

Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken – ein bayernweites Resümée

1. Gründung des Vergleichsringes

“Gut gemessen ist halb gewonnen“, unter diesem Motto ergriffen insgesamt 23 bayerische Bibliotheken, davon aus Unterfranken: Alzenau, Bad Neustadt, Gerolzhofen, Höchberg, Kitzingen, Lohr, Ochsenfurt und Schweinfurt, aus Oberfranken (seit 1. Juli 1999 beim Würzburger Vergleichsring): Bayreuth, Coburg, Marktredwitz und aus Süd-Ostbayern: Amberg, Augsburg, Deggendorf, Freising, Ingolstadt, Kaufbeuren, Landshut, Passau, Regensburg, Rosenheim, Traunstein und Waldkraiburg die Chance, am Projekt Betriebsvergleich teilzunehmen.

Angeregt und initiiert wurde das Projekt von der Bertelsmann Stiftung, die von 1992 bis 1997 mit 18 Bibliotheken im gesamten Bundesgebiet ein erstes Projekt „Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken“ durchgeführt hatte. Infolgedessen bildeten sich ab 1998 jeweils unter Federführung der Staatlichen Landesfachstelle / Außenstelle Würzburg und Regensburg auch in Bayern zwei Vergleichsringe (Vergleichsring Unterfranken / Oberfranken von Februar 1998 bis Juli 2001 und Vergleichsring Süd-Ostbayern ab Januar 1999 bis Dezember 2001).

Da der Verteilungskampf um die knapper werdenden Budgets für Öffentliche Bibliotheken härter wird und die Kommunen bereits Projekte zur Verwaltungsmodernisierung diskutierten und umsetzten, hatten es die Außenstellen Regensburg und Würzburg der Landesfachstelle als Aufgabe angesehen, die Bibliotheken für diese Entwicklung zu wappnen und die Koordination für das Projekt Betriebsvergleich auf Fachstellenebene übernommen.

Der Gründung der Vergleichsringe vorausgegangen waren Vorbereitungstreffen, der Abschluss eines Kooperationsvertrages zwischen Bibliotheksleitung und Fachstelle, die Diskussion der Instrumentarien sowie eine Probephase.

Bei den teilnehmenden Bibliotheken in Bayern handelte es sich um Einrichtungen aller Größenordnungen, wobei vor allem der Wunsch nach “innerbetrieblicher Verbesserungsarbeit“ als Grund für die Teilnahme genannt wurde. Die Mitarbeiter in den Bibliotheken waren sehr motiviert, an der Optimierung der Betriebsabläufe aktiv mitzuwirken. Vereinzelt wurde allerdings auch die Furcht vor Stellenstreichungen laut oder der erwartete Zusatzaufwand wurde kritisch hinterfragt.

Ziel des Projektes Betriebsvergleich war, die Leistung der beteiligten Bibliotheken transparent zu machen und im Vergleich miteinander zu verbessern. Der interkommunale Vergleich sollte wegen der außerordentlich unterschiedlichen Rahmenbedingungen allerdings weniger einem Leistungsranking als einem fruchtbaren Meinungs- und Erfahrungsaustausch dienen. Stärken und Schwächen sollten im Vergleich analysiert und bewertet werden.

2. Die Instrumentarien des Betriebsvergleiches

Als Arbeitsgrundlage stand ein praxisorientiertes Berichtswesen zur Verfügung, das von der Bertelsmann Stiftung entwickelt wurde. Mit Hilfe verschiedener Datenerhebungsbögen wurden monatlich Personal-, Bestands-, Nutzungs- und Veranstaltungsdaten von den Bibliotheken schriftlich festgehalten und bei den Außenstellen Regensburg und Würzburg der Landesfachstelle in Excel-Dateien erfasst. Diese Ermittlung der Basisdaten setzte sich kontinuierlich über drei Jahre hinweg fort.

Um Vergleiche über einen größeren Zeitraum zu ermöglichen, wurden die Statistikwerte aller beteiligten Bibliotheken in sogenannten Halbjahres- und Ganzjahresauswertungen zusammengefasst, je für 1999, 2000 und 2001.

Diese Vergleichstabellen ermöglichten genauere Aussagen zum Anteil der direkten und indirekten Dienstleistungen an der verfügbaren Arbeitszeit, wobei es wünschenswert erschien, den Zeitanteil für den unmittelbaren Dienst am Kunden möglichst auszuweiten. Detaillierte Angaben lagen auch im Bereich Bestand und Entleihungen vor: Aktualisierungs-, Aussonderungs-, Effizienz- und Umschlagquoten. Hier wurde erkennbar, ob die Angebotsstruktur in den einzelnen Sachgruppen wie auch in den verschiedenen Medienbereichen auf die Nachfrage abgestimmt ist.

