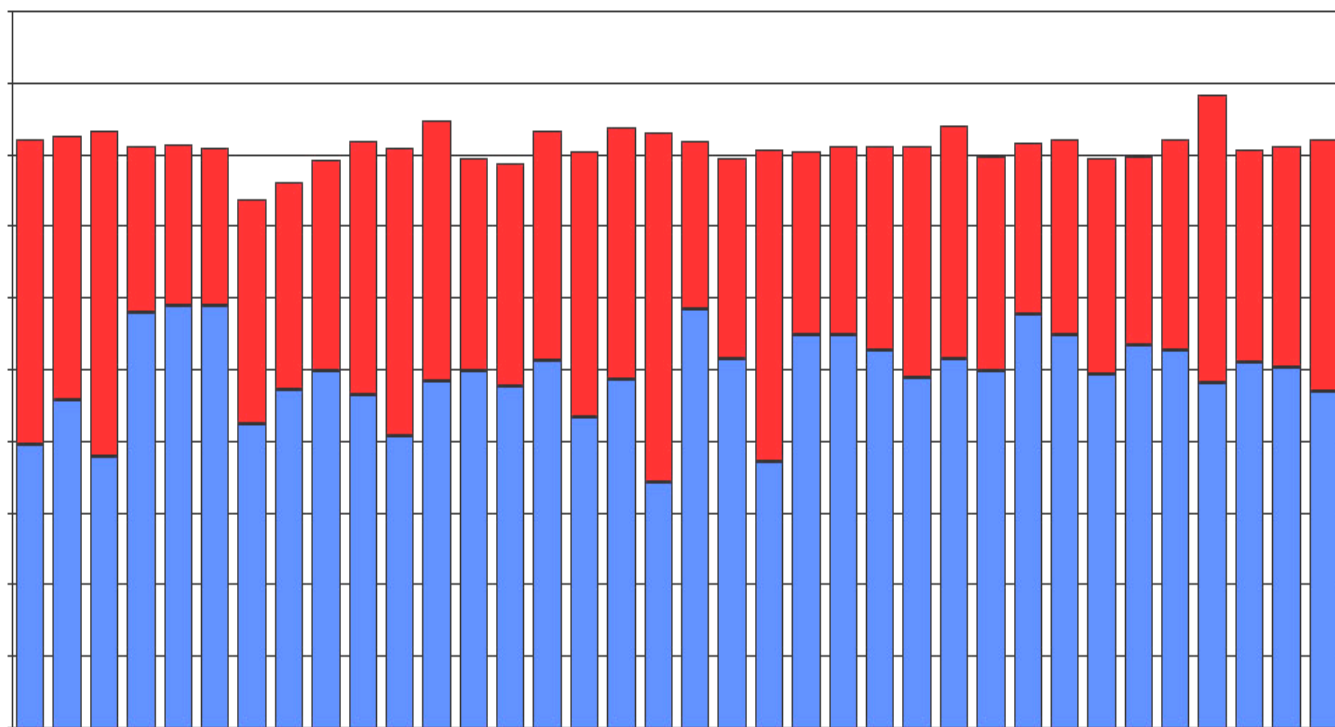


Der Betriebsvergleichsring „Süd-Ostbayern“

Indikatoren zur Leistungsmessung



Inhalt:	Seite
Einleitung	3
1. Vorbereitungen	3
2. Die Basisdaten	4
a. Mitarbeiterstunden	4
b. Umschlag	7
c. Effizienztabellen	11
d. Zu- und Abgang 1999 – 2001	14
3. Interne Arbeitszeitmessungen	15
a. Vorgehen bei den internen Messungen	15
b. Die drei Stufen der Auswertung	16
c. Die Ergebnisse des Vergleichsrings Süd-Ostbayern	16
d. Fazit	19
e. Der Ideenpool „Rationalisierung von Arbeitsabläufen“	20
f. Zusammenfassende Bewertung von Aufwand und Ergebnis der Internen Messungen	22
4. Porträt der beteiligten Bibliotheken	23
• Amberg	
• Augsburg	
• Deggendorf	
• Freising	
• Ingolstadt	
• Kaufbeuren	
• Landshut	
• Passau	
• Regensburg	
• Rosenheim	
• Waldkraiburg	
5. Ausblick	39

Verfasser:

Dietmar Wild

Bayerische Staatsbibliothek

Landesfachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen

Außenstelle Regensburg

Am Öberg 6

93047 Regensburg

Tel.: 0941/59563-61

Fax: 0941/59563-85

Mail: wild@bsb-muenchen.de

URL: www.lfs.bsb-muenchen.de

Einleitung

Die Bertelsmann-Stiftung hat in den Jahren 1992 bis 1997 ein bundesweites Projekt initiiert und durchgeführt, das als „Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken“ bekannt wurde und an dem sich 18 Bibliotheken beteiligten.

Nachdem diese Initiative erfolgreich abgeschlossen und in ausführlichen Berichten dokumentiert worden war, fanden sich rasch Befürworter von derartigen vergleichenden Messungen auf regionaler Ebene. Denn die Zielgruppe des ersten Projektes war doch eher die großstädtische Bibliothek.

Nachdem aber dadurch die Instrumentarien und Standards zu vergleichenden Messungen geschaffen waren, wurde auf der Ebene der Fachstellen eine Übernahme dieses Projektes für regionale Belange diskutiert. Dabei hat im Jahre 1994 die Staatliche Büchereistelle Essen eine Vorreiterrolle übernommen und die Vorlagen der Bertelsmann-Initiative den Bedürfnissen und Erfordernissen der betreuten Bibliotheken angepasst. Gleichwohl wurden die wesentlichsten Faktoren, nämlich der Vergleich der Leistungsdaten und die Messungen der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe, übernommen.

Zahlreiche Fachstellen schlossen sich dieser Initiative an, einmal im Jahr wurden auf einem Arbeitstreffen Erfahrungen ausgetauscht. In Bayern wurden zwei Betriebsvergleichsringe gegründet: der „Vergleichsring Unterfranken / Oberfranken“ für den nördlichen Teil des Freistaates, unter Federführung der Landesfachstelle, Außenstelle Würzburg (vom Februar 1998 bis Juli 2001). Des Weiteren unter der Moderation der Außenstelle Regensburg der „Betriebsvergleichsring Süd-Ostbayern“, der von Januar 1999 bis Dezember 2001 durchgeführt wurde. Rechnet man die Probephase, die Abschlussbesprechung und die Auswertungen dazu, so erstreckte sich das Projekt über einen Zeitraum von vier Jahren (Mitte 1998 – Mitte 2002).

1. Vorbereitungen

Die vorbereitende Phase zur Konstituierung eines Vergleichsrings begann mit einem Informationstreffen, zu dem im Juni 1998 interessierte Bibliotheken aus dem Süden und Osten Bayerns nach Regensburg eingeladen wurden. Dabei sollten Sinn und Ziel sowie die praktische Durchführung eines derartigen Betriebsvergleichs erörtert werden. Gleichzeitig erläuterte Barbara Staude von der Stadtbibliothek Fürstenfeldbruck das Projekt und referierte über ihre Erfahrungen. Fürstenfeldbruck gehörte zu den 18 deutschen Bibliotheken, die sich dem Pilotprojekt der Bertelsmann-Stiftung angeschlossen hatten.

Nach den Maßstäben des ursprünglichen Bertelsmann-Projektes sollen maximal 12 Bibliotheken einen derartigen Vergleichsring bilden und genau so viel waren bereit, daran teilzunehmen. Die Bibliotheken kamen aus 4 bayerischen Bezirken: Oberbayern: 5, Oberpfalz: 2, Niederbayern: 3, Schwaben: 2.

Mit der Erhebung von Leistungsdaten und der Messung von internen Arbeitsabläufen mussten die teilnehmenden Bibliotheken ein hohes Maß an zusätzlicher Belastung verkraften. Um so höher ist es zu bewerten, dass von allen 12 Bibliotheken 11 das Projekt ohne Einschränkung drei Jahre lang durchgezogen haben. Erschwerend für die Moderation in der Außenstelle Regensburg kam hinzu, dass im ersten Jahr des Projektes die Umstrukturierung der damaligen Beratungsstellen zu einer einheitlichen Landesfachstelle mit Außenstellen durchgeführt wurde. Obwohl es dabei auch personelle Veränderungen gab, konnte der Betriebsvergleichsring ohne Einschränkungen weitergeführt werden.

Vor dem eigentlichen Beginn des Projektes wurde eine halbjährige Probephase vorgeschaltet, bei der die Bibliotheken die Erfassungsbögen ausprobieren konnten. Ferner gab es zu diesen Basisdaten die Notwendigkeit, über Begriffe und praktische Anwendungen in jeder Bibliothek zu diskutieren und nach Möglichkeit einen Konsens zu finden. Denn der Aussagewert vergleichender Erhebungen und Messungen steht und fällt damit, dass alle Teilnehmer die vorliegenden Normen und Standards gleich interpretieren und anwenden.

Über drei Jahre hinweg haben die beteiligten Bibliotheken monatlich ihre Basisdaten nach Regensburg gemeldet, wo sie gesammelt und in Vergleichstabellen aufgenommen wurden.

Zweimal im Jahr hat sich der Vergleichsring zu einer Arbeitssitzung getroffen und die erhobenen Daten ausgewertet und interpretiert. Gleichzeitig konnten dabei die Erfahrungen eingebracht und mögliche Konsequenzen für die praktische Arbeit gezogen werden. Dabei wurden zunächst Halbjahres- und Jahresvergleiche angestellt. Nach Abschluss des Projektes war es möglich, in diesem Bereich Trends und Veränderungen über drei Jahre hinweg festzustellen. Die Erhebung der Basisdaten konzentrierte sich auf drei Schwerpunkte: auf das Personal und die Mitarbeiterstunden, auf den Bestand und dessen effizienter Nutzung sowie auf die Veranstaltungsarbeit und die Nutzung der Bibliothek durch aktive Leser und Besucher.

Insgesamt lieferte der Betriebsvergleich wertvolle Ergebnisse und detaillierte Hinweise, die für die Bibliotheken von großer Aussagekraft waren.

Das Projekt Betriebsvergleich ruhte auf zwei Säulen: zum einen die sich über drei Jahre erstreckende Erfassung von Leistungsdaten, die im monatlichen Turnus auf normierten Tabellen nach Regensburg gemeldet wurden. Ferner die Messung interner Arbeitsabläufe an zwei mal 24 Arbeitstagen, einmal im Frühjahr, einmal im Herbst. Obwohl dies, gemessen an der Erhebung der Basisdaten, nur ein kurzfristiger Zeitraum im Jahre 2000 war, war diese Erhebung wesentlich aufwändiger, zumal auch jeder Mitarbeiter davon tangiert war.

2. Die Basisdaten

a. Mitarbeiterstunden

Hier konzentrierte sich die Auswertung der Daten auf das Verhältnis von direkten und indirekten Dienstleistungen. Dieses Verhältnis wurde auf der Basis der verfügbaren Mitarbeiterstunden errechnet. Zu den direkten Dienstleistungen zählten die Beratungs- und Verbuchungsstunden sowie die öffentlichen Veranstaltungen. Zu den indirekten Dienstleistungen („Bürostunden“) gehörte alles, was jenseits der Öffnungszeiten an bibliotheksinternen Arbeiten erledigt werden musste.

Das Augenmerk der Bibliotheken war innerhalb des Projektes darauf gerichtet, tendenziell möglichst die direkten Dienstleistungen zu erhöhen, die indirekten zu verringern.

Hierbei wurde aber schon beim ersten Vergleich des Jahres 1999 deutlich, dass es dringend notwendig war, die indirekten Dienstleistungen einer gesonderten und präzisen Zeitmessung zu unterziehen. Nur dann konnten Rationalisierungspotenziale erkannt und umgesetzt werden. Diese genauen Untersuchungen wurden dann im zweiten Projektjahr durchgeführt und sind in dem Kapitel „Interne Arbeitszeitmessungen“ ausführlich dargestellt.

Die direkten Dienstleistungen sind durchschnittlich von 29,7% (1999) über 31% (2000) auf 35,1% (2001) gestiegen. Vor allem nach dem Jahr der Internen Messungen gab es die deutlichste Zunahme.

Damit korrespondiert eine Abnahme der indirekten Dienstleistungen von 51% (1999) über 50,2% (2000) auf 47% (2001).

Auch wenn sich diese Tendenzen in den einzelnen Bibliotheken unterschiedlich manifestieren, so ist doch diese positive Entwicklung bei allen zu konstatieren.

Die Bertelsmann Stiftung nannte einen anzustrebenden Wert von 45% bei den direkten Dienstleistungen, bei den indirekten lag diese Zahl bei 35 – 40%.

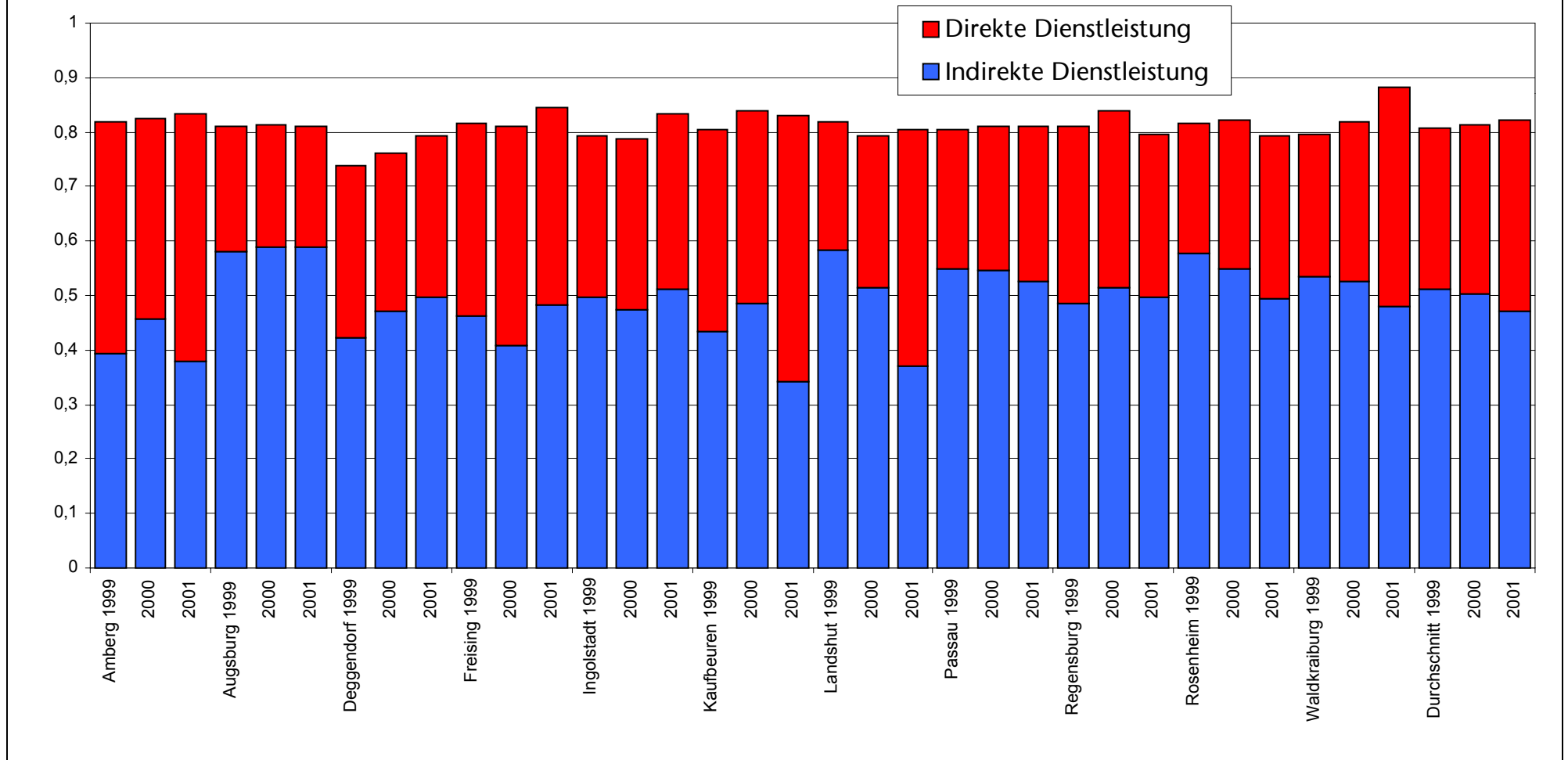
Hierbei drängte sich die Frage auf : ist dieser positive Trend eine Folge der Erkenntnisse aus den Internen Messungen, indem bei den innerbetrieblichen Arbeitsabläufen Rationalisierungsmaßnahmen umgesetzt wurden? Oder aber kam es zu Änderungen bei den direkten Dienstleistungen, indem entweder die Öffnungszeiten erweitert wurden oder aber dadurch, dass mehr Veranstaltungen angeboten wurden?

