

Outsourcing des Bestandsmanagements. Das Beispiel USA*

Helga Lüttke

Die Wortschöpfung Outsourcing, ein im Betriebsmanagement immer häufiger benutzter Trendbegriff, ist aus den Komponenten „outside“, „resource“ und „using“ entstanden. Outsourcing meint Ausgliederung, Auslagerung, Fremdvergabe von bisher in Eigenleistung erstellten Produkten oder Dienstleistungen, also das Einkaufen bzw. der Ressourcenbezug von außen.¹⁾

* Geringfügig veränderte Fassung eines Vortrages, gehalten beim 3. Arbeitstreffen der GroßstadtlektorInnen, vba-Jahrestagung in Meiningen, Juni 1999.

Stimmen die Rahmenbedingungen nicht oder sind die Entscheidungen dafür auf indifferenter Grundlage getroffen worden, kann sich Outsourcing jedoch als Fehlschlag erweisen, beispielsweise dann, wenn ein zu eingeschränkter Wirtschaftlichkeitsbegriff zugrunde gelegt wurde. Die Frage, wie Outsourcing verstanden und eingesetzt werden soll, muß also eindeutig beantwortet werden: soll eine Leistung zu geringeren Kosten erbracht werden oder geht es darum, die Leistung zu geringeren Kosten, in gleicher oder sogar besserer Qualität, in kürzerer Zeit etc. zu erhalten.⁹

Im Zusammenhang von Kosten-Leistungs-Rechnung, Budgetierung und dem Ziel, Effizienzsteigerung bei gleichzeitig sinkenden Mitteln und abnehmender Personalkapazität zu erreichen, ist Outsourcing offenbar zum attraktiven Instrument des Bibliotheksmanagements, also von Kostenumverteilung und Reorganisation, geworden.

Es ist hier von einem Outsourcing-Projekt aus den USA, genauer dem Bundesstaat Hawaii zu berichten, das in diesem Umfang und mit diesen Konsequenzen in Deutschland bisher nicht praktiziert worden ist. Es betrifft den Kern bibliothekarischer Arbeit, u.a. den Bestandsaufbau.

Mir scheint, daß das Beispiel Hawaii, auch wenn von großer geographischer Distanz, nicht so weit von bundesrepublikanischen Überlegungen und Tendenzen entfernt liegt, als daß wir nicht davon Kenntnis nehmen und, wichtiger noch, unsere Schlüsse daraus ziehen sollten. Drei Punkte möchte ich im Folgenden ansprechen:

1. die Chronologie und Dynamik der Ereignisse. Ich beziehe mich dabei vor allem auf Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften *Library Journal* und *American Libraries*;
2. Argumente pro und contra Outsourcing in einem offensichtlich sensiblen Bereich aus Sicht der verschiedenen Akteure und Entscheidungsträger (politische Ebene, Bibliotheksmanagement, Bibliothekare, Berufsverband). Dabei sollen die Einschätzungen und Empfehlungen der *ALA Outsourcing Task Force (OTF)* im Mittelpunkt stehen;
3. Rückschlüsse auf die bundesdeutsche Lektoratspraxis.

1. Chronologie und Dynamik der Ereignisse 1996-1999

- Im Frühjahr 1996 schließt das *Hawaii State Public Library System* in der Person von State Librarian *Bart Kane* mit der Firma Baker & Taylor (B&T) einen Outsourcing-Vertrag ab, der eine Laufzeit von fünfeneinhalb Jahren und ein Gesamtvolumen von 11,2 Mio. US \$ umfaßt. Die Verantwortlichkeit für Medienauswahl, Erwerbung, Katalogisierung, technische Bearbeitung und Belieferung der 49 hawaiianischen Öffentlichen Bibliotheken (Zentralbiblio-

the plus 48 Zweigstellen) liegt fortan bei B&T, der größten amerikanischen For-profit-Firma für Bibliotheksbedarf.³⁾