Ein solcher Einblick in das Leistungsspektrum der Bibliotheken war vor Beginn des Betriebsvergleiches nicht möglich gewesen.

Dennoch waren allein die Daten des monatlichen Berichtswesens zur Optimierung der internen Betriebsabläufe und zum „Umsteuern“ nicht detailliert genug. Deswegen wurden ergänzend zur Ermittlung der Basisdaten im Jahr 2000 die indirekten Dienstleistungen durch interne Arbeitszeitmessungen genauer untersucht. Vorausgegangen waren Fortbildungen mit erfahrenen Expertinnen, Frau Büning (Bertelsmann-Stiftung) für den Vergleichsring Würzburg und Frau Staude (Stadtbibliothek Fürstenfeldbruck) für Regensburg.

Die Aktion der internen Messungen beschränkte sich auf zwei Messphasen, die 2 x 24 Werktage umfassten, da die differenzierte Erfassung der internen Arbeitszeiten sehr aufwändig ist und das gesamte Bibliothekspersonal zeitlich stark belasten. Mit Hilfe von Zeitverteilungs-, Zeit-pro-Stück- und BAT-Kosten-pro-Stück-Messungen konnte ein annähernd repräsentatives Bild der internen Abläufe in den Bibliotheken erstellt werden.

Um schließlich eine breitere Vergleichsbasis möglich zu machen, wurden die wichtigsten Ergebnisse des Vergleichsringes Unterfranken / Oberfranken und Süd-Ostbayern von 1999 und 2000 zusammengefasst und die Jahresauswertungen wurden auf der Homepage der Landesfachstelle präsentiert. Auch über die bayernweiten Ergebnisse der internen Messungen wurde auf der Homepage und in der Zeitschrift ÖBiB, Heft 1 berichtet.

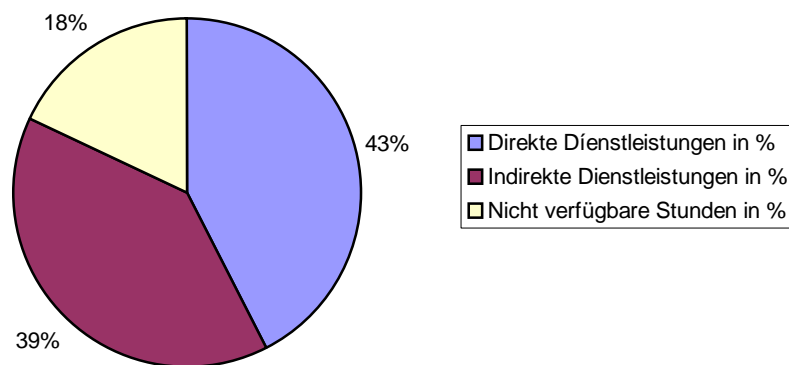
3. Der Betriebsvergleich in Unterfranken / Oberfranken

a) Die wichtigsten Ergebnisse

Der Betriebsvergleich lieferte viele Ergebnisse im Detail, die für die einzelnen Bibliotheken zur Steuerung vor Ort von großer Aussagekraft waren.

Von Interesse für die Allgemeinheit sind vor allem die Trends, die sich im Bibliotheksvergleich und im Verlauf der Projektzeit abgezeichnet haben.

**Durchschnittswerte der direkten und indirekten Dienstleistungen in %
aus Unterfranken / Oberfranken im Jahr 2000
bei 82 Prozent verfügbaren Stunden**



Ausgehend von 82 Prozent verfügbaren Stunden lag beispielsweise der Durchschnittswert der direkten Dienstleistungen im Jahr 2000 bei 42,6 Prozent (1999 bei 40,5 Prozent), wenn auch die Ergebnisse der einzelnen Bibliotheken stark differierten. Denn der Minimalwert betrug im Jahr 2000 25,1 Prozent und der Maximalwert 61,2 Prozent.

Die Durchschnittsergebnisse liegen über dem beim Gütersloher Vergleich ermittelten Richtwert von 30 Prozent und geringfügig unter dem vom Vergleichsring aus Düsseldorf empfohlenen Wert von 45 Prozent.

