

MIT VERÄNDERUNGEN UMGEHEN

STRATEGIEN DER NEUEN WELT ZUR ERFÜLLUNG STEIGENDER ERWARTUNGEN BEI SINKENDEN RESSOURCEN

Linda Seckelson – (Head of Reader Services, Thomas J. Watson Library, The Metropolitan Museum of Art, New York)

Unser Leben ist geprägt von Veränderung und obwohl wir uns ohne schnelle Wechsel einerseits gelangweilt fühlen, kämpfen wir andererseits häufig gegen Veränderung an. Anhand des Beispiels der Thomas J. Watson Library des Metropolitan Museum of Art möchte ich Ihnen beschreiben, wie wir mit Hilfe von Veränderung unser gemeinsames Problem angehen können, d. h. wie wir mehr in weniger Zeit und in einer Umgebung von gesteigerten Leistungserwartungen leisten können.

Wir sollten jedoch nicht vergessen, dass sich die meisten Bibliotheken seit jeher in einer Mangelkultur befinden. Nur sehr wenige Bibliotheken haben eine Geschichte von üppiger oder zumindest angemessener finanzieller Ausstattung vorzuweisen.

Es wird im Allgemeinen hingenommen, dass im Verhältnis zu den übrigen öffentlichen Einrichtungen die Bibliotheken ein Schattendasein von bescheidener bis niedriger Anerkennung und von kaum adäquater Finanzierung fristen. Wir haben es hier also nicht mit einem ganz neuen Problem zu tun. Aber in jüngster Zeit hat sich diese Situation verschlimmert. Die enger gewordenen Spielräume zwingen dazu, unsere Tätigkeit erneut zu überprüfen. Neue Werkzeuge und Methoden müssen entwickelt werden, mit denen wir unsere großartige Arbeit effizienter fortsetzen können.

Da die meisten Kunst- und Museumsbibliotheken im Non-Profit-Bereich operieren, oft im Bildungsbereich, wird nachvollziehbar, warum bisher nicht die unternehmerischen Modelle des Profitsektors angewandt wurden.

Dies trifft jedenfalls auf die Vereinigten Staaten zu, wo Bibliotheken schon allein aus ihrer Rolle als Dienerinnen von Lehre und Forschung diametral dem Ansatz des „Produzierens zum geringst möglichen Preis“, der den Profitsektor antreibt, gegenüberstehen. Dennoch hat dieser Sektor Werkzeuge hervorgebracht, die auch uns helfen könnten. Eines davon, ist die „balanced scorecard“ als Methode für strategische Planung – und nur strategische Planung ermöglicht es uns, „mehr mit weniger“ zu leisten. Und entgegen häufigen Vorstellungen muss dieser Vorgang auch nicht kompliziert oder teuer sein.

Die Thomas J. Watson Library am Metropolitan Museum of Art

Eigentlich begann das Ganze schon vor dem augenblicklichen Klima „knapper Kassen“ und wurde durch voneinander unabhängige Ereignisse in Gang gesetzt. Als sich dann das ökonomische Klima verschlechterte, erwiesen sich bisherige Erfahrungen als produktiv. Glücklicherweise sind wir – noch – nicht mit Haushaltskürzungen konfrontiert, wir müssen lediglich mehr mit gleicher Finanzausstattung leisten. Aber es ist klar, dass sich das jederzeit ändern kann, vermutlich eher früher als später.

Das Metropolitan Museum ist einzigartig wegen der Größe und Breite seiner Sammlungen. Seine enzyklopädischen Sammlungen beherbergen über drei Millionen Objekte, die alle Zeitalter und Kulturen repräsentieren. Es wurde 1870 gegründet und ist eines der ältesten und größten Museen in den USA. Schon die ursprüngliche Charta sah eine Bibliothek vor, die 1880 tatsächlich gegründet wurde. Mit einem Bestand von über 500.000 Bänden, inklusive 2.500 laufender Abonnements, zehntausender Auktions- und Verkaufskataloge, der üblichen Ansammlung von Monographien und Ausstellungskatalogen, Ephemera, Mikrofilmen und einer wachsenden Sammlung elektronischer Ressourcen, ist diese Bibliothek zu einer der größten kunstgeschichtlichen Bibliotheken der Welt angewachsen.

