Befriedigung durch die OPL vermittelt werden kann. Berücksichtigen Sie auch den zukünftigen Bedarf: Oft hat eine Zielgruppe noch gar keinen Begriff davon, was zugänglich ist und kann hier informiert, geschult oder versorgt werden! Hier kann die One-Person Librarian proaktiv versuchen, auch den noch nicht formulierten Bedürfnissen zu entsprechen. Planungen neuer Dienste gehören beispielsweise zu diesem Punkt.

### Empirische Erhebungen, Evaluation und Qualitätssicherung

Über Zielgruppen und ihre Bedürfnisse sind oft Mythen im Schwange, die sich gern immer weiter tradieren, wenn sie nicht empirisch überprüft werden. Empirische Erhebungen, Evaluation und Qualitätssicherung werden in einer OPL ebenso selten wie sonst im Bibliothekswesen durchgeführt, auch der in der OPL-Literatur breit empfohlene information audit (Untersuchung des Informationsflusses) wird selten durchgeführt. Das Minimum, was man in einer OPL in dieser Hinsicht anbieten sollte, ist die Möglichkeit von Rückmeldungen, so dass Nutzer signalisieren können, ob der jeweilige Service auf Akzeptanz stößt oder auf Ablehnung. Grundvoraussetzung für Rückmeldungen ist, dass die Nutzer den Eindruck haben, dass ihre Rückmeldung zur Kenntnis genommen wird, d.h. auf eine Rückmeldung hin sollte man jeweils reagieren, mit Dank, mit Erläuterungen oder mit dem Hinweis, dass die Rückmeldung dazu dient, Veränderungen zu konzipieren.

**Checkliste Umfrage/Information Audit:****Checkliste**

- Zielgruppe klar definieren
- Zweck und Zielrichtung der Aktion muss stimmen:
  - Umfrage zur Bibliothek allgemein?
  - Umfrage zu einzelnen Diensten?
  - Rückmeldung bei Online-Service
- aktivierende Umfrage („haben Sie unsere Datenbank xy bereits benutzt?“)
- Logo/Titel/Kontaktdaten/Datensicherheit unbedingt mit angeben!
- klar strukturieren!
- neben geschlossenen auch offene Fragen
- Multiple Choice und Werteskalen sind zur Beantwortung beliebt
- Pretest durchführen: Misst der Fragebogen auch das, was er messen soll, d.h. bekommen Sie die Information, welche Sie benötigen? Hat er keine Lücken?
- Ergebnisse und Rückmeldung anbieten: Viele sind neugierig, was nun herausgekommen ist
- Fragen nach den Diensten der OPL und nach der Haltung/Einstellung der Bibliotheksmitarbeiter/innen
- Fragen nach Wünschen und Lücken in der Versorgung: Mitarbeiter der Organisation können oft sehr genau vergleichen (Arbeitsplatzwechsel ist nicht selten) und haben vielleicht klare Vorstellungen, was noch fehlt
- Umfang des Fragebogens der Zeit der Nutzer anpassen (oder besonders einleiten und den Zweck nennen)
- Ein Rücklauf im Bereich von 20-30 % ist schon gut
- Frage der Repräsentativität: Sind alle Zielgruppen, alle Benutzerarten vertreten? Haben bestimmte Gruppen eventuell nicht geantwortet? Warum?
- Verteilerkanäle sehr genau konzipieren, damit der Fragebogen auch die Zielgruppe erreicht
- Instruktive Beispiele für Fragebögen: St. Clair (1998), S. 223 – 231, Keiser (1999), S. 150 – 156.



### 3.8.4 Die Tätigkeiten einer One-Person Librarian

Weiter oben wurde bemerkt, dass die Tätigkeiten einer One-Person Librarian so sehr variieren wie die Aufgabenstellungen der verschiedenen OPLs, in denen sie tätig sind. Daher soll hier nicht auf die speziellen Inhalte der Tätigkeit von One-Person Librarian eingegangen werden, sondern vielmehr auf das, was sie allgemein von anderen Bibliothekarinnen unterscheidet. Was ist das besondere Profil der Tätigkeit in einer OPL, was die besondere Leistung, die hier erbracht wird? Dies soll in den Aspekten

- Selbstmanagement,
- Zeitmanagement und Planung,
- Personalmanagement und
- Veränderungsmanagement

dargestellt werden.

#### 3.8.4.1 Selbstmanagement

Die richtige Einstellung zur Arbeit, die richtige Motivation, um die OPL voranzubringen, die Fähigkeit, richtig zu planen und Akzeptanz für die Pläne bei der Leitungsebene zu gewinnen, um die Pläne dann adäquat umzusetzen, dabei Rückschläge, Stress, Unterbrechungen aller Art auszuhalten, ohne den roten Faden aus den Augen zu verlieren – all dies sind Facetten des Selbstmanagements.

Die typische Situation in einer OPL besteht darin, dass tendenziell zu viel Arbeit vorliegt, dass der Anfall von Arbeiten nicht so planbar ist wie in anderen Bibliotheken und dass folglich nicht nur verschiedene Arbeitsvorgänge gegeneinander abgewogen werden müssen, sondern das Ranking der zu erledigenden Aufgaben sich ständig ändert. Man muss richtig auf aktuelle Anforderungen von außen reagieren (und sie manchmal auch ableh-

**tendenziell zu viel Arbeit**

nen!) und kurz- und langfristige Tätigkeiten in einem guten Verhältnis zueinander durchführen. Selbstmanagement kann unter diesen Rahmenbedingungen nur heißen, dass man in der Lage ist,

- mit den offenen und versteckten Anforderungen der Tätigkeit produktiv umzugehen,
- mit den eigenen Ressourcen zu haushalten,
- seine Tätigkeit nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig auszurichten und
- mit den versteckten Fallen, welche die Tätigkeit bietet, umzugehen.