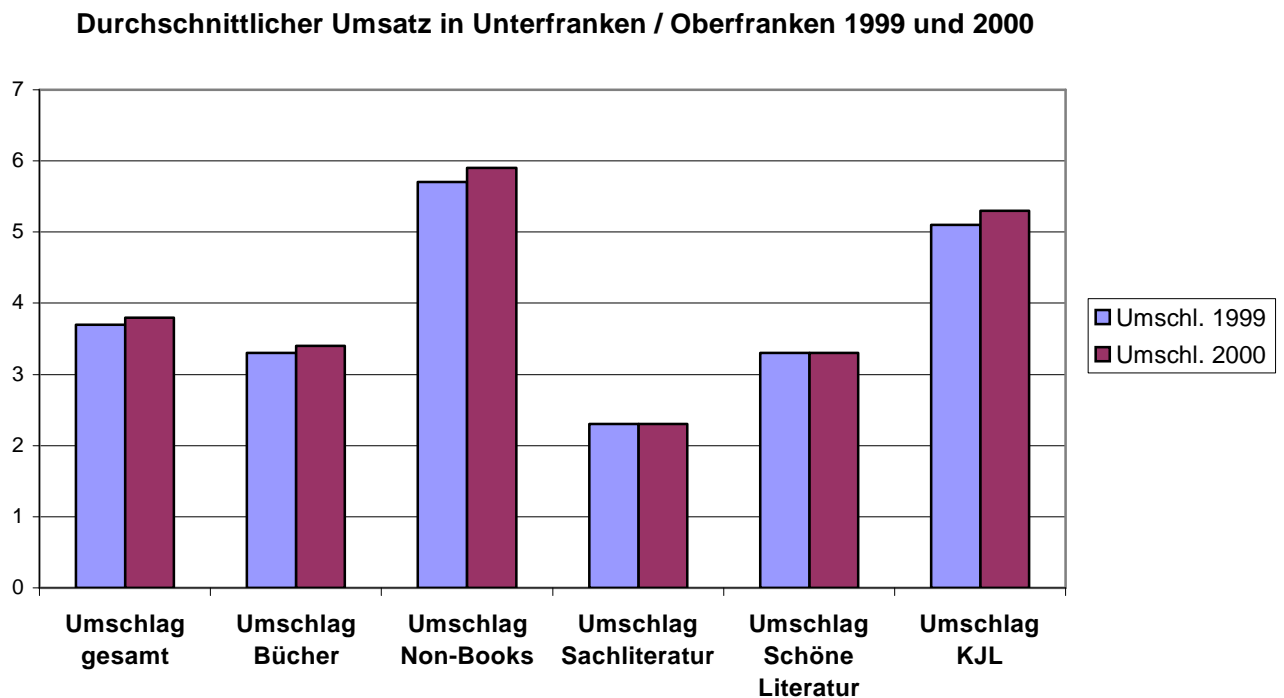
Dennoch ist eine Steigerung der direkten Dienstleistungen im Laufe der Projektzeit feststellbar, ein Trend der sich aufgrund der freiwilligen Aufschreibungen auch nach Ende des Projektes im Jahr 2001 fortgesetzt hat. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass es aufgrund der Teilnahme am Betriebsvergleich gelungen ist, mehr Zeit für den Service am Kunden umzuschichten.

Gleichzeitig hat sich der Wert für die indirekten Dienstleistungen reduziert, das heißt es wurden Maßnahmen gefunden, um den Aufwand für interne Arbeiten zu rationalisieren und die gewonnene Zeit für den Dienst am Kunden bereitzustellen.

Dementsprechend betrug der Wert für die indirekten Dienstleistungen im Jahr 2000 im Durchschnitt 39,4 Prozent und im Jahr 1999 43,4 Prozent. Der Minimalwert belief sich im Jahr 2000 bei 20,6 Prozent und der Maximalwert bei 55,8 Prozent.

Bezüglich der Bestandsnutzungswerte zeichnete sich während der Projektlaufzeit ab, dass der Umschlagwert durchgängig bei der Kinder- und Jugendliteratur am höchsten liegt, die Belletristik an 2. Stelle und die Sachliteratur an 3. Stelle folgt.