Die Watson Library ist nur für qualifizierte Benutzer geöffnet – Studenten mit Abschluss, Forscher, Sammler, Angestellte von Museen, Auktionshäusern und Galerien, und Menschen deren Arbeit – egal in welchem Bereich – mit Nachforschungen im Bereich Kunst zu tun hat. Wir haben 40 Angestellte, davon 17 ausgebildete Bibliothekare. Wir beschäftigen darüber hinaus etwa 50 freiwillige Arbeitskräfte, worauf ich später noch zurückkommen möchte. Wir haben etwa 27.000 Besucher im Jahr, ca. 85% davon sind Museumspersonal. Für das Personal sind wir 40, für andere Besucher 26 Stunden pro Woche geöffnet.

Durch Ankauf, Schenkungen oder Tausch wächst unser Bestand um etwa 10.000 Titel im Jahr. Wir sind Mitglied der RLG (Research Libraries Group) und nutzen seit 1980 die Verbundkatalogisierung des RLIN (Research Libraries Information Network). Seit 1992 benutzen wir „Innovative Interfaces“ als unser automatisiertes Bibliothekssystem und haben

einen OPAC namens WATSONLINE. Etwa 80% unserer Sammlung ist online; momentan konvertieren wir die restlichen 20% mit Hilfe eines gesponserten Projektes (geplanter Abschluss: Frühjahr 2004).

Die Watson Library ist zwar die zentrale Forschungsbibliothek des Museums, aber sie ist nicht die einzige Bibliothek. Jede der 23 Abteilungen des Museums verfügt über eine Bibliothek, es gibt eine Fotothek und Diathek sowie eine kleine allgemein-kunstgeschichtliche Bibliothek für die Öffentlichkeit. Die meisten der Abteilungsbibliotheken sind für auswärtige Benutzer nicht zugänglich und obwohl Watson etwa die Hälfte von ihnen bei der Erwerbung und der Katalogisierung unterstützt, sind sie ansonsten unabhängig. Viele dieser Bibliotheken haben kein spezielles Personal. Zusätzlich betreut die Watson Library auch den „Central Catalog“ (Zentralkatalog), der dem Museumsbesucher Zugang zu Informationen über die Sammlungen des Museums verschafft.

„Mehr mit weniger tun“ durch strategische Planung

Die Bibliothek hat einen Direktor und eine Anzahl von Abteilungsleitern, die sich regelmäßig als Managementgruppe treffen. Diese Gruppe ist recht neu in der Bibliothek. Bis vor etwa 5 Jahren wurde die Bibliothek ohne offizielle Beteiligung anderer Angestellter allein vom Direktor geleitet.

Durch Personalveränderungen und Verschiebungen der Prioritäten wurde es aber nötig, eine Evaluierung der Struktur und der Arbeitsabläufe der Bibliothek vorzunehmen. Ein externer Berater wurde engagiert, um die leitenden Angestellten bei der Anpassung an eine neue, arbeitsteilige Form der Verwaltung zu unterstützen.

Das Leitbild der Bibliothek

Obwohl wir offiziell keinen strategischen Planungsprozess einführten, zogen wir doch einige Kernpunkte des „Balanced Scorecard“-Vorgehens bei strategischer Planung in Betracht.

Der erste und wichtigste Aspekt dieser Vorgehensweise war das hohe Maß an Aufmerksamkeit, das der Analyse und Formulierung des Auftrags (Mission) der Bibliothek geschenkt wurde.

Bis dahin hatten wir unseren Auftrag so verstanden, einer großen Anzahl von Museumspersonal und Forschern zu dienen. In Wirklichkeit behandelten wir diese beiden Gruppen aber nicht gleich. Durch das Fehlen eines schriftlich festgelegten und verabschiedeten Leitbilds entstanden Unsicherheiten, wie diesen Gruppen am besten gedient werden sollte. Zudem belastete diese Unsicherheit die Motivation des Personals. Wir waren uns nie sicher, ob wir gute Arbeit leisteten oder nicht, weil nie ausge-

sprochen wurde, wie zwiespältig dieser Zustand tatsächlich war. Bibliotheken, wie die meisten anderen Dienstleistungsbetriebe auch, neigen dazu, alles für jeden sein zu wollen. Das ist verständlich, wenn man den Auftrag des Bibliothekars, Wissen verfügbar zu machen, in Betracht zieht. Aber es ist ein gefährlicher Zustand, wenn er von Dauer ist, weil er zu einem ungeordneten und ineffizienten Betrieb führen kann. Es war darum äußerst wichtig und letztendlich befreiend, unsere Verpflichtungen unseren verschiedenen Benutzergruppen gegenüber zu klären. Das ausformulierte Leitbild wurde zur Grundlage für alle weiteren Veränderungen.

