

Öffentliche Bibliotheken im Betriebsvergleich

VAKAT

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Öffentliche Bibliotheken im Betriebsvergleich

Erfahrungen mit der bundesweiten Verbreitung einer Methode

Bearbeitet von Petra Büning

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 2000

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© 2000 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Petra Klug, Bereich Öffentliche Bibliotheken, Bertelsmann Stiftung
Lektorat: Brigitte Neuparth
Herstellung: Christiane Raffel
Umschlaggestaltung: werkzwei, Lutz Dudek, Bielefeld
Umschlagabbildung: Photodisc/Stadtbibliothek Rosenheim
Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld
ISBN 3-89204-521-6

Inhalt

Vorwort	7
Betriebsvergleiche bundesweit	9
Organisation und Methodik des Projektes	13
Zur Rolle der Fachstellen	17
Die Vergleichsringe im Profil	21
Erste Konsequenzen für die Bibliothekspraxis	35
Erfahrungsberichte aus den Projektbibliotheken	39
Jülich	39
Minden	41
Neustadt am Rübenberge	42
Rosenheim	45
Schweinfurt	46
Waldkraiburg	49
Erfahrungen aus den Fachstellen zu den Stichworten	51
Projektmotivation	51
Instrumentarium	52
Datenerfassung	53
Arbeitszeituntersuchung	54
Erfahrungsaustausch	54
Vergleichbarkeit	55
Veränderungsprozesse	55

VAKAT

Vorwort

Gute Bibliotheksarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass maximale Kundenorientierung bei effektivem Mitteleinsatz erreicht wird. Wie lässt sich jedoch die Leistung einer Öffentlichen Bibliothek messen und vor allem verbessern, wenn unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Gewinn oder Umsatz fehlen?

Die schwierige Aufgabe Öffentlicher Bibliotheken als kommunale Dienstleister besteht derzeit darin, den sich permanent verändernden Informationsbedürfnissen ihrer Kunden gerecht zu werden – und dies häufig vor dem Hintergrund problematischer Haushaltssituationen in den jeweiligen Kommunen. Wie können Bibliotheken dieser Herausforderung auch bei sinkenden Personal- und Medienetats gerecht werden und ihre Angebote aufrechterhalten – oder sogar verbessern?

Die eigene Standortbestimmung ist der erste Schritt jeder Bibliothek zur Beantwortung dieser Fragen. Die Erhebung von Kennzahlen im zeitlichen Vergleich liefert grundlegende Erkenntnisse über die Entwicklung des Leistungsspektrums einer Bibliothek und ist Basis der internen Steuerung. Die Bewertung dieser Ergebnisse im interkommunalen Vergleich ist dann der sinnvolle zweite Schritt. Betriebsvergleiche bieten den teilnehmenden Einrichtungen ein Forum, ihre eigenen Leistungen zu messen, zu vergleichen und zu bewerten. Stärken und Schwächen können gemeinsam analysiert werden – und in einem dritten Schritt kann dann von denjenigen gelernt werden, die bereits gute Lösungen entwickelt haben.

In Zusammenarbeit mit Öffentlichen Bibliotheken hat die Bertelsmann Stiftung in verschiedenen Betriebsvergleichsprojekten ein praxisorientiertes Instrumentarium zur Leistungsmessung entwickelt und erprobt. Die Basis bildet dabei ein differenziertes, outputorientiertes Berichtswesen, welches Aussagen zur Ausstattung, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterorientierung der jeweiligen Bibliothek ermöglicht. Die Veröffentlichung des entwickelten Instrumentariums und der zusammengefassten Ergebnisse und Erfahrungen waren der erste, die bundesweite Implementierung der logische zweite Schritt.

Als außerordentlich erfolgreich erwies sich hierbei die Zusammenarbeit mit den staatlichen Fachstellen, die als Behörden der Bundesländer mit der Unterstützung der Bibliotheksentwicklung beauf-

tragt sind. Unter ihrer Leitung haben sich bundesweit neue lokale Vergleichsringe gebildet, in denen das Instrumentarium nicht nur vermittelt, sondern auch weiterentwickelt wurde. In der Fachstellen-Projektgruppe und den einzelnen Vergleichsringen wurde die Bedeutung gemeinsam definierter Kennzahlen zur Leistungsmessung und Kostenrechnung immer wieder betont. Die Vergleichbarkeit und Interpretation der Ergebnisse stand häufig im Mittelpunkt der Diskussion und hat gezeigt, dass ein einmal entwickeltes Instrumentarium nicht statisch ist, sondern im Gegenteil ständig angepasst und weiterentwickelt werden muss.

Die vorliegende Veröffentlichung versteht sich daher auch als Werkstattbericht mit einem besonderen Schwerpunkt bei der Darstellung von Veränderungsprozessen, die durch den interkommunalen Vergleich bis zum jetzigen Zeitpunkt ausgelöst wurden. Es wird ein Einblick in die praktische Arbeit von Betriebsvergleichen im Bereich Öffentlicher Bibliotheken im gesamten Bundesgebiet vermittelt. Dabei kommen besonders auch organisatorische Erfahrungen der Fachstellen beim Aufbau von Vergleichsringen zur Sprache.

An dieser Stelle sei allen beteiligten Fachstellen und Bibliotheken für die konstruktive Zusammenarbeit ganz herzlich gedankt. Praxisorientierung ist ein entscheidendes Ziel der Projekte, die von der Bertelsmann Stiftung initiiert werden. Ohne die erfolgreiche Kooperation mit Bibliotheken und Fachstellen wäre dies schwerlich zu erreichen.

Können nun bundesweite Betriebsvergleiche zur Nachahmung empfohlen werden? Zur Beantwortung dieser Frage sind Aufwand und Nutzen der Arbeit in Vergleichsringen abzuwägen. Der Einstieg in ein differenziertes Berichtswesen erfordert sicher einen nicht unerheblichen personellen und zeitlichen Aufwand. Neue Methoden müssen erlernt und eingeführt werden, die zwangsläufig zu einer Auseinandersetzung mit gewohnten Sichtweisen führen und möglicherweise auch mit deren Infra-gestaltung. Der Nutzen für die einzelnen Einrichtungen liegt zunächst in der Herstellung von Transparenz von Betriebsabläufen – Veränderungsprozesse im Sinne einer Optimierung schließen sich an. Der Austausch im Rahmen eines Vergleichsrings gibt mit Sicherheit sinnvolle Hilfestellung bei diesen Organisationsveränderungen und führt so zur Erweiterung der eigenen Kompetenz. Dabei kann von den Erfahrungen bisheriger Betriebsvergleichsprojekte profitiert werden. Bibliotheken sollten diese Chancen nutzen – gerade auch im Hinblick auf die Einbindung in aktuelle Prozesse der Verwaltungsmodernisierung.

Derzeit wird unter Federführung der Fachstellen Köln und Würzburg an einer Weiterführung der Fachstellen-Projektgruppe unabhängig von der Projektförderung durch die Bertelsmann Stiftung gearbeitet – in Planung ist eine Arbeitsgruppe »Betriebsvergleiche« unter dem Dach der Fachkonferenz der staatlichen Büchereinstellen. Die Vergleichsringe führen ihre Arbeit bis in das Jahr 2001, ein Teil sogar bis 2002 weiter.

Allen beteiligten Fachstellen und Bibliotheken wünschen wir für ihre Arbeit weiterhin viel Erfolg.