### Fähigkeit zum Nein-Sagen

Nicht nur sind die Anforderungen vielfältig, oftmals handelt es sich um konkurrierende Anforderungen, welche an eine One-Person Librarian gestellt werden und welche mit Hilfe von knappen Ressourcen erledigt werden müssen. Daher gehört beispielsweise das Nein-Sagen zu einer wichtigen Fähigkeit der One-Person Librarian, denn Dienstleistungsorientierung bedeutet nicht, dass man willfährig alles ausführt, was als Anforderung von außen kommt! Das wird schon allein dadurch verhindert, dass man gar nicht über die Runden käme und schnell ausgebrannt wäre, wollte man alles erledigen, was einem angetragen wird. Also heißt das Motto nicht: Alles ausführen, sondern den jeweiligen Anforderungen in spezifischer Art und Weise gerecht zu werden bzw. Überforderungen diplomatisch ablehnen. Zum Nein-Sagen gehört übrigens bereits, dass man nur im Ausnahmefall Überstunden macht und ansonsten versucht, mit Effizienz und Zielgerichtetheit in der normalen Arbeitszeit so viel und so gut als möglich die Dinge erledigt.

Zuletzt soll noch der Gesichtspunkt angeführt werden, dass jeder Job Fallstricke bietet. Manche liegen nicht offen da, manches Mal stolpert man auch zweimal über denselben!

Einer der gängigsten Fallstricke besteht darin, „noch schnell“ Dinge fertig zu machen und auf diese Weise langsam Überstunden aufzubauen. Hier sollte man mit sich selbst klar umgehen, das Zeitlimit einhalten und ansonsten bei Überlastung überlegen,



wie man planerisch mit dieser Situation umgeht, beispielsweise indem man Dienste rationalisiert oder abbaut. Vielleicht sollte man noch erwähnen, dass bei dem intensiven Arbeitsalltag in einer OPL auch die Freizeit notwendig ist. Mit einem steigenden oder gleich bleibenden Überstundenvolumen und dennoch hohen Arbeitsanforderungen von außen begibt man sich in die Gefahr, ausgebrannt zu werden („burn out-Syndrom“).

### Checkliste Selbstmanagement

- bin ich langfristig gesehen an meinem Arbeitsplatz mit mir selbst im Reinen?
- wenn nein, woran liegt es, was muss ich ändern, um zufrieden arbeiten zu können?
- Arbeite ich in einem richtigen Rhythmus von Anspannung und Entspannung?
- Wo kann ich Arbeiten delegieren, rationalisieren, outsourcen (d.h. nach außen vergeben)?
- Wo entstehen neue Anforderungen (Bedürfnisse von Benutzern, Entwicklungen im Angebot, technische Entwicklungen), auf die ich in irgendeiner Form reagieren muss, wenn nicht morgen, dann übermorgen?
- wo habe ich, wo entstehen Lücken in meiner Kompetenz, die ich durch Fortbildung schließen muss?
- Wo kann ich Informationen und Leistungen erhalten, die ich selbst nicht oder nur mit großem Aufwand erstellen kann? Was muss ich dafür im Gegenzug leisten? (Netzwerkgedanke)

### Checkliste

#### 3.8.4.2 Zeitmanagement und Planung

Ist Zeitmanagement das dasselbe wie Selbstmanagement? Ist das nicht so eine amerikanische „How to“-Strategie, wo einem beispielsweise gesagt wird, dass man kein Papier zweimal anfassen soll? Oft wird es so vermittelt, aber es geht um mehr!

### Mythen und Vorurteile zum Zeitmanagement

#### Ten Myths About Time

1. **Myth:** Time can be managed.  
**Truth:** Activities are managed, not time itself
2. **Myth:** The longer and harder you work, the more you accomplish.  
**Truth:** Its better to work effectively.
3. **Myth:** If you want something done right, do it yourself.  
**Truth:** Delegating is good if done properly, and for an OPL delegating is necessary.
4. **Myth:** You are not supposed to enjoy work.  
**Truth:** If you do not enjoy what you are doing, you will just become frustrated and feel as if you are always behind.
5. **Myth:** We should take pride in working hard.  
**Truth:** Librarians should take pride in working smart
6. **Myth:** You should try to do the most in the least amount of time.  
**Truth:** It is better to do it right.
7. **Myth:** Technology will help you do it better and faster.  
**Truth:** Technology can speed up routine stuff but not creative work.
8. **Myth:** Do one thing at a time.  
**Truth:** Use your multi-level, multi-tasking abilities (or lose them)
9. **Myth:** Handle Paper only once.  
**Truth:** This is an impossible and unnecessary rule. (What planet do they live on?)
10. **Myth:** Get more done, and you will be happier.  
**Truth:** No, you will just get more done.

aus: Siess (2001), S. 68f

### Effizienz ist besser

Sie merken, worum es sich handelt? Es geht um einen ganzheitlichen Blick auf die Aufgaben, nicht primär um Methoden, etwas schneller und effektiver zu erledigen. Dies ist vielleicht der Schlüssel zu dieser Problematik: Effektivität (als die Fähigkeit, eine Aufgabe rationell und schnell zu erledigen) ist gut, Effizienz

(als die Fähigkeit, insgesamt eine „schlanke“ Linie der Erledigung von Aufgaben herzustellen) ist besser. Deshalb gehört auch der Begriff der Planung in jede Behandlung des Themas Zeitmanagement: Was könnte besser sein, Aufgaben so zu planen, dass sie optimal und zur rechten Zeit ausgeführt werden, mit den richtigen Ressourcen und durch die richtigen Kräfte? Dazu gehört übrigens auch das richtige Timing des Arbeitsalltags: Man sollte ruhige Abschnitte des Tages für Arbeiten nutzen, welche Konzentration und Konstanz erfordern und sich solche Arbeiten eben nicht für Perioden vornehmen, in der es in der Bibliothek „rund“ geht! Hier kann man beispielsweise besser seine E-Mails durchsehen. Weiter ist wichtig, Prioritäten zu setzen und Dinge nicht zu verschleppen. Wer wichtige Dinge liegen lässt, fühlt sich nicht gut und hat womöglich noch Folgearbeiten, falls beispielsweise Fristen versäumt wurden. Hier kommt auch die Erfordernis einer guten Unterstützung durch leistungsfähige Office-Programme und EDV-Tools zum Tragen, welche einen Dinge nicht vergessen lassen, Anforderungen und Tätigkeiten gut dokumentieren und fällige Arbeiten anmahnen. Wie ausgefuchst und umfangreich dies sein muss, das muss jede Kollegin für sich entscheiden, erfahrungsgemäß hat jede ihr eigenes System, Aufgaben zu dokumentieren und zu erledigen.