Bestandsaufnahme, Zielsetzung, Planung, Evaluation

Nachdem wir unseren Auftrag definiert und unsere Kuratoren und Forscher als Hauptkundschaft akzeptiert hatten, analysierten wir unsere Angebote und Funktionen. Die wesentlichen Bestandteile arbeiteten wir heraus und formulierten schließlich Ziele für die verschiedenen Einheiten. Der Prozess der Zielsetzung und „Bestandsaufnahme“ mit jährlicher Evaluation wurde dauerhaft institutionalisiert und half uns, bis heute auf dem richtigen Weg zu bleiben. Dieses Vorgehen erwächst direkt aus der Finanzplanung und fließt umgekehrt auch direkt in diese mit ein.

Der Auftrag setzt Ziele. Ziele ermöglichen Planung, und Ziele, die aus dem Auftrag erwachsen, können als Argumente für die benötigte Finanzierung benutzt werden bzw. um die benötigten Finanzmittel zu rechtfertigen. Die Benennung der Ziele beeinflusst auch direkt die Leistungsbewertungen sowohl auf Abteilungs- als auch auf individueller Ebene. Dies mag zwar für die meisten von Ihnen ein alter Hut sein, aber wir waren in der Einführung dieser Vorgehensweisen langsam, obwohl diese grundlegend wichtig für ein effizientes Management sind und für die Art von Veränderung, mit der wir alle konfrontiert sind. Unseren Auftrag zu definieren, unsere Arbeit zu analysieren und Ziele zu setzen, das war der Anfang. Bestärkt durch dieses neue Gefühl zu wissen, wer wir sind und was wir tun, waren wir in der Lage, andere Veränderungen einzuführen, die zu verbesserten Leistungen führten – bei gleichbleibenden bzw. sinkenden Ressourcen.

Prioritäten setzen

Da wir das Museumspersonal als unseren Hauptkunden akzeptiert hatten, nahmen wir eine Umfrage vor, um die Zufriedenheit mit dem Service und den Beständen der Bibliothek festzustellen und daraus Prioritäten abzuleiten. Das Ganze wurde ausgelöst durch ein von der ARL (Association of Research Libraries) gesponsertes LIB QUAL Symposium. Hier hörte ich zum ersten Mal in einer Rede

von Roswitha Poll aus Münster von „Balanced Scorecard“. Wir führten das LIB QUAL Modell nicht offiziell ein, aber wir erstellten eine Umfrage auf der Basis vieler seiner Prinzipien und nahmen zusätzlich die Hilfe des Museumsmitarbeiters für Statistik und Umfragen in Anspruch, um unsere Umfrage sowohl inhaltlich als auch formal korrekt umzusetzen und die Ergebnisse zu analysieren.

Wir stellten sicher, dass die Umfrage so „kontrolliert“ formuliert war, dass sie keine falschen Hoffnungen auf Projekte weckte, für deren Durchführung uns jegliche Unterstützung fehlte. Die Ergebnisse waren interessant und – erfreulicherweise – nicht allzu überraschend. Wir waren uns einigermaßen über verbesserungswürdige Bereiche im klaren, und die Umfrage half uns dabei, Finanzierungshilfen von der Museumsverwaltung und anderen Quellen zu „fordern“.

Die Verbesserungsvorschläge reichten von der einfachen Bitte um gemütlichere Sitzgelegenheiten zwischen den Regalen der Bibliothek bis hin zu der komplizierteren und teuren Aufgabe, das sogenannte „recon project“ abzuschließen, was wir nun auch tun. Benutzerumfragen, wenn sie mit Bedacht ausgeführt werden, können dabei helfen, Prioritäten zu setzen. Meiner Meinung nach ist dies das zweite Hauptelement – neben der Auftragsklärung – um „mit Weniger Mehr“ leisten zu können.

Arbeitsabläufe optimieren

Als Nächstes untersuchten wir unsere internen Arbeitsabläufe. Welche Verbesserungen hat die Analyse des Workflow gebracht? Was ließ sich straffen, was zentralisieren, was womöglich abschaffen? Zum Beispiel betrieben wir den Auskunftsdienst bereits mit einer sehr kleinen, hochqualifizierten Gruppe, die durch zusätzliche Bibliothekare von anderen Bibliotheksabteilungen bei ihrer Arbeit unterstützt wurde. Dieses Muster hatte schon von Anfang an in der Watson Library existiert. Im Prinzip ist es eine vernünftige Vorgehensweise: die Auskunft profitiert direkt von dem Wissen darüber, wie Benutzer nach Informationen suchen, umgekehrt profitieren Benutzer von dem Können der Auskunft. Aber das funktioniert nur, wenn die anderen Mitarbeiter, die bei der Auskunft eingesetzt werden, ein aufrichtiges Interesse an dieser Tätigkeit haben. Ich glaube, dass diese Art von Personalverteilung je nach Umgebung mehr oder weniger gut funktionieren kann. In einer Einrichtung wie dem Metropolitan Museum of Art, wo viele der Auskünfte sich auf das Museum selbst, seine Objekte, Aktivitäten, Ausstellungen, Personal, Geschichte etc. beziehen, braucht man Jahre, um mit der Einrichtung so vertraut zu werden, dass man als Bibliothekar brauchbare Auskünfte geben kann. Die Fragestellungen in einer wissenschaftlichen oder öffentlichen Biblio-

