

Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken Bayernweite Ergebnisse 2000 Interne Arbeitszeitmessungen

Verfasser: Sabine Teigelkämper, Dietmar Wild
Erstellungsdatum: Dezember 2001
Umfang: 12 S.

1. Die Vorbereitung der internen Arbeitszeitmessungen

Direkte und indirekte Dienstleistungen

Ergänzend zur Ermittlung der Basisdaten, die kontinuierlich über drei Jahre hinweg erfolgte, wurden im Jahr 2000 die indirekten Dienstleistungen gemessen. Die Verteilung der Personalstunden auf direkte und interne Stunden bei den Jahresauswertungen hatte gezeigt, dass ein großer Teil der Mitarbeitergesamtsstunden in interne, d.h. vorbereitende Tätigkeiten fließt und damit nicht unmittelbar für den Dienst am Kunden zur Verfügung steht.

In Bayern lag der Anteil der internen Stunden im Jahr 2000 durchschnittlich bei 45%, während die direkten Dienstleistungen 36,6% ausmachten.

Differenziert nach Vergleichsringen stellten sich die Werte jedoch nochmals anders dar. So lagen die Werte beim Vergleichsring Unterfranken/Oberfranken, bei dem 8 Bibliotheken < 50.000 Medieneinheiten beteiligt sind, bei internen und direkten Stunden gleichermaßen bei etwa 40%, beim Vergleichsring Süd-Ostbayern hingegen mit nur 3 Bibliotheken < 50.000 Medieneinheiten zeigte sich eine Verteilung von etwa 50% bei den indirekten und 30% bei den direkten Dienstleistungen.

Mit zunehmender Größe steigt folglich der Arbeitsaufwand „hinter den Kulissen“.

Aufgrund der genannten Ergebnisse stellte sich ganz offensichtlich die Frage, welche Zeitanteile im einzelnen in welche Arbeitsbereiche einer öffentlichen Bibliothek fließen. Nicht zuletzt ging es darum, innerhalb der internen Abläufe Rationalisierungspotenziale aufzudecken und herauszufinden, was man anders machen kann.

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 darstellen. Ein gewisser Zufallsfaktor, der bedingt, dass bestimmte Tätigkeiten während des Messzeitraumes gehäuft oder gar nicht auftreten, war nicht auszuschließen.

Vorausgegangen waren Fortbildungsveranstaltungen mit erfahrenen Expertinnen (Petra Büning, Bertelsmann Stiftung und Barbara Staude, Stadtbibliothek Fürstenfeldbruck) sowie eine gemeinsame Arbeitsbesprechung mit den Betriebsvergleich-Bibliotheken, wobei diese unter Federführung der Staatlichen Landesfachstelle (jeweils Außenstelle Regensburg und Würzburg) 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 werteten die Außenstellen Regensburg und Würzburg der Staatlichen Landesfachstelle die Ergebnisse anhand vorliegender Dateien aus: jeweils getrennt für Messphase 1 und 2 sowie zusammengefasst für beide Messungen.