Petra Klug

Projektleiterin Bereich Öffentliche Bibliotheken

Betriebsvergleiche bundesweit

Seit Beginn der neunziger Jahre beschäftigen sich Öffentliche Bibliotheken in Deutschland immer wieder mit Leistungsmessung und Betriebsvergleichen. Finanziell schwierige Rahmenbedingungen und sich ändernde Anforderungen der Informationsgesellschaft veranlassen Bibliotheken, nach neuen Steuerungsmethoden zu suchen, um ihre Leistungsfähigkeit zu optimieren.

**Leistungsmessung und
Betriebsvergleiche**

Doch wann ist eine Bibliothek leistungsfähig? Auf welchem Leistungsstand befindet sie sich heute und welche Möglichkeiten hat sie, ihr Leistungsspektrum kundenorientiert weiterzuentwickeln?

Um im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrages nach Kriterien wie Qualität und Effizienz arbeiten zu können, müssen Bibliotheken ihre Leistungsfähigkeit beurteilen können.

Aus diesem Grund initiierte die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit 18 Bibliotheken einen fünfjährigen Betriebsvergleich, der im Dezember 1996 erfolgreich abgeschlossen werden konnte.¹ Während dieses Projektes wurde in den beteiligten Bibliotheken ein praxisorientiertes Berichtswesen entwickelt, das die Öffentlichen Bibliotheken bei der Einführung neuer Steuerungsmethoden wirkungsvoll unterstützen kann. Durch die kontinuierliche Erhebung der Leistungszahlen und

¹ Vgl. Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken, Band 1: Empfehlungen und Arbeitsmaterialien für ein outputorientiertes Berichtswesen. Marga Pröhl, Bettina Windau (Hrsg.). Gütersloh 1997. Band 2: Meßergebnisse, Richtwerte, Handlungsempfehlungen. Bettina Windau (Hrsg.). Gütersloh 1997.

den detaillierten Vergleich ihrer Leistungen untereinander konnten die Bibliotheken ihre eigene Situation besser einschätzen und beurteilen.

Bereits im Jahr 1994 folgte die Staatliche Büchereinstelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf dem Beispiel der Bertelsmann Stiftung und initiierte ihrerseits ein entsprechendes Projekt mit elf Bibliotheken. Zwischen beiden Projekten bestand ein intensiver und fruchtbarer Erfahrungs- und Informationsaustausch. Aufbauend auf den im Bertelsmann-Projekt entwickelten Instrumenten legte das Düsseldorfer Projekt den Schwerpunkt seiner Arbeit auf den Bereich Zieldefinition und -messung. Es gelang, diesen Bereich als elementaren Baustein einer effektiven Steuerung in das Instrumentarium zu integrieren.

Neue Kooperationen

Das anhaltende Interesse vieler Bibliotheken und Kommunalverwaltungen am Betriebsvergleich auch über das Ende dieser beiden Projekte hinaus veranlasste die Bertelsmann Stiftung 1997, nach Wegen zu suchen, die Projektergebnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ziel war es, das erprobte Instrumentarium tiefer in der bibliothekarischen Praxis zu verankern. Die bisherige Organisationsform in eng zusammenarbeitenden Vergleichsgruppen sollte dabei erhalten bleiben. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Staatlichen Büchereinstelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf legte eine Kooperation mit anderen Fachstellen im Bundesgebiet nahe. Als unabhängige Beratungsstellen in Trägerschaft der Bundesländer haben die Fachstellen die Aufgabe, Öffentliche Bibliotheken in Zusammenarbeit mit ihren Trägern zu fördern und ihre Entwicklung anzuregen. Die Verbreitung neuer Managementmethoden zur Steigerung der Leistungsfähigkeit Öffentlicher Bibliotheken gehört somit zum originären Aufgabenfeld der Fachstellen.

Das Angebot der Bertelsmann Stiftung, mit Unterstützung der Fachstellen die modellhaft entwickelten Methoden zur Leistungsmessung bundesweit zu verbreiten, wurde von den Fachstellen mit großem Interesse aufgenommen. Zwölf Fachstellen schlossen Kooperationsvereinbarungen mit der Bertelsmann Stiftung über die Bildung neuer Vergleichsringe. Unter Leitung der Fachstellen Bayreuth², Dessau, Detmold, Freiburg i. Br., Halle/Saale, Köln, Koblenz, Lüneburg, Magdeburg, Neustadt/Weinstraße, Regensburg und Würzburg konnten zwölf Vergleichsringe mit 78 Bibliotheken aufgebaut werden.

2 Aufgrund der organisatorischen Umgestaltung der bayerischen staatlichen Bibliotheksverwaltung wurde die Fachstelle Bayreuth zum 1. Juli 1999 aufgelöst. Die Bibliotheken des Vergleichsringes Bayreuth sind dem Vergleichsring der Fachstelle Würzburg beigetreten.



Am Projekt beteiligte Fachstellen

VAKAT

Organisation und Methodik des Projektes

Das Projekt »Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken – 2. Stufe: Verbreitung von Methoden zur Leistungsmessung«³ hatte zum Ziel, die Ergebnisse und Erfahrungen der Vorläuferprojekte in effektiver Weise an die neu gegründeten Vergleichsringe weiterzugeben. Dabei war es Aufgabe der Bertelsmann Stiftung, die Fachstellen bei ihrem Vorhaben, eigene Vergleichsringe ins Leben zu rufen, zu unterstützen und diese in ihrer Entstehungsphase inhaltlich zu begleiten. Die vorliegende Publikation ist somit als Werkstattbericht zu verstehen; die Arbeit in den Vergleichsringen wird weitergeführt.

Projektziel

Folgende Fachstellen im Bundesgebiet initiierten Betriebsvergleiche in ihrer Region:

Projektteilnehmer

Fachstelle	Anzahl beteiligter Bibliotheken
Dessau	4
Detmold	6
Freiburg i. Br.	11
Halle/Saale	9
Koblenz	4
Köln	4
Lüneburg	8
Magdeburg	4
Neustadt/Weinstraße	5
Regensburg	12
Würzburg	11

3 Im Folgenden zitiert als »Betriebsvergleich 2. Stufe«.

Projektorganisation

Die Fachstellen bildeten eine eigene Projektgruppe unter Leitung der Bertelsmann Stiftung. In dieser Projektgruppe wurden die in den Vorläuferprojekten entwickelten Methoden und Ergebnisse der Leistungsmessung vermittelt. Gleichzeitig diente die Gruppe dem Erfahrungsaustausch der Fachstellen untereinander. Darüber hinaus unterstützte die Bertelsmann Stiftung die Fachstellen durch Einzelberatungen und Informationsveranstaltungen für die Vergleichsringe vor Ort. Diese Form der intensiven Begleitung durch die Bertelsmann Stiftung war auf einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren begrenzt und endete mit dem 31. Dezember 1999.

Die elf Vergleichsringe ihrerseits sind identisch organisiert. Der Fachstelle obliegt die jeweilige Leitung des Vergleichsringes. Sie übernimmt die Auswertung der erfassten Daten für jede Bibliothek und erstellt die Vergleichsauswertung. Außerdem organisiert die Fachstelle Fortbildungsveranstaltungen zu Themen und Fragestellungen, die sich aus der Arbeit des Vergleichsringes ergeben. Die beteiligten Bibliotheken ihrerseits erproben das Steuerungsinstrumentarium, erfassen regelmäßig ihre Leistungsdaten und führen eine detaillierte Untersuchung der internen Arbeitsabläufe⁴ durch.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Teilnahme an einem Betriebsvergleich einen umfassenden Veränderungsprozess in den beteiligten Bibliotheken auslöst. Die Durchleuchtung des eigenen Betriebes, das Erkennen von Stärken und Schwächen und der Zielfindungsprozess stehen dabei im Vordergrund.