Bei den verfügbaren Stunden wurde in den drei Jahren ein durchschnittlicher Wert von leicht über 80% erreicht. Dies ist ein normaler Wert, der auch durch die Messungen der früheren Vergleichsringe bestätigt wird.

Vergleich Kumulierung der Mitarbeiterstunden in %

	Indirekte Dienstleistung	Direkte Dienstleistung	Verfügbare Stunden
Amberg 1999	39,5%	42,5%	81,9%
2000	45,8%	36,7%	82,4%
2001	37,9%	45,4%	83,3%
Augsburg 1999	58,0%	23,0%	81,0%
2000	58,8%	22,5%	81,3%
2001	58,8%	22,1%	80,8%
Deggendorf 1999	42,3%	31,5%	73,8%
2000	47,1%	29,0%	76,1%
2001	49,8%	29,5%	79,3%
Freising 1999	46,4%	35,3%	81,7%
2000	40,7%	40,2%	80,9%
2001	48,3%	36,3%	84,6%
Ingolstadt 1999	49,8%	29,6%	79,4%
2000	47,5%	31,1%	78,6%
2001	51,2%	32,0%	83,2%
Kaufbeuren 1999	43,3%	37,1%	80,4%
2000	48,6%	35,2%	83,8%
2001	34,1%	49,0%	83,0%
Landshut 1999	58,3%	23,5%	81,8%
2000	51,4%	28,0%	79,5%
2001	37,1%	43,5%	80,7%
Passau 1999	54,8%	25,7%	80,5%
2000	54,7%	26,3%	80,9%
2001	52,7%	28,4%	81,1%
Regensburg 1999	48,7%	32,3%	81,0%
2000	51,4%	32,5%	83,9%
2001	49,8%	29,9%	79,7%
Rosenheim 1999	57,7%	23,9%	81,6%
2000	54,8%	27,3%	82,1%
2001	49,3%	30,1%	79,4%
Waldkraiburg 1999	53,4%	26,3%	79,7%
2000	52,6%	29,4%	82,0%
2001	48,1%	40,1%	88,2%
Durchschnitt 1999	51,0%	29,7%	80,7%
2000	50,2%	31,0%	81,2%
2001	47,0%	35,1%	82,1%

Anteil d. direkten/indirekten Dienstleistung an d. verfügbaren Arbeitszeit 1999-2001



b. Umschlag

• Gesamtbestand

Der Umsatzwert ist ein zentraler Indikator für die Nutzung der Bestandsangebote. Er gibt an, wie oft der Medienbestand im Jahr umgesetzt wird.

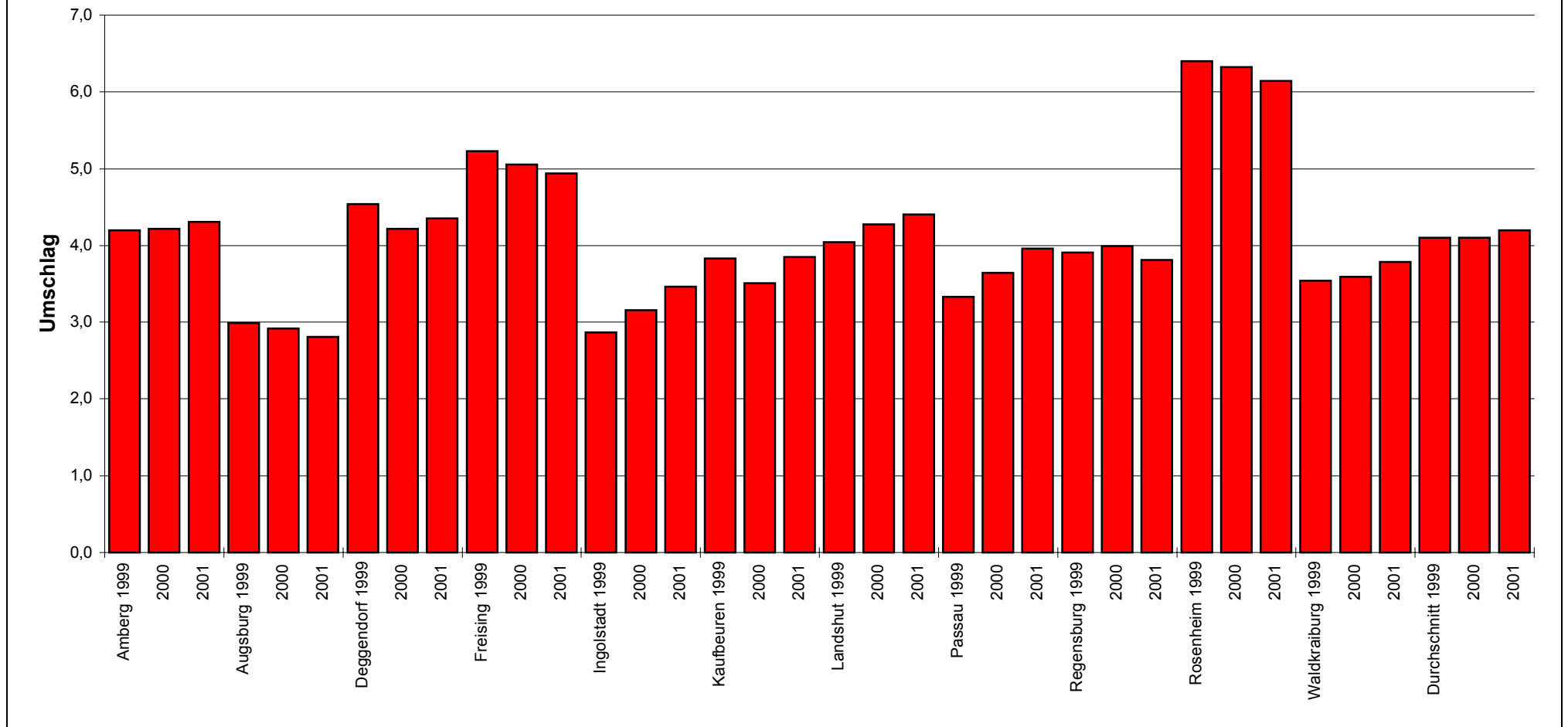
In der Tendenz war der durchschnittliche Umschlag des Gesamtbestandes stabil auf einem von Anfang an hohen Niveau und ist deshalb auch nur leicht gestiegen: von 4,1 (1999) auf 4,2 (2001).

Nach den von der Landesfachstelle erarbeiteten „Fachlichen Empfehlungen zur Analyse der Bibliotheksstatistik“ liegt der optimale Gesamtumschlag bei 3,75. Damit kommen die Bibliotheken des Vergleichsrings in diesem Bereich auf einen überdurchschnittlich guten Wert.

Bei den Bibliotheken, bei denen der Gesamtumsatz in den drei Jahren leicht zurückgegangen ist, war man schon vorher auf einem sehr hohen Level, so dass man hier nicht von einem qualitativen Rückgang, sondern eher von einer Normalisierung sprechen muss.

Bei den Bibliotheken, die unter den Durchschnittswerten liegen, sind es vor allem zwei Faktoren, die die Umsatzwerte beeinträchtigen: zum einen wird der Magazinbestand mit eingerechnet (SB Augsburg). Andererseits ist dort, wo es große Musikbibliotheken mit einem ausgebauten Notenbestand gibt (im Sinne des reinen Umsatzdenkens „totes Kapital“), auch der Umschlag niedriger.

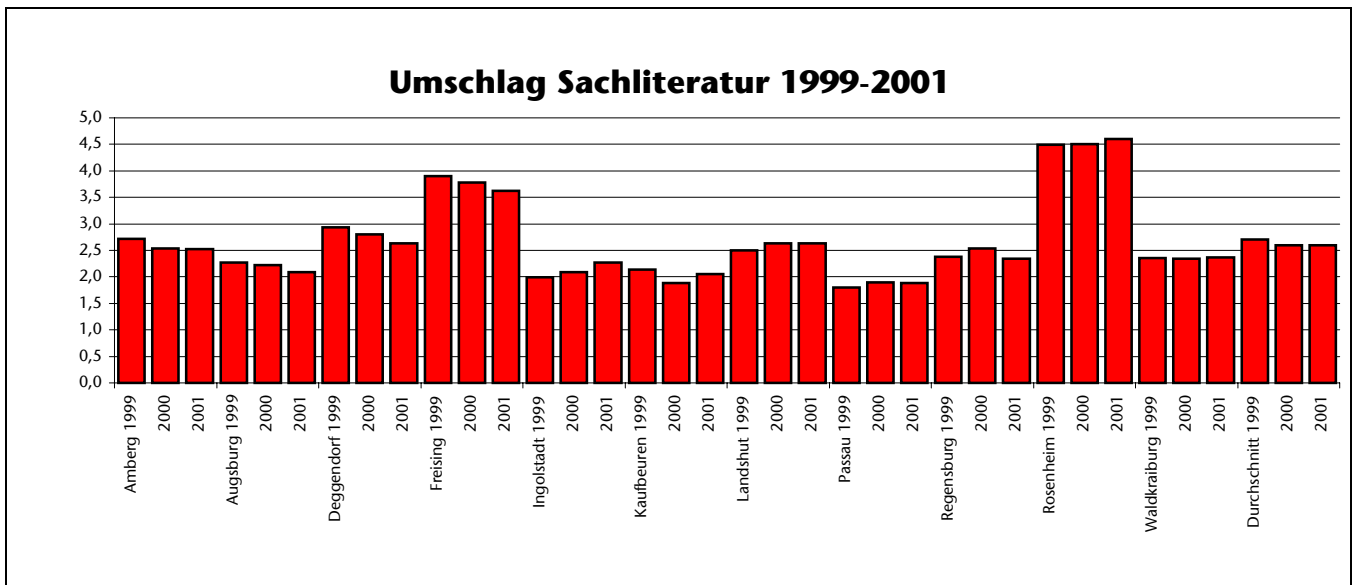
Umschlag des Gesamtbestandes 1999-2001



- **Umschlag Sachliteratur**

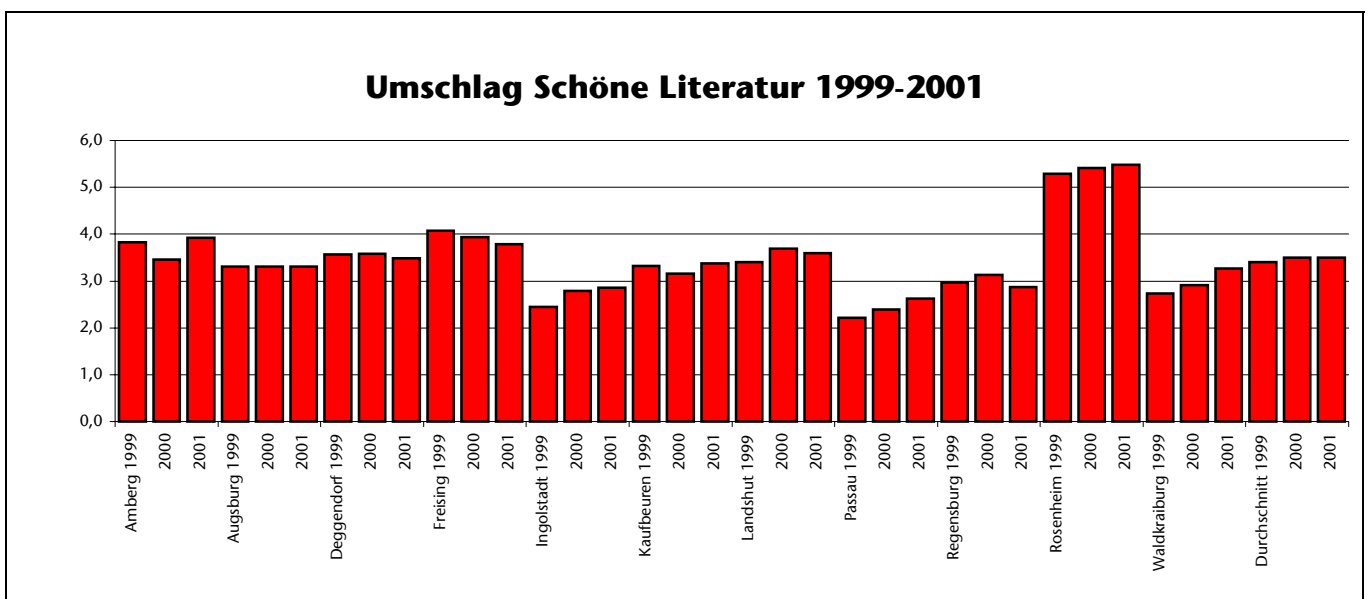
Der Umschlag der Sachliteratur war in den drei Jahren relativ konstant und erreichte die Werte 2,7 (1999), 2,6 (2000) und 2,6 (2001). Tendenziell war der Umschlag bei den meisten Bibliotheken leicht rückläufig. Da die Umsatzempfehlung für diesen Bereich bei 1,5 – bis 2,0 liegt, können die erreichten Werte als sehr zufriedenstellend bezeichnet werden.

Im Bereich der Sachliteratur lag deshalb der Schwerpunkt bei der Auswertung der Zahlen bei der Analyse der einzelnen Sachgruppen, da hier entscheidende Hinweise für eine Korrektur oder Ergänzung des Bestandsaufbaus gegeben wurden.



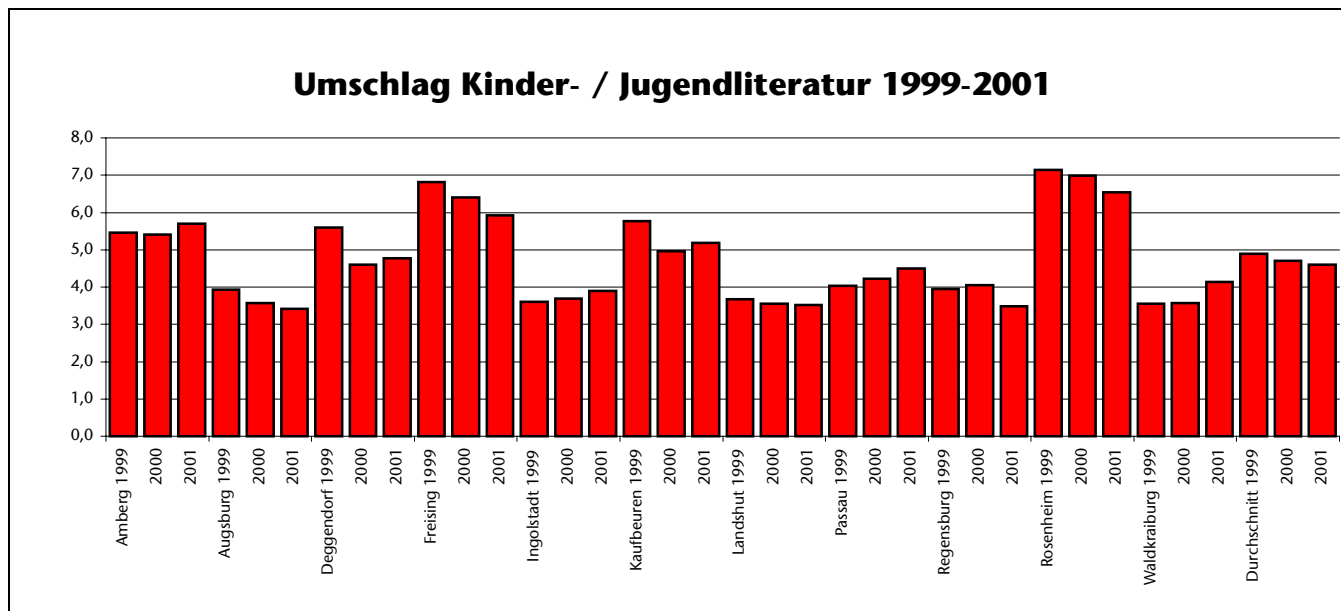
- **Umschlag Schöne Literatur**

Beim Umschlag der Schönen Literatur war durchschnittlich eine leichte Zunahme von 3,4 (1999) über 3,5 (2000) bis zu noch einmal 3,5 (2001) zu verzeichnen. Die Umsatzempfehlung bei der Belletristik lautet 3,0, damit bewegen sich sowohl die Durchschnittswerte, aber auch die Einzelwerte der Bibliotheken auf einem sehr hohen Niveau.



Umschlag Kinder- und Jugendliteratur

Hier gab es tendenziell einen Rückgang bei den Durchschnittswerten von 4,9 (1999) über 4,7 (2000) bis zu 4,6 (2001). Insgesamt befinden sich aber die Umsatzzahlen auf einem sehr hohen Sockel und erreichen damit auch die empfohlenen Umsatzwerte von 4,0 – 5,0.



• Umschlag Vergleichsgruppen

Im Vergleichsring „Süd-Ostbayern“ wurde wegen der Verwendung von zwei verschiedenen Systematiken (ASB + SSD) eine Konkordanz für den Betriebsvergleich entwickelt, so dass eine möglichst exakte Vergleichbarkeit möglich wurde.