Graphisch und in Zahlen stellt sich die Entwicklung des Umschlagwertes in Unterfranken / Oberfranken für die verschiedenen Medienbereiche in den Jahren 1999 und 2000 wie folgt dar:



Gesamtbestand

Durchschnitt 2000: 3,8 (1999: 3,7)

Spannweite des Umschlagwertes vom Gesamtbestand: 2,5 - 5,4

Bücher

Durchschnitt 2000: 3,4 (1999: 3,3)

Spannweite des Umschlagwertes vom Gesamtbestand: 2,3 – 5,2

Non-Books**Durchschnitt 2000: 5,9** (1999: 5,7)

Spannweite des Umschlagwertes vom Gesamtbestand: 3,1 – 10,1

Sachliteratur**Durchschnitt 2000: 2,3** wie 1999

Spannweite des Umschlagwertes der Sachliteratur: 1,2 - 3,2

Schöne Literatur**Durchschnitt 2000: 3,3** wie 1999

Spannweite des Umschlagwertes: 2,3 - 4,8

Kinder- und Jugendliteratur**Durchschnitt 2000: 5,3** (1999: 5,1)

Spannweite des Umschlagwertes: 3,4 – 9,6

Gemessen an den empfohlenen Umschlag-Richtwerten, wie sie bei Bestandskalkulationen in Unterfranken verwendet werden, lagen die durchschnittlichen Nutzungsergebnisse der Betriebsvergleich-Bibliotheken weitgehend über diesen Orientierungszahlen.

Bei den einzelnen ASB-Gruppen weisen die folgenden Sachgruppen die höchsten durchschnittlichen Umschlagwerte vor und haben sich als am besten genutzte Gruppen herauskristallisiert. Aufgelistet sind die Werte von 2000 (1999 in Klammer):

C: 2,7 (1999: 3,1), H: 3,2 (1999: 3,3), M: 3,2 (1999: 3,6), N: 2,9 (1999: 3,5),
 O: 3,5 (1999: 3,7), T: 3,2 (1999: 3,8), V: 3,4 (1999 3,7), W: 2,7 (1999: 2,8),
 X: 3,9 (1999: 4,1) und Y: 3,0 (1999: 3,7).

Deutlich erkennbar ist ein Trend in Richtung Ratgeber, Freizeit, Aus- und Weiterbildung.

In Unterfranken war das Projekt Betriebsvergleich im Jahr 2001 bereits abgeschlossen. Deswegen wurde für den Vergleichsring Unterfranken lediglich eine Jahresauswertung auf freiwilliger Basis erstellt, wofür trotzdem ein großer Teil der Bibliotheken die Daten lieferte. Die Trends aus den Jahren 1999 und 2000 haben sich fortgesetzt. Besonders auffällig war, dass der Umschlagwert der Non-Books gesteigert werden konnte.

Bei den internen Messungen war zentrales Ergebnis, dass gesamt circa 60 Prozent der Mitarbeiterstunden für vorbereitende Tätigkeiten in den Bereichen Medien und Ausleihe verwendet wurden. Bibliotheksverwaltung/ Organisation/ Personal nahm den dritthöchsten Zeitanteil in

Anspruch. Im Detail flossen 32 Prozent der internen Mitarbeiterstunden in den Ausleihbetrieb, 30 Prozent in den Bereich Medien, 9 Prozent in die Öffentlichkeitsarbeit, 1 Prozent in Spezielle Dienstleistungen und zuletzt 28 Prozent in Bibliotheksverwaltung/ Organisation/ Personal. Nach diesem Grobübersicht interessierte vor allem, welche einzelne Tätigkeiten den Zeitaufwand verursachen. Auf den ersten Blick wurde deutlich, dass das Rücksortieren mit 19,21 Prozent zu den zeitintensivsten Tätigkeiten zählte (vgl. ÖBiB, Heft 1).

b) Erfahrungsaustausch und Diskussion der Ergebnisse bei Arbeitstreffen

“Was sagen die Ergebnisse aus und wie können die Zahlen verwendet werden?”

Solche und ähnliche Fragen wurden bei den zweimal im Jahr anberaumten gemeinsamen Arbeitsbesprechungen unter Federführung der Außenstelle Würzburg gestellt und diskutiert. Aufgrund der vorliegenden Jahresauswertungen analysierten die Teilnehmer die Ursachen der ermittelten Daten, es kam zum Erfahrungsaustausch und zu Berichten aus der Praxis. Im Vordergrund stand das Ziel, eine verbesserte Transparenz und schließlich Steuerung des eigenen Betriebes zu erreichen.

Sinnvoll erschien in erster Linie, die ermittelten Statistikzahlen für einen kundenorientierten Bestandsaufbau zu nutzen, wobei die Betriebsvergleich-Ergebnisse für die Formulierung von Bestandszielen und deren Umsetzung genutzt werden können. Hier berichtete eine Bibliotheksleiterin aus praktischer Erfahrung, wie vor Ort anhand des Betriebsvergleiches die Bestandsziele sowie die Etatverteilung korrigiert wurden, um entsprechend der Nachfrage langfristig eine systematische Ausleihsteigerung zu bewirken.