thek hingegen beziehen sich eher auf Fragen der Kunst. Daher ist die Qualität der Auskünfte hier nicht so sehr von spezifischem Wissen über die Einrichtung selbst abhängig.

Die hauseigene Klassifikation

Aber ich schweife ab. Ich möchte zu den internen Leistungsverbesserungen zurückkehren, die noch nicht umgesetzt worden sind. Über fünfzig Jahre lang hatte die Watson Library ein „hausgemachtes“ Klassifizierungssystem benutzt, und nicht das „Dewey Decimal System“ oder das „Library of Congress Classification System“, die beiden Standardsysteme, die in den Vereinigten Staaten zum Einsatz kommen. Dies war sehr zeitaufwändig und ineffizient in mehrerlei Hinsicht. In der Hauptsache waren wir nicht in der Lage, von Klassifizierungsnummern bei der Datenübernahme der „RLIN“ Aufnahmen Gebrauch zu machen. Weiterhin war die Systematik schon seit Jahren nicht mehr systematisch gepflegt oder weiterentwickelt worden. Es hatte weder Zahlen für das gegenwärtige Jahrhundert, noch zog es neueste Veränderungen von politischen Grenzen in Betracht. Obwohl seine Einschränkungen seit langem bekannt waren, war die Aussicht, mit dem Datenbestand von 500.000 Medieneinheiten auf eine andere Systematik umzusteigen, angsteinflößend. (Obwohl es viele wesentlich größere Bibliotheken gibt, die ihren gesamten Bestand reklassifiziert haben.)

Standard-Klassifikation

Unvorhergesehene, günstige Umstände machten es uns möglich, nunmehr auch diese Veränderung ins Auge zu fassen. Wir hatten finanzielle Mittel, um unseren gesamten Bestand umzustellen, was aus Platzgründen nötig war, und wir schätzten, dass etwa 70% der Katalogdaten, die wir von RLIN übernehmen, auch Library-of-Congress-Nummern tragen, die von anderen Bibliotheken vergeben worden sind. Zusätzlich errechneten wir, dass der Platz in unseren Regalen noch etwa zwei Jahre lang ausreichen würde, und viel besser ausgenutzt wäre, wenn wir den gesamten Magazinbestand zusammenrücken und die Platzreserven am Ende konzentrieren könnten. Die Argumentation, durch den Gebrauch des LC Systems Zeit zu sparen und den verbleibenden Raum möglichst effizient zu nutzen, half dabei, Museumsverwaltung und Kuratoren von der Richtigkeit dieses Vorgehens zu überzeugen.

Wir stellten am 1. April 2002 auf das „Library of Congress System“ um. Die Katalogisierungsgeschwindigkeit verdoppelte sich, da wir nicht mehr unsere eigenen Nummern zu vergeben hatten. Die „Kehrseite“ ist allerdings, dass Bibliotheksbenutzer, die es gewohnt sind, selbst in den Regalen zu stöbern, nun an zwei Orten suchen müssen. Bestimmte

Arten der Kunstforschung profitieren sehr von der Freihandsuche. Leser, deren Gewohnheiten oder Projekte sich auf diese Vorgehensweise stützen, sind durch diese Veränderung am meisten benachteiligt. Im Großen und Ganzen aber waren unsere Benutzer sehr verständnisvoll und leben in der Hoffnung, dass wir eines Tages den gesamten Bestand umsystematisieren werden. Dies ist auf jeden Fall ein langfristiges Ziel, wobei die Priorität auf der Umarbeitung des Auskunftbestands liegt.