- Das *House of Representatives* des Staates Hawaii reagiert auf diesen Kontrakt umgehend und uneingeschränkt positiv. Es ehrt Kane und sein Personal für das Outsourcing-Programm unter dem Titel „Service First“ mit einer Auszeichnung, lobt den State Librarian für seine Weitsicht und die Bibliotheksteams für Flexibilität, Mut, Entschlossenheit und Engagement bei dem Bemühen um Effizienzsteigerung. Besonders hervorgehoben wird, daß dieses Programm und die daraus folgende Reorganisation innerhalb der Bibliotheken der derzeitigen, angespannten Situation des Staatshaushalts und weiteren zu erwartenden Etatkürzungen Rechnung trägt. Immerhin würden die Bearbeitungskosten um 35% gesenkt,⁴⁾ die Öffnungszeiten aber gleichzeitig um 20% erweitert werden können, indem Bibliothekspersonal in den Benutzerbereich transferiert und damit das Auskunftspersonal aufgestockt werde.⁵⁾
- Nach einigen Monaten Erfahrung mit der B&T-Praxis formiert sich jedoch unter den Bibliothekaren auf Hawaii, aber auch in anderen Bundesstaaten Einspruch und massiver Protest. Dabei geht es nicht nur um den Eingriff in einen bisher von Outsourcing nicht berührten Kernbereich bibliothekarischer Tätigkeit und Verantwortlichkeit: der Auswahl der Medien, des Bestandsaufbaus und Bestandsmanagements. Die Kritiker argumentieren vor allem mit Qualitätsverlust, Handlungseinschränkung und beklagen, daß ihre Expertise dem neuen Modell geopfert werde. Auch stellen sie den B&T-Kostenvorteil in Frage, den Kane in einer Situation 25%iger Budgetkürzung ins Feld geführt hatte. Seine Alternativen zum Outsourcing-Kontrakt waren Bibliotheksschließungen und/oder Entlassungen gewesen. Ein weiterer Kritikpunkt ist die schlechte Qualität der B&T-Lieferungen, u.a. die Häufung von Dubletten (immerhin ca. 10%).
Zur Problem- und Konfliktlösung wird deshalb im September 1996 ein *Selection Advisory Committee* eingesetzt, bestehend aus Mitarbeitern der Firma Baker & Taylor und Hawaiianischen Bibliothekaren, um wöchentlich Auswahllisten zu beurteilen und abzustimmen. Gleichzeitig versuchen Bibliotheksmitarbeiter, das *State Board of Education*, das dem Bibliothekssystem vorsteht, von der Rücknahme des Vertrages zu überzeugen.⁶⁾
- Die Kontroverse nimmt an Intensität zu und wird nun, auch mit Hilfe der Medien (Tagespresse, Kabelfernsehen, spezielle Webseite, listservs im Internet), zunehmend öffentlich ausgetragen. Das *Board of Education Committee* erwägt eine Überprüfung des Vertrages mit der Möglichkeit, ihn auszusetzen. Einspruch und Kritik der Bibliotheksmitarbeiter bei einem Hearing vor dem Senat zeitigen nach eigener Einschätzung einen großen

Erfolg. Die Committee-Vorsitzende nämlich läßt verlauten, daß, könne der Beweis einer insgesamt Verbesserung (Kosten/Leistung/Qualität) nicht erbracht werden, State Librarian Kane angewiesen werde, seine Politik zu ändern. Es wird auch erwogen, von Seiten des Gesetzgebers Outsourcing von Buchauswahl generell zu verbieten.⁷⁾