Die drei Stufen der Auswertung

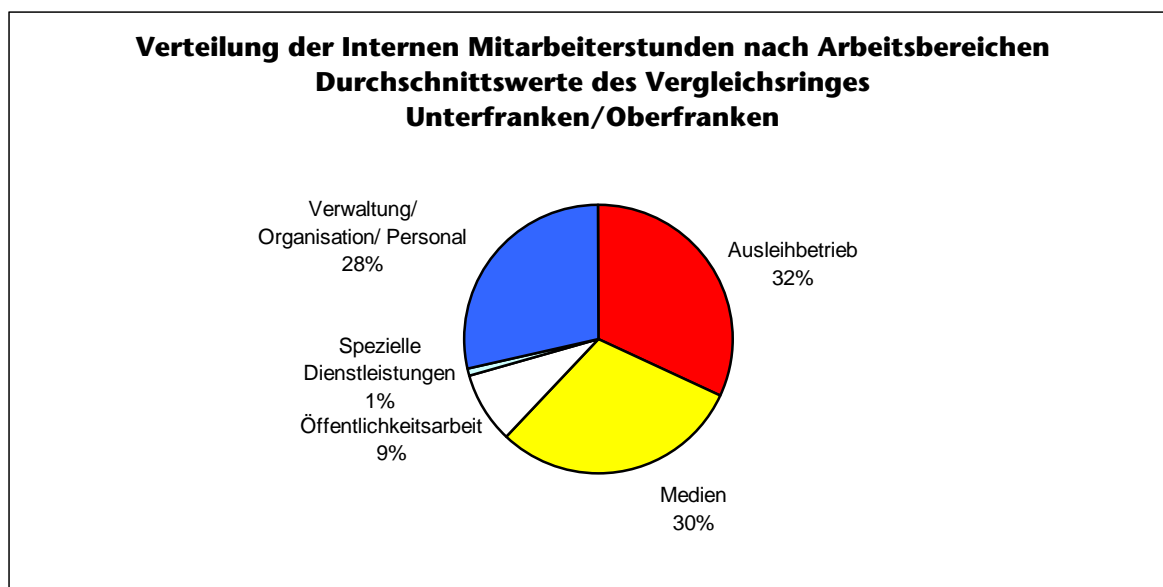
Die Excel-Tabellen der Fachstelle dienten schließlich zur Auswertung der Daten, die in drei Stufen vorgenommen wurde und auf folgende Fragen Auskunft gab:

- Wieviel Prozent der Mitarbeiterstunden fließen in einen bestimmten Arbeitsbereich und wieviel Zeit wird für die zugeordneten einzelnen Tätigkeiten aufgewendet?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Stück?
- Wie hoch sind die Personalkosten pro Stück?
(Zu diesem Zweck erfassten einige der Bibliotheken ihre Zeiten und Fallzahlen getrennt nach BAT-Gruppen)

Die Messergebnisse können vielfältig genutzt werden, so z. B. für Arbeitszeit- und Personalkostenhochrechnungen, als Basis für Personalbemessungen oder Grundlage für zahlengestützte Zielbildungsprozesse.

2. Die Ergebnisse des Vergleichsringes Unterfranken/Oberfranken

Die durchschnittliche Verteilung der insgesamt für interne Tätigkeiten zur Verfügung stehenden Mitarbeiterstunden stellte sich nach der Gesamtauswertung beider Messphasen wie folgt dar:



Beim Vergleichsring Unterfranken/Oberfranken beteiligten sich 8 der 11 Projektbibliotheken an den internen Arbeitszeitmessungen. Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich aus obiger Graphik entnehmen. 32% der internen Mitarbeiterstunden fließen in den Ausleihbetrieb, 30% in den Bereich Medien, 9% in die Öffentlichkeitsarbeit, 1% in Spezielle Dienstleistungen und zuletzt 28% in Bibliotheksverwaltung/ Organisation/ Personal.

Zentrales Ergebnis war, dass gesamt circa 60% der Mitarbeiterstunden für vorbereitende Tätigkeiten in den Bereichen Medien und Ausleihe verwendet wurden. Bibliotheksverwaltung/ Organisation/ Personal nahm den dritthöchsten Zeitanteil in Anspruch.

Je geringer die insgesamt verfügbare Arbeitskapazität ist, um so höher muss der Anteil der Mitarbeiterstunden, der zur Bewältigung der genannten Haupteinsatzbereiche erforderlich ist, anberaumt werden. Kleineren Bibliotheken wie zum Teil in Unterfranken verbleibt dann meist wenig Spielraum, um weitere Aufgaben intensiv auszubauen.

Nach diesem Grobüberblick 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.

Bei Arbeitsbesprechungen unter Federführung der Fachstelle wurde diskutiert, wie die Ergebnisse zustande kamen, wie die Extremwerte zu erklären waren und wo Zeit eingespart werden könnte, um mehr direkte Dienstleistungen für den Kunden zur Verfügung zu stellen.

Ausgewählte Einzelergebnisse zur Arbeitszeitverteilung in Prozent

Ausleihe

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Ausleihe			
Nach- und Vorbereitung der Ausleihe	6,37%	3,06%	13,64%
Rücksortieren	19,21%	12,92%	26,91%
Mahnwesen	2,10%	0,71%	2,84%
Fernleihe	3,12%	0,02%	9,92%

Auffällig ist die hohe Differenz der Messergebnisse bei den einzelnen Bibliotheken. Dies ist vor allem auf die unterschiedliche interne Arbeitsorganisation zurückzuführen. Nicht zuletzt schlägt sich auch die Höhe der Ausleihzahlen unmittelbar nieder.