Der Vergleich mit anderen Bibliotheken liefert den Maßstab, um die eigenen Leistungen einordnen zu können. In der Steuerung dieser Veränderungsprozesse liegt die eigentliche Aufgabe der Fachstellen. Es gilt, die durch das Projekt aufkommenden Fragestellungen zu erfassen und daraus in geeigneter Weise gemeinsam mit den Bibliotheken positive Lösungsansätze zu entwickeln. Dies betrifft sowohl das Projekt als Ganzes wie auch den Veränderungsprozess in der einzelnen Bibliothek.

Allerdings werfen unterschiedliche Bibliotheksgrößen und die spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort immer neue Fragestellungen auf. Deshalb darf das zurzeit vorliegende Steuerungsinstrumentarium nicht als statisch betrachtet werden. Ebenso wie das Projekt der Staatlichen Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf zu einer Ergänzung des ursprünglichen Instrumentariums geführt hat,

⁴ Im Projekt »Interne Messungen« genannt.

Instrumentarium zur Leistungsmessung an Öffentlichen Bibliotheken – in den Vorläuferprojekten entwickelt und nun Basis für die Arbeit der neuen Vergleichsringe:

1 Die Betriebsdaten	2 Die Arbeitszeituntersuchung	3 Die Zielfindung	4 Die Arbeitszeithochrechnung	5 Die Kostenrechnung
<p>Grundlage des Steuerungsinstrumentariums ist die kontinuierliche Messung der Betriebsdaten während der gesamten Projektlaufzeit.</p> <p>Sie umfasst folgende Bereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal <ul style="list-style-type: none"> – verfügbare Mitarbeiterstunden – Fortbildungsstunden – Krankheitsstunden – Urlaubsstunden 2. Bestand <ul style="list-style-type: none"> – nach Medienarten – nach Bereichen – nach Vergleichsgruppen 3. Ausleihen <ul style="list-style-type: none"> – nach Medienarten – nach Bereichen – nach Vergleichsgruppen 4. Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> – nach Veranstaltungsarten – nach Teilnehmerzahlen 5. Bibliotheksnutzer 	<p>Während der Projektlaufzeit werden zwei Arbeitszeituntersuchungen à 24 Arbeitstage durchgeführt.</p> <p>Synonyme: Messung interner Dienstleistungen, Interne Messungen.</p> <p>Sie umfasst folgende Bereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erfassung der Arbeitszeit nach großen Arbeitsbereichen <ul style="list-style-type: none"> – Ausleihe – Medien – Öffentlichkeitsarbeit – Verwaltung und Organisation – Sonderaufgaben 2. Zeit-pro-Stück-Messung 3. Erfassung der Arbeitszeit, getrennt nach BAT-Gruppen 	<p>Wesentlicher Aspekt des Steuerungsprozesses ist die Formulierung konkreter Bibliotheksziele.</p> <p>Auf der Basis der ermittelten Betriebsdaten und der Arbeitszeituntersuchung entwickeln die Bibliotheken Ziele für die betriebliche Steuerung in folgenden Zieldimensionen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Auftrags Erfüllung 2. Kundenorientierung 3. Wirtschaftlichkeit 4. Mitarbeiterorientierung <p>Darüber hinaus sind Ziele für die politische Aufgabenerfüllung zu formulieren. Mögliche Aufgabenbereiche sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leseförderung 2. Literaturvermittlung und -förderung 3. Informationsversorgung 4. Vermittlung von Medienkompetenz 5. Kommunikationsort 	<p>Auf der Basis der Arbeitszeituntersuchung ist es möglich, eine kontinuierliche Arbeitszeithochrechnung zu installieren.</p> <p>Grundlage bildet die Zeit-pro-Stück-Messung. Die Ergebnisse werden genutzt um anhand von erfassten Stückzahlen im Rahmen der Betriebsdaten-Messung die Arbeitszeit für folgende Arbeitsbereiche auszuweisen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausleihe 2. Medienbearbeitung 3. Öffentlichkeitsarbeit 4. Verwaltung 	<p>Die Leistungen einer Bibliothek sind stets in Zusammenhang mit dem Ressourcenverbrauch zu sehen. Deshalb ist die Einführung einer Kostenrechnung ein notwendiger Schritt zur effektiven Steuerung der Bibliothek.</p> <p>Voraussetzung für die Einführung einer Kostenrechnung ist die Festlegung der Aufgabenbereiche bzw. Produkte der Bibliothek. Hier bieten sich entweder die unter dem Punkt Zielfindung aufgeführten Aufgabenbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> – Leseförderung, – Literaturvermittlung und -förderung, – Informationsversorgung, – Vermittlung von Medienkompetenz, – Kommunikationsort <p>an oder die Produkte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Medien und Information, – Veranstaltungen, – spezielle Dienstleistungen. <p>Die Kostenrechnung wirft für viele Bibliotheken die meisten Probleme auf, da in den Kommunalverwaltungen die Erfassung aller Kostenarten häufig noch nicht praktiziert wird.</p>

können und sollen die elf Vergleichsringe ihren Anforderungen und Fragestellungen entsprechend das Instrumentarium modifizieren und weiterentwickeln. Die Methodik bleibt hiervon unberührt. Wie bisher steht der Praxisbezug und nicht die wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung im Vordergrund.

Zur Rolle der Fachstellen

Fachstellenarbeit ist im Kern Entwicklungsarbeit. Sie bedeutet die Anpassung bibliothekarischer Dienstleistungsangebote an aktuelle gesellschaftliche Trends und Erfordernisse. Erreicht wird dies durch umfassende Neuerungen ebenso wie durch viele kleine Entwicklungsschritte in einzelnen Einrichtungen. Greift dieser Entwicklungsprozess allmählich flächendeckend, so werden nicht nur einzelne Bibliotheken fortentwickelt, sondern das gesamte Bibliothekswesen einer Region macht Fortschritte. Natürlich ist dieser Prozess nicht von heute auf morgen in Gang zu setzen. Fachstellenarbeit bedeutet deshalb Handeln in größeren Zeiträumen.

Was ist Fachstellenarbeit?

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung »Betriebsvergleich 2. Stufe« entsprach der Fachstellenarbeit in vielerlei Hinsicht.⁵ Es vermittelt Arbeits- und Managementmethoden, die dem aktuellen Kenntnisstand der Verwaltungsarbeit entsprechen. Es bezieht viele Bibliotheken ein, sodass von einer Weiterentwicklung der jeweiligen Fachstellenregion als Ganzes gesprochen werden kann. Und es berücksichtigt die Tatsache, dass Veränderungen im Allgemeinen nur dann dauerhaft greifen, wenn der Prozess nicht kurzfristig und hastig verläuft, sondern intensiv mit ausreichendem Zeitkontingent vonstatten geht.

Warum Betriebsvergleich?

Aus diesem Grund fand das Projekt positiven Anklang in den für die Fachstellenarbeit zuständigen Ministerien, Bezirksregierungen und staatlichen Bibliotheksverwaltungen der Bundesländer. Elf Fachstellen fanden sich bereit, in ihrem Einzugsgebiet einen Vergleichsring zu gründen. Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt unterzeichneten eine Kooperationsvereinbarung mit der Bertelsmann Stiftung.