- Unabhängig davon und fast zeitgleich, also im Januar 1997, klagt die Bundesregierung in Washington gegen den größten Buchanbieter für Bibliotheken des Landes, die Firma Baker & Taylor. Der Vorwurf lautet, B&T habe Bibliotheken und Schulen seit 1979 um mehr als 100 Mio. US \$ betrogen, indem Bücher ad hoc umkategorisiert worden seien, um so höhere Gewinnspannen zu erzielen.⁸⁾
- Unter dem Druck und mit dem Einverständnis der Öffentlichkeit wird dem *Hawaii State Public Library System* im Frühjahr 1997 von staatlicher Seite aus untersagt, die Buchauswahl der Firma B&T zu übertragen. Ein Gesetzeszusatz sichert fortan den Bibliothekaren die formale Zuständigkeit für den Bestandsaufbau. „Wir wollen“, betont Senator Tam, „daß die Auswahl der Bibliotheksmaterialien bei den Bibliothekaren der Kommunen liegt.“ Unklar bleibt indessen, ob durch dieses Votum der Vertrag von 1996 rückgängig gemacht werden kann.⁹⁾
- Inzwischen hat eine neugegründete Mitarbeiterorganisation, die *Coalition for Improved Libraries*, Bart Kane die Vertrauensfrage gestellt. Über 80% der Mitarbeiter entziehen ihrem obersten Chef daraufhin ihr Vertrauen. Gleichzeitig wird von der *Hawaii Government Employees Association* ein Verfahren sowohl gegen das *Board of Education*, gegen Kane als dem Hauptverantwortlichen als auch gegen B&T angestrengt, um den Outsourcing-Vertrag zu beenden. Von Mitarbeiterseite wird angeführt, daß die „ungesetzliche Privatisierung (Outsourcing) moralische Probleme aufgeworfen, Arbeitsplatzsicherheit gefährdet und zu gesetzwidrigen Ausgaben von öffentlichen Geldern und Mitteln geführt hat.“ Die Versäumnisse, die B&T vorgehalten werden, reichen im Einzelnen von Nichtbeachtung der Bestandsprofile der Zweigbibliotheken, unsachgemäßer Lieferung von Großdruckbüchern, Bestsellern, Preis-Büchern, Standing-Order-Titeln, Kinder- und Jugendbüchern und Hawaiiiana. Außerdem sind erhebliche Lieferrückstände (ca. 60.000 Medieneinheiten) zu beklagen.¹⁰⁾
- Schließlich wird Kane seines Amtes enthoben. Unverständlich spät, nämlich erst im Herbst 1997, greift die sonst stets präsente *American Library Association* in die Outsourcing- und Privatisierungs-Debatte ein und setzt einen Untersuchungsausschuß, bestehend aus Experten ganz unterschiedlicher Bibliotheksbereiche ein, um das Für und Wider von Outsourcing und Privatisierung in amerikanischen Bibliotheken begutachten zu lassen. Der

Abschlußbericht, d.h. die Einschätzungen und Empfehlungen dieser Expertengruppe, der *Outsourcing Task Force (OTF)*, werden auf der ALA-Mid-Winter-Konferenz in Philadelphia im Januar 1999 zur Diskussion gestellt und, mit geringfügigen Einschränkungen, verabschiedet.

2. Argumente pro und contra Outsourcing von Bestandsmanagement

Die Debatte um Outsourcing und Privatisierung wurde kontrovers und mit großer Vehemenz geführt. „A tempest in the teapot“, urteilten die einen, Aufgabe ureigenster bibliothekarischer Verantwortlichkeit, „ein Vorschlaghammer des Managements, der sich gegen den ganzen Beruf richtet“, klagten andere. Sehr schnell verdichtete sich die Argumentation auf die *core library services* bzw. die *core competencies*. Ausgesprochen oder doch zwischen den Zeilen ging es immer wieder um bibliothekarische Identität, um die Absicherung der Professionalität von Bibliothekaren, ihrer Expertise, ihrer Kompetenzen, kurz: um die Gefährdung des Berufes insgesamt, der auch sonst mit seinen Inhalten allerorten auf dem Prüfstand steht. Ein zentraler Bereich hatte sich bald herauskristallisiert: das Bestandsmanagement. Ich will versuchen, die wichtigsten Einschätzungen zusammenzustellen.