Die Konkordanz bezog sich im wesentlichen auf vier Vergleichsgruppen :

A+B =1; C+D =2; E+G =3; T+W = 15.

In allen anderen Systematikstellen waren Sach- und Vergleichsgruppen identisch.

Parallel dazu hat aber jede Bibliothek auch noch die Werte ihrer eigenen Sachgruppe ermittelt.

Die **Dreijahrestendenz** ergab folgende Ergebnisse:

Eine tendenzielle Zunahme konnte bei folgenden Vergleichsgruppen (Sachgruppen) konstatiert werden:

1 (A+B)	2,5 – 2,7
2 (C+D)	3,0 – 3,1
5 (H)	3,1 – 3,2
17 (X)	4,0 – 4,1

Keine Veränderung im Durchschnitt gab es in folgenden Bereichen:

3 (E+G)	1,5
4 (F)	2,5
6 (K)	2,0
7 (L)	1,6
8 (M)	3,8 (gleichbleibend hoch!)
9 (N)	3,1
14 (V)	3,6
15 (T+W)	3,2
18 (Y)	3,1

Ein Rückgang ist in folgenden Gruppen zu verzeichnen

10 (O)	3,8 – 3,4
11 (P)	1,5 – 1,3

12 (R)	2,2 – 1,9
13 (S)	1,9 – 1,6
16 (U)	2,1 – 1,9

In allen drei Jahren haben folgende Vergleichs- bzw. Sachgruppen immer einen stabilen Umsatzwert von über 3 erreicht:

17 (X); 8 (M); 10 (O); 14 (V); 5 (H); 15 (T+W); 2 (C+D); 9 (N); 18 (Y);

Insgesamt wird deutlich, dass innerhalb der Sachliteratur die Bereiche Ratgeber, Freizeit, Aus- und Weiterbildung am intensivsten genutzt werden.

c. Effizienztabellen

Die Effizienz ist ein Begriff aus der Bestandskalkulation, der auch entwickelt wurde, damit die Bibliotheken anhand von Kennzahlen überprüfen können, ob ihre Angebotsstruktur den Wünschen und Interessen der Benutzer entspricht. Hierbei werden die Bestandsanteile und die Ausleihanteile der einzelnen Sachgruppen in ein Verhältnis gesetzt und prozentual aufeinander bezogen.

Die Effizienz beschreibt exakt das Verhältnis von Ausleihanteil zu Bestandsanteil und dieses Verhältnis zeigt die Effektivität der Nutzung bestimmter Medien- oder einzelner Sachgruppen.

Eine optimale Effizienz herrscht dann vor, wenn der prozentuale Ausleihanteil ebenso groß ist wie der prozentuale Bestandsanteil und damit einen Wert von 1 erreicht. Ist der Ausleihanteil höher als der Bestandsanteil, spricht man von einer Übernutzung und dies ist ein Indiz für das Lektorat, in diesem Bereich mehr anzuschaffen. Ist der Bestandsanteil höher als der Ausleihanteil, so ist eine Unternutzung gegeben. Hier müsste dann gegebenenfalls überprüft werden, ob in diesem Bereich ausgesondert werden sollte.

Wichtig ist hierbei: es gibt eine normale Schwankungsbreite der Bewertungsskala, die von +1,5 bis -0,5 reicht. Bewegen sich die Über- und Unternutzungswerte innerhalb dieser Skala, dann befinden sie sich noch in einem tolerablen Bereich.

Auf jeden Fall liefern die Effizienzwerte nützliche Hinweise für einen kalkulierten Bestandsaufbau.

In zwei Bereichen waren die Effizienztabellen besonders aussagekräftig: bei einzelnen **Sachgruppen** und bei den **Non-Book-Medien**.

- **Effizienz Sachliteratur**

Bei der Sachliteratur ist die Unternutzung von allen Mediengruppen am dominierendsten, wobei auch innerhalb der Drei-Jahrestendenz die Unternutzung zunimmt und die Effizienz dieser Bestandsbereiche abnimmt.

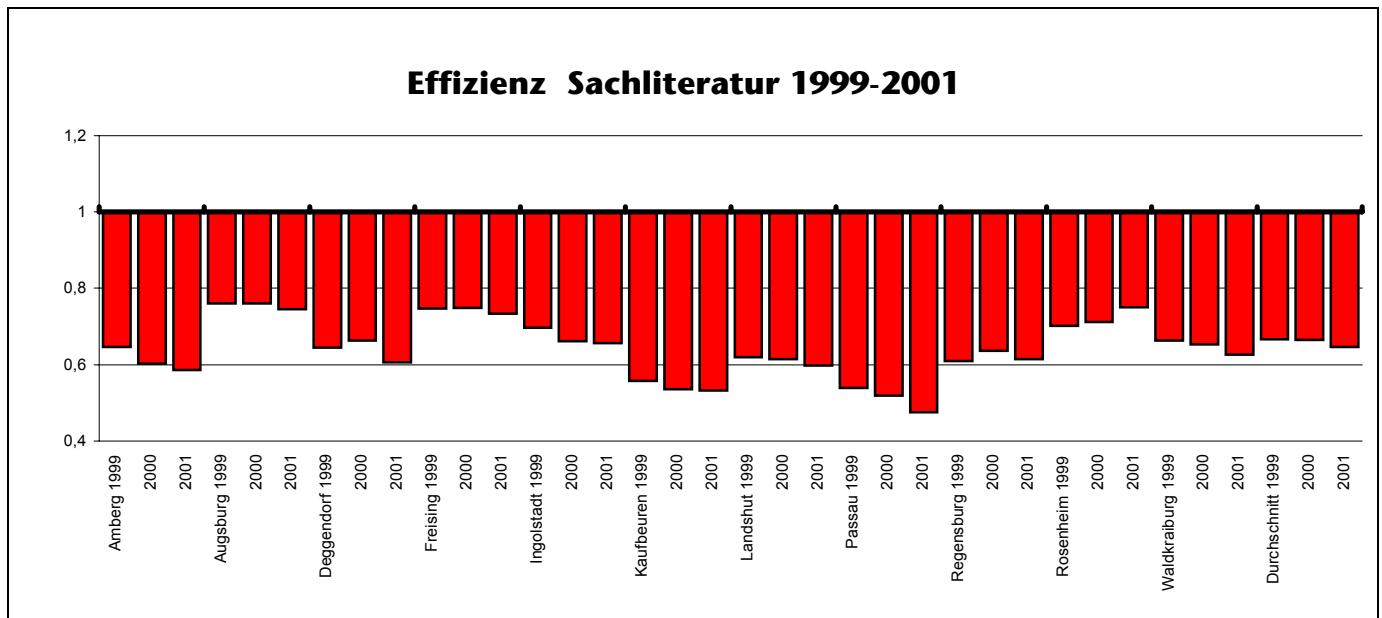
Bei den einzelnen Sachgruppen gibt es hinsichtlich der Effizienz in den einzelnen Bibliotheken durchaus Differenzen, die sich aus der lokalen und regionalen Bestandspolitik ergeben können.

Gleichwohl gibt es einen großen Anteil an Sachgruppen, bei denen bei allen Bibliotheken – wenn auch unterschiedlich stark – eine konstante Übernutzung festzustellen ist:

2 (C,D); 5 (H); 8 (M); 9 (N); 10 (O); 14 (V); 15 (T+W); 17 (X), wobei vor allem die Gruppe M (Psychologie) durch eine besonders starke Übernutzung auffällt.

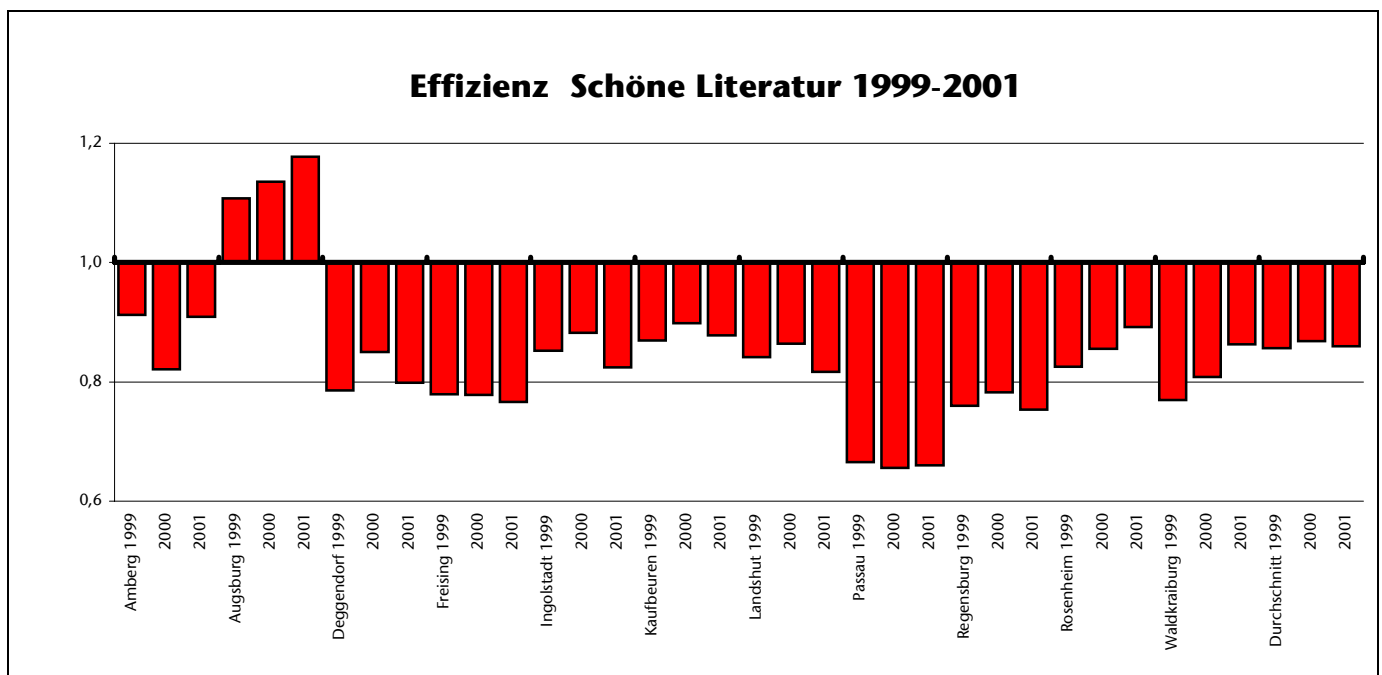
Bis auf eine Bibliothek war bei folgenden Sachgruppen überall eine Unternutzung zu konstatieren:

3 (E,G); 4 (F); 11 (P); 12 (R); 13 (S); 16 (U).



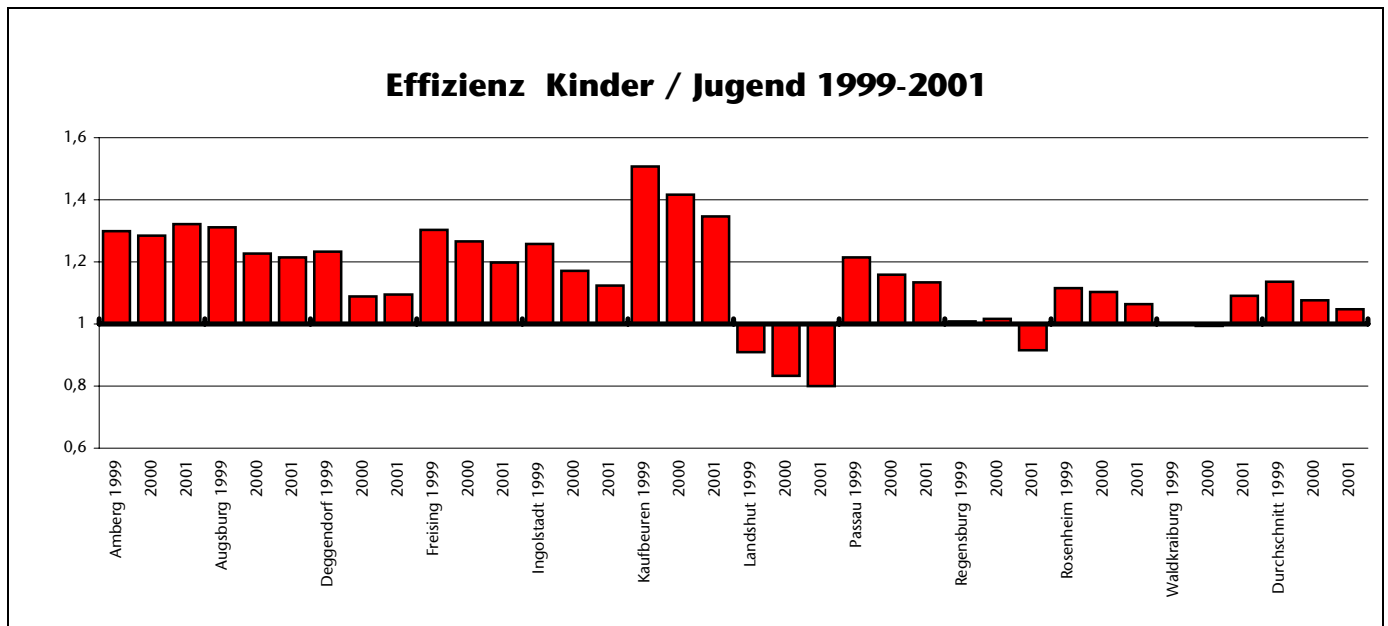
- **Effizienz Schöne Literatur**

Hier ist das Bild etwas differenzierter, die Drei-Jahrestendenz positiver, da sich die Werte weg von der Unternutzung auf 1 zu bewegen und damit fast ein optimaler Zustand erreicht wird.



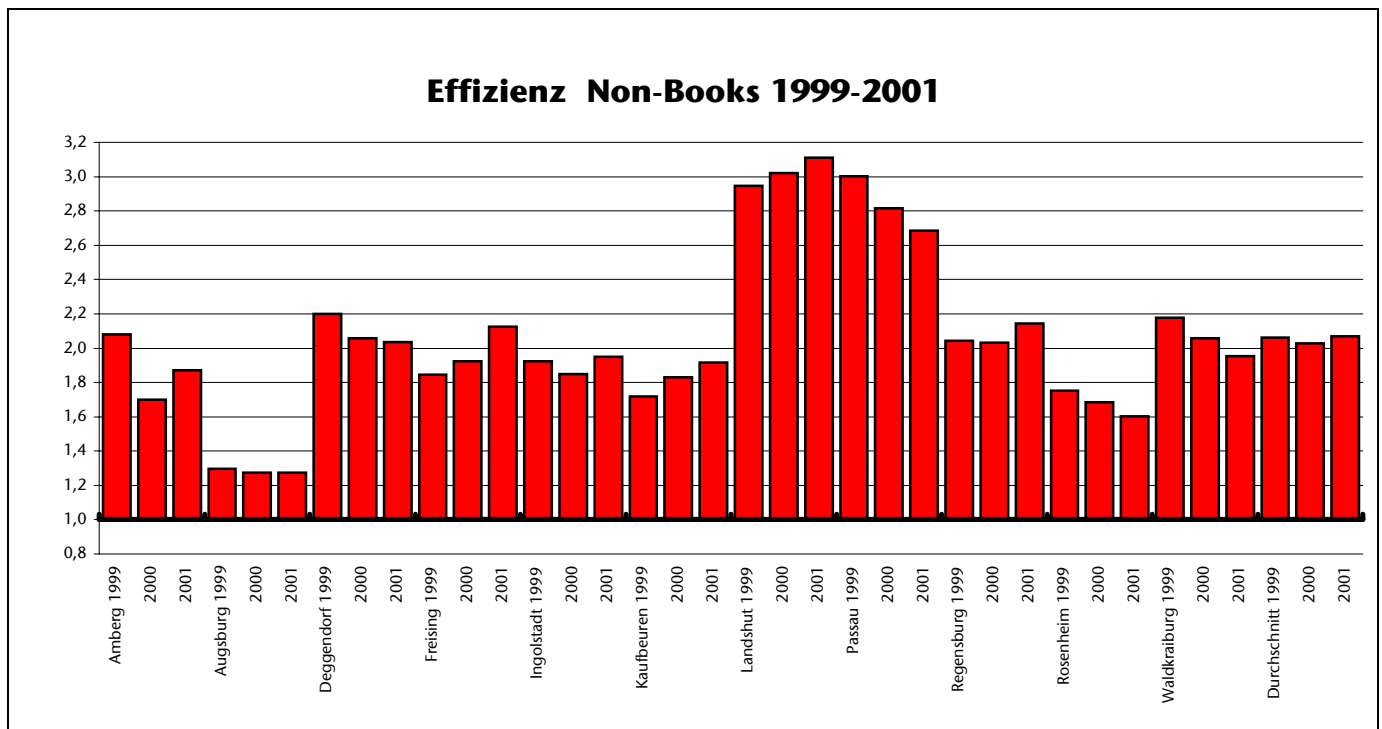
- **Effizienz Kinder- und Jugendliteratur**

In diesem Bereich signalisiert die Tendenz einen Abbau der Übernutzung, so dass die Bibliotheken hier bereits während des Projektes auf diesen Indikator reagiert haben.