Katalogisierung und Erwerbung

Über die Tatsache hinaus, dass man in der Watson Library mit einem eigenen, nicht standardisierten Klassifizierungssystem arbeitete, wurden bei der Katalogisierung seit eh und je eigene Aufnahmen angefertigt, mit der Tendenz überaus kreativ eigene Katalogisierungsregeln aufzustellen und weiterzuentwickeln. Besser wäre es gewesen, mehr oder weniger gute Aufnahmen anderer Bibliotheken einfach zu übernehmen. Auch der intensive Gebrauch von eigenen und nicht standardisierten Schlagworten verringerte die Katalogisierungsgeschwindigkeit. Straffung wurde zum bleibenden Leitmotiv bei Veränderungen im Arbeitsablauf des Katalogisierens und der Erwerbung. Wir setzen jetzt zum ersten Mal Bibliotheksassistenten zur Datenübernahme ein, damit die ausgebildeten Bibliothekare ihre Zeit und ihr Wissen der Eigenkatalogisierung widmen können, was in den wissenschaftlichen Bibliotheken der Vereinigten Staaten die übliche Praxis ist.

Die Erwerbung wurde dahingehend optimiert, dass Bestellsätze direkt von den Anbietern und/oder RLIN importiert werden, wodurch die Notwendigkeit entfiel, jeden einzelnen Bestellsatz ins System eingeben zu müssen.

Bucheinband

Auch beim Bucheinband wird nun gespart. Früher wurden alle Nicht-Hardcover zunächst an eine professionelle Buchbinderei versandt. Jetzt lassen wir nur ausgesuchte neue Materialien binden und stellen viele Softcover-Titel direkt in die Regale, sobald sie aufgenommen wurden. Wir sind uns bewusst, dass einige dadurch stärker gefährdet sind, aber wir wissen auch, dass viele dieser Materialien so spezialisiert sind, dass sie selten genutzt werden, wodurch sie ohnehin erhalten bleiben.

Ausleihsystem und Buchsicherung

Verhältnismäßig spät stellten wir fest, dass viele unserer Bücher fehlten und dass bewährte Diebstahlerkennungssysteme, die in vielen Bibliotheken in Gebrauch sind, dazu beitragen könnten, weitere Verluste und die damit verbundenen enormen Kosten der Wiederbeschaffung zu vermeiden.

Auch hier gingen wir nun analytisch vor und ermittelten die Zahl der vermissten Bücher. Außerdem führten wir ein Online-Ausleihsystem ein, um die rund 20.000 Ausleihen an die Kuratoren zu verwalten.

Zu viele Leute besaßen zu viele Schlüssel zur Bibliothek. Vor Jahrzehnten – als der Mitarbeiterstab kleiner und die Atmosphäre persönlicher war – hatte dieser sorglose Umgang möglicherweise seine Berechtigung. Nun aber zeigten uns die vielen fehlenden Bücher, dass dieser freizügige Zugang nicht mehr angemessen war und wir nunmehr strenger und formeller werden mussten. Die Kombination aus Diebstahlerkennungssystem, an dessen Einführung wir noch arbeiten, strengeren Sicherheitsbestimmungen in der Bibliothek sowie das Ausleihsystem haben dem Museumspersonal vermittelt, wie wichtig ein verantwortungsvoller Umgang mit Bibliotheksmaterialien ist.

Ehrenamtliche Mitarbeiter und studentische Hilfskräfte

Wir haben viele ehrenamtliche Helfer. Ehrenamtliche Arbeit – auch in Kernbereichen – gehört seit jeher zur Museumskultur (wie auch zu vielen anderen öffentlichen Einrichtungen der Vereinigten Staaten). Dies ist nicht der große Wurf, wie Sie sich wahrscheinlich vorstellen können. Jeder, der einmal mit Freiwilligen gearbeitet hat, weiß, dass Betreuung und Einsatz von Ehrenamtlichen sehr arbeitsintensiv sind. Ehrenamtliche Arbeit kann von Vorteil sein, aber es ist bei weitem keine „kostenlose“ Arbeit. Das Metropolitan Museum hat eine aufwändige Verwaltung für die Ehrenamtlichen, bestehend aus mehreren bezahlten Arbeitskräften, welche eine riesige Anzahl von Freiwilligen einstellt, betreut und verwaltet.

Das Museum hat über tausend Freiwillige, die wichtige Arbeiten verrichten, von Museumsführung über den Empfang ausländischer Gäste, die Teilnahme an pädagogischen Projekten, bis hin zu akademischer Forschungsarbeit für Kuratoren. Die Bibliothek hat etwa fünfzig Freiwillige, die eine große Vielzahl von Aufgaben übernehmen, z. B. Assistenz beim Katalogisieren, Archivieren, Diebstahlerkennungsmarken in Bücher einsetzen, nach fehlenden Büchern forschen, Benutzer überprüfen und anmelden und mehr. Die meisten leisten zwischen 4 und 8 Stunden pro Woche ihren Dienst.