**Prioritäten  
setzen**

Hilfreich im Bereich des Zeitmanagements ist noch der Gedanke der Projektplanung und -durchführung. Man sollte immer einige Projekte planen und durchführen, um die OPL vorwärts zu bringen. Was könnten das für Projekte sein? – Einführung von EDV, Einrichtung eines CD-ROM-Servers, Retrokatalogisierung, Umzug, Veränderungen des Bestandes, Erstellung eines Schulungskonzepts, Erstellung eines Intranets und vieles andere mehr könnte Gegenstand eines Projektes sein. Projekte haben den Vorteil, dass Sie sie selbst mobilisieren, Sie können aber auch in Ihrer Organisation dafür werben, Mittel einwerben, Hilfe mobilisieren. Nicht zuletzt eignen sich Projekte hervorragend für die Selbstdarstellung, bilden die Rosinen in Ihrem Jahresbericht, der ansonsten vom Allgemeinen und Wiederkehrenden handelt, was niemanden so recht interessiert!

**Projektplanung  
und  
-durchführung**

### Checkliste Zeitmanagement:

#### Checkliste

- Planung nicht vergessen
- Prioritäten setzen
- Aufgaben ablehnen
- Aufgaben aufgeben, Ausschau halten nach „white elephants“ (Keiser), d.h. Arbeiten, welche nicht (mehr) notwendig sind
- mit einem Optimum an Ressourcen im EDV-Bereich arbeiten, unnötigen Zeitaufwand vermeiden
- rationalisieren: Arbeitsprozesse standardisieren, Anleitungen erstellen, (teil-)automatisieren oder ggf. delegieren
- Aufgaben nicht verschleppen

### 3.8.4.3 Personalmanagement

Vielleicht mag das etwas seltsam anmuten, dass in einer One-Person Library auch Personalmanagement notwendig sein soll, nichtsdestotrotz ist die OPL bevölkert von vielen hilfreichen Geistern, welche der Fachkraft zur Hand gehen: Non-Professionals wie Aufsichts- und Verwaltungskräfte, wissenschaftliche Hilfskräfte, Ehrenamtliche, Praktikantinnen und Praktikanten, Studierende und Schüler, die zu Urlaubs- und Semesterferienzeiten ein Zubrot verdienen, ABM-Kräfte, Sozialhilfeempfänger und Asylanten und nicht zuletzt jene Kräfte, die eigentlich woanders „im Haus“ angestellt sind, aber zeitweise in der Bibliothek mitarbeiten.

#### Werben und Organisieren von Hilfskräften

Daher gehört das Werben und Organisieren von Hilfskräften, das personengerechte Einführen und Schulen, die richtige Delegation von Arbeiten ebenfalls zu den Aufgaben einer One-Person Librarian, welche, wenn sie diese Aufgaben gut erledigt, vieles von dem, was getan werden muss, delegieren kann, ohne es selbst tun zu müssen.

In vielen OPLs sind Hilfskräfte schon seit je tätig, denkt man nur an Aufsichtskräfte und wissenschaftliche Hilfskräfte in Instituts-

bibliotheken oder an ehrenamtliche Mitarbeiterinnen in Gemeindebibliotheken, in anderen muss sich die One-Person Librarian es erst erstreiten, dass sie Praktikanten betreuen und Hilfspersonal einstellen darf. Hierzu gehören vor allem neu gegründete Firmenbibliotheken. Für die One-Person Librarian ist wichtig zu wissen, dass für Hilfskräfte im Etat auch Mittel vorgesehen sind, um die sie auch kämpfen sollte, kommen sie doch direkt der Erhöhung der Qualität der Bibliotheksdienste zugute.

Personal möchte man möglichst halten und qualifizieren. Dazu gehört zum einen die Motivation, zum anderen aber die gelungene Anleitung. Ersteres ist an anderer Stelle dieses Handbuchs eingehend behandelt, das zweite aber ist in einer OPL besonders wichtig. Oft wechseln die Hilfskräfte, sind nur periodisch oder für ein Projekt da, was bedeutet, dass der Zeitaufwand des Einlernens immer wieder von der One-Person Librarian zu leisten ist. Hier ist es sehr hilfreich, wenn man Materialien zur Anleitung hat, welche man den Hilfskräften zur Einführung geben kann. Hierzu sollte man entweder selbst die Arbeit „von innen“ kennen, um eine gute Anleitung zu schreiben oder die Kräfte befragen, was sich geändert hat und was zu den „essentials“ der Tätigkeit gehört, um das „Manual“ aktuell zu halten. Zur gelungenen Anleitung gehören immer auch klare Anforderungen, ein Zeitplan, wann etwas gekonnt oder erledigt sein muss und nicht zuletzt auch ein kollegialer Führungsstil und eine Gruppenkommunikation, um Fragen, Hinweise auf atmosphärische Störungen etc. zu bekommen. Vergessen Sie nicht die Qualitätssicherung, prüfen Sie ab und zu die Arbeitsergebnisse und geben Sie Rückmeldung, damit die Hilfskräfte sicher sind, dass sie es richtig gemacht haben.

## Motivation und Anleitung

Zuletzt noch ein konzeptioneller Gesichtspunkt zum Personalmanagement: Es gibt Personengruppen, welche die One-Person Librarian mehr Arbeit kosten, als sie an Leistung für die OPL erbringen. Der Aufwand für Einarbeitung und Anleitung sollte sich lohnen, deshalb sollte man beispielsweise bei der Auswahl von Aushilfen und Ehrenamtlichen Wert darauf legen, dass sie

für die Tätigkeit geeignet sind und motiviert sind, längerfristig die Tätigkeiten auszuführen.