- **Effizienz Non-Book-Medien**

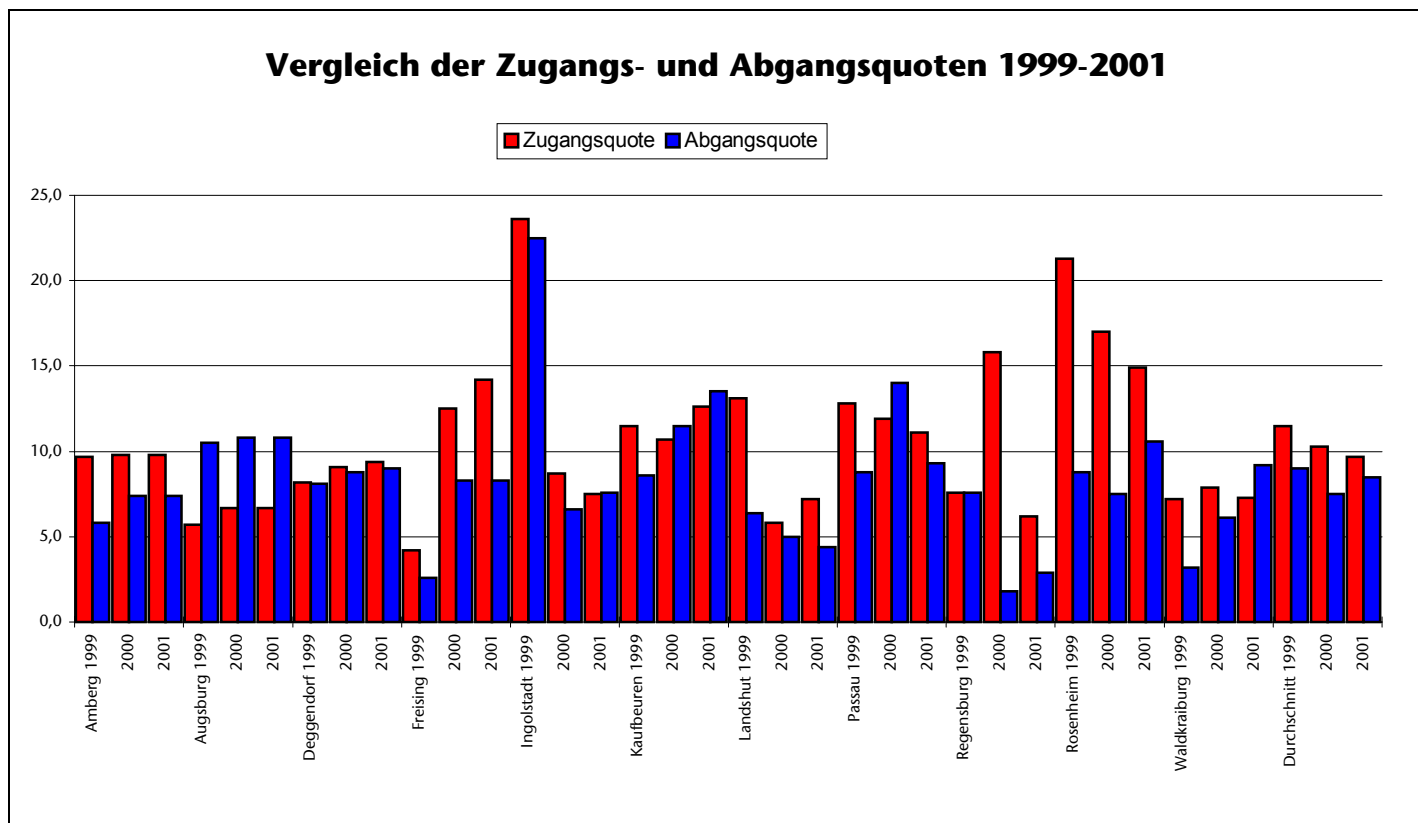
Ganz evident ist die Übernutzung bei den Non-Book-Medien. Nahezu alle Bibliotheken haben den noch tolerablen Wert von 1,5 überschritten. Dabei kommt hinzu, dass der Trend eine weitere Zunahme der Übernutzung anzeigt.



d. Zu- und Abgang 1999 – 2001

Tendenziell ist im Durchschnitt beim Zugang der Medien eine rückläufige Tendenz zu konstatieren. Gab es 1999 noch einen Durchschnittswert von 11,5%, so sank diese Quote auf 10,3% (2000) und 9,7% (2001). Aber nicht bei allen Bibliotheken hat der Zugang abgenommen. Insgesamt ist wohl die Abnahme in einem Rückgang des Medienetats begründet.

Beim Abgang war die durchschnittliche Tendenz uneinheitlich: lag sie zu Beginn des Projektes bei 9,0% (1999), so sank dieser Wert im folgenden Jahr auf 7,5%, kletterte aber im Abschlussjahr 2001 wieder auf 8,5%. Hierbei sind dann im Bereich des Bestandsaufbaus und der Bestandspflege die praktischen Konsequenzen aus den Umschlags- und Effizienzdaten zum Tragen gekommen.



3. Interne Arbeitszeitmessungen

Ergänzend zu der Ermittlung der Basisdaten, die kontinuierlich über drei Jahre hinweg erfolgte, wurden im Jahr 2000 die indirekten Dienstleistungen durch genaue Zeit- und Zeit pro Stück-Messungen festgehalten und analysiert. Da diese internen Arbeitszeitmessungen sehr aufwändig sind und für das gesamte Personal eine große Belastung darstellen, beschränkte sich diese Aktion auf 2 Messphasen, die 2 x 24 Werktage umfassen.

Die Ergebnisse sollten über folgende Fragen Aufschluss geben:

- Wie viel Arbeitszeit wird für einen bestimmten Arbeitsbereich insgesamt aufgewendet?
- Wie viel Prozent der Mitarbeiterstunden fließen in einen bestimmten Arbeitsbereich?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Arbeitszeit pro Stück?

a. Vorgehen bei den internen Messungen

Für die differenzierte Analyse des Zeitbedarfs wurden zwei Messphasen im Frühjahr und Herbst anberaumt, die beide 24 Arbeitstage und jeweils einen Monatswechsel umfassten. Das Gesamtergebnis sollte ein einigermaßen ausgewogenes Bild darstellen, wenn auch zu berücksichtigen war, dass die 48 Erfassungstage nur einen Ausschnitt des Jahres 2000 widerspiegelten. Ein gewisser Zufallsfaktor, der bedingt, dass bestimmte Tätigkeiten während des Messzeitraumes gehäuft oder gar nicht auftreten, war nicht auszuschließen.

Vorausgegangen war eine Fortbildungsveranstaltung (Barbara Staude, Stadtbibliothek Fürstenfeldbruck) sowie eine gemeinsame Arbeitsbesprechung mit den Betriebsvergleich-Bibliotheken, wobei diese unter Federführung der Landesfachstelle, Außenstelle Regensburg die Messkategorien im Einzelnen diskutierten und einen gemeinsamen Leitfaden erstellten. Hierbei wurden fünf interne Arbeitsbereiche unterschieden:

Ausleihbetrieb

Nach- und Vorbereitung der Ausleihe, Rücksortieren der Medien, Mahnwesen, Fernleihe, Vorbestellungen, Telefonische Verlängerung und Auskunft

Medien

Lektorat, Katalogisierung, Technische Buchbearbeitung, Erwerbung

Öffentlichkeitsarbeit

Planung/Public Relations, Erstellen schriftlicher Materialien, Vorbereitung von Veranstaltungen, Ausstellungen, Führungen, Bestandspräsentation

Spezielle Dienstleistungen

Bücherkistenservice, Broschürendienst, Sonstiges

Bibliotheksverwaltung/-organisation/Personal

Besprechungen, Finanzen, Rechnungswesen, EDV, Bürotechnik, Statistik/Berichtswesen, Bibliotheksplanung/-steuerung, Sekretariatsarbeiten und Post, Sonstiges, Personalverwaltung/-führung, Ausbildung, Fortbildung

Auch im internen Betrieb der Bibliothek erforderte die Durchführung der internen Messungen umfassende Vorbereitungen, wobei zunächst der Personalrat einbezogen werden musste. Dann erörterten die Bibliotheksleitungen mit den Mitarbeitern den zugrunde gelegten Leitfaden und stellten mit diesen gemeinsam individuelle Erfassungsbögen zusammen, in welche die im 15-Minuten-Rhythmus ermittelten Messergebnisse jeweils am Tagesende eingetragen wurden. Im nächsten Schritt fasste die Bibliotheksleitung oder eine Vertrauensperson die Messwerte aller Mitarbeiter zu einem Gesamtergebnis der Bibliothek zusammen. Anschließend wertete die Außenstelle Regensburg die Ergebnisse anhand vorliegender Dateien aus: jeweils getrennt für Messphase 1 und 2 sowie zusammengefasst für beide Messungen.

b. Die drei Stufen der Auswertung

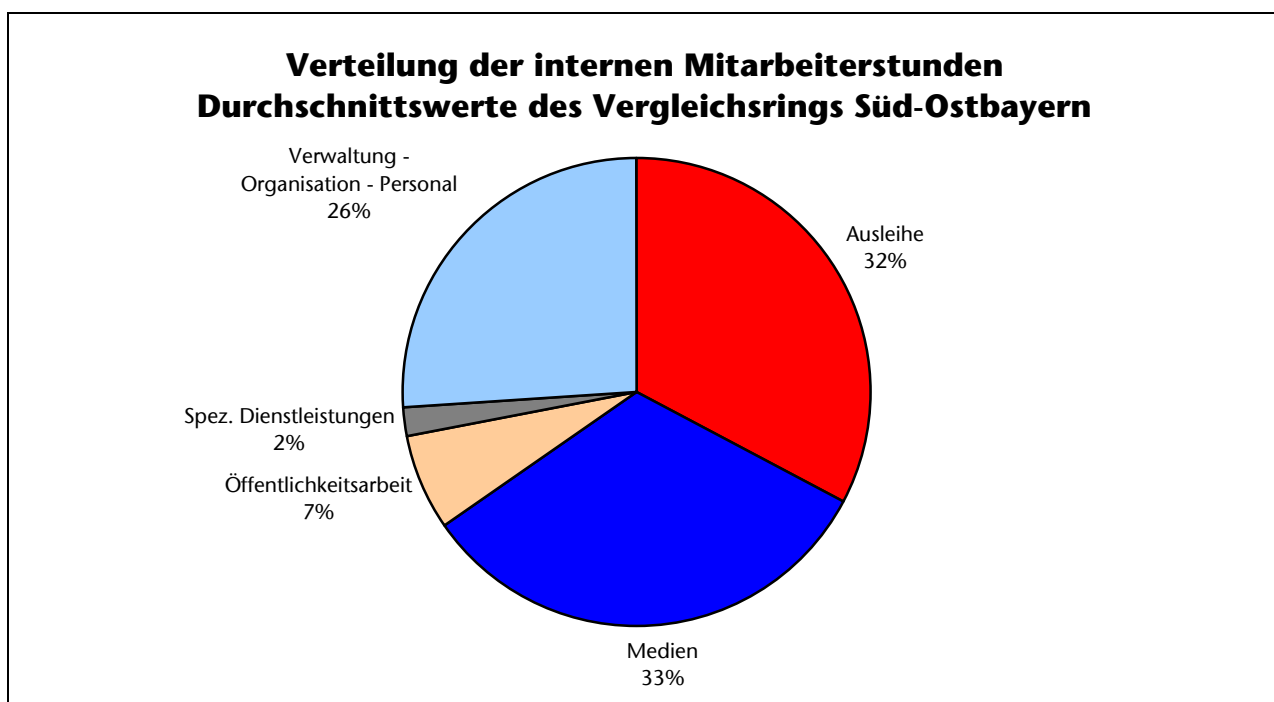
Die Excel-Tabellen der Fachstelle dienten schließlich zur Auswertung der Daten, die in drei Stufen vorgenommen wurde und auf folgende Fragen Auskunft gab:

- Wie viel Prozent der Mitarbeiterstunden fließen in einen bestimmten Arbeitsbereich
- Wie viel Zeit wird für die zugeordneten einzelnen Tätigkeiten aufgewandt?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Stück?

Die Messergebnisse können vielfältig genutzt werden, so z. B. für Arbeitszeithochrechnungen, als Basis für Personalbemessungen oder als Grundlage für zahlengestützte Zielbildungsprozesse.

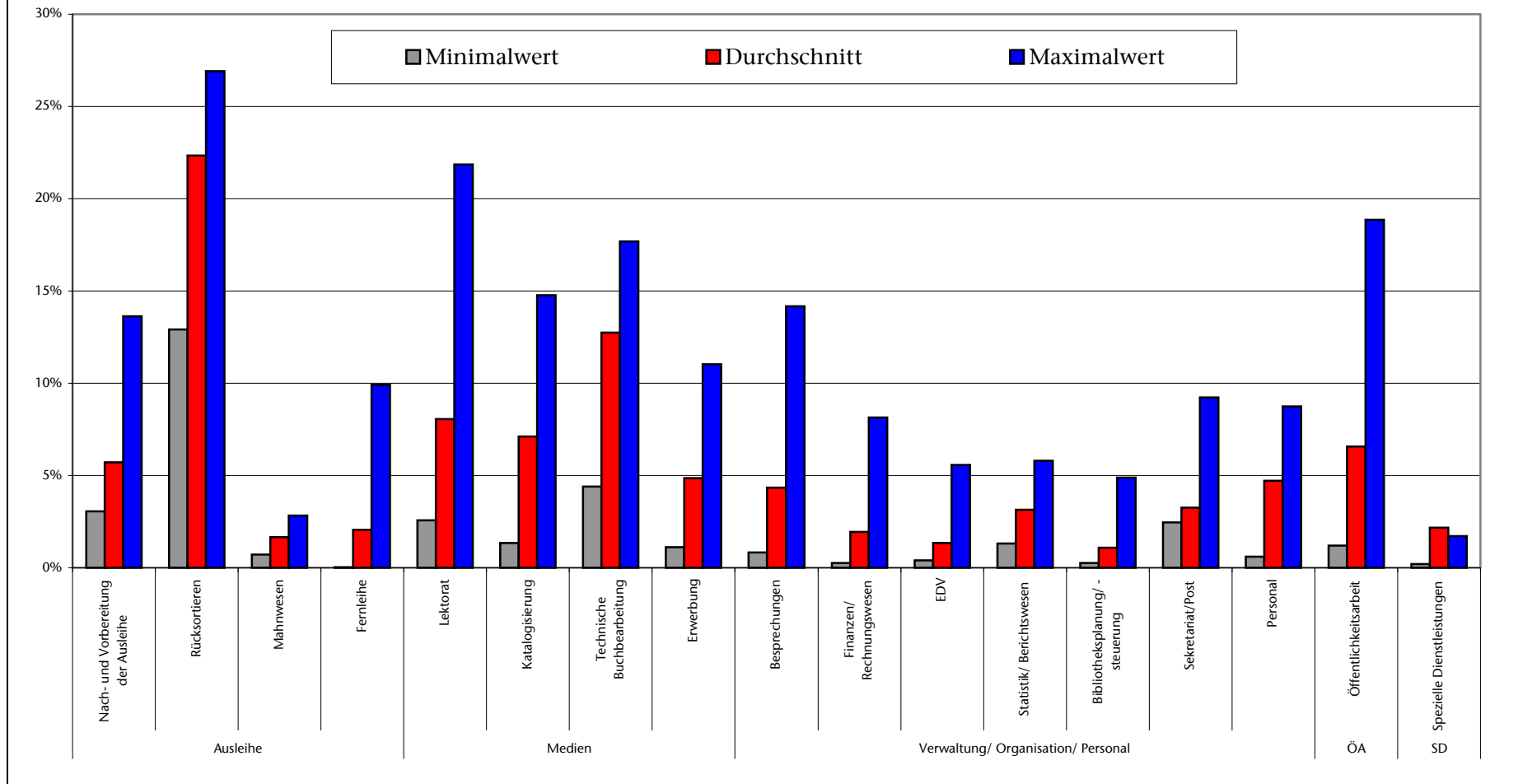
c. Die Ergebnisse des Vergleichsrings Süd-Ostbayern

Beim Vergleichsring „Süd-Ostbayern“ beteiligten sich alle 11 Projektbibliotheken an den internen Messungen. Die durchschnittliche Verteilung der für interne Tätigkeiten zur Verfügung stehenden Mitarbeiterstunden ergab folgendes Bild:



Es zeigte sich, dass in den einzelnen Messphasen verschiedene Arbeitsschwerpunkte gesetzt wurden (Medienbestellung, Veranstaltungsplanungen etc.), so dass insgesamt ein relativ ausgewogenes Bild entsteht. Manche Tätigkeiten kommen nur in einer Messphase vor, und ohne eine zweite Messphase wäre das Gesamtbild zu einseitig gewesen. Die Bereiche „Ausleihbetrieb“, „Medien“ und „Bibliotheksverwaltung/ -organisation“ geben am ehesten ein repräsentatives Bild ab, während „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Spezielle Dienstleistungen“ sich eigentlich dem Vergleich entziehen, da hierbei temporäre und lokale Gesichtspunkte eine Rolle spielen. Gleichwohl sind diese Werte für die Beurteilung der Zeitverteilung in der jeweiligen Bibliothek von Bedeutung. Unter Leitung der Fachstelle berichteten die Bibliotheken in zwei Arbeitstreffen über ihre Erfahrungen bei der Durchführung der Messungen und die Einbindung der Mitarbeiter, wobei insgesamt die Auffassung vorherrschte, dass sich der Aufwand gelohnt habe. Danach wurden ausgewählte Einzelergebnisse diskutiert und mögliche Änderungen und Rationalisierungsideen angedacht.