⁵ Der Bericht beruht auf den Ergebnissen einer Umfrage bei den beteiligten Fachstellen im Oktober 1999.

Das Land Niedersachsen unterstützt den Betriebsvergleich durch Finanzierung einer zusätzlichen Personalstelle bei der Büchereizentrale Lüneburg für die Dauer des Projektes.

**Kompetenz-
erweiterung**

Aus Sicht der Fachstellen wird mit Hilfe des Projektes ein Prozess nach dem Prinzip *learning by doing* in Gang gesetzt. Das Wissen um die Methodik der Datenerhebung und die Einführung eines umfassenden Berichtswesens wird erweitert. Damit erlangen die Bibliotheken ebenso wie die Fachstellen Kompetenz für die Einführung neuer Steuerungsmodelle in der Verwaltung und die Übernahme von Ressourcenverantwortung.

Gleichzeitig werden durch die enge und mehrjährige Zusammenarbeit innerhalb des Vergleichsrings Kontakt und Zusammenarbeit der Bibliotheken untereinander intensiviert. Die Vernetzung der Bibliotheken wird gefördert. Das langfristige Ziel der Fachstellen ist es, bisher nicht beteiligte Bibliotheken in der Region durch regelmäßige Berichte über den Fortschritt der Projektarbeit anzuregen, das neue Instrumentarium – vielleicht in modifizierter Form – selbst anzuwenden.

Der Vergleich der Bibliotheken untereinander wird als Plattform für eine intensive Diskussion über Organisationsstrukturen und Ziele der Bibliotheksarbeit gesehen.

Die Entwicklung der einzelnen Bibliothek im Zeitvergleich einerseits und der zwischenbetriebliche Vergleich andererseits ermöglichen es, die eigenen Leistungen einzuschätzen. Bei detailliertem Vergleich von Einzelaspekten sind nach den Erfahrungen der Fachstellen die unterschiedlichsten Rahmenbedingungen der beteiligten Bibliotheken zu berücksichtigen.

Natürlich verbinden die Fachstellen mit dem Projekt auch die Erwartung, dass sich das Leistungsangebot in den beteiligten Bibliotheken selbst verbessert. Die kontinuierliche Messung der Leistungen bietet eine stabile Grundlage für den Ausbau und die Anpassung des Dienstleistungsangebotes an sich verändernde Kundenwünsche. Eine erhöhte Identifikation des Bibliotheksteams mit seiner Einrichtung, aber auch verbesserte Argumentationsmöglichkeiten gegenüber der Verwaltungsspitze und der Politik sind die Folgen.

Perspektiven

Leistungsmessung, Kostenrechnung und Qualitätsmanagement sind Themen, die aus dem bibliothekarischen Alltag nicht mehr wegzudenken sind. Beschäftigen sich Bibliotheken nicht bereits aufgrund von Eigeninitiative mit betriebswirtschaftlichen Steuerungsmethoden, so werden sie durch ihre Verwaltungen damit konfrontiert. Die Einführung des »Neuen Steuerungsmodells« – oder anders aus-

gedrückt: die Verwaltungsreform – ist in vielen Kommunen nach wie vor aktueller Diskussionsgegenstand. Für die Fachstellen bleibt dieser Bereich deshalb auch künftig ein wichtiges Beratungsthema. So haben einige Fachstellen festgestellt, dass das Interesse der Bibliotheken ihrer Region am Betriebsvergleich seit Projektbeginn gestiegen ist. Die Bibliotheken haben erkannt, dass planvolle Steuerung mit Hilfe von Zieldefinition, Maßnahmeplanung und anschließender Erfolgskontrolle die Leistungen verbessert, wenn sie als kontinuierliches Element der Bibliotheksorganisation implementiert wird. Deshalb halten es die Fachstellen für sinnvoll, nach Abschluss der derzeitigen Projekte bei Bedarf neue Vergleichsringe zu initiieren und zu betreuen. Gleichzeitig ist es denkbar, die derzeitigen Vergleichsringe dann mit reduziertem Aufwand weiter zu koordinieren.

Bibliotheken, die das Steuerungsinstrumentarium ohne Teilnahme an einem Vergleichsring einführen wollen, werden selbstverständlich ebenfalls von den Fachstellen unterstützt. Sie können die erforderlichen schriftlichen Unterlagen sowie die Excel-Dateien erhalten, verbunden mit einer Einzelberatung. Die bisherige Erfahrung zeigt jedoch, dass die Zusammenarbeit mit anderen Bibliotheken im Rahmen eines Projektes die Einführung erheblich erleichtert.

Die im Laufe des Projektes ermittelten Durchschnittswerte z. B. zum Personaleinsatz oder zum Bestandsaufbau können in vielen Beratungsbereichen der Fachstellen nützlich sein. Theoretische Standards lassen sich auf diese Weise sinnvoll ergänzen. So ist denkbar, dass sie als Richtwerte für die Beurteilung des Medienangebotes einer Bibliothek eingesetzt werden. Einige Fachstellen prüfen, inwieweit diese Durchschnittswerte Grundlage für ein Förderkonzept des jeweiligen Bundeslandes sein können.

Nutzen für Fachstellen

Bibliotheken müssen immer wieder aufs Neue ihre Position im Gefüge kommunaler Einrichtungen und ihren Anteil an den Finanzmitteln festigen.

Betriebswirtschaftlich orientiertes Denken und Handeln, wie es im Projekt »Betriebsvergleich 2. Stufe« vermittelt wird, bieten dafür eine gute Basis. Mindestens genauso wichtig wird es sein, für die eigene Bibliothek eine klare Zielvorstellung zu entwickeln. Denn entscheidend für die Zukunft der jeweiligen Einrichtung ist, ob im politischen Raum Konsens über diese Ziele erreicht wird. Eine realistische Zielfindung ist ohne Leistungsmessung jedoch nicht möglich, da sie darauf aufbaut. Mithilfe von Kennzahlen können Ziele nach außen transparent dargestellt werden. Insofern haben aus Sicht der Fachstellen künftig die Themen Zieldefinition und Leitbildentwicklung Priorität, basierend auf Leistungsmessung.

Zielfindung

VAKAT

Die Vergleichsringe im Profil

In den elf regionalen Vergleichsringen des Projektes »Betriebsvergleich – 2. Stufe« fanden sich Teilnehmer unterschiedlicher Größenordnung und Struktur zusammen. Neben sieben *one-person-libraries* beteiligen sich auch drei Großstadt-Bibliothekssysteme an den Betriebsvergleichen.

**Die Projekt-
bibliotheken**

Im Vergleichsring Lüneburg arbeiten zwei Kreisfahrbibliotheken mit. Für diese beiden Bibliotheken ist besonders interessant, ob es ähnliche oder gravierend unterschiedliche Messergebnisse im Vergleich zu den ortsfesten Bibliotheken gibt. Die Verschiedenartigkeit der Bibliotheksorganisation erfordert eine besonders sorgfältige Interpretation der Messdaten. Es ist zu prüfen, in welchen Bereichen eine Vergleichbarkeit überhaupt zulässig ist und in welchen nicht.