#### 3.8.4.4 Veränderungsmanagement

In Zeiten institutionellen Wandels und technischen Fortschritts bleibt die Aufgabenbeschreibung einer OPL selten über längere Zeit hinweg unverändert. Neue externe Bedingungen (beispielsweise die Zugänglichkeit von neuen Diensten per Online-Verbindung), Änderungen der Bedürfnisse der Benutzer und neue technische Möglichkeiten bedingen sowohl eine Neudefinition von Aufgaben, welche die Bibliothek durchführt als auch ein stetiges Zu- und Abnehmen von Aufgaben überhaupt. Diesen Prozess der Angleichung der Dienste der OPL an die sich verändernden Gegebenheiten sollte die One-Person Librarian aktiv zu steuern versuchen, bietet er doch gute Möglichkeiten, einerseits das Profil der OPL zu schärfen, das Image in Richtung „Informationszentrale“ zu verschieben und andererseits Dienste aufzugeben, welche nicht mehr notwendig sind und Ressourcen binden, die an anderer Stelle mehr Output liefern könnten.

#### Veränderungsmanagement in mehreren Schritten

Das Veränderungsmanagement sollte in mehreren Schritten durchgeführt werden:

1. neuen Bedarf (von Zielgruppen) feststellen, beispielsweise durch Umfragen, Gespräche, Lektüre von Fachpublikationen und Online-Medien wie z.B. Mailinglisten,
2. überlegen, wie die OPL darauf reagieren könnte: Planung von neuen Diensten bzw. Neukonzeption von bereits eingeführten Diensten, am besten mit Hilfe einer SWOT-Analyse (vgl. 3.3.2),
3. falls eine Entscheidung/Unterstützung von der Geschäfts-/Abteilungsleitung notwendig ist, diese vorbereiten und herbeiführen und
4. den Dienst einführen und nach einer Zeitspanne überprüfen, ob er angenommen wird, richtig konzipiert ist oder verbessert werden kann (Evaluation, Qualitätsmanagement).

Die One-Person Librarian sollte, wenn sie neue Aufgaben konzipiert, darauf achten, ob sie überhaupt zu leisten sind und ob man die Einführung (z.B. als ein Projekt) nicht eventuell gesponsert bekommt, beispielsweise in Form von Personalmitteln oder von Unterstützung durch andere Abteilungen.

### Checkliste: Kriterien zur Beurteilung der Einführung neuer Dienste

- die Einarbeitungszeit,
- der Zeitaufwand, der ständig zur Erledigung der neuen Aufgabe notwendig ist und das Verhältnis von Aufwand und Ertrag,
- die Kompetenz, die man sich mit der Einführung der Aufgabe erwirbt,
- der Imagegewinn, den die Bibliothek erfährt,
- die sozialen Kontakte, die sich durch die neue Aufgabe ergeben,
- die Frage, für wie lange und in wie weit man sich damit festlegt, die Aufgabe ständig durchführen zu müssen.

### Checkliste

Beim Veränderungsmanagement sollte man sich stets auch überlegen, ob Aufgaben, welche die OPL bisher erbracht hat, nicht in andere (Angebots-)Formen überführt werden können: Werden von Benutzern beispielsweise öfter Fragen zu bestimmten Aspekten des Online-Kataloges gestellt, so ist es Zeit, eine FAQ-Liste („frequently asked questions“ – Anleitung im Frage- und Antwortschema) anzulegen und die Nutzer darauf zu verweisen. Bei häufigen Fragen zum Gebrauch bestimmter Datenbanken hilft oft eine Anleitung im Intranet oder eine entsprechende Schulung. Wenn man Anleitungen und schriftliche Schulungen konsequent einführt, online anbietet und die Nutzer darauf verweist, schlägt man mehrere Fliegen mit einer Klappe:

### andere (Angebots-) Formen

- die Nutzer können sich rund um die Uhr selbst informieren („24/7-Service“),
- die Nutzer haben eine geringere Schwelle, da sie nicht extra fragen müssen,

- die Informationskompetenz der Nutzer steigt, sie können selbständiger die Angebote der Bibliothek nutzen,
- beides bewirkt einen Rationalisierungseffekt, indem die One-Person Librarian weniger für punktuelle Auskunft benötigt wird und
- solche Maßnahmen sind positiv für das Image der OPL.

### **auf Blockaden achten**

Ferner sollte man auf Blockaden im Veränderungsmanagement achten. Beispielsweise nimmt die Bestellung von Reports und Aufsätzen in vielen OPLs einen Großteil der Arbeitszeit ein. Das ist eine Tätigkeit, welche die Mitarbeiter der Organisation im Prinzip selbst durchführen können, ohne das an die OPL weiterzugeben und Dienstzeiten der One-Person Librarian beachten zu müssen. Oft erledigt die OPL nur deshalb diese Dienste, um den Mitarbeitern Zeitgewinne für ihre eigenen Tätigkeiten zu ermöglichen. Wenn man nun merkt, dass das Bedürfnis der Mitarbeiter wäre, das selbst zu erledigen, sollte man nicht bürokratisch darauf pochen, dass dies in das Aufgabengebiet der Bibliothek gehört. So etwas schadet dem Image! Man sollte hier überlegen, ob man die Lieferdienste mit einer anderen Performanz anbieten kann oder ob man auf andere Bedürfnisse der Nutzer reagieren sollte.

### **„Outsourcing“**

Man sollte darüber hinaus auch prüfen, ob bei bestimmten Diensten nicht die Vergabe von Arbeiten nach außen („Outsourcing“) eine Möglichkeit wäre, Arbeiten rationell erledigen zu lassen. Dies können entweder Dienste sein, für die man nicht die notwendige Kompetenz besitzt und die daher nur mit Qualitätsverlust und hohem Zeitaufwand zu erstellen sind (klassisches Beispiel: die Buchbindarbeiten. Modernere Beispiele: Erstellung eines Content Management Systems, EDV-Administration) oder Arbeiten, welche mit entsprechender Technik rationell zu erstellen sind, wie beispielsweise die Retrokatalogisierung von Zettelkatalogen.

Freilich besteht auch manchmal die Gefahr, dass das Outsourcing zum Downsizing wird, zur Schließung der Bibliothek führt, indem alle Dienste von der Trägerorganisation eingekauft wer-



den. Hier sollte man schon frühzeitig gegensteuern, freilich nicht, indem man sich gegen Trends stemmt, welche man nicht beeinflussen kann, sondern indem man versucht, höherwertige Dienste anzubieten, beispielsweise Schulung und Beratung statt Auftragsrecherche. Wenn man dies nicht frühzeitig angeht, kann es sein, dass die OPL nicht mehr als führend im Informationsmanagement angesehen wird und ein Image bekommt, welches die Bibliothek als verstaubt und rückständig erscheinen lässt. Manche Bibliotheken sind im Gegensatz dazu bereits so weit im Veränderungsmanagement fortgeschritten, dass sie zuständig für das Wissensmanagement der Organisation sind und das Intranet per Content Management System (CMS) konzipieren und redigieren. Hier wird die OPL dann zum Informationszentrum, nicht qua Anspruch, sondern durch Kompetenz!