Verteilung der internen Mitarbeiterstunden



Ausleihe

Im Durchschnitt beansprucht der Arbeitsbereich „Ausleihe“ ein Drittel der auf die internen Dienstleistungen verwendeten Arbeitszeit.

Am zeitintensivsten war bei allen Bibliotheken der Tätigkeitsbereich „Rücksortieren“. Die früheren Bertelsmann-Projekte kamen zu dem Ergebnis, dass es beim Rücksortieren kaum Rationalisierungsmöglichkeiten gibt, da diese Tätigkeit nicht automatisiert werden kann. Gleichwohl erbrachte die Diskussion eine Reihe von Vorschlägen, wie man in diesem Bereich den Faktor Zeit besser in den Griff bekommt. Angedacht wurde etwa eine Aufstellung nach Interessenkreisen (Kabinettsbildung) oder bestimmte Sachgruppen (Reiseführer, Kochbücher) nicht mehr auch noch strikt alphabetisch einzuordnen.

Unbestritten blieb, dass auch beim Rücksortieren qualifiziertes Personal eingesetzt werden soll, das über ein Gespür für die komplexe Systematik und die Bestandspräsentation verfügt. Zumal eine hohe Fehlerquote beim Einstellen der Medien negative Auswirkungen auf den Auskunftsdienst und die Bestandsnutzung hat.

Im Bereich der „Fernleihe“ ist für die Bibliotheken durch die Online-Direktbestellungen über den BVB-OPAC ab September 2001 ein erhebliches Einsparungspotenzial für den Zeitbedarf gegeben.

Medien

Je größer der Grad der Arbeitsteilung (Größe der Bibliothek), um so höher ist der Zeitaufwand für die Lektoratstätigkeit sowie die Bearbeitungszeit pro Stück für einen Neuzugang. Rationalisierungsmöglichkeiten werden gesehen durch eine Eingrenzung auf wenig Bestellunterlagen, Nutzung von Standing-Order-Angeboten und den Verzicht auf selbst erstellte Annotationen.

Im Arbeitsfeld „Technische Buchbearbeitung“ entfallen auf die Tätigkeitsbereiche „Technische Bearbeitung Neuzugänge“ (6,6 %) und „Reparaturen Medien“ (3,2 %) die meisten Zeitanteile. Verzicht auf Follierung und Verstärkung bei kurzlebigen Titeln sowie Reduzierung von Reparaturen auf ein Minimum waren hier die meistgenannten Vorschläge.

Einen entscheidenden Einfluss auf die Höhe der Arbeitszeit im Bereich „Medien“ hat auch die Höhe des Erwerbungssetats und damit die Möglichkeit der Bestandsaktualisierung.

Öffentlichkeitsarbeit

Der Vergleich ist problematisch, weil die aufgewandte Arbeitszeit stark vom Termin der Messphasen abhängig ist. Hier wäre eine kontinuierliche Messung nötig gewesen, um ein repräsentatives Bild zu erhalten. Die meiste Zeit beanspruchen „Vorbereitung Veranstaltungen“ (3,2 %), „Erstellen schriftlicher Materialien“ (1,1 %) und die „Planung“ (0,7 %).

In allen drei Sparten könnten durch Kooperation der Bibliotheken (Übernahme von Ausstellungen, Austausch schriftlicher Materialien, Absprache bei Autorenlesungen) Rationalisierungseffekte erzielt werden.

Einig waren sich aber alle beteiligten Bibliotheken, dass angesichts der Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Außenwirkung der Bibliothek dieser Bereich von internen Rationalisierungsmaßnahmen ausgenommen werden sollte.

Spezielle Dienstleistungen

Der Vergleich war hier wenig aussagekräftig, weil die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Bibliotheken (Schulbibliothekarische Arbeitsstellen, Archiv etc.) zu disparat sind. Insgesamt fallen bei den Projektbibliotheken die Zeitanteile für spezielle Dienstleistungen nicht ins Gewicht.

Bibliotheksverwaltung/ -organisation/ Personal

Im Arbeitsbereich „Bibliotheksverwaltung/ -organisation/ Personal“ gibt es bei den Durchschnittswerten die größte Spannweite zwischen größeren Bibliotheken und den kleineren Einheiten, das heißt, je größer die Institution, um so höher ist der Anteil der Mitarbeiterstunden, die im Bereich Verwaltung/ Organisation/ Personal einzusetzen sind. Obwohl die „internen Besprechungen“ einen relativ hohen Zeitanteil beanspruchen, sollten sie als notwendiges Instrumentarium der Betriebsführung nicht reduziert werden. Innerhalb des Tätigkeitsbereichs „Personalverwaltung/ -führung“ ist die Zeit für die „interne Fortbildung“ der größte Brocken. Hier einzusparen wäre aber auch kontraproduktiv.

Zeit-pro-Stück-Messung

Durch die Zeit-pro-Stück-Messungen sollten vor allem die Tätigkeiten noch einmal genauer analysiert werden, die einen hohen Zeitaufwand erfordern. Dies betraf vor allem die arbeitsintensivsten Bereiche „Ausleihe“ und „Medien“.

Hierfür hielten die Bibliotheksmitarbeiter neben der Zeit die bearbeitete Stückzahl fest.

Tätigkeit	Zeit-pro-Stück in Minuten:		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Rücksortieren	0,5	0,2	0,7
Mahnung	1,6	0,5	3,7
Fernleihe	14,2	2,5	75,0
Kaufentscheidung	2,7	1,6	7,3
Systematisierung/ Schlagwortvergabe	2,2	1,2	3,5
Katalogaufnahmen/Fremddatenübernahme	3,4	2,2	5,0
Fortsetzungslieferungen	3,2	0,7	7,5
Techn. Bearbeitung der Neuzugänge gesamt	3,1	1,2	9,5
Reparatur von Medien	7,3	0,7	35,8

Diese Zeit-pro-Stück-Werte stehen in engem Zusammenhang mit den ausführlich vorgestellten prozentualen Zeitwerten und präzisieren den Zeitaufwand für einzelne Tätigkeiten. Wieder zeigen die hohen Differenzen zwischen Minimal- und Maximalwerten, dass die Bibliotheken recht unterschiedlich organisiert sind.

d. Fazit

Der Vergleich zeigte große Unterschiede zwischen den beteiligten Bibliotheken auf, welche sich bei den Grafiken mit den ausgewählten Einzelergebnissen jeweils in Maximal- und Minimalwerten konkret ausdrücken. Die festgestellten Unterschiede führten zum Erfahrungsaustausch und zu neuen Ideen für die Strukturierung interner Abläufe. Die Bibliotheksleitungen, die Höchstwerte erzielten, konnten sich an den Kollegen mit Niedrigstwerten ausrichten und dort Tipps für Rationalisierungen holen. Die Mittelwerte lieferten einen Richtwert zur Orientierung.

Alle Bibliotheken, die sich an den internen Messungen beteiligt haben, kamen zu dem Schluss, dass der hohe Aufwand (Vorbereitungen, Personalbesprechungen, Aufzeichnungen und Auswertungen) sich gelohnt hat und die internen Arbeitsabläufe wesentlich transparenter gemacht wurden.

Bibliotheken, die vom Kommunalen Prüferverband kontrolliert wurden, konnten mit diesem Instrumentarium auf optimale Weise den zeitlichen Arbeitsanteil der verschiedenen Tätigkeitsbereiche nachweisen. Auch für Verwaltungsreformprozesse lieferten die Ergebnisse des Betriebsvergleiches eine gute Grundlage.

Beim Vergleich und der Diskussion der Werte der einzelnen Tätigkeitsbereiche wurde aber auch deutlich, dass die Bibliotheken praktische Konsequenzen ziehen wollten. Daraus entwickelte sich der Vorschlag einen Ideenpool zu erarbeiten, in den Rationalisierungsvorschläge einfließen sollten. In diesem Pool sind schon eine Reihe praktischer Tipps versammelt, er ist aber noch keineswegs abgeschlossen, sondern sollte und muss fortgeschrieben, erweitert und ergänzt werden.

e. Der Ideenpool „Rationalisierung von Arbeitsabläufen“

Zu folgenden Punkten haben die Bibliotheken, die an den Internen Messungen beteiligt waren Rationalisierungsvorschläge gemacht. Dabei wird unterschieden zwischen

- a) Vorschlägen, die bereits vor den Messungen praktiziert wurden und
- b) Vorschlägen nach Durchführung der Internen Messungen

1. Ausleihbetrieb

a)

- Eine Aufstellung nach Interessenkreisen (Kabinettsbildung, Kinderhaus) und Nahbereichen verkürzt die Rückordnungszeiten
- Auch im CD- und MC-Bereich Aufstellung nach Interessenkreisen und Auflösung der Systematik
- Bestimmte Bestandsgruppen (Reiseführer, Kochbücher) nur noch grobsortiert und nicht mehr alphabetisch ordnen
- Bücherwagen mit zurückgenommenen Medien unsortiert im Publikumsbereich zur Ausleihe anbieten
- Einsatz von Sozialhilfekräften bei der Rücksortierung
- Bei Umstellung auf ASB: Umarbeitung nur da, wo unbedingt nötig
- Durch Mediensicherungsanlage entstehen Erleichterungen im Bereich der Non-Books: diese stehen jetzt im Ausleihbereich. Abschaffung des Stellvertretersystems
- Mahnwesen ist automatisiert: Gebührenmahnungen werden erst ab 2,50 Euro verschickt, geringere Beträge bleiben offen und werden nicht angemahnt
- Fernleihe via Internet

b)

- Umstellung auf ASB: Erleichterung beim Rücksortieren durch normierte Begriffe, Großgruppen, Biografien
- Auf Autorenalphabet wird wegen schnellen Findens bei Beratung nicht verzichtet. Ausnahme: Kinder- und Jugendsachbücher + einzelne Sachgruppen
- Striktere Dienstpläne: wer arbeitet an der Theke, wer im Büro?

2. Medien

2.1 Lektorat

a)

- Eingrenzung auf wenig Bestellunterlagen
- Standing-Order (genannt wurden: Romane, CD, CD-ROM, EDV, Recht, Wirtschaft)
- Zeitschriften: Abonnement von 2 kompletten Lesezirkeln (Kostensparnis)
- Verzicht auf selbst erstellte Annotationen
- Übernahme neue ASB möglichst ohne Änderungen
- Schlagwort: Nutzung ekz-Diskettendienst für Schlagwort/Systematik
- Bei Bibliothekssystemen: zentrale Bearbeitung von Mehrstücken (Systematik/Schlagwort)

2.2 Katalogisierung

a)

- Absolute Kurzkatalogisate für CD (Rock/Pop), Video, DVD
- Abo bei der DDB-online
- Übernahme ekz-Katalogdaten
- Bei Selbstkatalogisaten: Reduzierung von RAK auf wichtige Kategorien
- Bei Bibliothekssystemen: zentrale Katalogisierung
- Verzicht auf Schlusskontrolle

b)

- Übernahme ekz/DDB-Katalogisate auch bei Buchhandels- und Spendenbüchern
- Beschleunigter Wechsel auf ein anderes EDV-System wg. Fremddatenübernahme
- Optimierung der Fremddatenübernahme durch Online-Verbindungen

2.3 Technische Buchbearbeitung**a)**

- Übernahme Fremdleistungen ekz
- Reduzierung der Buchpflege auf ein Minimum. Prinzip: eher aussondern als aufwändig reparieren
- Verzicht auf Follierung und Verstärkung von glanzkaschierten und kurzlebigen Titeln
- Orientierung bei Buchreparaturen an Preis und Wiederbeschaffbarkeit (erst ab 8.-Euro wird repariert)
- Einführung von Stapelbearbeitung bei Signieren und Folieren; Ausdruck von Signaturen aus Titelaufnahme

b)

- Geplant: weiterer Verzicht auf Folieren, mehr löschen als reparieren
- Signaturen mit PC statt mit Schreibmaschine

2.4 Erwerbung**a)**

- Online-Bestellungen beim Buchhandel, insbesondere bei Titelwünschen
- Ekz-Standing-Order für SL, Kinder- u. Jugendliteratur, EDV, Recht, Comic und Tonträger
- Alle Romane aus „Bücher+“ (jetzt ÖBiB 2 + 4)
- Reduzierung der Zahl der Lieferanten
- Verzicht auf Lieferscheinkontrolle
- Starke Reduzierung bei Liefer- und Rechnungskontrollen sowie Reklamationen
- Reduzierung von Fortsetzungslieferungen und Loseblattsammlungen auf die wirklich notwendigen Werke
- Bei Bibliothekssystemen: zentrale Bestellungen
- Lesezirkel für Zeitschriftenerwerb nutzen

b)

- In der Diskussion: Verzicht auf Zugangsnummern

3. Öffentlichkeitsarbeit**a)**

- Rationalisierung durch EDV (Plakate, Handzettel)
- Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und ehrenamtlichen Helfern
- Verschiedene Tätigkeiten (Kartenverkauf, Bestuhlung, Getränkeverkauf) werden von ehrenamtlichen Helfern übernommen
- Internet-Einführungen allgemein und für spezielle Gruppen (Anfängerniveau) ebenfalls durch eine ehrenamtliche Kraft
- Übernahme von Ausstellungen
- Übernahme von Autoren, die auf Lesereise sind
- Absprache bei Autorenlesungen mit anderen Bibliotheken
- Austausch schriftlicher Materialien

b)

- Geplant: Entwicklung von Standardinformationen (z.B. Handzettel bei Lesungen)

4. Spezielle Dienstleistungen

b)

- Vereinfachung bei der Verwaltung und Ausleihe von thematischen Bücherkisten

5. Bibliotheksverwaltung/-organisation

a)

- Durch ein „Bibliothekshandbuch“ (Beschreibung von Tätigkeiten in allen Bereichen) wird versucht, den Arbeitsaufwand, den Praktikanten und Personalwechsel verursachen, zu verringern
- Rechnungswesen soll durch eine Anbindung ans Rathaus (EDV) vereinfacht werden
- EDV: möglichst viel an Software-Firma und an DV-Amt abgeben; Reduzierung auf Standardprogramme
- Statistik: nur Standardprogramme
- Sekretariat: Erleichterung durch E-mails
- Kommunikation in der Bibliothek: Infos aller Art verstärkt per mail; gleichzeitig wird ein großer Teil der Korrespondenz nach außen per mail erledigt

b)

- Verringerung der Anzahl der Besprechungen
- Verbesserung der Moderationstechniken bei den internen Besprechungen
- Mehr interne Fortbildung
- Annahme von weniger Kurzzeitpraktikanten

f. Zusammenfassende Bewertung von Aufwand und Ergebnis der Internen Messungen

- Der Aufwand war groß und vor allem bei Bibliotheken mit Zweigstellen zeitaufwändig
- Großer zeitlicher Vorlauf war erforderlich mit sehr viel Personalbesprechungen
- Alle Bibliotheken waren einhellig der Meinung, dass sich der Aufwand gelohnt hat
- Personal empfand die Messungen während der Öffnungszeiten als anstrengend, insgesamt wurde aber der Sinn der Messungen verstanden und der Zweck akzeptiert
- Eine Diskussion über verschiedene Arbeitsbereiche wurde innerhalb der Bibliothek in Gang gesetzt, Denkprozesse wurden angestoßen
- Der Aufwand war in der 2. Messphase wesentlich geringer
- Einzelne Arbeitsbereiche wurden transparent gemacht, Mitarbeiter bekamen mehr Klarheit über die Verfügung der Arbeitszeit
- Eine Wiederholung solcher umfangreicher Messungen wird für die nahe Zukunft als nicht notwendig erachtet, denkbar sind aber Schwerpunktmessungen einzelner Arbeitsbereiche
- Angeregt wurden Überlegungen zur Rationalisierung von Arbeitsabläufen, vor allem auch dann, wenn der Zeitaufwand im Vergleich über dem Durchschnittswert der anderen Bibliotheken lag
- Positiv wurde auch gewertet, dass die Messungen Instrumentarien geliefert haben, die bei zukünftigen Anfragen seitens der Verwaltung oder des Kommunalen Prüferverbandes eingesetzt werden können

4. Porträt der beteiligten Bibliotheken

Begleitet wurde das dreijährige Projekt von 2-3 jährlichen Arbeitstreffen der beteiligten Bibliotheken, bei denen unter Federführung der beteiligten Bibliotheken die Ursachen und die praktischen Konsequenzen der Ergebnisse und Vergleichsdaten analysiert wurden. Bei diesen Arbeitsbesprechungen kam es zu einem Erfahrungsaustausch mit Berichten aus der jeweiligen Praxis. Dabei stand vor allem die Intention im Vordergrund, eine verbesserte Transparenz und eine modifizierte Steuerung des eigenen Betriebs zu erreichen.