Rationalisierungsmöglichkeiten beim Rücksortieren sind einerseits nur in geringem Maße möglich und andererseits zweischneidig, da bei reduziertem Aufwand der Service für den Benutzer und der optische Gesamteindruck der Bibliothek darunter leiden.

So wirkt sich eine hohe Fehlerquote beim Einsortieren des Bestandes negativ auf die Bestandsnutzung aus. Mit einer optimierten Bestandspräsentation beim Einstellen der Medien kann allerdings eine Nutzungssteigerung erzielt werden.

Bei den unterfränkischen und oberfränkischen Bibliotheken wurden dadurch einzelne Maßnahmen gefunden, die in diese Richtung weisen (z.B. ungeordnete Aufstellung einzelner Medienarten neben der Theke).

Für den Personaleinsatz ist zu beachten, dass Ausleihsteigerungen zu einem Mehrbedarf an Personal beim Rücksortieren führen.

Die Fernleihe weist hohe Messunterschiede auf, was beispielsweise durch folgende lokale Besonderheiten bedingt ist. Nachdem bislang nur Online-Direktbestellungen in den lokalen Systemen der Verbundbibliotheken möglich waren, können seit 2001 Leihverkehrsbestellungen online über den BVB-OPAC weitergeleitet werden. Die Auswirkungen dieser Neuerung konnten im Rahmen des Projektes noch nicht berücksichtigt werden. Es ist jedoch zu vermuten, dass das Online-Bestellverfahren den konventionellen Leihverkehr mehr und mehr ablösen wird und dass dies Auswirkungen auf den Zeitbedarf hat.

Medien

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Medien			
Lektorat	9,40%	2,58%	21,87%
Katalogisierung	6,07%	1,33%	14,76%
Technische Buchbearbeitung	9,39%	4,40%	17,70%
Erwerbung	5,01%	1,11%	11,03%

Auch hier variieren die Ergebnisse in Abhängigkeit von den Arbeitsabläufen. Viele Bibliotheken beziehen Teilbereiche der Neuerscheinungen über Standing-Order und reduzieren so den Zeitaufwand (v.a. Schöne Literatur, Computerbücher, Rock- und Popmusik, Kindercassetten/-CDs).

Ist der Zeitanteil im Bereich Medien dennoch aufgrund einer großen Zahl von Neukäufen erhöht, so ist dies natürlich in Relation zu sehen und auf der Kosten-Nutzen-Ebene positiv zu bewerten, da die Entleihungen voraussichtlich steigen werden.

Die Kaufentscheidungen selbst werden in der Regel nicht intuitiv, sondern kundenorientiert gefällt. Einige Bibliotheken nutzen zu diesem Zweck das Hilfsmittel Bestandskalkulation. Auch der zeitliche Aufwand zur Auswertung solcher Bestandsanalysen wurde bei der Messung der Kategorie Lektorat berücksichtigt.

Der Zeitbedarf für Katalogisierung ist abhängig vom Komfort des EDV-Systems, vom Umfang der Fremddatenübernahme, der nötigen Nachbearbeitung und den verbleibenden Eigenkatalogisaten (z.B. Noten). Um hier Zeit einzusparen, wurde darüber diskutiert, die Schlusskontrolle möglichst einzuschränken oder ganz wegzulassen.

Bei der technischen Buchbearbeitung erklären einige Bibliotheken, dass die Reparaturen gezielt verringert wurden, andere wiederum stellen einen vermehrten Zeitbedarf für die Bearbeitung von Non-Book-Medien fest.

Bei verschiedenen Teilnehmern des Betriebsvergleiches in Unter- und Oberfranken ging die Umsystematisierung des Bestandes auf die neue ASB während der Messzeit vorstatten, wobei diese Systematikänderungen einen prozentual höheren Zeitaufwand zur Folge hatten.