**höherwertige  
Dienste  
anbieten**

Die Zielrichtung des Veränderungsmanagements sollte sein, Routinearbeiten zu delegieren oder zu outsourcen, Dienste der Bibliothek in einer Form anzubieten, die dem Benutzer erlaubt, selbst bestimmt mit den Informationsmedien umzugehen, und zuletzt für sich selbst Kompetenzen anzureichern, um wiederum höherwertige Arbeit leisten zu können.

**Zielrichtung**

Guy St. Clair hat für das Veränderungsmanagement und insbesondere die Projektplanung ein Schema entwickelt, einen Aktionsplan, welcher stets die selben Rubriken aufweist, dann aber jeweils mit den Merkmalen des geplanten Projektes gefüllt wird. Auf der nächsten Seite im Kasten ein Beispiel:

## Aktionsplan

<b>Aktionsplan Kauf eines neuen Informationsproduktes</b>	
<b>ZIEL:</b>	Das Informationsprodukt zu erwerben / die Informationsversorgung zu verbessern
<b>UMFELD:</b>	positiv eingestellt
<b>NUTZEN:</b>	vereinfachter, leichterer Zugang zu diesen speziellen Daten
<b>HINDERNISSE:</b>	unmittelbare Vorgesetzte / Finanzierung
<b>WEISUNGSBEFUGTE INSTANZ:</b>	unmittelbare Vorgesetzte
<b>FURSPRECHER:</b>	Angehöriger der Leitungsebene, der die Daten braucht
<b>GENEHMIGUNG/ZUSTIMMUNG:</b>	erteilt
<b>ZEITPLAN:</b>	2 Abschnitte: 1) Kauf und Installation, 2) Endnutzer-Schulung
<b>DAS ZIEL IST ERREICHT:</b>	Produkt erworben / Informationsversorgung verbessert
aus: St. Clair, Guy (1998), S. 46 In dieser Veröffentlichung sind viele solcher Pläne aufgeführt.	

### 3.8.5 Kosten und Nutzen in der OPL

Kosten und Nutzen bestimmen oft über Wohl und Wehe der OPL, wenn es sich auch meist eher um die Kostenwahrnehmung und die Nutzendarstellung handelt. Kostendrucker in Geschäfts- und Behördenleitungen machen die OPL gern als probates Streichobjekt aus („downsizing“), die Bibliothek kann dem nur entgegenwirken, indem sie die Kosten intelligent steuert, minimiert und vor allem dokumentiert und darstellt, welchen Nutzen sie für die Trägerorganisation erbringt.

**Kosten steuern  
und  
dokumentieren**

#### 3.8.5.1 Die Kosten in der OPL

Der Übertrag des Konzeptes „Kosten“ aus der Betriebswirtschaft auf sowohl öffentliche Institutionen als auch Informationseinrichtungen hat bekanntlich seine Tücken! Dennoch muss sich die One-Person Librarian auf das Haushaltsverwaltungssystem, welches die Trägerorganisation verwendet, einlassen, will sie nicht früher oder später finanziell fremdbestimmt werden.

Wichtig ist, dass die OPL über einen eigenen Etat verfügt, mit dem Personal- und Sachaufwendungen gedeckt sind. Nichts ist schlimmer, als beispielsweise keine regulären Haushaltsmittel für bestimmte Aufgaben (traditionelles Beispiel: der Buchbinder; modernes Beispiel: das Update einer Volltext-CD-ROM) zu haben und stets von neuem in anderen Abteilungen dafür betteln gehen zu müssen. Das kommt vor, da man mit anderen Abteilungen (beispielsweise der EDV-Betreuung) um die Mittel konkurriert und manchmal Mittel nur für einen bestimmten Zeitschnitt zugewiesen bekommt. Das macht nichts, wenn es sich um projektbezogene Mittel, beispielsweise für die Einführung eines neuen Dienstes, handelt. Wenn es sich aber um den Kernbestand der Aufgaben der OPL handelt, sollte das im Etat dauerhaft verankert sein, andernfalls läuft man Gefahr, dass man sich mit der Absicherung von Kernaufgaben abmüht statt mit Verbesserungen der Dienstleistungen.

Gebühren oder Verrechnungen mit anderen Abteilungen sind kein Problem für OPLs, im Gegenteil, betreffen sie doch einen konkreten Aufwand (z.B. Dokumentlieferung), welcher mit jener Stelle abgerechnet wird, die den Arbeitsgang in Auftrag gegeben hat. Dies fördert auch das Kostenbewusstsein, da allgemeine Mittel für Dokumentlieferung gerne Begehrlichkeiten hervorrufen, einen größeren Teil vom common ground für sich zu beanspruchen – und als Gegenreaktion von anderer Seite die Forderung aufgestellt wird, die allgemeinen Mittel nach Abteilungen zu kontingentieren. Das ruft Unfrieden und Aufwand für die Dokumentation von Ausgaben hervor und ist dem Zweck der Organisation abträglich, daher ist eine Verrechnung des tatsächlich angefallenen Aufwandes vorzuziehen.

### **Transparenz bei Kosten- steuerung**

Die One-Person Librarian sollte bei den Kosten darauf achten, dass genügend, aber nicht zu viel Aufwand für die Dokumentation betrieben wird, so dass zwar Transparenz für die Kostensteuerung hergestellt wird bzw. bei Anforderung hergestellt werden kann, aber kein Aufwand um seiner selbst willen entsteht – so lange er sich vermeiden lässt. Es gibt Beispiele, dass One-Person Librarians, welche eigentlich nicht für die Finanzverwaltung geschult sind, das Kostenmanagement für die Abteilung und die Anleitung für Mitarbeiter übernehmen, welche verbuchen, da sie sich so viel Kompetenz angeeignet haben, dass sie in der Abteilung/in der Firma als opinion leaders in diesem Feld angesehen werden.