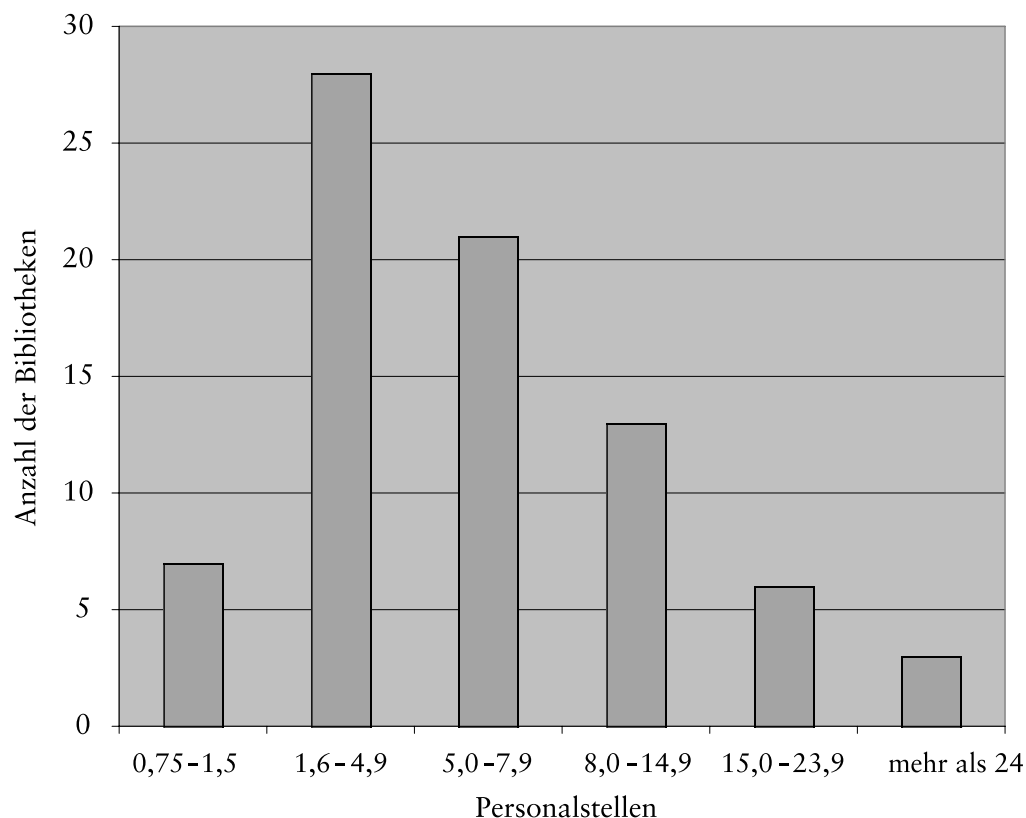
Ähnliches gilt für die Bibliotheken, die mit ehrenamtlichen Kräften arbeiten. Hier erhofft man sich, die unterschiedlichen Leistungsmöglichkeiten im Vergleich mit hauptamtlich besetzten Bibliotheken auszuloten.

Insgesamt 45 Prozent der Bibliotheken in den Vergleichsringen haben weniger als fünf Personalstellen. Weitere 43,5 Prozent verfügen über fünf bis 14 Personalstellen. Lediglich in 11,5 Prozent der Bibliotheken besteht das Team aus mehr als 15 Stellen. Die Situation im Einzelnen stellt sich auf der nächsten Seite im Diagramm dar.

Fragt man nach den Gründen⁶, die die Bibliotheken zur Teilnahme am Betriebsvergleich bewogen haben, so ergibt sich unabhängig von der Bibliotheksgröße ein einheitliches Bild. In erster Linie besteht der Wunsch nach größerer Transpa-

**Warum Betriebs-
vergleich?**

⁶ Die Einschätzung beruht auf den Ergebnissen einer Umfrage bei den beteiligten Projektbibliotheken im Oktober 1999.



renz für die eigene Arbeit. Durch den Vergleich mit anderen soll eine objektive Bewertung ermöglicht werden. Im Erfahrungsaustausch will man die Stärken und Schwächen der eigenen Einrichtung erkennen und Anregungen zur Verbesserung der Leistungen bekommen. Auf diese Weise soll auch bei knappen Ressourcen die Leistungsfähigkeit erhalten oder sogar gesteigert werden.

Viele Bibliotheken hoffen, durch eine Umstrukturierung der internen Arbeitsorganisation Rationalisierungspotenziale freizusetzen. Deren Einsatz soll einer verbesserten Kundenorientierung dienen.

Eine sorgfältige und umfangreiche Überprüfung der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation ist im Alltagsgeschäft oft schwierig. Die Arbeit in einem Gemeinschaftsprojekt bietet hierfür den richtigen Rahmen und regt die Teilnehmer an, das Gewohnte kritisch zu hinterfragen.

Gleichzeitig erwarten die Bibliotheken, mithilfe der gesammelten Daten schneller als bisher zur internen Entscheidungsfindung zu gelangen und die Argumentation nach außen besser untermauern zu können. Wichtig sind in diesem Zusammen-

hang der Einstieg in einen Zielfindungsprozess und die Erarbeitung von Leitbildern für die Bibliothek.

Zwei Bibliotheken erhoffen sich durch die enge Verbindung während der Projektlaufzeit eine verbesserte Zusammenarbeit in der Region.

Und nicht zuletzt wird bzw. wurde in einigen Kommunen das »Neue Steuerungsmodell« eingeführt. Hier erwarten die Bibliotheken, durch die Projektteilnahme das notwendige Rüstzeug zu erwerben.

Im Folgenden wird in alphabetischer Reihenfolge ein Überblick über die Zusammensetzung der einzelnen Vergleichsringe gegeben. Diese haben ihre Arbeit in der Zeit von Juli 1997 bis Januar 1999 aufgenommen. Dadurch bedingt befinden sie sich in sehr unterschiedlichen Stadien. Viele Vergleichsringe haben die Erfassung der Ist-Situation gerade abgeschlossen, andere konnten bereits erste Veränderungsprozesse einleiten.

Dessau

Bundesland: Sachsen-Anhalt

Fachstelle:

Regierungspräsidium Dessau

Telefon: 03 40 / 65 06 960

Postfach 1205

Telefax: 03 40 / 65 06 966

Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken

E-Mail: rpd.oeffentliche.bibliothek@t-online.de

Kühnauer Str. 161

06846 Dessau

Projektdauer: Oktober 1998 bis Oktober 2002

Beteiligte Bibliotheken⁷:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Köthen	31 702	6,00	65 163
Wittenberg	50 352	9,25	88 580
Wolfen	36 149	5,25	36 836
Zerbst	16 773	4,75	48 323

⁷ Die Angaben beziehen sich hier sowie bei allen weiteren Vergleichsringen auf den Stand 31. Dezember 1998.

Fachstelle:

Bezirksregierung Detmold
 Dezernat 46.4 –
 Öffentliche Bibliotheken
 Leopoldstr. 15
 32756 Detmold

Telefon: 0 52 31 / 71 46 42
 Telefax: 0 52 31 / 71 21 99
 E-Mail: Doris.Pawelczak@bzreg-detmold.nrw.de
 Projektdauer: Juli 1997 bis Juni 2001

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Bad Salzuflen	54 868	7,00	76 312
Bad Oeynhausen	49 824	4,30	38 493
Bünde	44 171	6,15	30 847
Detmold	73 837	8,95	88 601
Löhne	41 455	7,00	53 320
Minden	83 655	18,00	99 581

Freiburg i. Br.