- Auf der politischen Ebene gibt es im Fall Hawaii zunächst einhellige Zustimmung, zumal zunächst eine erhebliche Kostenersparnis unübersehbar ist, gleichzeitig aber auch versichert wird, der Bibliotheksservice werde insgesamt verbessert. Da die Investitionen in und die Mittel für die Unterhaltung Öffentlicher Bibliotheken auch in den USA immer knapper ausfallen, versprechen sich die kommunalen bzw. staatlichen Geldgeber von kostenmindernden Outsourcing-Projekten einen Vorteil. Die Frage nach Qualitätssicherung oder gar -optimierung stellen sie nicht, bzw. überprüfen sie nicht.
- Das Bibliotheksmanagement, d.h. Bart Kane tritt die Flucht nach vorn an. Der einzige Ausweg aus einer bedrängenden Kostenklemme scheint ihm das komplette Outsourcing der Medienauswahl, -beschaffung, -bearbeitung und -verteilung. Die Zeit, seine Mitarbeiter an einer Alternative arbeiten zu lassen, hat er nicht. Sowohl die vorgesetzten Stellen als auch seine Mitarbeiter, vor allem aber die Öffentlichkeit und die Bibliotheksnutzer versucht er von den Vorteilen seiner Entscheidung zu überzeugen. Den Leser, argumentiert er, interessiere nicht, wie die Bücher ins Regal kämen. Outsourcing bedeute Zeit- und Kostenersparnis und die Möglichkeit, Personal anders einzusetzen. Die Zeit sei reif für eine Verschiebung hinsichtlich der Angebote, die eine Bibliothek mache: weg also von der Konzentration auf den Bestandsaufbau hin zum Informationsservice. „Das Publikum ist sehr auf Hilfe angewiesen bei der Nutzung von Hard- und Software-Systemen,

die wir in unseren Bibliotheken entwickelt haben, um unsere Arbeit effizienter und ökonomischer zu gestalten.“ Diesen Bereich wolle er deshalb personell stärken, schlage das im übrigen, auch ohne aktuellen Spardruck, anderen Bibliotheken vor. Sein Modell des Outsourcing führe ins 21. Jahrhundert. Er widerspricht im übrigen der Auffassung vieler Bibliothekare, beim Bestandsaufbau handele es sich um eines der *core values*, und dessen Vergabe nach außen arbeite einer Deprofessionalisierung in die Hände.¹¹⁾

- Aus den vielen Stimmen der Bibliothekare will ich nur wenige herausgreifen, weil sie sich in der abschließenden Beurteilung durch die *OTF* hinreichend spiegeln. Besonders aktiv zeigte sich die *Hawaii Working Group* mit Diskussionsrunden, öffentlichen Hearings, Resolutionen an diverse ALA-Untereinheiten, z.B. dem *Social Responsibility Round Table*, Beiträgen auf diversen Diskussionslisten im Internet und auf der *Hawaii State Public Library System's* Webseite. Sie fordert unter anderem, daß der Erwerb alternativer Bibliotheksmaterialien sicherzustellen sei, um so die soziale Verantwortung der Bibliotheken zu unterstreichen.¹²⁾ „Bibliothekare verfügen über ein einziges Produkt“, unterstreicht *Merle Jacob* von der *Chicago Public Library*, dort zuständig für den Bestandsaufbau im Erwachsenenbereich, „und das ist ihr Bestand“. Keine noch so lange, detaillierte Beschreibung des Bestandsprofils einer Bibliothek an die Adresse des Lieferanten könne die zahlreichen Nuancen vermitteln, die einen lokalen Bestand eben auszeichnen. Als Alternative zum Outsourcing der Bestandsauswahl müsse die Bibliothek eben einige Tage geschlossen werden, um die entsprechenden Kosten zu sparen.

Eine andere Spezialistin, von der *Seattle Public Library*, hält dagegen die Vorstellung, nur Bibliothekare könnten sinnvoll Bücher für ihre Zweigstellen auswählen, für reichlich übertrieben. Sie nimmt an, daß zwei Drittel des Bestandes sich ohnehin überschneiden würden.¹³⁾ *Patricia Glass Schuman*, Verlegerin, Bibliothekarin, von 1991-92 Präsidentin der *American Library Association* und Mitglied der *Outsourcing Task Force*, stellt klar, daß es nicht um ein Entweder-Oder gehe. Bibliotheken hätten seit jeher gute Erfahrungen mit Arbeiten im Verbund und in Vernetzung gemacht, auch mit dem Kauf von Dienst- und Fremdleistungen. Kritisch betrachtet sie jedoch die Verlagerung öffentlicher hin zu privaten Interessen, die zudem irreversibel sei. Insofern sei Privatisierung auch nicht nur ein bloßes Managementinstrument. Und: Wenn etwas nicht im Vertrag stehe, dann könne davon ausgegangen werden, daß die Öffentlichkeit es auch nicht bekommt, egal wie groß der Bedarf ist!¹⁴⁾