### **3.8.5.2 Die Darstellung des Nutzens der OPL**

#### **Nutzen für die Organisation**

Kosten sind die eine Seite. Aber es muss noch der Nutzen, den sie für die Organisation erbringt, als zweites hinzukommen, um die OPL optimal nach oben und nach außen vertreten zu können: Das kann ein ganz nüchternes Preis-/Leistungsverhältnis sein, beispielsweise wenn man den Aufwand ermittelt, den man für die Erledigung einer Anfrage zu einer Dokumentlieferung benötigt, um den Aufwand mit dem Angebot einer Firma zu vergleichen, an welche man diese Aufgabe eventuell outsourcen

könnte. Wir sprachen aber oben von Wahrnehmung und Darstellung: Das sind Größen, welche man beeinflussen kann, die nicht nur von einer Rechnung abhängen, sondern auch von einer Einschätzung oder einem Image. Eine Einschätzung setzt sich aus vielen Eindrücken zusammen und das Image einer OPL baut sich langsam auf. Das heißt, man kann durch Darstellung des Nutzens vorarbeiten, kontinuierlich dafür sorgen, dass es sich um ein positives Bild handelt, das sich in den Köpfen festsetzt.

Als erstes sollte die One-Person Librarian dafür sorgen, dass die notwendigen Grundlagen für eine Nutzendarstellung vorhanden sind, indem sie zunächst einmal sammelt: Statistiken, Vergleichszahlen anderer Bibliotheken, Benutzerrückmeldungen (Lob und auch Tadel, den man mitunter ebenfalls gezielt einsetzen kann), Beispiele und anderes. Wenn der Nutzen nicht nur trocken dargestellt werden soll, sondern aufgelockert und unterhaltsam, benötigt man Anekdoten, Rückmeldungen und Neuigkeiten, die entweder mit der Bibliothek oder mit dem Geschäftsbereich der Firma zu tun haben. Auch dieses Material wird am besten längerfristig gesammelt. – Vielleicht noch ein Wort zu Statistiken: Man sollte nicht zu wenig und nicht zu viel erheben. Manchmal genügt auch ein Ausschnitt, dass man z.B. die Nutzung oder die Ausleihe einmal im Jahr über eine Woche oder einen Monat hinweg erhebt. Sinnvoll ist allemal, Erhebungen periodisch zu wiederholen, um Entwicklungen dokumentieren zu können. Für Entwicklungen und Planungsdaten sind auch Computerprogramme hilfreich, beispielsweise die Software Library Audit (Beilage von „Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken“ von Klaus Ceynowa und André Coners, Frankfurt am Main : Klostermann, 2002).

Aus diesem Fundus kann man dann unterschiedliche „Formate“ der Darstellung generieren: Statistiken, Berichte, Dokumentationen, Projektanträge, Newsletter, FAQs etc. Es ist sinnvoll, einige dieser Dinge zu standardisieren und periodisch anzubieten. Aber bevor man die Gestaltung und Ausformung beginnt, sollte man sich noch Gedanken darüber machen, welche Zielgruppen man damit erreichen will: Die Leitungsebene, die „Für-

**Grundlagen  
für eine Nutzen-  
darstellung**

**Erhebungen  
periodisch  
wiederholen**

### Kommunikationsform je nach Zielgruppe

sprecher“, die direkten Nutzer, potentielle Nutzer oder gar die ganze Öffentlichkeit. Je nach Zielgruppe sollte man dann die Kommunikationsform und den Umfang bestimmen: Während die Leitungsebene sicher nur einen knappen Jahresbericht von ein bis zwei Seiten zur Kenntnis nehmen wird, sind „Fürsprecher“ über reichhaltigere Informationen mit Hintergrundmaterial empfänglich, das sicher öfter als jährlich verteilt werden kann. Die Nutzer sind sicher weniger an trockenen Jahresberichten mit Statistiken interessiert als an Änderungen in den Dienstleistungen und Ausblicken auf Entwicklungen in den Bibliotheksdiensten. Das wäre beispielsweise etwas für das Intranet. Im Internet hingegen sollten auf der Homepage nur allgemeine Informationen im Sinne der public relations aufgeführt werden, es sei denn, man hat Zielgruppen, die eventuell nur über diesen Kommunikationskanal erreichbar sind.

#### **Ways to promote the information center:**

- distribute an information center newsletter
- contribute articles or advertisements in the organization's newsletter
- sponsor an Open House; features electronic resources and services
- conduct new employee orientations
- develop an information center homepage on the organization's intranet
- attend department meetings; serve on project teams
- make presentations to departments and management (new procedures, new ideas, objectives, etc.)
- administer a users' survey
- form an advisory committee
- design a guide or brochure about the information center
- periodically invite departments to tour information center and tailor tours and hand-outs to their needs
- hold demonstration of electronic services or host bibliographic instruction or end-user training courses
- prepare and distribute information flyers or organization-wide e-mails, about the information center, new services, or explaining goals

- develop giveaway items such as book marks or rolodex cards with the information center phone number  
aus: Kreizman (1999), S. 96.

Ganz gleich, welche Form und welchen Weg der Kommunikation Sie wählen: Achten Sie auf die Akzeptanz der Zielgruppe, achten Sie darauf, dass die Werbung als hilfreich und nicht als belästigend empfunden wird! Auch der Verteiler will gut gewählt sein und sollte periodisch überprüft werden, es kann beispielsweise passieren, dass die Geschäftsleitung den Jahresbericht als exklusiven Bericht und Planungsinstrument für sich betrachtet und not amused ist, wenn Sie ihn für alle Firmenangehörigen im Intranet zum Herunterladen anbieten! Im Allgemeinen sollte ein solcher Bericht allen Entscheidungsträgern zugänglich gemacht werden, welche mit der Bibliothek in irgendeiner Art und Weise zu tun haben, falls dem nicht eine andere Politik der Geschäftsleitung entgegensteht.