Ein Thema der Diskussion war es auch, wie die eruierten Daten sowohl der Öffentlichkeit als auch der eigenen Verwaltung vermittelt werden können. Die meisten Bibliotheken wollten die ermittelten Ergebnisse in ihren Jahresbericht einfließen lassen und sie auch der Presse zur Verfügung stellen. Damit können die Bibliotheken ihre Leistungen dokumentieren aber auch ihren Willen, den eigenen Betrieb zu durchleuchten und Rationalisierungspotenziale auszuloten.

Zwei größere Aktionen mit Fragebögen sollten auch die einzelnen Erfahrungen vor Ort erkunden: Nutzen und praktische Konsequenzen des Projektes. Die Auswertung dieser Fragebögen, der eine nach Beendigung der internen Messungen - der andere nach Abschluss des gesamten Projektes - wird nun im folgenden zeigen, welche Gemeinsamkeiten es in den Erfahrungswerten zwischen den einzelnen Bibliotheken gab und wo unterschiedliche Akzente gesetzt werden mussten. Letzteres war vor allem auf die Tatsache zurückzuführen, dass Bibliotheken unterschiedlicher Größe beteiligt waren und damit auch die jeweiligen Rahmenbedingungen differierten.

Betriebsvergleichsring Süd-Ostbayern (Stand 31.12.2002)			
Bibliothek	Einwohnerzahl	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Amberg	44.217	5,03	37.927
Augsburg	257.836	26,84	217.594
Deggendorf	31.558	8,80	67.193
Freising	41.903	7,50	69.896
Ingolstadt	117.311	21,00	151.417
Kaufbeuren	42.246	6,69	56.643
Landshut	59.513	21,87	169.734
Passau	50.669	8,00	65.894
Regensburg	127.198	21,22	247.960
Rosenheim	59.310	11,20	102.509
Waldkraiburg	24.535	5,02	49.266

Stadtbibliothek Amberg

Stadtprofil

Amberg, die alte Residenzhauptstadt der Oberpfalz, hat ca. 44.217 Einwohner und ist seit 1994 Oberzentrum, seit 1995 auch Sitz einer Fachhochschule

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Auch in Amberg war es der Wunsch der Stadtverwaltung zur Teilnahme an diesem Projekt. Gleichzeitig intendierte die Stadtbibliothek, mit dem Instrumentarium des Betriebsvergleichs vertiefte und exakte Informationen über innerbetriebliche Abläufe zu erhalten. Diese Informationen sollten genutzt werden, um die Tätigkeitsbereiche zielgerichtet umzustrukturieren, so wie es die knapper werdenden Ressourcen auch notwendig machen.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Projekt willig und konstruktiv begleitet. Durch die Ergebnisse wurde beim Personal auch das Verständnis geweckt für anschließende Aktionen, so z.B. bei der Bestandserneuerung.

Die ermittelten Zahlen und Daten haben bei der Stadtverwaltung dazu geführt, dass die Stadtbibliothek als eines der ersten Ämter zur Produktbildung und zur Feststellung von Kennzahlen herangezogen wurde.

Veränderungsprozesse

- **Direkte Dienstleistungen**

Die direkten Dienstleistungen waren in Amberg schon vor Beginn des Projektes ein Schwerpunkt der bibliothekarischen Arbeit. Deshalb waren hier keine Veränderungen nötig. Eine weitere Intensivierung ist schon aufgrund der knappen Personaldecke nicht möglich.

- **Indirekte Dienstleistungen**

Hier fanden die Ergebnisse des Betriebsvergleichs ihren größten Niederschlag. Die Kenntnis der Umschlags- und Effizienzzahlen gaben den Anstoß dazu, den vorhandenen Bestand einer konsequenten Aktualisierung zu unterziehen. Eine verstärkte Aufstellung der Bestände nach Interessenkreisen soll die Attraktivität des Bestandes für die Kunden der Stadtbibliothek steigern.

- **Bestandsaufbau**

Im Bestandsaufbau erfolgte aufgrund der Daten eine Konzentration auf den punktuellen Ausbau gut genutzter Buchbestände. Einige Sachgruppen werden nur noch mit Grundbestandstiteln bestückt, gleichzeitig ist im Sachbuchbereich eine Absprache und verstärkte Zusammenarbeit mit der Provinzialbibliothek geplant. Die Zahlen im Non-Book-Bestand bestätigen den von der Bibliothek bisher eingeschlagenen Weg.

- **Interne Arbeitsabläufe**

Die internen Arbeitsabläufe waren bereits vorher extrem rationalisiert. Ansonsten wurden die Non-Book-Medien in Safern in die Freihandausleihe gegeben. Insgesamt soll die weitere Entwicklung des Transpondersystems abgewartet werden.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Die Leistungsdaten werden auch weiterhin erhoben, allerdings nur vierteljährlich. Vor allem die Indikatoren „Umschlag“ und „Effizienz“ bilden die Grundlage der Bestands- und Etatplanung.

Die Bibliothek wird sich an der Erfa-Gruppe beteiligen, um die gewonnenen Erkenntnisse pragmatisch und im Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen zu vertiefen und um eine weitere qualitative Bibliotheksarbeit zu erreichen.

Gesamtbewertung des Projekts

Das Projekt trug dazu bei, dass bestimmte Arbeitsfelder aufgrund exakter und nachprüfbarer Daten transparenter und kontrollierbar gemacht wurden. Dies hatte zur Folge, dass bestimmte Tätigkeitsbereiche effizienter gestaltet werden konnten. Dies beinhaltet einen großen Vorteil für die Bibliothek, für die Kunden und für die Argumentation gegenüber der Verwaltung. Der Vergleich mit anderen Bibliotheken zeigt eigene Stärken und Schwächen und ist damit ein Indiz, die eigene Praxis zu überprüfen.

Bei den Arbeitstreffen kam der Austausch mit den beteiligten Bibliotheken etwas zu kurz, insbesondere wären bei detaillierten Nachfragen noch Anregungen für die eigene Arbeit zu gewinnen. Einen derart verstärkten Austausch bibliothekspraktischer Fragen erhofft sich die Bibliothek von der Erfa-Gruppe.

Stadtbücherei Augsburg

Stadtprofil

Die Universitätsstadt Augsburg mit 257.836 Einwohnern ist die drittgrößte Stadt Bayerns. Sie ist Sitz der Regierung von Schwaben und seit dem 5. Jh. auch Bischofssitz. Im Wirtschaftszentrum Augsburg sind namhafte, international bekannte und angesehene Firmen angesiedelt. Darüber hinaus steht Augsburg als bayerisches Zentrum für Umweltkompetenz mit modernen Forschungseinrichtungen an der Spitze der Umwelttechnologie. Bischof Ulrich, Jakob Fugger, Konrad Peutinger, Elias Holl, Leopold Mozart, Rudolf Diesel und Bert Brecht stehen für die Kulturkraft und Innovationsfähigkeit der Stadt.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Einführung der Verwaltungsreform in Augsburg war einer der wesentlichen Gründe, der die Stadtbücherei zur Teilnahme an diesem Projekt bewog. Hinzu kamen sinkende Etats und knapper werdende Ressourcen, die neue Zielsetzungen verlangten. Damit verbunden war auch die Intention, aufgrund objektiver Leistungsdaten die Tätigkeitsbereiche effektiver und rationeller zu gestalten und damit die Leistungen der Stadtbücherei zu optimieren.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Die Mitarbeiter waren zum größten Teil mit dem Betriebsvergleich einverstanden, obwohl es auch einige kritische Stimmen gegeben hat. Leider gelang es nicht, die Verwaltung besser in das Projekt mit einzubinden, da der Betriebsvergleich von den zuständigen Gremien nur zur Kenntnis genommen wurde.

Veränderungsprozesse

Durch das Projekt wurde die Transparenz der Arbeitsabläufe erhöht. Daraus ergab sich auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bereitschaft, Veränderungen zu planen und auch optimal umzusetzen. Wesentliche Rationalisierungen und Umstrukturierungen konnten aber letzten Endes aus folgenden Gründen nicht durchgeführt werden:

Während des Projektes gab es im Personalbereich eine relativ hohe Fluktuationsrate (Rente, Altersteilzeit, Vorruhestand, Todesfälle). Im gleichen Zeitraum erfolgte eine zeitaufwändige Installation einer neuen EDV-Anlage, die Bereitstellung von Internetarbeitsplätzen und WebOPACs. Aus diesen Gründen konnten die Ergebnisse des Betriebsvergleichs nicht in dem Maße ausgewertet und diskutiert werden, wie es anfangs geplant war. Allerdings hat der relativ hohe Wert der Ausleihzahlen pro Öffnungsstunde zu ersten Überlegungen geführt, in diesem Bereich Verbesserungen zu erreichen.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Verschiedene Statistiken aus dem Instrumentarium des Betriebsvergleichs werden weiter geführt. Dies soll dazu führen, bei Bedarf stichprobenartig bestimmte Werte zu analysieren, die damit verbundenen Ziele zu überprüfen und neu zu definieren.

Gesamtbewertung des Projekts

Die Stadtbücherei Augsburg bewertet den Betriebsvergleich insgesamt positiv. So wurden damit die Grundlagen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells gelegt. Die Mitarbeiter haben im Verlauf des Projekts zusätzliches Wissen über Betriebsabläufe erhalten, dadurch wurde auch ein Prozess zur Bewusstseinsveränderung angestoßen. Ansonsten bestätigt das Projekt, dass ein Vergleich mit anderen Bibliotheken kritisch zu betrachten ist und die Ergebnisse ausführlich bewertet und hinterfragt werden müssen.

Stadtbibliothek Deggendorf

Stadtprofil

Die Stadt Deggendorf hat 31.558 Einwohner, ist Kreisstadt, mögliches Oberzentrum und seit 1998 Sitz einer Fachhochschule. Die Wirtschaftsstruktur konzentriert sich auf mittelständische Industrie und Handwerksbetriebe.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Stadtbibliothek Deggendorf hat sich zur Teilnahme an diesem Projekt entschlossen, um aussagekräftigere Daten über die betrieblichen Abläufe der Bibliothek zu erhalten. Gleichzeitig war es ein wichtiger Aspekt, die eigenen Zahlen an denen anderer Bibliotheken zu messen. Auf dieser Basis sollte dann eine schnellere und bessere Entscheidungsfindung für die Rationalisierung und Umstrukturierung bestimmter Tätigkeitsbereiche ermöglicht werden. Hilfreich war dabei, dass das Projekt zu einem Zeitpunkt begonnen wurde, an dem in Deggendorf die Veränderung innerbetrieblicher Strukturen sowieso auf der Tagesordnung stand. Dabei kamen sowohl das Lektorat als auch die Arbeitsabläufe in allen Bereichen auf den Prüfstand.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Das Personal war anfangs sehr skeptisch, bei den Internen Messungen war es sehr schwierig zu vermitteln, dass die Zählphasen nicht die Intention haben, die Qualität der Arbeit oder das individuelle Arbeitstempo zu ermitteln.

Die Verwaltung verhielt sich neutral, alle Entscheidungen wurden der Bibliotheksleitung überlassen.

Veränderungsprozesse

- **Direkte Dienstleistungen:**
Der Auskunftspunkt wird länger besetzt, obwohl es dabei zu personellen Engpässen kommt. Korrekturen beim Personaleinsatz: die Verbuchungstheke wird mittags nur noch mit einem Mitarbeiter besetzt, ein zweiter hält sich auf Abruf bereit.
- **Indirekte Dienstleistungen:**
Das Rücksortieren der Medien wurde umorganisiert und die Einarbeitung der Medien vereinfacht.
- **Bestandsaufbau:**
Für den Bestandsaufbau hat sich noch keine Veränderung ergeben, allerdings werden die Ergebnisse einer Umfeldanalyse in die Arbeit des Lektorats mit einfließen.
- **Interne Arbeitsabläufe:**
Insgesamt sind die internen Arbeitsabläufe transparenter geworden, alle Arbeitsfelder wurden überprüft.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Teile des Instrumentariums des Betriebsvergleichs werden als Steuerungsinstrument für die Bibliotheksarbeit genutzt. Viele Entscheidungen, die früher intuitiv getroffen wurden, haben nun ein auf exakten Daten ruhendes Fundament.

Gesamtbewertung des Projektes

Das Projekt wird in Deggendorf als insgesamt positiv bewertet, der Aufwand hat sich gelohnt, weil es nun ein Steuerungselement für die Bibliotheksarbeit gibt.

Die abgefragten Kennzahlen des Betriebsvergleichs konnten gleichzeitig auch für das neue Steuerungsmodell verwendet werden, das die Stadt Deggendorf eingeführt hat.

Die Bibliothek ist an einer Weiterführung der Arbeitsgruppe interessiert, wobei für Deggendorf Themen wie „Qualitätsmanagement“, „Controlling“ und „Optimierung von Arbeitsabläufen“ behandelt werden sollten.

Stadtbibliothek Freising

Stadtprofil

Die Kreisstadt Freising, unmittelbar in der Nähe des Münchner Flughafens gelegen, hat 41.903 Einwohner, und ist nicht nur ein bedeutender Wirtschaftsstandort, sondern sie beherbergt in ihren Mauern neben vielen Schulen auch die Fachhochschule und Technische Universität Weihenstephan. Als Bischofsstadt und historisches Herz „Alt-Bayerns“ verfügt Freising auch über bedeutsame Sehenswürdigkeiten.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Stadtbibliothek wurde vom Hauptamt aufgefordert, sich am Projekt zu beteiligen. Die Bibliothek war vor allem an den exakten Vergleichsmöglichkeiten mit anderen bayerischen Städten interessiert. Die Leistungsdaten sollten dazu beitragen, einen gezielten und kalkulierten Bestandsaufbau und -ausbau zu erreichen.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Das Personal verhielt sich zunächst zurückhaltend, nachdem aber die ersten Vergleichstabellen eingegangen waren, wuchs die Zustimmung. Dies betraf auch die Phase der Arbeitszeitmessungen.

Die Verwaltung war zwar der Initiator der Teilnahme am Betriebsvergleich, hat aber am Verlauf und den Ergebnissen wenig Interesse gezeigt.

Das Projekt wurde in den Jahresbericht mitaufgenommen, auch die Presse berichtete darüber, aber nicht in dem Ausmaß wie über die BIX-Ergebnisse.

Veränderungsprozesse

- **Direkte Dienstleistungen:**
Am Dienstagabend wurden die Öffnungszeiten um eine Stunde erweitert.
Ferner wurden 2 Internearbeitsplätze installiert.
- **Indirekte Dienstleistungen:**
Nicht nur für im örtlichen Buchhandel erworbene Titel, sondern auch bei Spenden und Schenkungen wurden jetzt die Fremddaten aus der ekz-Datenbank genutzt.
- **Bestandsaufbau:**
Die Ergebnisse der Leistungsdaten (insbesondere die Umsatzwerte) wurden für einen gezielten Bestandsaufbau und für eine kritische Bestandspflege (Aussondern) eingesetzt.
So wurde gleich in der Anfangsphase die Kinder- und Jugendliteratur stärker berücksichtigt, gleichzeitig erfolgte eine intensivere und kritischere Sichtung des Bestandes.
- **Personaleinsatz:**
Es wurden monatlich regelmäßige Dienstbesprechungen eingeführt. Dadurch wurden die Mitarbeiter in die „Bibliothekspolitik“ miteinbezogen. Während des Projektes hat die Bibliothek eine zusätzliche halbe Stelle erhalten.
- **Interne Arbeitsläufe:**
In diesem Bereich wurden Vorschläge zur Rationalisierung aus dem „Ideenpool“ übernommen. Zugangsnummern und die alphabetische Ordnung im Sachbuchbereich wurden allerdings beibehalten.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Die Ermittlung der monatlichen Leistungsdaten wird weitergeführt, allerdings ohne Berücksichtigung der Vergleichsgruppen.

Gesamtbewertung des Projekts

Der Vergleich von exakten Daten brachte auch eine Bestätigung der eigenen Arbeit und bewirkte daher einen Motivationsschub.

Das gemeinsame Nachdenken über Verbesserungen und Rationalisierungen hat für den eigenen Betrieb den Anstoß dazu gegeben, Veränderungsprozesse einzuleiten. Insgesamt wurde das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter der Bibliothek gestärkt.