Personalstruktur

Die zunehmende Benutzung der Bibliothek sowohl vom Personal als auch von der Öffentlichkeit stellt für die zahlenmäßig unveränderte Anzahl von Mitarbeitern eine erhöhte Belastung dar. Wir machen daher von einem staatlichen Programm Ge-

brauch, durch das College- und Universitäts-Studenten zur Hälfte aus staatlichen Mitteln bezahlt werden. Studentische Hilfskräfte werden hauptsächlich bei der Ausleihe, beim Büchereinstellen und Bücherrücken eingesetzt und sind eine große Hilfe beim Umgang mit der stärkeren Frequentierung der Bibliothek.

Ein weiterer personeller Umbruch hatte sich seit langem angebahnt. Die Bibliothek hatte viele Teilzeitarbeitskräfte. Es war bekannt, dass das Verhältnis von Teilzeitarbeitsplätzen zu vollen Stellen nicht ausgewogen war. Es gab zu viele Mitarbeiter zu betreuen, weiterzubilden und zu koordinieren – ohne ausreichende Arbeitsplätze oder PCs. Also begannen wir die freierwerbenden Stellen zu konsolidieren. Dies ist ein komplizierter Vorgang, weil Teilzeitkräfte, wenn überhaupt, wenig Anrecht auf bezahlten Urlaub, Krankheitsausfall und Krankenversicherung haben, während Vollzeitarbeitskräfte alle diese Dinge in Anspruch nehmen können. Daher mussten wir uns einen Teil unseres Budgets für Teilzeitkräfte „auszahlen lassen“ um diese Ansprüche der neuen Vollzeitkräfte abzudecken. Aber mit einem höheren Anteil an Vollzeitkräften ist die Arbeit effizienter, die Weiterbildung regelmäßiger und koordinierter und die Kommunikation besser geworden.

Eine weitere zukünftige Veränderung betrifft das proportionale Verhältnis zwischen ausgebildeten Bibliothekaren und Hilfskräften. Die Veränderungen im Arbeitsablauf, die in verschiedenen Bibliotheksabteilungen umgesetzt wurden, sollen zu einer Erhöhung der Zahl von Hilfskräften im Verhältnis zum ausgebildeten Personal führen – mit anderen Worten: „weniger Häuptlinge, mehr Indianer“, um eine amerikanische Redewendung zu gebrauchen.

Fernleihe

Die Zunahme von OPACs und bibliografischen Datenbanken hat die Anzahl der Fernleihanfragen überall stark ansteigen lassen. Anfragen des Museumspersonals nach Materialien anderer Bibliotheken haben im letzten Jahr um 20% zugenommen. Das ist schön – aber schwierig für uns zu bewältigen. Da unsere eigene Sammlung recht groß und relativ umfassend ist, beziehen sich die Fernleihanfragen unseres Personals auf extrem seltene und spezialisierte Materialien. Wir haben vor kurzem das „RLG Manager Program“ eingeführt, um die Fernleihe zu optimieren, und hoffen, dass es bald mit den anderen Systemen unserer Partner in SHARES, unserem Fernleih-Konsortium, kompatibel sein wird. Wir hoffen außerdem auf mehr Gelegenheiten, Ressourcen mit unseren europäischen Kollegen teilen zu können, da nun die großartigen Reichtümer unserer jeweiligen Sammlun-

gen durch Computerisierung und das Internet bekannt werden.

Platznot

Eine weitere kritische Komponente unserer Arbeit – steigende Anforderungen, weniger Ressourcen – ist das Platzproblem. Viele von uns sind mit ernsthaftem, ja katastrophalem Platzmangel konfrontiert. In unserem Fall hat das Museum die gesetzliche Höchstgrenze der Ausdehnung erreicht und kann nunmehr weder in die Höhe noch in die Breite wachsen. Das heißt, dass es für weitere Bücher keinen Stellplatz mehr geben wird, wenn der momentan noch freie Platz gefüllt ist und solange nicht einige der Innenhöfe – der einzige verbleibende Platz – für Kompaktanlagen zur Verfügung gestellt und dementsprechend umgebaut werden. Natürlich sind Kompaktanlagen die kostengünstigste Art und Weise, den vorhandenen Raum besser auszunutzen, aber das ist nicht immer möglich. In unseren jetzigen Räumlichkeiten wäre eine Kompaktanlage nicht die kostengünstigste Lösung, da unsere Regalkonstruktion mit einigen tragenden Pfeilern im Weg steht.