Grundsätzlich beeinflussen sowohl die Größe der Bibliothek (Organisation und Arbeitsteilung) als auch die Höhe des Etats (Umfang der Bestandsaktualisierung) den Zeitaufwand für den Bereich Medien maßgeblich. Beim Vergleichsring Unterfranken/Oberfranken ist hier der Zeitanteil geringer als bei den deutlich größeren Bibliotheken aus dem Einzugsgebiet Süd-Ostbayern.

Öffentlichkeitsarbeit

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Öffentlichkeitsarbeit	8,68%	1,20%	18,86%

Die Öffentlichkeitsarbeit wird in den einzelnen Kommunen generell unterschiedlich gewichtet. Außerdem lag bei der ein oder anderen Bibliothek gerade während der Messzeit ein Veranstaltungsschwerpunkt (z.B. die Vorbereitung einer Kulturwoche). Es wird ersichtlich, dass der Zeitbedarf für die Öffentlichkeitsarbeit sehr stark temporären Gesichtspunkten unterliegt und sich somit einem Vergleich entzieht. Da Public Relations-Aktivitäten von hoher Bedeutung für den Bekanntheitsgrad der Bibliothek sind, wurde nicht darüber diskutiert, hier Zeit einzusparen. Denn oft kann bereits mit kleinen Aktionen eine hohe Wirkung und Kundenbindung erzielt werden.

Spezielle Dienstleistungen

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Spezielle Dienstleistungen	1,09%	0,20%	1,72%

Spezielle Dienstleistungen fielen insgesamt nur sehr geringfügig ins Gewicht. In erster Linie sind der Bücherkistenservice, der von fast allen Bibliotheken angeboten wird und bei einigen Bibliotheken der Broschürendienst zu nennen. Für den Bücherkistendienst waren die ermittelten Durchschnittswerte sehr hilfreich.

Bibliotheksverwaltung/ -organisation/ Personal

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verwaltung/ Organisation/ Personal			
Besprechungen	5,95%	0,84%	14,17%
Finanzen/ Rechnungswesen	2,59%	0,26%	8,14%
EDV	2,82%	0,40%	5,57%
Statistik/ Berichtswesen	4,13%	1,32%	5,81%
Bibliotheksplanung/ -steuerung	1,95%	0,26%	4,90%
Sekretariat/Post	4,58%	2,45%	9,24%
Personal	3,66%	0,61%	8,75%

Anhand dieser Werte werden wiederum lokale Besonderheiten ersichtlich. Einige Bibliotheken berichten über ein umfangreiches externes Besprechungswesen anlässlich einer Verwaltungsreform oder der Planung eines Kulturprogramms. Auch regelmäßige interne Mitarbeiterbesprechungen werden befürwortet und durchgeführt. Wenige treffen die nötigen Absprachen mit den Kollegen während des laufenden Betriebes und verzichten auf extra Zusammenkünfte.

Der Zeitbedarf für EDV ist abhängig vom technischen Betreuungsaufwand und der Störanfälligkeit. Die vorausgegangene EDV-Umstellung in einer der beteiligten Bibliotheken verursachte den Maximalwert. Bei Statistik/Berichtswesen flossen die Erfassungen für den Betriebsvergleich mit hinein – je nach Organisation der Datenerfassung bei einigen Bibliotheken mehr, bei anderen weniger.

In Punkto Personal wurden je nach Größe der Bibliotheken differierende Werte genannt. Bei kleineren Bibliotheken findet Personalführung häufig im Rahmen von Mitarbeiterbesprechungen statt (s.o.), bei größeren Bibliotheken sind beispielsweise Mitarbeitergespräche bereits Pflicht. Generell wurde die Investition von Zeit in den Personalbereich von den Bibliotheksleitern positiv bewertet, da dies sehr zur Motivation des Teams beiträgt.

Auch bei anderen Betriebsvergleichprojekten wurde herausgefunden, dass mit der Größe der Bibliothek der Zeitaufwand im Bereich Bibliotheksverwaltung/ -organisation/ Personal steigt. Denn häufig liegt die Zuständigkeit für die Personal- und Finanzverwaltung in kleineren Gemeinden bei den entsprechenden Ämtern der Kommune, größere Bibliotheken führen mehr Aufgaben eigenständig durch.