Darüber hinaus überlegten die Bibliotheken bei einer weiteren Arbeitsbesprechung, welche Bibliotheksziele bei der Arbeit vor Ort maßgeblich sind, z.B. Leseförderung, Aus- und Weiterbildung, Medienkompetenz, Freizeit oder Bibliothek als Veranstaltungsort. Zum nächsten Schritt, der Verknüpfung der Aufgaben und Ziele mit Leistungsindikatoren (Kennzahlen) und einem Maßnahmenkatalog, kam es allerdings beim Vergleichsring Unterfranken / Oberfranken nicht. Ein solch aufwendiger Prozess hätte sich bei den Teilnehmern, meist Bibliotheken kleinerer und mittlerer Größenordnung, nicht gelohnt. Einzelne Bibliotheken, die sich im Verwaltungsreformprozess befinden, haben allerdings solche Ziele in Absprache mit der Kommune schriftlich verankert. Eine Bibliothek erstellt darüber hinausgehend im Rahmen des neuen Steuerungsmodells Produktdefinitionen. Hierfür sind die Ergebnisse des Betriebsvergleiches eine gute Grundlage.

Außerdem diskutierten die Bibliotheksleiter, wie die ermittelten Zahlen für die Öffentlichkeit und Verwaltung präsentiert werden können. Insbesondere die Aufbereitung der Ergebnisse für Jahresberichte und die Presse wurde übereinstimmend als wichtig erachtet. In dieser Form können die Bibliotheken nachweisen, dass sie wichtige Leistungen für die Kommune/Stadt erbringen, kommunale Ziele verfolgen und dass die finanzielle Förderung ihrer Einrichtung berechtigt ist.

Bereits die Ergebnisse des monatlichen Berichtswesens hatten Aufschluss über den Leistungsstand der Bibliotheken gegeben. Aber erst die Gesamtergebnisse der internen Messungen ermöglichten umfassende Transparenz und es bot sich die Chance, Zeit umzuschichten, Arbeitsabläufe zu straffen und die Leistung zu optimieren. Bei den Arbeitsgruppensitzungen lieferte die Auswertung der Arbeitszeituntersuchungen reichlich Diskussionsstoff. Die Teilnehmer suchten nach Ursachen für die Ergebnisse, verglichen die ermittelten Zahlen untereinander und versuchten die Extremwerte zu erklären. Ziel war, herauszufinden, bei welchen Arbeitsbereichen Zeit eingespart werden kann, um mehr direkte Dienstleistungen für den Kunden zur Verfügung zu stellen.

Bei den Zeit-pro-Stück-Werten interessierten vor allem die Durchschnittswerte von Tätigkeiten, die besonders ins Gewicht fallen wie Rücksortieren, Fernleihbestellungen, Kaufentscheidung von Medien, Systematisierung, Katalogisierung etc.

Trotz unterschiedlicher Voraussetzungen der Bibliotheken war es während der gesamten Projektzeit möglich, bei den Arbeitsbesprechungen einen gemeinsamen Nenner zu finden. Dennoch waren die Diskussionen nicht ganz einfach, wenn aufgrund der unterschiedlichen Größe der Bibliotheken die Rahmenbedingungen und Erfahrungen verschieden waren und die Nutzungswerte nur bedingt miteinander verglichen werden konnten. In diesen Fällen war es notwendig, dass sich Bibliotheken ähnlicher Größenordnung zusammenfinden und aneinander orientieren anstatt sich an den Durchschnittswerten zu messen.

4. Der Betriebsvergleich in „Süd-Ostbayern“

Von den 12 Bibliotheken, die 1998 den Betriebsvergleichsring „Süd-Ostbayern“ mitbegründet haben, haben 11 Bibliotheken die dreijährige Projektphase von 1999 bis 2001 durchgehalten. Lediglich eine Bibliothek hat ihre Teilnahme nach einem Jahr zurückgezogen, nachdem durch Umbaumaßnahmen eine reguläre Lieferung von Daten nicht mehr möglich war.