Die ökonomischste Lösung für uns war es, Teile unseres Bestandes in ein außerhalb des Museums gelegenes Lager zu schaffen, das darauf spezialisiert ist, den Bestand effizient zu kontrollieren und darauf zuzugreifen. Das ist zwar auch nicht umsonst, aber es ist wesentlich sparsamer als neue Räumlichkeiten zu bauen.

Wir haben im vergangenen Jahr 20.000 Bände in dieses Außenlager geschafft und wir haben ein Programm in Gang gesetzt, nach dem für die nächsten fünf Jahre, oder bis die versprochenen Räumlichkeiten für eine Kompaktanlage geschaffen worden sind, pro Jahr weitere 10.000 Bände dorthin gebracht werden. Diese zusätzliche Arbeit haben wir in unseren bisherigen Arbeitsablauf integriert. Es ist eine Herausforderung!

Digitalisierung

Eine weitere Herangehensweise an Platzprobleme ist die Mikroverfilmung der Bestände oder ihre Digitalisierung. Dies ist etwas, mit dem wir gerade erst anfangen zu experimentieren und was in erster Linie für Archivmaterial von Bedeutung ist. Wir sind momentan damit beschäftigt, eine große Sammlung von Zeitungsausschnitten und Ephemera, die mit der Geschichte des Museums zu tun hat, zu verfilmen. Dies dient dazu, neben einer Gebrauchskopie für Forscher eine Vorlage für ein Digitalisierungsprojekt zu haben.

Wir haben gerade die Digitalisierung einer Rolle Mikrofilm in Auftrag gegeben, damit wir die entsprechende Software entwickeln können, um die digitalisierten Informationen verfügbar zu machen.

Dann machen wir uns auf die Suche nach Sponsoren für die Digitalisierung des gesamten, so einzigartigen Archivs. Bei diesem Projekt hat uns die Abteilung „Information, Systeme und Technologie“ sehr geholfen, und wir bauen auf ihre weitere Unterstützung, wenn das Projekt vorangeht.

Fundraising

Gelder von außen einzuwerben war und ist wichtig für uns. Im Metropolitan Museum ist das „Development Department“ für Fundraising zuständig, es koordiniert alle Aktivitäten und sorgt für eine einheitliche Linie. Die Bibliothek, wie auch jede andere Abteilung des Museums, hat einen „Besucherausschuss“, eine Gruppe interessierter und gut vernetzter Museumsmitglieder, die sich mit dem Abteilungspersonal mehrmals im Jahr treffen, um sich über die Aktivitäten der jeweiligen Abteilung zu informieren, um Ratschläge zu geben und finanzielle sowie auch kommunikative Unterstützung zu leisten.

Zusätzlich hat die Bibliothek eine Gruppe namens „Freunde der Bibliothek“ eingerichtet, in der Hoffnung, Sammler von Büchern und Liebhaber von Bibliotheken für die Unterstützung bei besonderen Projektvorhaben und bei seltenen oder spezialisierten Ankäufen motivieren zu können.

Die Mitgliedschaft bei den Freunden setzt einen jährlichen Obolus voraus, der vom eben erwähnten „Development Department“ festgelegt wird. Der Betrag ist recht hoch – angelehnt an die Mitgliedsbeiträge anderer Fördergruppen im Museum. Dies könnte ein Problem darstellen, da bibliophile und forschungsbegeisterte Menschen selten derselben finanziellen Klasse angehören wie Sammler, aber dies ist etwas, das wir durch Spenden ausgleichen.

Für die Freunde-Gruppe bieten wir ein interessantes Programm an, das Vorträge von Mitarbeitern des Museums aber auch auswärtigen Experten sowie Ausflüge umfasst. Ein besonders aufregendes Friends-Event fand mit Christo und Jeanne-Claude statt, die ihr geplantes Central Park Projekt vorstellten, welches – trotz vieler Kontroversen – nun doch stattfinden wird.

Neben den kleinen Beträgen, die der Besucherausschuss und die Friends-Gruppe uns verschaffen, gelang es uns in den letzten Jahren auch größere Drittmittel einzuwerben, für den Einbau des Sicherheitssystems, eine dringend nötige Renovierung der Ausleihtheke, die Einrichtung und Wartung der elektronischen Auskunft, die erste in einer Museumsbibliothek der Vereinigten Staaten, und die Retrokonversion der restlichen 60.000 Einträge in unserem Katalog. Als nächstes hoffen wir auf Drittmittel für die elektronische Erfassung unseres gesamten Bestands an Auktions- und Verkaufskatalogen vor 1980, um diese in die SCIPIO-Daten-

bank einzufügen. Spezielle Projekte und Programme finanzieren wir fast ausschließlich durch Drittmittel. Die Bibliothek hat das Glück, durch die sehr fähigen Mitglieder des Development Department unterstützt zu werden.