**Akzeptanz der Zielgruppe**

Ein Jahresbericht sollte knapp und aussagefähig sein, allenfalls zwei Seiten umfassen. Falls mehr Platz, beispielsweise für Projektberichte, benötigt wird, sollte man sich mit Anhängen behelfen. Ein Jahresbericht sollte Zahlen für die wichtigsten Tätigkeitsfelder und Dienste der OPL enthalten, am besten mit den Zahlen aus dem Vorjahr zum unmittelbaren Vergleich, falls langfristige Trends offen gelegt werden sollen, kann man auch weiter zurück greifen. Der Jahresbericht sollte darstellen, in wie weit Ziele erreicht wurden oder nicht und sollte Begründungen angeben, falls sie nicht erreicht wurden. Gut ist es, auf Projekte hinzuweisen, um zu belegen, dass die Geschäfte der OPL nicht nur in Routinetätigkeiten bestehen. Es sollten am Ende neue Ziele gesteckt bzw. neue Projekte genannt werden und bei Bedarf auf weitere Informationen hingewiesen werden, die man im Anhang oder im Intranet platzieren kann.

**Jahresbericht**

**auf Projekte hinweisen**

Ein Newsletter hingegen stellt eine offene Form der Nutzen-darstellung dar, welche man sehr schön über verschiedene Kanäle (Aushang, E-Mail, Brief) verteilen und doch sehr genau auf verschiedene Zielgruppen hin konzipieren kann. Auch hier

**Newsletter**

ist wiederum der Verteiler wichtig: Wenn die One-Person Librarian wöchentlich die Neuigkeiten aus der Bibliothek an alle E-Mail-Adressen verschickt, welcher sie habhaft werden konnte (Firmendatenbank, Benutzerdatenbank, Anfragen von außen etc.), dann wird sie sich sehr schnell dem Vorwurf ausgesetzt sehen, dass sie unverlangte Werbung versendet, in modernem Jargon „Spam“ genannt. Akzeptanz ist aber leicht erreichbar durch

- Versand nur nach vorheriger Anmeldung,
- hohe Informationsqualität des Inhalts („Mehrwert“),
- genau abgestimmte Häufigkeit des Versands,
- Rückmeldemöglichkeit und
- Hinweis, dass man bei Abbestellung den Inhalt bei Bedarf im Intranet einsehen kann.

Sehr schön ist, dass man bei den Newslettern auch mehrere „Produktionslinien“ fahren kann: Einen „Bibliotheks“-Newsletter für die realen Nutzer, „Online-Nachrichten“ für jene, die über die Homepage auf die Dienste der Bibliothek zugreifen, „CD-News“ für die Nutzer der CD-ROM-Datenbanken, „Library Skills“ für die Schulungsangebote der OPL und „Internet Newsletter“ mit einer Sammlung neuer Quellen und Suchmittel im WWW. Die Möglichkeit des Abonnements und der Abbestellung sollte automatisiert und anonymisiert werden, so dass kein Nutzer sich gezwungen fühlen muss, sich für eine Abbestellung zu rechtfertigen. Schlussendlich kann man von Zeit zu Zeit Querverweise anbringen, so dass zufriedene Nutzer des einen Newsletters auch den anderen bestellen können.

### **richtiger Mix von Informationen und Marketing**

Wichtig bei Newslettern ist der richtige Mix von Informationen und Marketing, wobei der Stil journalistisch-locker sein sollte. Am besten ist es, wenn letzteres ganz in ersterem aufgeht, so dass der angebotene „Mehrwert“ den Nutzen der OPL darstellt, ohne dass explizit darauf hingewiesen werden müsste.



### 3.8.6 Ausblick

In den USA wurde einmal die Einschätzung verbreitet, den OPLs gehöre die Zukunft im Bibliothekswesen. Wörtlich genommen ist diese Aussage Unsinn, denn es kann nicht darum gehen, eine Form oder Größe der Bibliothek gegen eine andere auszuspielen. Allzu oft profitieren die kleinen Bibliotheken von den Diensten der in der Nähe gelegenen größeren. Nein, gemeint ist die Dynamik, welche hinter der Entwicklung steht: Noch in den Siebzigern brach man den Stab über die kleinen Bibliotheken und sah eine Konzentration im Bibliothekswesen als sinnvoll an. Mittlerweile breiten sich beispielsweise in vielen Bereichen – nicht zuletzt im Firmenbereich – die OPLs aus. Und wenn auch allzu oft Bibliotheken auch wieder geschlossen („downsizing“) werden und die vormals von der Bibliothek erbrachte Leistung von außen („outsourcing“) eingekauft wird, so scheint doch die flexible, an Bedürfnisse der Organisation bzw. einer Abteilung der Organisation angepasste Arbeitsweise so erfolgreich zu sein, dass Anlass für viele Trägerorganisationen besteht, solche Bibliotheken in steigendem Maße einzurichten. Es ist dies gewiss eine Erfolgsstory, die etwas mit dem Informationszeitalter, der Erreichbarkeit von elektronischen Diensten etc. zu tun hat, ohne diesen „Unterbau“ wäre die Leistung nicht denkbar, gleichzeitig ist es aber auch die Erfolgsstory von Kolleginnen und Kollegen, welche besonders zielgruppenorientiert und effizient ihre Bibliothek nach vorne gebracht haben. Wenn man so etwas wie ein „mission statement“ der One-Person Librarians formulieren wollte, könnte man die Formulierung von Judith Siess übernehmen:

**OPLs eine  
Erfolgsstory**

#### **The Four Hard Truths**

1. We must make ourselves the information experts. No one will give us our place in the information society. We can make ourselves the experts by virtue of our education and our customer orientation.