Und schließlich die *ALA-Outsourcing Task Force*: Ihr Auftrag war, die ALA in Bezug auf Outsourcing, Subtracting und Privatisierung von Bibliotheksdiensten zu beraten, Daten zu sammeln, Literatur zum Thema zu sichten und die Auswirkungen von Outsourcing zu bewerten. Im weiteren ging es darum, die neuen Praktiken mit dem ALA-Ethik-Kodex und der Bibliothekspolitik anderer Verbände in Beziehung zu bringen. In ihrem Endbericht spricht sie folgende Empfehlungen aus:

- I. Die ALA solle die Grundwerte der Bibliotheken im Zusammenhang der Diskussion um Outsourcing und Privatisierung von Bibliotheksdiensten noch einmal bestätigen. Diese Grundwerte bedeuten:
 - A: daß Bibliotheken ein wesentliches öffentliches Gut darstellen und grundlegende Einrichtungen in demokratischen Gesellschaften sind;
 - B: daß intellektuelle Freiheit ein grundlegendes demokratisches Privileg ist, und daß die ALA das Recht der Bibliotheksbenutzer auf Lesen, Information und freie Rede, so wie es im *First Amendment* garantiert ist, verteidigt, und
 - C: daß alle Outsourcing-Aktivitäten in Bibliotheken vereinbar sein müssen mit dem Eintreten der ALA für eine Politik, die Bibliotheken als demokratische Einrichtungen unterstützt, in denen Menschen aller Alters- und Einkommensstufen sowie Hautfarbe mit Informationsangeboten versorgt werden, die sie zum Leben, Lernen, Verwalten und Arbeiten benötigen.
- II. Die ALA solle sich die folgende Handlungsleitlinie zu Eigen machen:
 - A: Die ALA lehnt Privatisierung von core library services an For-profit Organisationen ab; und
 - B: Outsourcing von speziellen Bibliotheksdiensten oder -aufgaben soll nur dann vorgenommen werden, wenn die Qualität dieser Dienste gesichert werden kann und die Grundwerte bibliothekarischer Arbeit nicht gefährdet sind.
- III. Die entsprechenden ALA-Untereinheiten sollten angewiesen werden, Entscheidungsfindungs-Richtlinien für Bibliotheken wie auch für die rechtliche Umsetzung auf lokaler Ebene zu entwickeln. ...
- IV. Die ALA solle eine offizielle Studie über die Bedeutung von Outsourcing und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und im Bibliotheksmanagement in Auftrag geben, die folgendes enthält:
 - A: einen Bericht über die Wirkung solcher Aktivitäten über eine bestimmte Zeitspanne;
 - B: eine Analyse der Auswirkungen auf Bibliotheksführung sowie *First Amendment-Fragen*

- C: die Bedeutung für die Aufrechterhaltung einer Qualitätssicherung in Bezug auf das Arbeitskräftepotential und
- D: für die Gemeinschaft der Bibliotheken und deren Kooperationsbestrebungen.

Ihren Ausführungen legt die *OTF* folgende Definitionen zugrunde: *Outsourcing* bedeutet die Vergabe von Tätigkeiten an Unternehmen oder Organisationen, die sonst von Bibliotheksmitarbeitern ausgeführt würden. *Privatisierung* meint die Verlagerung von Entscheidungen / Richtlinien und Management von Bibliotheksdiensten bzw. Verantwortung für die Ausführung von *core library services* in ihrer Gesamtheit vom öffentlichen zum privaten Sektor. *Core services* sind diejenigen professionellen Tätigkeiten, die den bibliothekarischen Beruf definieren. Diese schließen ein:

- Bestandsaufbau und Bestandsorganisation;
- Sammeln und Bereitstellen von Information;
- Zugänglichmachen der Bestände für alle Bibliotheksbenutzer;
- Hilfestellung bei der Nutzung der Bestände sowie
- Verwaltung und Organisation dieser Tätigkeiten.

Nach einem ausführlichen historischen Exkurs und einer Auflistung gängiger, bereits seit längerem durchgeführter Outsourcing-Praktiken (z.B. Katalogisierung von Landkarten, fremdsprachigen Beständen oder auch kurzfristige Bereitstellung von Zweigstellen-Grundbeständen, Reagieren auf vorübergehende Personalreduzierung) werden Gründe bzw. Situationen genannt, die Outsourcing sinnvoll (z.B. bessere Qualität bei Kosteneffektivität) oder zumindest unvermeidbar erscheinen lassen (z.B. Etat Kürzung, Druck übergeordneter Stellen).