Mit dem Abschluss der Erhebung der monatlichen Basisdaten ist es nunmehr möglich, Trends und Veränderungen, die sich über drei Jahre hinweg ergeben haben zu analysieren. Deshalb soll sich diese Schlussbilanz vor allem auf einen Vergleich der gesamten dreijährigen Projektzeit konzentrieren.

a) Die wichtigsten Ergebnisse

- Mitarbeiterstunden

Die „direkten Dienstleistungen“ sind durchschnittlich von 29,7% über 31% auf 35% gestiegen, und diese tendenzielle Zunahme konnte bei allen Bibliotheken registriert werden. Parallel dazu erfolgte eine Reduzierung der „indirekten Dienstleistungen“, die ja im Jahre 2000 innerhalb der „Internen Messungen“ genau untersucht worden waren. Da der Anstieg der „direkten Dienstleistungen“ im Jahr nach den „Internen Messungen“ am intensivsten war, drängte sich hier die Frage auf, ob dieser positive Trend auf Erkenntnisse aus den innerbetrieblichen Arbeitsabläufen zurückzuführen ist. Das heißt, dass Konsequenzen und Rationalisierungsmaßnahmen aufgrund von präzisen Zeitanalysen in die Praxis umgesetzt wurden.

- Umsatz/Umschlag

Der Umsatz des **Gesamtbestands** ist während der drei Projektjahre durchschnittlich nur leicht gestiegen, er war aber schon im ersten Jahr auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau. Die Bibliotheken, deren Gesamtumsatz leicht zurückgegangen ist, waren schon vorher auf einem sehr hohen Level, so dass man hier nicht von einem qualitativen Rückgang sondern eher von einer Normalisierung sprechen muss. Dort, wo große Musikbibliotheken mit einem ausgebauten Notenbestand existieren, ist dementsprechend auch der Umsatz geringer. Während tendenziell der Umsatz der **Sachliteratur** und der **Kinder- und Jugendliteratur** leicht zurückgegangen ist, konnte der Umschlag der **Schönen Literatur** geringfügig gesteigert werden. Zu- und Abnahme waren aber jeweils marginale Werte. Nahezu bei allen Bibliotheken ist der Umsatz der Kinder- und Jugendliteratur am höchsten, gefolgt von der Belletristik. Dies war über alle drei Jahre hinweg ein stabiler Trend. In allen diesen drei Bestandsbereichen lagen die Umsatzergebnisse über den empfohlenen Orientierungswerten, wie sie die in Bayern verwendete Bestandskalkulation vorsieht.

Da im Vergleichsring „Süd-Ostbayern“ 6 Bibliotheken ASB und 6 Bibliotheken die SSD als Systematik benutzten, wurden mittels einer Konkordanz **4 Vergleichsgruppen** (A+B, C+D, E+G, T+W) gebildet. Parallel dazu hat aber jede Bibliothek auch noch die Werte ihrer eigenen Sachgruppe ermittelt. In diesen 3 Jahren haben folgende Sachgruppen immer einen stabilen Umsatzwert von über 3 erreicht: X, M, O, V, H, T+W, C+D, N, Y, wobei in den Gruppen C+D, H und X innerhalb der drei Jahre eine stetige Zunahme des Umsatzes erzielt werden konnte. Deutlich wird auch hier – analog zu den Ergebnissen des Würzburger Vergleichsring - dass innerhalb der Sachliteratur die Bereiche Ratgeber, Freizeit sowie Aus- und Weiterbildung am intensivsten genutzt werden.

- Effizienztabellen

Auf der Abschlussitzung wurden auch eingehend die Werte und Trends der Effizienztabellen analysiert. Die Effizienz – ein Begriff aus der Bestandskalkulation – beschreibt das Verhältnis von Ausleihanteil zum Bestandsanteil. 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 ein Wert von 1 erreicht ist. 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. Auf jeden Fall liefern diese Werte nützliche Hinweise für einen kalkulierten Bestandsaufbau.

In zwei Bereichen waren die Effizienztabellen besonders aussagekräftig: bei den Non –Books und bei den einzelnen Sachgruppen.

Bei den **Non-Books** ist die Übernutzung besonders evident und nahezu bei allen Bibliotheken wurde der noch tolerable Wert von 1,5 deutlich überschritten. Hinzu kommt noch eine weitere Tendenz: innerhalb der Projektzeit konnte die Übernutzung nicht nur nicht abgebaut werden, sondern sie hat stetig zugenommen. Somit ist hier ein eindeutiger Handlungsbedarf gegeben.

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 muss bei folgenden Gruppen von einer Übernutzung gesprochen werden: C+D, H, M (besonders stark), N, O, V, W,X. Diese Übernutzung korrespondiert mit den positiven Umschlagswerten in diesem Bereich.