**Vier Wahrheiten  
über OPLs**

2. We cannot demand respect, we must earn it. We can do so by keeping up in our field, participating in continuing education, and developing professionalism.
  3. We probably never will be paid what we are worth.
  4. We are all in the marketing business. We market our institutions, our services, and ourselves, and we do so all the time.
- aus: Siess 2001, S. 56

Gleichzeitig ist es aber auch die Erfolgsstory von einzelnen Personen, Institutionen und Verbänden. Ohne die Initiative von Evelin Morgenstern, damals im DBI für den Beratungsdienst Spezialbibliotheken zuständig, jetzt für die Initiative Fortbildung tätig, den OPL-Ansatz in Form von Personen, Fortbildungsangeboten und Publikationen aus dem angelsächsischen Raum nach Deutschland zu transferieren, hätte sich dieser Ansatz nicht so schnell im deutschen Bibliothekswesen etabliert. Ohne die Bereitschaft des damaligen VdDB, jetzt aufgegangen im Berufsverband Bibliothek Information (BIB), eine eigene Kommission für OPLs einzurichten, wären Fortbildungsveranstaltungen und Austauschmöglichkeiten für OPLs nicht so stark gewachsen. Aber auch andere Verbände und Vereinigungen des Bibliothekswesens, AKMB, APBB und andere, haben sich in diesem Feld engagiert und Inhalte des OPL-Ansatzes in ihre Fortbildungsangebote mit integriert.

Auf der Ebene der Ausbildung ist zu vermerken, dass Inhalte des OPL-Ansatzes integriert wurden. Aus der Sicht von OPLs freilich ist das noch weit zu gering, wünschenswert wäre eine Schwerpunktbildung einerseits für den OPL-Bereich, andererseits aber auch für OPLs in einzelnen Fächern. Außerdem wäre eine Schulung der soft skills bereits in der Ausbildung wünschenswert: Bis eine One-Person Librarian sich diese Fähigkeiten über die Praxis und per Fortbildung aneignet hat, musste sie an ihrer Arbeitsstelle bereits jede Menge Lehrgeld zahlen!

**Checkliste Newsletter**

- periodisch versenden, aber nicht zu oft (2-6 mal pro Jahr), bei großen Veränderungen (Umzug, Einführung eines CD-Servers etc.) darf auch einmal eine „Sonderausgabe“ sein!
- mit Logo der Trägerorganisation und/oder der Bibliothek versehen
- am besten in gleich bleibende Rubriken einteilen (wichtige Neuerwerbungen, neuer Service, geänderte Öffnungszeiten, Rückmeldungen von unseren Nutzern, neue Onlinequellen, Schulungstermine, ..). Rubriken, welche zu umfangreich werden, eventuell in eigenen Newslettern auslagern
- aktuelle Informationen bzw. erneuter Hinweis auf Essentials
- grafisch ansprechend gestalten, aber nicht überladen
- durch Illustrationen auflockern (Clipcharts, Fundstücke aus dem Internet)
- journalistisch-leichter Stil, Behördenton vermeiden
- Ansprechpartner hervorheben
- Rückmeldemöglichkeit an stets der selben Stelle aufführen
- Distribution über möglichst vielfältige Kanäle: Postfach, aufhängen am Bibliothekseingang und Kopierer, Auslage am Bibliothekseingang, Einlegen in ausgeliehene Bücher etc.

**Checkliste**



## Anhang: Literatur und Internetadressen

Anmerkung: Publikationen des DBI können über die ZLB bezogen werden: Tel. (030) 90 226-661 (Frau Brandt), Fax (030) 90 226-539, E-Mail publikationen@zlb.de.

Keiser, Barbie E.: Essential management techniques for the technology-based special library: A „train-the-trainers“ workshop, Berlin, 8th – 11th September 1998 / presented by Barbie E. Keiser. Recorded and adapted by Sue Lacey Bryant. – Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999. – 165 S. (dbi-materialien; 182) (Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken; 10) 3-87068-982-X € 12,27.

Kreizman, Karen: Establishing an Information Center: A Practical Guide. – London [u.a.]: Bowker Saur, 1999. – XVI, 256 S. (Information Services Management Series) 1-85739-286-8, € 70,00 (zu beziehen über Saur, München).

One-Person Libraries: Fragen und Antworten aus der Praxis in 39 Beispielen / [Hrsg. von Evelin Morgenstern]. – Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998. – 160 S. (dbi-materialien; 178) (Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken; 9) 3-87068-978-1 € 13,29.

One-Person Library: A Newsletter for Librarians and Management / Ed. Judith A. Siess. – Cleveland, OH : Information Bridges International. Online: <http://www.ibi-opl.com/newsletter/opl.html> (Erscheint seit 1984ff. in 12 Heften pro Jg., 69 \$ für Online-Ausgabe, 115 \$ für Papiaerausgabe Ausland).

Das Robinson Crusoe-Syndrom und was man dagegen tun kann: 24 Berichte aus One-Person-Libraries / Hrsg. von Regina Peeters. – Regensburg: VdDB 1997. 244 S. (vergriffen; Teile dieser Publikation sind demnächst im Netz verfügbar unter <http://www.bib-info.de/komm/kopl/pub/>).

Siess, Judith A.: *The OPL Sourcebook: A Guide for Solo and Small Libraries.* – Medford, NJ: Information Today, 2001. – XX, 371 S. 1-57387-111-7, \$ 39,50.

Siess, Judith A.: *Time Management, Planning, and Prioritization for Librarians.* – Lanham, MD; Oxford: Scarecrow Press, 2002. – XII, 215 S. 0-8108-4438-9, \$ 29,95.

St. Clair, Guy: *One-Person Libraries: Aufgaben und Management.* – Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut, 1998. – 248 S.: graph. Darst. (dbi-materialien; 169) (Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken; 8) 3-87068-969-2 € 15,34.

St. Clair, Guy: *One-Person Libraries: Checkliste als Orientierungshilfe für den Betrieb von OPLs.* – Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut, 1996. – 44 S. € 4,09.

OPL-Kommission des Bundesverbands Information Bibliothek (BIB): <http://www.bib-info.de/komm/kopl/> (Mailinglisten, Adressenpool, Fortbildung, Literatur, WWW-Adressen, Verweis auf andere Angebote für den deutschsprachigen Raum).

Initiative Fortbildung für Wissenschaftliche Spezialbibliotheken und verwandte Einrichtungen: <http://www.initiativefortbildung.de/> (Fortbildungsveranstaltungen und Texte aus Fortbildungen).

Mailingliste OPL (deutschsprachig, mit Archiv, ca. 3 E-Mails pro Woche): <http://www.ahb.niedersachsen.de/inform/opl/opl.htm>.

Mailingliste SOLOLIB-L (englischsprachig, mit Archiv, ca. 15 E-Mails pro Tag): <http://www.sla.org/division/dsol/discussion.html>.