Core library services, also Bestandsauswahl, Katalogisierung, Auskunftsdienst und Bibliotheksmanagement, seien ein wichtiger Teil des Curriculums der Ausbildung und machten den intellektuellen Kern des Bibliothekarberufes aus. Viele Bibliothekare wären der Auffassung, so der Bericht, daß das Wesentliche dieser *core services* innerhalb der Bibliotheken gelehrt und erlernt wird.

Die *ORT* hält dagegen die Vergabe von *core services* wie Verbund-Katalogisierung oder kooperativem Bestandsaufbau an Not-for-profit-Firmen durchaus für sinnvoll, Firmen also, die mit Bibliothekaren für Bibliothekare arbeiten. Denn so bleibe der Charakter der Arbeit noch im Hause erhalten, in engem Bezug zu und berechenbar für die Bibliotheken, die aus den Außer-Haus-Diensten ihren Nutzen ziehen.

Eine intellektuelle Dienstleistung aber nach außen zu vergeben lege nahe, es handele sich um eine einfache Ware, die quantifiziert, in einem Vertrag beschrieben und dann an den günstigsten Bieter abgegeben werden kann. Vie-

les der zentralen Bibliotheksarbeit sei jedoch abstrakt und nicht quantifizierbar. Erfolgreiche Bibliotheksarbeit bleibe immer eng verknüpft mit den Besonderheiten der Kommune, der sie diene.

Werden core services outgesourcet, vielleicht gar an Orte weit entfernt von den Bibliotheken, dann gehe nicht nur die Beziehung zu Fachkollegen verloren, sondern auch die Möglichkeit informellen Wissens-Transfers, des Austauschs von Fertigkeiten sowie der vielen Innovationen, die aus der Erfahrung der Praktiker vor Ort erwachsen. Durch den Verlust dieser intimen Verbindungen drohten die Angebote der Bibliothek in ihrer Gesamtheit zu erodieren. Zu den Personalressourcen vermerkt der Bericht, daß Outsourcing und Privatisierung große Probleme aufwerfen für die Qualität und die professionelle Integrität der Beschäftigten. Qualifizierte Bibliothekare gingen kritisch mit Bestandsaufbau und Bestandspflege um sowie mit dem Auftrag, Zugang zu Informationen zu schaffen. Mögen Personalkosten für Bibliotheksmanager auch oft ein Problem darstellen, so sei die Fähigkeit der Bibliotheksmitarbeiter, Individuen zu unterweisen, zu inspirieren und zu stimulieren, in Geld nicht auszudrücken. Die größte Herausforderung für einen Bibliotheksmanager sei es, die Arbeitskraft, die auf die Bedürfnisse der Bevölkerung eingeht, zu erhalten und gleichzeitig mit einem begrenzten Budget zu operieren.

Ein weiteres Problem seien die möglicherweise unterschiedlichen Arbeitsstandards, auf der einen Seite innerhalb der Bibliothek, auf der anderen Seite beim Vertragspartner. Diese Disparitäten könnten zu schwerwiegenden Streitfragen führen. Im übrigen müsse sich die Berufsgruppe die Frage stellen, wer den Arbeitskräftepool an qualifizierten Bibliothekaren zukünftig stellen wird, wenn eine immer größere Zahl von Bibliotheken zum Outsourcing von professionellen Tätigkeiten übergeht. Hier gelte es, Standards zu verteidigen, in der Ausbildung wie beim beruflichen Aufstieg.