Stadtbücherei Ingolstadt

Stadtprofil

Die Stadt Ingolstadt hat 117.311 Einwohner und ist das kulturelle und wirtschaftliche Zentrum der gleichnamigen Region. Sie verfügt über zahlreiche weiterführende Schulen incl. Berufsschulen, ist Sitz einer Fachhochschule und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Eichstätt. Wirtschaftlich wird Ingolstadt von der Firma AUDI und den Zulieferbetrieben dominiert.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Stadtbücherei wollte durch ihre Teilnahme den eigenen Kenntnisstand über innerbetriebliche Stärken und Schwächen verbessern.

Ferner bestand die Erwartung, durch den intensiven Erfahrungsaustausch und den Leistungsvergleich mit anderen Bibliotheken die eigene Bibliothek weiterentwickeln zu können. Dazu soll es auch zu einer engeren Zusammenarbeit mit den an dem Projekt beteiligten Bibliotheken kommen.

Die Informationen, die die Leistungsdaten liefern, sollen auch dazu genutzt werden, um geplante Maßnahmen und deren Auswirkungen besser prognostizieren zu können.

Insgesamt erhoffte sich die Stadtbücherei eine Image-Verbesserung innerhalb der Stadtverwaltung.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Von den Mitarbeitern gab es alles in allem eine positive Reaktion, gewisse Vorbehalte gegen die Arbeitszeitmessungen konnten ausgeräumt werden.

Die Kennzahlen und Indikatoren waren bei den Organisationsanalysen und Überlegungen der Umstrukturierung bzw. Leistungsveränderung sehr hilfreich. Dies wurde auch innerhalb der Kulturverwaltung so bewertet, gleichzeitig wurde die Vorreiterrolle der Stadtbücherei in diesem Bereich gewürdigt.

Der Betriebsvergleich ist im Jahresbericht vermerkt worden, er hat aber dort keine zentrale Rolle gespielt.

Veränderungsprozesse

Schon in der Anfangsphase wurde bei allen Mitarbeitern eine erhöhte Aufmerksamkeit und ein zunehmendes Interesse für die eigenen Kennzahlen und die innerbetrieblichen Arbeitsabläufe registriert.

Insgesamt wurde ein Prozess des Nachdenkens über die eigene Arbeit und deren Effektivität in Gang gesetzt.

- **Direkte Dienstleistungen:**
Generell wurde ein Bewusstsein geschaffen für die Relation von direkten und indirekten Dienstleistungen.
- **Indirekte Dienstleistungen:**
Bei der Umstellung auf die neue ASB: Umarbeitung nur da, wo es sachlich notwendig war. Fernleihe nur noch online.
- **Bestandsaufbau:**
Die Etatverteilung orientierte sich am Modell des „kalkulierten Bestandsaufbaus“. Nach Möglichkeit Übernahme der Systematik und der Schlagwörter von der EKZ.
- **Interne Arbeitsabläufe:**
Hier ergaben sich starke Veränderungen durch einen vermehrten EDV-Einsatz

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Die Leistungsdaten sollen – wenn auch in größeren Zeitabständen – auch in Zukunft ermittelt werden.

Gesamtbewertung des Projekts

Die kritische Durchleuchtung des eigenen Betriebs und der Vergleich mit anderen Bibliotheken und deren Daten vermittelten ein fundiertes Wissen und ein Bewusstsein für die Probleme der eigenen Institution.

Wichtig waren auch die Kontakte und der Erfahrungsaustausch mit anderen Bibliotheken. Insgesamt wurde deutlich, dass Bibliothekssysteme mit Zweigstellen andere Organisationsformen haben als Bibliotheken ohne dezentrale Struktur.

Die Stadtbücherei Ingolstadt ist an der Weiterführung der Arbeitsgruppe interessiert und möchte dabei folgende Themenschwerpunkte behandelt wissen:

Die Ausarbeitung von Zielvereinbarungen, die Entwicklung von Personalbedarfsstellen und die Analyse von Schwachstellen.

Stadtbücherei Kaufbeuren

Stadtprofil

Die Stadt Kaufbeuren hat 42.246 Einwohner und ist damit die drittgrößte Stadt des Regierungsbezirks Schwaben. Kaufbeuren ist wirtschaftliches und kulturelles Zentrum im östlichen Allgäu.

Begründung der Teilnahme und Erwartungen an das Projekt

Die Unzufriedenheit mit dem Status quo hat die Stadtbücherei zur Teilnahme an diesem Projekt bewogen. Die Unzufriedenheit gründete sich auf dem Gefühl, ineffektiv zu arbeiten, ohne genau zu wissen, in welchen Bereichen Verbesserungsmöglichkeiten gegeben wären. Konkret erwartete man sich die Ausarbeitung von praktischen Handreichungen und Anleitungen und einen Erfahrungsaustausch mit anderen Bibliotheken.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Beim Personal war ein hohes Maß an Aufklärungsarbeit nötig, um den Sinn und den Zweck des Projekts zu vermitteln. Seitens der Verwaltung gab es gegenüber dem Betriebsvergleich und seinen Ergebnissen kein gesteigertes Interesse.

In der Anfangsphase gab es noch keine konkreten Veränderungen, aber das Wissen um die Bibliotheksabläufe ist konkreter geworden.

Veränderungsprozesse

Wünschenswert wäre beim methodischen Vorgehen noch eine differenzierte und eigenständige Messung im Kinder- und Jugendbereich sowie in der Sparte der Non-Books.

Bei den indirekten Dienstleistungen wurde vor allem durch eine verstärkte Fremddatenübernahme die Relation zu den direkten Dienstleistungen verbessert.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Das Instrumentarium soll auch in Zukunft verwendet werden. Damit sollen weiterhin verlässliche und nachprüfbare Leistungsdaten über die Bibliotheksentwicklung gewonnen werden, um diese für die Diskussion mit der Verwaltung einsetzen zu können.

Ferner sollen weiterhin die Zahlen über die Arbeitsbelastung dargestellt und für die Mitarbeiter sichtbar gemacht werden.

Gleichzeitig dienen die Tabellen des Projekts als Ergänzung von Effektivitätsberechnungen, die in Kaufbeuren schon lange vorher durchgeführt wurden.

Nicht zuletzt wird das Instrumentarium auch weiterhin als Grundlage für BIX-Ergebnisse genutzt.

Gesamtbewertung des Projekts

Der Vergleich mit anderen Bibliotheken war nützlich und anregend, der Blick für interne Arbeitsabläufe wurde geschärft.

Als Defizit des Projekts war auch anzusehen, dass Dienstleistungen, die nicht messbar sind und damit in der Statistik auch nicht auftauchen, verborgen bleiben, obwohl sie einen großen Teil zur Qualität der Bibliotheksarbeit beitragen.

Die Ergebnisse der internen Zeitmessungen konnten für eine Analyse des kommunalen Prüfungsverbandes eingesetzt werden und stießen dadurch auf eine positive Resonanz. Was gefehlt hat, waren Instrumentarien für Controlling und zur Steuerung des Betriebs.

Kaufbeuren ist an einer Weiterführung der Arbeitsgruppe mit zusätzlichen Teilnehmern interessiert. Dabei sollten vorrangig die Themen Steuerung, Zielvereinbarungen und Controlling behandelt werden.

Städtische Büchereien Landshut

Stadtprofil

Die Stadt Landshut hat 59.513 Einwohner. Sie ist die Hauptstadt des Bezirks Niederbayern und das wirtschaftliche und kulturelle Zentrum der Region. Seit 1978 ist Landshut auch Sitz einer Fachhochschule.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Ein Grund war die Möglichkeit des Vergleichs mit anderen Bibliotheken, um den eigenen Standort, d. h. den eigenen Leistungsstand besser definieren zu können.

Des Weiteren war mit der Teilnahme auch die Hoffnung verbunden, Hinweise zu bekommen, in welchen Bereichen Verbesserungen angebracht wären.

Gleichzeitig bestand die Erwartung, Argumentationshilfen gegenüber dem Stadtrat und der Querschnittsverwaltung zu erhalten, um damit Veränderungen begründen zu können.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Es war oftmals schwierig, das auf viele Einsatzorte verteilte Personal kontinuierlich zu informieren. Seitens der Mitarbeiter konnte der Sinn der Erhebungen nicht immer erfasst werden, so dass es eine gewisse Skepsis, aber auch einen großen Diskussionsbedarf gab.

Der Personalrat stimmte nach einigem Zögern der Teilnahme am Projekt zu, ansonsten gab es aber seitens der Querschnittsverwaltung keine Reaktionen. Im Jahresbericht wurde auf die Teilnahme am Betriebsvergleich hingewiesen, gleichzeitig gab es auch einen ausführlichen Pressebericht dazu.

Veränderungsprozesse

Insgesamt gaben die Ergebnisse des Betriebsvergleichs Anstöße zu Veränderungen in kleinen Schritten sowie in einigen Teilbereichen:

- **Direkte Dienstleistungen:**
Im Bereich der Kundenorientierung und der Verkaufstechniken werden mehr Schulungen angestrebt. Mittelfristig ist eine Selbstverbuchungsanlage geplant.
- **Indirekte Dienstleistungen:**
Nach ausführlichen internen Besprechungen wurden Rationalisierungen in kleinen Schritten vorgenommen. Große Veränderungen waren nicht durchführbar. Bereits vor Beginn des Betriebsvergleichs gab es den Zwang zum Sparen, der auch zu Veränderungen und Umstrukturierungen geführt hat.
- **Bestandsaufbau:**
Die Leistungsdaten bezogen sich auf das Gesamtsystem und haben – da sie nicht differenziert genug waren – nur einen begrenzten Aussagewert gebracht.
- **Personaleinsatz:**
In diesem Bereich kam es zu keinen Veränderungen. Das Personal kann nicht nur als Werkzeug oder unpersönliche Ressource behandelt werden, denn gerade hier können Störungen im menschlichen Bereich (Krankheit, Behinderung, Betriebsklima) die Ergebnisse erheblich beeinträchtigen und verfälschen.
- **Interne Arbeitsabläufe:**
In diesem Bereich ergaben sich aus den Messungen und Ergebnisse keine neuen Erkenntnisse.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Die Erfassung der Mitarbeiterstunden wird in leicht veränderter Form weitergeführt. Vereinzelt Arbeitsabläufe (z.B. „Rücksortieren“) sollen nach und nach gesondert untersucht und gemessen werden.

Gesamtbewertung des Projekts

Trotz der oben angeführten eingeschränkten Nutzbarkeit der Ergebnisse war es für die Stadtbücherei Landshut wichtig, am Betriebsvergleich teilzunehmen.

Die Landshuter Ergebnisse liegen insgesamt im Mittelwert aller beteiligten Bibliotheken, dies war durchaus eine nützliche Aussage. Die vielen und ausführlichen Diskussionen auf den Arbeitssitzungen haben deutlich gemacht, wie schwierig es ist, eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Bibliotheken herzustellen.

Die Messwerte der einzelnen Arbeitsabläufe wurden und werden nach und nach analysiert, danach wird überprüft, ob es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass durch eine Vielzahl unterschiedlicher Datenerhebungen im Gefolge der Einführung der Teilbudgetierung der Aufwand erheblich gestiegen ist, so dass für die kontinuierliche Auswertung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen oftmals keine Zeit mehr zur Verfügung steht.

Die Stadtbücherei ist an einer Weiterführung der Arbeitsgruppe interessiert, wenn damit keine aufwändigen Datenerhebungen und Datenauswertungen verbunden sind.

Dabei werden kleine Arbeitsgruppen bevorzugt, die die verschiedenen Arbeitsbereiche und Arbeitsabläufe vor Ort analysieren. Die zu erwartenden Ergebnisse sollten praxisnah und relativ rasch umsetzbar sein.

Europa-Bücherei Passau

Stadtprofil

Die Stadt Passau hat 50.669 Einwohner und ist Universitäts- und Bischofsstadt. Als Oberzentrum ist Passau auch der wirtschaftliche und kulturelle Mittelpunkt der Region östliches Niederbayern.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Verwaltung der Stadt selbst hat eine Teilnahme an diesem Projekt gewünscht. In Passau wurde bereits 1994 das Neue Steuerungsmodell eingeführt. Daten, die beim Betriebsvergleich abgefragt wurden, wurden deshalb an der Europa-Bücherei teilweise schon vor Beginn des Projektes erhoben.

Die Bibliothek verband damit die Hoffnung auf einen gezielten Erfahrungsaustausch mit anderen Bibliotheken, der auf dem Vergleich objektiver Leistungsdaten beruhte.

Die Bibliotheksleitung knüpfte an die gewonnenen Erkenntnisse auch die Erwartung, diese in praktische Maßnahmen umsetzen zu können.

Gleichzeitig sollten die Daten einer besseren Entscheidungsfindung und Steuerung des Betriebes dienen.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projektes

Seitens des Personals gab es keine Widerstände, es verhielt sich bei der praktischen Durchführung kooperativ.

Die Aufzeichnungen bei den Internen Messungen wurden von jedem Mitarbeiter korrekt abgeliefert.

Veränderungsprozesse

Bereits in der Anfangsphase des Projekts konnten die gewonnen Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt und Arbeitsabläufe modifiziert und die Präsentation des Medienbestandes verändert werden.

Insgesamt bezogen sich die Veränderungsprozesse auf folgende Bereiche:

- **Direkte Dienstleistungen:**
Zunächst wurden die Öffnungszeiten verändert und erweitert. Eine Erhöhung des Stundenanteils bei den direkten Dienstleistungen gelang auch dadurch, dass ein kontinuierlicher Auskunft- und Beratungsdienst nach einem fixierten Zeitplan etabliert wurde. Gleichzeitig wurde (durch ein Seminar „Personaltraining“) verstärkt auf ein kundenorientiertes Verhalten Wert gelegt.
Ferner wurde beispielsweise durch das Erstellen einer eigenen Homepage die Informationspolitik und der Benutzerservice verbessert.
Die Präsentation der Medien wurde effektiver und benutzerorientierter gestaltet.
- **Indirekte Dienstleistungen:**
Bei den indirekten Dienstleistungen kam es zu einer kritischen Durchleuchtung einzelner Arbeitsabläufe. Danach wurden Tätigkeiten entzerrt und dort, wo es sinnvoll war, zusammengelegt.
- **Bestandsaufbau:**
Der Medienumschlag wurde analysiert und auch das Instrumentarium einer gezielten Bestandskalkulation eingesetzt. Der Blick wurde geschärft für künftige Umstrukturierungen beim Medienbestand und –erwerb, etwa für veränderte Präsentationen oder gezielte Investitionen in einzelne Bereiche.
- **Personaleinsatz:**
In diesem Bereich wurden die Aufgabenzuweisungen präzisiert und Zielvereinbarungen formuliert.
Durch eine Umstrukturierung von Aufgabenbereichen und der Zuweisung neu eingeführter Tätigkeiten konnten teilweise auch Höhergruppierungen erreicht werden.

Insgesamt boten die ermittelten Daten fundierte Argumentationshilfen gegen Stellenstreichungen. Mit den entsprechenden Fallzahlen konnte z. B. belegt werden, warum eine bestimmte Stelle nicht wegfallen konnte. So kann das Instrumentarium des Betriebsvergleichs und der Verweis auf die anderen Projektteilnehmer gut eingesetzt werden bei Begründungen im Zusammenhang mit dem Stellenplan und der Personalplanung.

- **Interne Arbeitsabläufe:**
Der Arbeitsanteil für die Unternehmensleitung aufgrund der Budgetierung war verhältnismäßig hoch. Hier gab es auch kaum Rationalisierungspotenziale. Insgesamt gilt aber auch hier – wie für alle Bereiche – dass die exakten Fallzahlen eine bessere und objektivere Entscheidungsfindung ermöglicht haben.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Die Erhebungen über die „Mitarbeiterstunden“ wurden bis einschließlich 2002 noch beibehalten. Nach einem Erhebungszeitraum von vier Jahren kann man von einem für die Europa-Bücherei repräsentativen Ergebnis ausgehen. Außerdem kann jederzeit bei Bedarf auf das nunmehr bekannte und eingeführte Instrumentarium zurückgegriffen werden.

Die Erhebungen zur „Bestandsübersicht“ werden in modifizierter Form beibehalten und fließen in die Monats- und Jahresstatistiken mit ein.

Die Ergebnisse waren in den Zielplanungen mitberücksichtigt und dies wird auch zukünftig geschehen müssen, etwa beim Aus- oder Abbau von direkten und indirekten Dienstleistungen, bei der Einführung von neuen Servicemaßnahmen oder bei der Analyse und dem Controlling des Medienumsatzes.

Gesamtbewertung des Projekts

Die umfangreiche Ermittlung von Leistungsdaten und die aufwändige Messung interner Arbeitsabläufe wäre ohne die Einbindung der Europa-Bücherei in den Vergleichsring „Süd-Ostbayern“ in diesem Ausmaß mit Sicherheit nicht erfolgt. Hinzu kam, dass der Vergleich mit anderen Bibliotheken eigene Defizite aufzeigen konnte.