Alle Bibliotheken waren einhellig der Meinung, dass die Effizienzwerte wertvolle Hinweise liefern für eine gezielte und benutzerorientierte Medienauswahl.

b) Erfahrungsaustausch und Diskussion der Ergebnisse bei Arbeitstreffen

Das Projekt „Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken“ ruhte auf zwei Säulen: auf den monatlich ermittelten Basisdaten, deren Analyse vor allem für den Bestandsaufbau genutzt werden konnte und den „Internen Arbeitszeitmessungen“, die wegen der hohen Belastung für alle Beteiligten nur punktuell und einmal an zwei Messphasen im Frühjahr und Herbst durchgeführt wurden. Die „Internen Messungen“ waren auch eine notwendige Ergänzung und Vertiefung der monatlichen Ermittlungen der Mitarbeiterstunden. Die dort aufgeworfenen Fragen, bezüglich der internen Dienstleistungen, der sogenannten Bürostunden, konnten damit überraschend deutlich geklärt werden. Es gab nämlich einen für große und kleine Bibliotheken gemeinsamen Trend, der damit auch als repräsentativ angesehen werden kann. Es zeigte sich das die Arbeitsbereiche „Ausleihbetrieb“ und „Medien“ jeweils ein Drittel der zur Verfügung stehenden internen Arbeitszeit für sich beanspruchten, dicht gefolgt von Tätigkeiten für die „Bibliotheksverwaltung“.

Aus der detaillierten Kenntnis der Werte etwa für das „Rücksortieren von Medien“, „Angebotssichtung im Lektorat“ oder der „Technischen Buchbearbeitung“ wurde dann – basierend auch auf den Erfahrungen der Bibliotheken – ein Ideenpool entwickelt, in dem Rationalisierungspotenziale gesammelt wurden. Wie schon beim Kapitel „Mitarbeiterstunden“ oben erwähnt, weist der tendenzielle Rückgang der indirekten Dienstleistungen darauf hin, dass die Bibliotheken einige dieser Vorschläge in die Praxis umgesetzt haben.

Die statistischen Werte zum Umsatz und zur Effizienz wurden von allen Bibliotheken als Instrumente für die Medienauswahl eingesetzt. Auch hier – zeigte sich – wie bei den „Internen Messungen“, dass durch exakte Messungen eine Transparenz der Dienstleistungen der Bibliothek erreicht, die dann wiederum für Praxis verwendet und für positive Veränderungen genutzt werden kann.

5. Bewertung des Projektes

a) Würzburg

Die unterfränkischen Bibliotheken bewerteten die Teilnahme am Projekt Betriebsvergleich generell positiv, wobei der Grad des Nutzens abhängig war von der Größe der Bibliothek, der Verwendungsmöglichkeit vor Ort und dem Modernisierungsstand der Verwaltung.

Viele Bibliotheksleiter äußerten sich dahingehend, dass der Betriebsvergleich ihnen allgemeine Erkenntnisse und Verbesserungen gebracht habe:

- mehr Bewusstsein für Kundenorientierung
- Innovation
- Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen
- erweiterter Blickwinkel
- Zielfindungsprozesse
- Ziele, Angebote und die Arbeitsorganisation wurden geprüft und hinterfragt
- die eigene Leistung wurde durch neue Managementmethoden verbessert
- Basis für Jahresberichte

Die meisten der Bibliotheken bewerteten die Teilnahme am Bertelsmann-Projekt als wertvolle Hilfe für den Bestandsaufbau und stellten fest, dass es ihnen jetzt besser gelingt, Bestandschwerpunkte und –ziele festzulegen, die Lektoratsarbeit mittlerweile gezielter und kundenorientierter vonstatten geht, verstärkt Bestandskalkulationen für Bestandscontrolling und Etatverteilung eingesetzt werden, der Nutzen des Aussonderns veralteter Titel bewusst wurde und mehr Augenmerk auf eine benutzerfreundliche Präsentation gerichtet wird.

In puncto Personal wurde mehrheitlich festgestellt, dass sich bei den Mitarbeitern aufgrund der starken Beteiligung beim Betriebsvergleich Motivation und Teamgeist verbessert haben. In einzelnen Fällen dienten die erhobenen Zahlen als Grundlage für Personalforderungen oder veränderte Schwerpunktsetzungen bei der Personalauswahl.

Nicht zuletzt bot das Instrumentarium gute Argumentationshilfen und fundiertes Material für die Verwaltung, insbesondere in den Bibliotheken, die sich in einem Verwaltungsreformprozess befinden. Hier war vor allem das Berichtswesen sehr hilfreich.

b) Regensburg

Den beiden Fachstellen, die die Projekte betreut haben, war von Anfang an klar, dass Dateneingabe und –auswertung, sowie die Koordination ein hohes Maß an Arbeitsbelastung mit sich bringen würde. Gleichwohl haben die Fachstellen auch profitiert von Erfahrungen und Erkenntnissen aus diesen drei Jahren. Der Gewinn an know-how in Bezug auf Fragen der Bestandskalkulation, der Betriebsabläufe und des Bibliotheksmanagements kann und wird in die praktische Beratungsarbeit einfließen und im Unterricht und auf Fortbildungsveranstaltungen weitergegeben werden.