An die Adresse von Bibliotheksmanagern richtet sich der nachdrückliche Hinweis, die Qualitätskontrolle von outgesourceten Tätigkeiten sicherzustellen. Hierfür sollten allgemeine Richtlinien erarbeitet werden. Entscheidungsträger müßten vorher festlegen, wie eine effektive Kontrolle von ausgelagerten Diensten und Funktionen zu bewerkstelligen sei. Und schließlich: Die Evaluierung von Outsourcing-Aktivitäten sei unbedingt erforderlich und sollte sowohl quantitative wie auch qualitative Meßgrößen enthalten. Bisher würden meistens zwar die Kostenvorteile in Dollar festgehalten, die Auswirkungen auf Informationsdienste normalerweise aber zu wenig betont und kaum dokumentiert.¹⁵⁾

3. Überlegungen zur bundesdeutschen Lektoratspraxis

In Zeiten praktizierter Kosten-Leistungs-Rechnung und Budgetierung scheint auch hierzulande keine Form von Reorganisation in Bibliotheken mehr undenkbar, keine angestammte In-house-Tätigkeit für Fremdvergabe unantastbar. Auf den Sitzungen der DBV-Sektion 1 wird seit geraumer Zeit und nicht ohne direktorialen Stolz verkündet, man habe das eigene Lektorat erfolgreich abgeschafft/integriert/halbiert. Das klingt nach Abwicklung, nach Kostensenkung, bestenfalls nach „innovativer“ Prioritätensetzung. Eine ernstzunehmende, diese Schritte begleitende Fachdiskussion hat es allerdings bis heute nicht gegeben. Vereinzelt wird über Zentrallektorate in Großstadtsystemen nachgedacht bzw. damit auch experimentiert, Bestandsaufbau im Verbund (regional, bilateral, und/oder sachgebiets-orientiert) erwogen oder vorsichtig ein zentrales Bundeslektorat angesprochen. Ansonsten, scheint es, ist der qualitätvolle Bestandsaufbau durch „teure“ Lektoren vor Ort mega-out bzw. zugunsten anderer, zugegeben wichtiger neuer Aufgaben der Bibliotheken in den Hintergrund getreten.

Drei Überlegungen dazu:

1. *der „Informationsdienst“ (ID) als Instrument des Bestandsaufbaus:* Von Beginn an hatte der Informationsdienst als Produkt der Lektoratskooperation (Betonung liegt auf Kooperation) den Zweck, Bibliothekare vor Ort bei der Titelauswahl, der Aktualisierung der Bestände und deren Kontrolle zu dienen, ein Arbeitsmittel also, von Bibliothekaren für Bibliothekare. Erst mit einem immer differenzierter werdenden Standing-Order-Angebot durch die ekz (Preisvolumen, Sachgebiete, Medienart) war der Eindruck entstanden, hier könne Lektoratsarbeit, mehr oder weniger komplett, kostengünstig durch Standing Order ersetzt werden. Übersehen wird dabei, daß der ID ohne Zu- und Mitarbeit der 70 Institutslektoren gar nicht existieren könnte, von anderen Wirkungen, wie bereits angesprochen, ganz abgesehen.
2. *Zur Tauglichkeit des ID für Outsourcing-Operationen in Bezug auf Bestandsauswahl,* z.B. auf der Grundlage von Standing-Order-Angeboten, ist anzumerken,
 - daß erstens das Volumen des ID, was die Titelbreite betrifft (13.000 Titel pro Jahr, mit eher fallender Tendenz), für Großstadtbibliotheken in keiner Weise ausreicht (Bremen operiert auf der Basis von 22.000 Titeln, die HÖB von 26.000);
 - daß es zweitens so aussieht, als arbeite die ekz daran, in der Zusammensetzung des ID die von den Bibliotheken „hofierten Unterhaltungs- und Nachfrage-Interessen der Bevölkerung“¹⁶⁾ möglichst genau zu spiegeln - mit anderen Worten: das Angebot verflacht bei gleichzeitig stei-

genden Absatzchancen für ID und Standing-Order-Angeboten. Das zeigt sich u.a. in der starken Reduktion des sogenannten 3er-Titel für den speziellen Bedarf. Die aufwendige und kostenträchtige Auswahlarbeit eines Besprechungsdienstes aber, so Rothbart, lohne für die vielziertierte Volksbespaßung nicht.