Zeit-pro-Stück-Messung

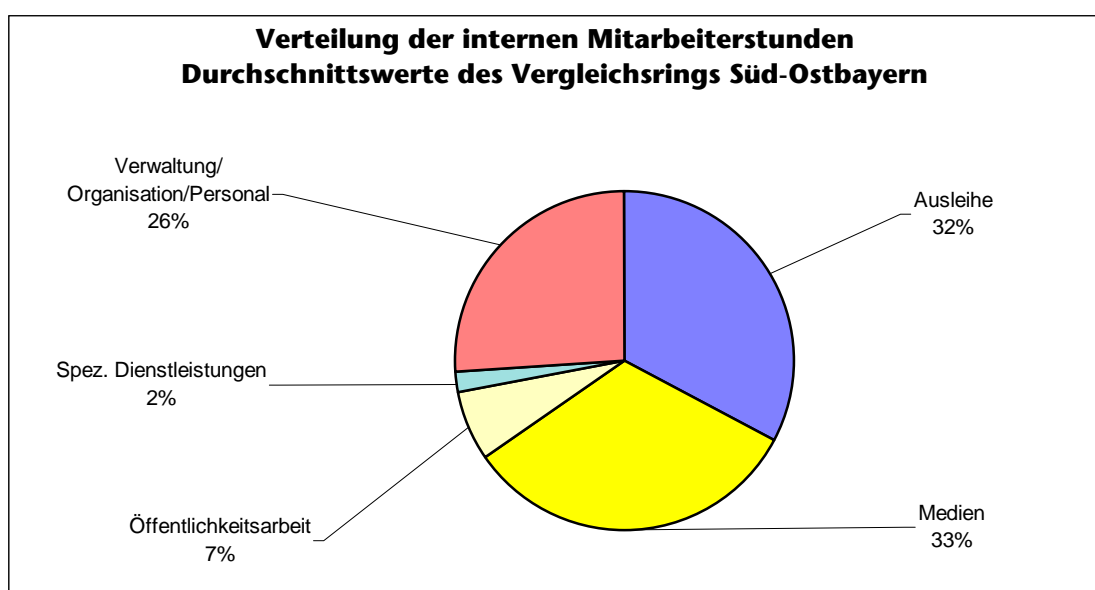
Um den Zeitbedarf noch transparenter zu machen, wurden neben den reinen Zeitmessungen für die arbeitsintensivsten Bereiche Ausleihe und Medien Zeit-pro-Stück-Messungen durchgeführt. Hierfür hielten die Bibliotheksmitarbeiter neben der Zeit die bearbeitete Stückzahl fest. Nachfolgend ausgewählte Zeit-pro-Stück-Werte von Tätigkeiten, die besonders ins Gewicht fallen.

Tätigkeit	Zeitverteilung in Minuten		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Rücksortieren	0,5	0,2	0,7
Mahnung	2,3	0,5	4,0
Fernleihbestellung	8,8	1,1	18,2
Kaufentscheidung	5,5	1,0	15,1
Systematisierung/ Schlagwortvergabe	2,8	1,0	4,4
Katalogaufn./ Fremddatenübernahme	2,7	0,8	6,6
Fortsetzungslieferungen	7,8	2,3	17,5
Techn. Bearbeitung Neuzugänge	3,1	1,6	7,1
Reparatur von Medien	3,6	1,2	7,0
Bücherkistenservice	25,9	12,5	45,0

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.

3. Die Ergebnisse des Vergleichsrings Süd-Ostbayern

Beim Vergleichsring „Süd-Ostbayern“ beteiligten sich 11 von 12 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 verschiedenen 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.

Ausgewählte Einzelergebnisse zur Arbeitszeitverteilung in Prozent

Ausleihe

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Ausleihe			
Nach- und Vorbereitung der Ausleihe	5,72%	3,70%	11,10%
Rücksortieren	22,34%	12,40%	34,10%
Mahnwesen	1,65%	0,90%	2,80%
Fernleihe	2,05%	0,10%	7,20%

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 auch 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

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Medien			
Lektorat	8,06%	5,70%	11,10%
Katalogisierung	7,11%	3,40%	13,10%
Technische Buchbearbeitung	12,75%	4,40%	18,70%
Erwerbung	4,85%	0,50%	9,50%

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 Arbeitsbereich „Medien“ hat auch die Höhe des Erwerbungssetats und damit auch die Möglichkeit der Bestandsaktualisierung.