Weiterbildung

Bei der Durchführung der meisten unserer Projekte nutzen wir das Fachwissen und die Unterstützung unserer eigenen Einrichtung. Ich habe das Development Department, die Abteilung Information, Systeme und Technologie, den Museumsmitarbeiter für Umfragen und Statistik sowie die Abteilung für Ehrenamtliche genannt. Wir haben auch großen Nutzen gezogen aus einem immer aktiveren „Human Resources Department“, welches nun verstärkt sehr nützliche Weiterbildungen im Bereich Personalmanagement, Zeitmanagement, Konfliktlösung, Motivation, kommunikativer Kompetenz und Management von Veränderung anbietet.

Wir baten diese Abteilung darum, für das Bibliothekspersonal ein spezielles Seminar über den Umgang mit Veränderungen (Change Management) zu halten. Es war eine gute Einführung in ein Thema, das uns allen immer vertrauter wird. Beim Umgang mit „knapperen Kassen“ ist immer mehr Kreativität gefragt, und häufig stößt man in der eigenen Einrichtung auf bisher verborgene oder unentdeckte Ressourcen.

Schauen sie sich um – welches Fachwissen steht zu Verfügung? Je größer die Institution, desto höher ist natürlich die Wahrscheinlichkeit für solche Entdeckungen. Wenige Kunsteinrichtungen sind so groß und komplex wie das Metropolitan.

Was bleibt zu tun?

Wir müssen noch die Möglichkeiten von Konsortien beim Bezug von teuren elektronischen Ressourcen ausloten sowie die Möglichkeiten von kooperativen Formen der Erwerbung.

Beide Aktivitäten bedingen sehr komplexe und manchmal auch schwierige Verhandlungen und die Bereitschaft, auf Seiten unserer Benutzer, „ihre“ Bibliotheken anders zu betrachten. Aber diese Projekte warten zweifellos auf ihre Durchführung, auch trotz der verwaltungstechnischen Schwierigkeiten.

Das Metropolitan hat den großen Vorteil, eine bekannte und geschätzte Einrichtung zu sein, mit einer angesehenen Zielsetzung und reichlich finanzieller Unterstützung. Es muss sich „nirgendwo beweisen“. Aber die ökonomische Rezession, die sich schon vor dem 11. September ankündigte, ist zu einem ernsthaften Faktor in unserer gegenwärtigen Umgebung geworden. Wir haben – noch – keine schwerwiegenden Kürzungen gehabt, aber wir sind uns sehr bewusst, dass wir in schwierigen Zeiten leben und uns daher klarer denn je über unsere

Ziele und geschickter denn je in Bezug auf ihre Umsetzung sein müssen.

Der Auftrag des Museums ist es, Kunst zu erwerben, auszustellen und zu erforschen. Die Bibliothek hat eine Schlüsselrolle in diesem Zusammenhang, aber in Form einer zuarbeitenden Abteilung. Wir müssen sicherstellen, dass die Bibliothek ihre „edge“ behält, besonders im heutigen Informationszeitalter, in dem sich der Zugriff auf Informationen rasant verändert und ausweitet, und die Rolle der Bibliothek und die der Bibliothekare immer uneindeutiger wird.

Mehr mit weniger zu leisten in einem Zeitalter steigender Erwartungen, erhöhter Komplexität und sinkender Ressourcen ist eine große Herausforderung. Doch jede Herausforderung ist eine Chance – eine Chance, clever und kreativ im Finden neuer Mittel und Wege zu werden, unsere Aufgabe klar zu formulieren, realistische Ziele zu setzen, um unserer ausgewiesenen Benutzergruppe zu dienen, Prozesse zu optimieren und Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen.

(Für den Druck überarbeitete Fassung des Vortrags von Linda Seckelson im Rahmen der Fortbildung „Die Zukunft gestalten – Kunst- und Museumsbibliotheken in Zeiten knapper Kassen“, durchgeführt von der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) in Zusammenarbeit mit der Initiative Fortbildung für wissenschaftliche Spezialbibliotheken und verwandte Einrichtungen e.V. am 17.10.2003 in Dresden)

(Übersetzung: Niklas Zimmer)

Suchet so werdet ihr finden

SOFTWARE FÜR MUSEEN, BIBLIOTHEKEN & ARCHIVE

ADLİB | Information Systems

Tel. +49 (0)30 - 7551 8555

info@de.adlibsoft.com

www.adlibsoft.com