Die oben genannten Punkte der Veränderungsprozesse, die durch den Betriebsvergleich angestoßen wurden, machen deutlich, dass das Projekt äußerst hilfreich für die praktische Bibliotheksarbeit und von großem Nutzen war.

Insgesamt muss aber immer wieder auch bedacht werden, dass die reinen Zahlen und die gemessenen Werte nichts aussagen über die Atmosphäre und Offenheit eines Hauses. Auch kann nur in sehr begrenztem Sinn über die Kundenfreundlichkeit und die Betreuung der Kunden der entsprechenden Bibliothek eine Aussage getroffen werden.

Ebenso wenig können aus den Daten Rückschlüsse über Teamarbeit, Teamgeist und Projektarbeit gezogen werden.

Stadtbücherei Regensburg

Stadtprofil

Regensburg, am nördlichsten Punkt der Donau gelegen, ist die Hauptstadt des Regierungsbezirks der Oberpfalz und ist mit 127.198 Einwohnern die viertgrößte Stadt Bayerns.

Regensburg zählt zu den ältesten und historisch bedeutsamsten deutschen Städten.

Regensburg ist ein moderner technologie- und produktionsorientierter Wirtschaftsstandort. Bedeutende Unternehmen aus den Bereichen Elektrotechnik, Energietechnik, Fahrzeug- und Maschinenbau, Informations- und Telekommunikationstechnologie und Biotechnologie machen die Stadt zu dem Wirtschaftszentrum Ostbayerns.

Regensburg ist seit 1967 Sitz einer Universität, es gibt eine Hochschule für Kirchenmusik und eine Fachhochschule.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Stadtverwaltung Regensburg bereitete die schrittweise Einführung des "Neuen Steuerungsmodells" vor. Die Stadtbücherei erwartete, dass der Betriebsvergleich Methodik und Basisdaten für ein künftiges Controllingsystem und Berichtswesen liefern könnte.

Wir hofften, mit neuen Erkenntnissen über unseren Betrieb Bestandaufbau und Arbeitsabläufe optimieren zu können.

Wir erwarteten uns einen regen Meinungs- und Informationsaustausch mit den anderen teilnehmenden Bibliotheken und nicht zuletzt reizte uns auch der Wettbewerb.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Die Mitarbeiter standen dem Betriebsvergleich bei Projektbeginn gleichgültig bis abwartend interessiert gegenüber. Mit Beginn der Vorbereitungen für die internen Arbeitszeitmessungen artikulierte sich deutliche Kritik. (Controlling wurde mit Kontrolle gleichgesetzt.) Nach ausführlichen Diskussionen und einem Gespräch mit dem Personalrat wurde auf Stückzählung bei den internen Arbeitszeitmessungen verzichtet. Die Frage nach dem Sinn des Projekts, nach dem Verhältnis von Erhebungsaufwand und praktischen Nutzen für die Bibliotheksarbeit konnte dennoch nicht für alle Mitarbeiter positiv beantwortet werden.

Veränderungsprozesse

Veränderungen im Bereich der Bestandskalkulation gab es kaum, da die Stadtbücherei schon seit Jahren mit einem differenzierteren Instrumentarium der Bestandskalkulation arbeitet und die Ausleih- und Umsatzzahlen (auch die der Zweigstellen) in die Strategie des Bestandaufbaus einfließen. Trends zu Standing Orders und Staffelung von Mainstream-Titeln wurden verstärkt. Im Bereich der übrigen internen Dienstleistungen und Arbeitsabläufe konnten - nach ausführlichen Diskussionen im Haus und nach Meinungsaustausch mit anderen Projektbibliotheken - kleinere wirkungsvolle Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden (Organisation der Medienrückstellung, Reparaturpraxis...). Direkte Dienstleistungen wurden verbessert (Öffnungszeiten, Personalschulung).

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Methodik, gemessene Daten und Kennzahlen des Betriebsvergleichs sind in die Produktbeschreibungen und Zielvereinbarungen der Stadtbücherei mit eingeflossen. Die gewonnenen Erfahrungen sind Basis für ein Ziel- und Kennzahlensystem zur Steuerung unserer Bibliothek und zur Leistungsmessung. Der Bereich Controlling wird künftig einen höheren Stellenwert bei der Stadtbücherei bekommen.

Gesamtbewertung des Projekts

Die Stadtbücherei Regensburg bewertet das Projekt Betriebsvergleich insgesamt positiv. Auch wenn bei der Information und Motivation der Mitarbeiter innerbetrieblich nicht alles optimal gelaufen ist, konnten wir doch ein hohes Maß an Transparenz in den Bereichen Medienbestand, Medienumschlag, Personaleinsatz sowie bei den internen Arbeitsabläufen gewinnen.

Stadtbibliothek Rosenheim

Stadtprofil

Die kreisfreie Stadt Rosenheim, die gleichzeitig auch Sitz des gleichnamigen Landkreises ist, hat 59.310 Einwohner und ist ein wirtschaftliches und kulturelles Zentrum der Region zwischen München, Salzburg und Innsbruck.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Teilnahme am Projekt wurde innerhalb der Stadtverwaltung ausgesprochen positiv aufgenommen, sie weckte allerdings auch weitere Erwartungen, so z. B. einen möglichen Einstieg in die Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Stadtbibliothek war mit ihrem umfangreichen Jahresbericht schon einer der Vorreiter des Berichtswesens, der Betriebsvergleich sollte vor allem im Bereich der Leistungsdaten dazu beitragen, das Berichtswesen transparenter und effizienter zu machen.

Erwartet wird eine Verbesserung der innerbetrieblichen Steuerung und ein exaktes Datenmaterial als fundiertere Argumentationshilfe nach außen.

Gleichzeitig will man mit diesem Modell eine Vorreiterrolle innerhalb der Stadtverwaltung übernehmen.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projektes

Außer bei der Arbeitszeiterfassung waren in Rosenheim drei Mitarbeiterinnen mit dem Betriebsvergleich über die gesamte Laufzeit befasst. Die monatliche Erfassungsrunde war nach einer kurzen Zeitspanne der Einarbeitung effiziente Routinetätigkeit.

Für die Außendarstellung eignet sich der BIX mit seinen Indikatoren wesentlich besser, die Ergebnisse des Betriebsvergleichs wurden aber in den Jahresbericht der Stadtbibliothek mit aufgenommen.

Die Erfassungsbögen für die Leistungsdaten sollten noch differenzierter sein und in die Bestandsbereiche Kinder und Jugend aufgeteilt werden. In der Bibliothekspraxis in Rosenheim sind dies völlig unterschiedliche Bereiche, mit unterschiedlichem Angebot, einer anderen Zielgruppe und anderen Präsentationsformen.

Veränderungsprozesse

Erste Veränderungen zeichneten sich bereits nach der ersten Phase des Projekts ab:

So wurden die Zeitanteile für die Lektoratstätigkeit reduziert, die indirekten Dienstleistungen konnten kontinuierlich zugunsten der direkten zurückgefahren werden.

- **Direkte Dienstleistungen:**
Insbesondere durch die Verlagerung eines Büroarbeitsplatzes in das Kinderhaus wurde eine Erhöhung der Informationsstunden erreicht.
Für die Bibliothekskunden wurde ein monatlicher Newsletter veröffentlicht
Zwei Mitarbeiterinnen haben an einem Inhouse-Seminar zum Thema Kundenservice und Kundenfreundlichkeit teilgenommen.
Bildung von Interessenskreisen insbesondere im Sachbuchbereich (Elternbibliothek, Wirtschaftsinfo, Bauen und Wohnen etc.).
- **Indirekte Dienstleistungen:**
Die Lieferkontrolle wurde aufgegeben
- **Bestandsaufbau:**
Der Anteil, von sehr gefragten Titeln, die mehrfach angeschafft werden (Staffelung), wurde erhöht.
- **Personaleinsatz:**
Es wurde eine effiziente Diensterteilung für den Thekenbetrieb angestrebt, der sich vor allem an den am stärksten frequentierten Nutzungszeiten der Bibliothek orientiert.
- **Interne Arbeitsabläufe:**
Die interne Kommunikation vollzieht sich im Wesentlichen über E-Mail, da 10 von 14 Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz über E-Mail verfügen.
Interne Arbeitsabläufe sind für neue Mitarbeiter schriftlich dokumentiert.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Das Instrumentarium des Betriebsvergleichs bildet die Grundlage des Einstiegs der Stadtbibliothek in eine Kosten- und Leistungsrechnung.

Gesamtbewertung des Projekts

Die meisten Veränderungen innerhalb der Betriebsabläufe hätten auch ohne den Betriebsvergleich stattgefunden.

Insgesamt bewertete die Stadtbibliothek die Arbeitssitzungen als nicht effizient genug, vor allem vom potenziellen Austausch guter und für die Praxis verwertbarer Ideen hat man sich mehr erwartet.

An einer Weiterführung der Arbeitsgruppe im Rahmen eines „Erfa-Projekts“ ist Rosenheim nur dann interessiert, wenn weitere innovative Bibliotheken nach Möglichkeit auch aus anderen Bundesländern dazustoßen.

Stadtbücherei Waldkraiburg

Stadtprofil

Waldkraiburg hat knapp 24.535 Einwohner, ist als Vertriebenensiedlung nach 1945 gegründet und 1950 zur selbständigen Gemeinde, 1960 zur Stadt erhoben worden. Als Mittelzentrum im östlichen Landkreis Mühldorf hat Waldkraiburg im kulturellen und wirtschaftlichen Bereich auch eine zentralörtliche Bedeutung.

Begründung der Teilnahme und Erwartung an das Projekt

Die Diskussion um die Begriffe Neues Steuerungsmodell, Budgetierung und Controlling, die in den Kommunalverwaltungen geführt werden, haben auch die Stadtbücherei dazu veranlasst, sich mit diesen Sachverhalten auseinander zu setzen.

Die Bücherei erwartet sich von dem Projekt, dass sie durch die Leistungsdaten und das Instrumentarium des Betriebsvergleichs ihre Position gegenüber der Verwaltung stärken und aktiver an dieser Diskussion teilnehmen kann.

Praktische Erfahrungen bei der Durchführung des Projekts

Die Mitarbeiter haben die zwei Phasen der Arbeitszeitmessungen zwar als Belastung empfunden, die Auswertung hat man aber als interessant bewertet.

Zwischenergebnisse des Betriebsvergleichs wurden mit dem Personal besprochen, sie wurden aber gelassen akzeptiert, da sich keine durchgreifenden Veränderungen ergeben werden.

Die für die Bücherei zuständige Hauptverwaltung verfolgte das Projekt mit Interesse, auch weil innerhalb der Stadtverwaltung insgesamt die Entwicklung hin zu einer Modernisierung der Verwaltung angestoßen wurde.

Die Ergebnisse aus dem Betriebsvergleich und der Teilnahme am BIX werden von der Verwaltung auch als Grundlage für die Personalplanung herangezogen.

Veränderungsprozesse

In der Anfangsphase orientierte sich der Bestandsaufbau im Sachbuchbereich an den Ergebnissen der Leistungsdaten.

- Direkte Dienstleistungen:
Es ist geplant, den Info-Platz im Obergeschoss länger zu besetzen, da seitens der Benutzer dafür ein großer Bedarf besteht.
Ziel: Größere Kunden-Zufriedenheit.

- **Indirekte Dienstleistungen:**
Als Rationalisierungsmaßnahme wurden im Ausleihbetrieb Kassetten, CDs und CD-ROMs vom Stellvertreter- auf ein Safer-System umgestellt.
Ergebnis: weniger Arbeit und eine größere Attraktivität für die Benutzer.
- **Bestandsaufbau:**
Hier ist eine weitere Zeitersparnis nur noch bei der Titelaufnahme möglich. Deshalb wird die Umstellung auf ein EDV-System mit Fremddatenübernahme beschleunigt und im Mai 2003 verwirklicht werden.
Besonders gut genutzt werden Sachgruppen (EDV, Recht, Geld), die durch Standing-Order sehr aktuell sind. Neue Romane, die ebenfalls durch Standing Order schnell zur Verfügung stehen, werden als Qualität der Stadtbücherei von den Benutzern anerkannt. Die Kinder- und Jugendliteratur wird ebenfalls zum Teil zeitsparend durch die Standing Order abgedeckt. Eine weitere Übernahme von Standing-Order-Gruppen erlaubt der Etat zur Zeit allerdings nicht.
- **Personaleinsatz:**
Durch einen Personalwechsel ergab sich die Möglichkeit, eine Stelle auf zwei Teilzeitstellen aufzuteilen. Dadurch können Spitzenzeiten im Betrieb und Ausfälle besser abgedeckt werden.
- **Interne Arbeitsabläufe:**
Bei der Organisation der Arbeitsabläufe gab es bisher keine Veränderungen.

Nutzung des Instrumentariums für die Zukunft

Die differenzierte Statistik zu Bestand und Umsatz wird beibehalten, weil sich nur so Veränderungsprozesse beim Bestand beurteilen lassen.
Ebenso werden die Aufzeichnungen über die Mitarbeiterstunden weitergeführt.
Der Medienetat wird künftig auf der Basis der Leistungsdaten (Relation Bestand – Ausleihe) aufgeteilt.

Gesamtbewertung des Projekts

Der Aufwand und die Arbeit für den Betriebsvergleich haben sich gelohnt. Die Ergebnisse brachten zwar keine Überraschungen und auch keine wesentlichen Neuigkeiten. In vielen Details wurden aber frühere Vermutungen und Erfahrungswerte bestätigt. Diese sind jetzt durch exakte Zahlen fundiert belegt und bilden damit eine solide Argumentationshilfe.

Vor allem bildet das Projekt eine Grundlage für künftige Planungen und Entwicklungen in Zeiten abnehmender Finanzmittel.

Die Stadtbücherei ist auch an einer Weiterführung der Arbeitsgruppe interessiert. Dabei sollten schwerpunktmäßig, neben einem verstärkten und praxisorientierten Erfahrungsaustausch, Themen wie Kostensenkung, Budgetierung und Qualitätssicherung behandelt werden.

5. Ausblick

Der „Betriebsvergleichsring Süd-Ostbayern“ beschloss in seinem letzten Arbeitstreffen im Frühjahr 2002, die vier Jahre währende Zusammenarbeit nicht mit Abschluss des Projektes zu beenden. Von den meisten bisherigen Mitgliedern wurde gewünscht, dass die Zusammenarbeit in Form eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches fortgeführt werden sollte. Auch sollen weiterhin die wichtigsten Kennzahlen der Mitglieder miteinander verglichen werden.

Gegründet wurde deshalb die „Erf-Gruppe (Erfahrungsaustausch- Gruppe) Bibliotheken“, die sowohl aus Betriebsvergleichs- Mitgliedern als auch aus weiteren interessierten Bibliotheksleitern besteht.

Vier Bereiche prägen üblicherweise die Tagesordnung:

- Erörterung alltäglicher Probleme und Fragen
z.B. jüngste Erfahrungen mit Veranstaltungen, Probleme mit der Verwaltung, Planung gemeinsamer Aktionen u. a.
Diese Gespräche haben informellen Charakter und dienen quasi als Aufwärmphase.
- Ausgiebige Bibliotheks- Begehungen
um im Kollegenkreis offen und konstruktiv Kritik äußern und aufnehmen zu können.
- Referat eines vorab gemeinsam festgelegten Themas
Bis zur nächsten Tagung wird es von den Teilnehmern in der Praxis erprobt, z. B. Managementtechniken, Auswertung und Aufbereitung aktueller bzw. neu erhobener Statistiken, Personaleinsatzplanung, Veranstaltungsmanagement usw,
- Statistik und Analyse der individuellen Entwicklungen der beteiligten Bibliotheken

Die Tagungsstätte wechselt von Bibliothek zu Bibliothek. Dort findet auch die jeweilige Betriebsbegehung statt.

Die Erf-Gruppen-Teilnehmer vergleichen halbjährlich die wichtigsten Kenndaten ihrer Bibliotheken. Durch diese regelmäßige Kontrolle der betrieblichen Situation und Entwicklung ist ein frühzeitiges Erkennen etwaiger Fehlentwicklungen gewährleistet. Durch die Vergleiche mit den Kollegen-Bibliotheken können allgemeine Situationen von individuellen Besonderheiten unterschieden werden.

Kurzstatistiken und Erf-Gruppen-interne Betriebsvergleiche geben Aufschluss über die wichtigsten Leistungskennziffern der einzelnen Büchereien. Beispiel: Entwickelt sich der Umschlag bestimmter Systematikgruppen in einer Bibliothek sehr positiv, so können daraus Anstöße für die anderen Teilnehmer gewonnen werden. Konkrete Ursachenanalysen in der Gruppe führen schließlich zu weiteren Ratschlägen, die auch in eine betriebsindividuelle Beratung münden können.

Ein erstes Treffen unter der Leitung von Doris Schneider (Außenstelle Regensburg) fand bereits im November 2002 in der Stadtbibliothek Amberg statt.