Öffentlichkeitsarbeit

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Öffentlichkeitsarbeit	6,57%	4,70%	11,40%

Der Vergleich ist problematisch, weil die aufgewandete 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

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Spezielle Dienstleistungen	2,16%	0,30%	6,50%

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

Tätigkeit	Zeitverteilung in %		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Verwaltung/ Organisation/ Personal			
Besprechungen	4,35%	1,60%	8,00%
Finanzen/ Rechnungswesen	1,95%	0,40%	4,10%
EDV	1,35%	0,30%	2,40%
Statistik/ Berichtswesen	3,14%	0,60%	6,50%
Bibliotheksplanung/ -steuerung	1,09%	0,10%	5,00%
Sekretariat/ Post	3,26%	1,00%	6,90%
Personal	4,71%	1,90%	8,30%

Im Arbeitsbereich „Bibliotheksverwaltung/ -organisation“ 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 und Organisation 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.

Tätigkeit	Zeitverteilung in Minuten		
	Durchschnitt	Minimum	Maximum
Rücksortieren	0,5	0,2	0,7
Mahnung	1,6	0,5	3,7
Fernleihbestellung	14,2	2,5	75,0
Kaufentscheidung	2,7	1,6	7,3
Systematisierung/ Schlagwortvergabe	2,2	1,2	3,5
Katalogaufn./ Fremddatenübernahme	3,4	2,2	5,0
Fortsetzungslieferungen	3,2	0,7	7,5
Techn. Bearbeitung Neuzugänge	3,1	1,2	9,5
Reparatur von Medien	7,3	0,7	35,8
Bücherkistenservice	18,3	8,3	35,0

4. BAT-Kosten-Messung

Vier Bibliotheken des unterfränkischen Vergleichsrings unterzogen sich der aufwändigen BAT-Kosten-Aufschreibung, beim Vergleichsring Süd-Ostbayern 7 Einrichtungen. Zu diesem Zweck hatten die Bibliotheken neben den Zeiten und Stückzahlen auch die einzelnen BAT-Vergütungsgruppen notiert. Einige Teilnehmer fassten für die Gesamtauswertung mehrere Gruppen in Blöcken zusammen (z.B. BAT Vb – IVa), um so eine gewisse Verschlüsselung zu erreichen. Zur Berechnung wurden die BAT-Kosten-Werte der KGSt hinzugezogen.

Zentrale Frage war: wie hoch sind die Personalkosten pro Stück, für einzelne Tätigkeiten und ganze Arbeitsbereiche?

Wegen der unterschiedlichen Größe der Bibliotheken, die eine BAT-Kosten-Ermittlung vornahmen, war keine direkte Vergleichbarkeit gegeben. Die Arbeitsgruppen hatten sich daher von vornherein verständigt, dass die Fachstelle bei der Kostenrechnung keine Vergleichstabellen erstellt. Vielmehr sollten sich einzelne und von der Größenordnung her vergleichbare Bibliotheken – falls gewünscht – untereinander verständigen. Deswegen sollen an dieser Stelle auch keine Minimal-, Maximal- oder Durchschnittswerte genannt werden.

Der Nutzen der BAT-Kosten-Messung lag in einer besseren Kostentransparenz im einzelnen und der Verwendungsmöglichkeit für Verwaltungsreformprozesse in einzelnen Orten, wobei die Personalkosten auf ein Jahr hochgerechnet und für Produktbeschreibungen verwertet werden können.

5. Fazit

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 die zeitliche Verteilung der einzelnen Tätigkeitsbereiche nachweisen. Auch für Verwaltungsreformprozesse lieferten die Betriebsvergleichsergebnisse eine gute Grundlage.

Beim Vergleich und der Diskussion der Werte der einzelnen Tätigkeitsbereiche wurde aber auch deutlich, dass die Bibliotheken praktische Konsequenzen aus diesen Vorgaben ziehen wollen. Daraus entwickelte sich die Idee der Fachstellen Regensburg und Würzburg, 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