Bundesland: Baden-Württemberg

Fachstelle:

Staatliche Fachstelle für das
Öffentliche Bibliothekswesen
Freiburg
Breisacher Str. 84
79110 Freiburg

Telefon: 07 61 / 89 60 8-0

Telefax: 07 61 / 89 60 8-11

E-Mail: fst@fr.fachstelle.bib-bw.de

Projektdauer: September 1998 bis August 2001

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Grenzach-Wyhlen	13 613	1,00	16 831
Kehl	33 142	4,13	33 850
Konstanz	77 486	13,72	96 632
Lörrach	45 035	7,64	75 774
Radolfzell	28 480	4,79	41 790
Rottweil	25 135	4,00	39 008
Schopfheim	18 367	2,50	34 211
Singen	44 492	10,50	95 200
Tuttlingen	34 660	5,00	43 449
Villingen-Schwenningen	80 756	23,00	155 279
Weil	28 263	4,40	45 225

Fachstelle:

Regierungspräsidium Halle

Telefon: 03 45 / 5 14 31 02

Dezernat 35

Telefax: 03 45 / 5 14 31 02

Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken

E-Mail: poststelle.rph@t-online.de

Am Kirchtor 8

06108 Halle

Projektdauer: April 1998 bis März 2002

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Braunsbedra	6 961	2,00	17 530
Eisleben	23 095	6,65	43 010
Merseburg	39 941	9,00	80 559
Mücheln	7 073	1,50	12 347
Naumburg	31 551	6,50	73 218
Querfurt	10 018	1,00	22 957
Teutschenthal	6 360	2,00	19 918
Weißenfels	32 931	6,25	39 025
Zeitz	33 750	13,10	85 153

Koblenz

Bundesland: Rheinland-Pfalz

Fachstelle:

Landesbüchereistelle Rheinland-Pfalz
Eltzerhofstr. 6a
56068 Koblenz

Telefon: 02 61 / 30 12-0
Telefax: 02 61 / 30 12-2 50
E-Mail: info@landesbuechereistelle.de

Projektdauer: Juni 1997 bis Februar 1999

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Hachenburg	5 458	1,05	15 037
Montabaur	12 574	2,28	21 479
Neuwied	67 566	6,00	26 173
Wittlich	17 446	6,00	39 487

Fachstelle:

Bezirksregierung Köln
 Dezernat 46.1.2 –
 Öffentliche Bibliotheken
 Zeughausstr. 2–10
 50667 Köln

Telefon: 02 21 / 1 47-21 94
 Telefax: 02 21 / 1 47-28 90
 E-Mail: brigitte.klein@bezreg.koeln.nrw.de
 Projektdauer: Mai 1998 bis Mai 2002

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Bergheim	61 530	7,90	58 629
Jülich	32 564	5,50	52 074
Waldbröl	18 867	1,17	17 629
Würselen	35 859	3,28	39 453

Lüneburg

Bundesland: Niedersachsen

Fachstelle:

Büchereizentrale Lüneburg
Lüner Weg 20
21337 Lüneburg

Telefon: 0 41 31/95 01-0
Telefax: 0 41 31/95 01-24
E-Mail: info@bz-lueneburg.de

Projektdauer: September 1998 bis Dezember 2001

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Cuxhaven	54 246	13,50	104 589
Georgsmarienhütte	33 942	4,20	57 229
Fahrbücherei Landkreis Celle	53 000 ⁸	4,00	39 921
Kreisfahrbücherei Uelzen	40 000 ⁸	4,40	26 545
Leer	33 109	8,36	65 948
Neu Wulmstorf	23 657	4,00	23 657
Neustadt am Rübenberge	44 089	4,87	53 892
Osterholz	30 550	1,50	20 844

⁸ Einzugsgebiet der Fahrbibliothek – nicht Einwohner des gesamten Landkreises.

Fachstelle:

Regierungspräsidium Magdeburg

Telefon: 03 91 / 5 67 27 32

Dezernat 35

Telefax: 03 91 / 5 67 26 95

Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken

E-Mail: fachstelle@rpm.mi.lsa-gw.lsa-net.de

Postfach 1960

39009 Magdeburg

Projektdauer: Juli 1998 bis Juni 2002

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Oschersleben	15 409	7,38	47 644
Genthin	14 699	6,95	39 317
Jerichow	2 089	1,00	13 699
Parey	2 945	1,00	10 794

Neustadt/Weinstraße

Bundesland: Rheinland-Pfalz

Fachstelle:

Staatliche Büchereistelle
Rheinessen-Pfalz
Lindenstr. 7-11
67433 Neustadt / Weinstraße

Telefon: 0 63 21 / 39 15-0
Telefax: 0 63 21 / 39 15-39
E-Mail: Fachstelle_Neustadt@t-online.de

Projektdauer: Januar 1998 bis Dezember 1999

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Frankenthal	48 316	14,00	87 075
Kaiserslautern	100 669	13,50	102 833
Lingenfeld	5 278	0,75	6 884
Ludwigshafen	166 160	43,00	317 000
Mainz	200 934	33,00	240 964

Fachstelle:

Bayerische Staatsbibliothek
Landesfachstelle für das
Öffentliche Bibliothekswesen
Außenstelle Regensburg
Am Ölberg 6
93047 Regensburg

Telefon: 09 41 / 5 39 50

Telefax: 09 41 / 5 18 75

E-Mail: Fachstelle.Regensburg@t-online.de

Projektdauer: Januar 1999 bis Dezember 2001

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Amberg	43 168	4,28	37 300
Augsburg	256 625	29,22	261 254
Deggendorf	31 198	6,50	63 383
Freising	39 704	6,50	58 380
Ingolstadt	114 039	22,70	144 494
Kaufbeuren	43 280	5,80	55 800
Landshut	58 600	21,00	168 161
Passau	50 270	12,00	62 164
Regensburg	125 085	20,72	198 298
Rosenheim	58 786	9,75	72 995
Traunstein	17 700	3,50	29 000
Waldkraiburg	24 615	4,25	48 990

Würzburg

Bundesland: Bayern

Fachstelle:

Bayerische Staatsbibliothek
Landesfachstelle für das
Öffentliche Bibliothekswesen
Außenstelle Würzburg
Schürer Str. 4a
97080 Würzburg

Telefon: 09 31 / 5 11 59

Telefax: 09 31 / 5 96 57

E-Mail: Fachstelle.Wuerzburg@t-online.de

Projektdauer: Februar 1998 bis Januar 2001

Beteiligte Bibliotheken:

Bibliothek	Einwohnerzahl Kommune	Personalstellen	Bestandsgröße (ME)
Alzenau	18 538	5,75	41 741
Bad Neustadt/S.	15 750	2,38	27 823
Bayreuth	73 506	11,00	117 323
Coburg	43 000	7,50	66 146
Gerolzhofen	7 418	2,60	24 710
Höchberg	9 442	2,60	18 668
Kitzingen	21 919	3,58	27 673
Lohr a. Main	16 949	2,50	19 116
Marktreudwitz	18 874	2,50	31 579
Ochsenfurt	12 626	3,20	19 042
Schweinfurt	54 962	15,55	120 000

Erste Konsequenzen für die Bibliothekspraxis

Schon nach der relativ kurzen Projektlaufzeit geben viele Bibliotheken⁹ an, dass sich der Blick für die eigenen Arbeitsvorgänge bereits geschärft hat. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachten das Alltagsgeschäft distanzierter und kritischer. In einer Bibliothek wurde betont, dass dies zu einer Verbesserung des Teamgeistes und erhöhtem Verantwortungsgefühl geführt habe.