Die Bibliotheken des Betriebsvergleichs rings „Süd-Ostbayern“ waren einhellig der Meinung, dass sich der hohe Aufwand und die Belastung auch für das übrige Personal gelohnt haben und dass aufgrund exakter Daten eine Neubewertung der eigenen Arbeit möglich wurde.

In den Arbeitssitzungen und, abschließend, anhand eines Fragebogens, wurden folgende Bewertungen abgegeben:

- Stärkere Transparenz von Dienstleistungen und Arbeitsabläufen
- Grundlagen für die Einführung eines neuen Steuerungsmodells wurden erarbeitet
- Rationalisierungsmöglichkeiten wurden angedacht und teilweise umgesetzt
- Der Vergleich mit unterschiedlich großen und zum Teil anders strukturierten Bibliotheken wurde überwiegend skeptisch gesehen
- Generell wurde betriebswirtschaftliches Denken ins Bewusstsein der Mitarbeiter gerückt

Die meisten Bibliotheken nannten vor allem eine Verbesserung der Lektoratsarbeit als Pluspunkte und damit auch den Einsatz des Instrumentariums, das ein kalkulierter Bestandsaufbau bietet. Insgesamt wurde bei allen Bibliotheken ein stärkeres kundenorientiertes Denken und Handeln praktiziert.

Beim Personal konnte anfängliches Misstrauen – vor allem bei den Internen Messungen – in konstruktive Mitarbeit und konstruktives Mitdenken transferiert werden, so dass großenteils – wie in Würzburg – von einem Motivationsschub und verbessertem Teamgeist gesprochen werden kann. Insgesamt wurde durch die notwendig gewordenen regelmäßigen Dienstbesprechungen die innerbetriebliche Kommunikation verbessert. Einige Bibliotheken haben die erhobenen Zahlen auch als Argumentationshilfe für Personalforderungen verwenden können.

Bibliotheken, die sich einer Kontrolle durch den Kommunalen Prüferverband unterziehen mussten, konnten mit dem Instrumentarium des Betriebsvergleichs exakt den zeitlichen Arbeitsanteil der einzelnen Tätigkeitsbereiche nachweisen und damit bei der Verwaltung einen deutlichen Bonus verbuchen. Gleichzeitig lieferten die Ergebnisse des Betriebsvergleichs die Grundlagen und Eckdaten für anstehende Entwicklungen der Verwaltungsreform.

6. Ausblick

Beim Vergleichsring Würzburg wird der Betriebsvergleich auch nach Abschluss der Projektzeit auf „freiwilliger Basis“ und mit reduzierter Zahlenerfassung weitergeführt. Es werden nach wie vor Jahresauswertungen besprochen und wichtige Erfahrungen ausgetauscht. Es ist geplant, der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Arbeit im „Zahlenschwengel“ sich mittlerweile hin zu inhaltlichen Fragestellungen verändert hat. Infolgedessen soll die AG umbenannt werden in „AG Bibliotheksmanagement“ und in Zukunft Themen wie Verwaltungsreform und Qualitätsmanagement aufgreifen.

In Regensburg wurde beschlossen, die bisherige Arbeitsgruppe „Betriebsvergleichsring“ als eine sogenannte Erfa-Gruppe (Erfahrungsaustauschgruppe) weiterzuführen und diese auch neuen Interessenten zu öffnen. Dieser aus dem Buchhandelsmanagement stammende Begriff beinhaltet eine Gruppe von 8-12 Mitgliedern, die – von einem Moderator geleitet – sich jährlich zwei- bis dreimal

trifft und alle Fragen und Themen aus der Bibliothekspraxis behandeln kann. Einer der Schwerpunkte sind dabei Betriebsbegehungen, da die Tagungsstätte jeweils in einer anderen Bibliothek ist. Damit muss sich die gastgebende Bibliothek sich auch einer offenen Kritik aus dem Kreise der Kollegen stellen. Natürlich kann auch hier partiell wieder das Instrumentarium des Betriebsvergleichs eingesetzt werden. Auf der Abschlusssitzung des Betriebsvergleichs „Süd-Ostbayern“ war eine große Mehrheit der Bibliotheken bereit, in einer solchen Erfa-Gruppe konstruktiv mitzuarbeiten.