- Und drittens: Die Standig-Order-Angebote - Rothbart nennt sie effektiv, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, aber simpel gestrickt - entbehren jeder Flexibilität, die Bibliotheken bei eigenem Bestandsmanagement walten lassen müssen, um Profile flexibel zu halten, also auch verändern zu können. In dieser Sicht können Standing-Order-Käufe, quasi als Buchpakete, höchstens aus einem vorübergehenden Personalengpaß helfen (wenn man bereit ist, eine gewisse Qualitätsminderung der Zusammensetzung in Kauf zu nehmen) oder für einzelne Medienarten (z.B. CD-ROM) und Bestandssegmente (z.B. Englisch) sinnvoll sein.
3. *Tendenzen zur kompletten Ablösung des In-house-Bestandsaufbaus* durch Outsourcing mag es zwar hier und da geben, aber weder ist die ekz vom Zuschnitt Baker & Taylors, noch kann ich glauben, daß die notwendige Kurzsichtigkeit auf diesem Feld tatsächlich ausreichend groß ist. Es fällt auch schwer, sich landauf, landab die immer gleichen Standing-Order-Zusammenstellungen in den Regalen vorzustellen, ohne die aufregenden, alternativen, inspirierenden und überraschenden „fruchtbaren Ränder“, die auf anderem Wege als durch den ID ins Haus kommen.

Für Lektoren aber, die in ihren Bibliotheken dennoch ausgemustert werden, gibt es, zum Schluß, eine gute Nachricht: es tut sich ein neuer, ein privater Markt auf: die „amazon.com-Lektoratsbetreuung“ (für jeden Titel eine Buchrezension, ein inklusives Autoreninterview oder für einzelne eine gezielte Förderung auf der Homepage¹⁷⁾) kann wegen anhaltender Expansion ständig neue Mitarbeiter gebrauchen.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. dazu Müller, Hans-Erich, Arno Prangenberg: Outsourcing-Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe. Bund-Verl. 1997, S. 29
- 2) ebda, S. 31.
- 3) Hawaiian libraries outsource to B&T. In: Library Journal 1996, May 1, S. 11.
- 4) Durchschnittliche Bearbeitungskosten pro Buch: B&T: US \$ 20,94; Bibliothek: US \$ 35.
- 5) Award to HI PL System. In: Library Journal 1996, June 15, S. 18.

- 6) Hawaii/B&T Outsourcing Deal Causing Controversy. In: Library Journal 1996, Nov. 15, S. 12; Angry Hawaiian Librarians Denounce B&T Outsourcing: In: American Libraries, 1997, January, S. 12 f.
- 7) Hawaii Outsourcing Controversy Grows. In: Library Journal 1997, March 1, S. 15 f.; Hawaii Bill Would Prohibit Library Outsourcing. In: American Libraries 1997, March, S. 17 f.
- 8) Adam Mazmanian: Government: B&T Bilked Libraries Out of Millions. In: Library Journal 1997, March 1, S. 14 f.
- 9) Norman Oder: Hawaii Outsourcing Contract Imperiled. In: Library Journal 1997, April 1, S. 17; ders.: Hawaii Bends on Outsourcing Bill. In: Library Journal 1997, June 1, S. 16.
- 10) Norman Oder: Hawaii Cancels B&T Outsourcing. In: Library Journal 1997, July, S. 12 f.; Hawaii Terminates Outsourcing Contract. In: American Libraries 1997, August, S. 15-17.
- 11) The Outsourcing Dilemma – Bart Kane and Patricia Wallace debate the Hawaii Model. In: American Libraries 1997, no 5, S. 54-56.
- 12) Charles Willett: Outsourcing auf Hawaii – zur Geschichte der Hawaii Working Group. In: Laurentius 1997, H. 3, S. 141-45.
- 13) Norman Oder: Outsourcing: Model – or Mistake? The Collection Development Controversy in Hawaii. In: Library Journal 1997, March 15, S. 28-30.
- 14) Patricia Glass Schuman: The Selling of the Public Library. In: Library Journal 1998, August, S. 50-52.
- 15) Outsourcing & Privatization in American Libraries. Report to The Executive Board of the American Library Association. From The ALA Outsourcing Task Force. January 6, 1999. 26 S. (unveröffentlicht)
- 16) Otto-Rudolf-Rothbart: 100 Jahre BuB und bibliothekarischer Besprechungsdienst. Eine kritische Besinnung zum Jubiläum. In: Buch und Bibliothek 1999, H. 6, S. 374-76.
- 17) Amazon.com beugt sich Beschwerden. In: Börsenblatt 14/19. Febr. 1999, S. 5.