In allen Bibliotheken, die nicht bereits vorher mit einem Modell der Bestandskalkulation gearbeitet haben, ergaben sich Änderungen für den Bestandsaufbau. Die Auswahl der Medien erfolgt stärker kundenorientiert. Die immer wieder aufgeschobene Löschaktion veralteter Bestände wird konsequent durchgeführt. Auch die Bestandspräsentation wurde bereits in einigen Fällen optimiert.

In den Bibliotheken, in denen die internen Arbeitsvorgänge bereits untersucht wurden, beginnt eine kritische Überprüfung der Arbeitsabläufe. In vielen Fällen wird versucht, Ressourcen für einen verbesserten direkten Dienst am Kunden zu erschließen. So gibt eine Bibliothek beispielsweise an, die Medieneinarbeitung vereinfacht zu haben, um die freigewordenen Kapazitäten in den Benutzungsdiensten einzusetzen.

Fragt man in den Bibliotheken, welche Bereiche der Bibliotheksarbeit sie generell für steuerbar halten, so ergibt sich folgendes Bild:

Was ist steuerbar?

⁹ Die Einschätzung beruht auf den Ergebnissen einer Umfrage bei den beteiligten Projektbibliotheken im Oktober 1999.

Lektorat

Über 90 Prozent der Projektbibliotheken halten die Lektoratsarbeit für gezielt steuerbar. In diesem Bereich haben bereits in fast allen Bibliotheken – wie oben beschrieben – Veränderungen stattgefunden.

Kern des bibliothekarischen Dienstleistungsangebotes ist der Medienbestand, unabhängig davon, ob es sich um Print-, AV- oder elektronische Medien handelt.

Der Erfolg einer Bibliothek hängt in erster Linie von der Qualität des Medienangebotes ab.

Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt des vorliegenden Steuerungsinstrumentariums auf diesem Bereich. Die Nutzung des Angebotes wird während der gesamten Projektlaufzeit kontinuierlich und detailliert gemessen. Auf diese Weise ist es möglich, den Medienbestand noch stärker kundenorientiert aufzubauen als bisher.

Wie wichtig den Projektbibliotheken der kundenorientierte Bestandsaufbau ist, zeigt die weitere Differenzierung des Messumfanges in einigen Vergleichsrunden. Insbesondere das Angebot für Kinder und Jugendliche wird noch detaillierter gemessen als ursprünglich vorgesehen.

Die hohe Akzeptanz des Instrumentariums als Grundlage für die Lektoratsarbeit und die bisherigen Entwicklungen in den Projektbibliotheken sind ein Indiz dafür, dass das Projekt bereits nach relativ kurzer Laufzeit eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Projektbibliotheken fördert.

Öffentlichkeits- und Veranstaltungsarbeit

An zweiter Stelle halten viele Bibliotheken die Öffentlichkeitsarbeit und die Veranstaltungen für steuerbar. Konkrete Erfahrungen liegen aufgrund der kurzen Projektlaufzeit noch nicht vor.

Personaleinsatz

Für zwölf Prozent der Bibliotheken ist es möglich, den Personaleinsatz kontrolliert zu steuern. Dabei handelt es sich um Bibliotheken mit mehr als drei Personalstellen. In Einrichtungen mit weniger Personal wird die Personalstärke für

zu gering gehalten, um den Mitarbeiterinsatz systematisch planen zu können. Die Arbeitspläne müssten zu oft flexibel angepasst werden, um die Benutzungsdienste aufrecht zu erhalten.

Bibliotheken, die mit ehrenamtlichen Kräften arbeiten, sehen ebenfalls besondere Schwierigkeiten bei der Steuerung des Personaleinsatzes. Immer wieder fallen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unvorhergesehen aus. Es gibt eine relativ hohe Fluktuation bei den ehrenamtlichen Kräften. Die individuellen Wünsche Ehrenamtlicher erfordern hohe Flexibilität der hauptamtlichen Kräfte. Diese Rahmenbedingungen stehen im Gegensatz zu einer gezielten Steuerung des Personaleinsatzes.

In vielen der Bibliotheken kann man sich vorstellen, einen konkreten Ziel- und Maßnahmeplan zumindest für Teilbereiche der Bibliotheksarbeit aufzustellen.

**Ziel- und
Maßnahmeplanung**

Die Messergebnisse werden zur Zielsetzung herangezogen und dienen der kontinuierlichen Erfolgskontrolle.

Es gibt bereits Bibliotheken, die diese Form der Steuerung praktizieren. So nutzt eine Bibliothek ihren Jahresbericht, um Zielvorstellungen für das Folgejahr zu formulieren und die Ergebnisse des vorangegangenen Jahres an den Vorjahreszielen zu messen. Eine andere Bibliothek arbeitet mit konkreten Zielen im Rahmen von Mitarbeiter-/Vorgesetztenvereinbarungen. Einige Bibliotheken erarbeiten Zielvereinbarungen für den Bestandsaufbau und die Veranstaltungsarbeit. In den Kommunen, in denen die Einführung des »Neuen Steuerungsmodells« weit gediehen ist, bilden Ziel- und Maßnahmepläne generell eine zentrale Arbeitsgrundlage.

In jedem Fall sollte der Aufwand für schriftlich formulierte Ziel- und Maßnahmepläne in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen stehen. Deshalb können sich kleinere Einrichtungen eher Zielvereinbarungen vorstellen, die sich auf wenige Kennzahlen beschränken und die ein Bild der Bibliothek als Ganzes vermitteln.

Das vorliegende Instrumentarium wird vor allem für die interne Steuerung des Betriebes eingesetzt.

Die Verwendung der Messergebnisse als Grundlage für die politische Entscheidungsfindung ist nach Ansicht der Bibliotheken nur in komprimierter Form sinnvoll.

Die Vielzahl der vorliegenden Kennzahlen muss dann auf wenige für den Gesamtbetrieb aussagekräftige Daten eingegrenzt werden. Die allgemeine finanzielle Situation der Kommune spielt nach Erfahrung vieler Bibliotheken im politischen Entscheidungsprozess häufig eine ausschlaggebende Rolle.

Soll die Bibliotheksentwicklung künftig durch konkrete Zielvereinbarungen zum Leistungsumfang gesteuert werden, bedarf es deshalb nicht nur eines aussagekräftigen Berichtswesens, sondern vor allem einer veränderten Zusammenarbeit von Bibliotheksleitung, Verwaltungsspitze und Politik.

Aufgaben und Kompetenzen sind klar abzugrenzen. Alle Beteiligten müssen den abgesteckten Handlungsrahmen akzeptieren; die vereinbarten Rahmenbedingungen müssen bis zum Ablauf der Arbeitsperiode Gültigkeit behalten.

Vor- und Nachteile

Betrachtet man das Instrumentarium als Ganzes, so sehen die Projektbibliotheken folgende Vorteile:

Die kontinuierliche und konsequente Messung der Angebotsnutzung führt zu einem kosten- und kundenorientierten Einsatz der Finanzmittel.

Des Weiteren wird die Transparenz des Betriebes deutlich erhöht. Dies gilt besonders für den Einsatz des verfügbaren Personals.

Als nachteilig wird der Zeitaufwand für die Datenerfassung empfunden, wenn die Bibliothek nicht EDV-gestützt arbeitet oder die EDV-Statistiken unzureichend sind. Teilweise erscheint den Beteiligten die Untersuchung der internen Arbeitsabläufe als sehr aufwendig, die dadurch gewonnene Transparenz wird aber wiederum sehr positiv bewertet.

Die Themen Qualität und Vergleichbarkeit der Leistung geben immer wieder Anlass zu Diskussionen. Diese Problematik wird auch in Zukunft im Zentrum der Arbeit mit dem vorliegenden Steuerungsinstrumentarium stehen.

Erfahrungsberichte aus den Projektbibliotheken

Spannende Diskussionen der eigenen Leistungsbilanz

Christa Bartel, Stadtbücherei Jülich

Die Stadtbücherei Jülich ist eine Mittelpunktbibliothek mit einem Bestand von ca. 40 000 Medieneinheiten. 1998 erfolgten rund 130 500 Entleihungen insgesamt, der Bestand wurde also 3,2 mal umgesetzt. Die Bibliothek liegt im Zentrum der Stadt Jülich. Sowohl der vermehrte Bedarf nach Kurzinformationen als auch die technischen Möglichkeiten wie Nutzung der Multimedia-PCs und Internet-Zugang fördern immer stärker die Vor-Ort-Nutzung.

Die Ausleihverbuchung wurde im Januar 1998 auf EDV umgestellt. Genau zu diesem Zeitpunkt suchte die Staatliche Büchereistelle für den Regierungsbezirk Köln Teilnehmer für das Projekt »Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken«. Angeregt und motiviert durch die beiden Bände »Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken«, 1997 von der Bertelsmann Stiftung herausgegeben, beschloss die Stadtbücherei, sich dem Vergleichsring des Regierungsbezirkes Köln anzuschließen.

Die Voraussetzungen an der Teilnahme waren durch die Einführung des EDV-Systems gegeben, jedoch steckten die eigenen Erfahrungen mit der statistischen Datenerhebung per EDV noch in den Kinderschuhen. »Weshalb nicht die Chance nutzen, unter Anleitung und in der Diskussion mit gleichgesinnten anderen Bibliotheken das Instrumentarium der Datenermittlung auszuprobieren und anzuwenden?« fragte sich das Bücherei-Team und fand diese Form der Zusammenarbeit attraktiver als den Alleingang.

Die Mitarbeiterinnen der Bibliothek waren sich zwar der Mehrbelastung bewusst, erkannten jedoch auch den Nutzen für die alltägliche Arbeit. Die Ver-

**Warum Betriebs-
vergleich?**

waltungsspitze stimmte der Teilnahme an dem Projekt sehr wohlwollend zu, da die Stadtverwaltung selbst schrittweise das Neue Steuerungsmodell einführt. Der Betriebsvergleich bildet eine sinnvolle Ergänzung dazu.

Die eigene Leistungsbilanz mit den Ergebnissen entsprechender Bibliotheken zu vergleichen, ist spannend und informativ und lässt Rückschlüsse auf notwendige Veränderungen zu.

Erste Konsequenzen So stellte die Stadtbücherei beim Betriebsvergleich beispielsweise fest, dass der Umschlag einiger Sachgruppen und der Romane dringend verbessert werden müsse. Die Ursache war die aus Zeitgründen oft zurückgestellte Löschaktion. Die Statistik zeigte deutlich, dass ein Aufschub nicht mehr zu verantworten war, und so erhielt die Bearbeitung der entsprechenden Gruppen Priorität. Der Erfolg der Aktion ließ nicht auf sich warten. Der Umschlag stieg wieder an und erfüllte die Erwartungen.

Die Bibliotheksmitarbeiterinnen werden motiviert und angespornt, in gesundem Wettbewerb ihre Leistungsbilanz mit anderen zu vergleichen und gleichzeitig eingefahrene und liebgewonnene, aber durchaus nicht immer effektive Arbeitsweisen im Bibliotheksalltag kritisch zu hinterfragen.

Mitarbeitermotivation Aufgrund der Datenauswertung werden die Wichtigkeit einzelner Arbeitsabläufe und deren Zusammenspiel klarer aufgezeigt, der Gesamtablauf der Arbeit wird transparenter. Das ermöglicht den effizienten Arbeitseinsatz des Personals und den kostenbewussten Einsatz der Mittel für den Bestandsaufbau. Es wirkt sehr motivierend, die Bibliotheksarbeit mit dem genannten Steuerungsinstrument bewusster gestalten zu können.

Zukunftsaussichten Mit Sicherheit wird die Stadtbücherei Jülich das Instrumentarium zu Datenermittlung und Datenvergleich auch nach Beendigung des Betriebsvergleiches weiterhin anwenden – eventuell in modifizierter Form. Das wird die Zukunft zeigen. Bereits nach relativ kurzer Zeit der Anwendung erscheint ein Verzicht auf das im Projekt eingeführte Steuerungsinstrumentarium unmöglich und eine sinnvolle und kostenbewusste Steuerung der Bibliotheksarbeit ohne dieses nicht mehr vorstellbar.

Vorhandene Ressourcen effizient einsetzen

Christa Chatrath, Stadtbücherei Minden

Gestiegenem Informationsbedarf und verändertem Freizeitverhalten zu entsprechen – trotz sich kontinuierlich verschlechternder Rahmenbedingungen – ist auch für die Öffentlichen Bibliotheken in Ostwestfalen-Lippe eine schwierige Aufgabe. Zur Notwendigkeit geworden ist daher der Nachweis darüber, wie und wofür eine Bibliothek ihre vorhandenen Ressourcen einsetzt, wie effizient sie arbeitet und wie sich ihr Dienstleistungsangebot sowohl unter kultur- und bildungspolitischen, als auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten »rechnet«, auch wenn ein Nachweis über Umsatz und Gewinn im klassischen unternehmerischen Sinn nicht möglich ist. Umso wichtiger ist ein zwischenbetrieblicher Vergleich, der Informationen liefert, Stärken und Schwächen erkennen lässt und so Leistungstransparenz schafft. Er ist eine wesentliche Voraussetzung zur Optimierung innerbetrieblicher Abläufe.

Aus diesen Gründen beschlossen die in der Arbeitsgemeinschaft »Dienstleistungsunternehmen Bibliothek« vertretenen Bibliotheken in Kooperation mit der Fachstelle Detmold und gestützt auf die Erfahrungen und Ergebnisse des Projektes »Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Düsseldorf« und der Bertelsmann Stiftung, einen Betriebsvergleich in Ostwestfalen-Lippe durchzuführen. Sieben Bibliotheken entschieden sich mit Zustimmung ihrer Verwaltungen, nach Information der Personalvertretungen und gründlichen Gesprächen mit dem Mitarbeiterteam zur Teilnahme. Allen Bibliotheken ist klar, dass sie aufgrund ihrer Verschiedenartigkeit nicht direkt vergleichbar sind. Doch alle erheben ähnliche Daten und ermitteln ähnliche Kennzahlen. Aus diesem Grunde wurde das Projekt nicht »Betriebsvergleich« sondern »Betriebswirtschaftliche Steuerungsmethoden für Öffentliche Bibliotheken in Ostwestfalen-Lippe« genannt.

Anhand der Erfassungsbögen des Düsseldorfer Projektes wurde das Ziel- und Kennzahlensystem festgelegt und bestimmt, welche Arbeitsabläufe gemessen werden sollen. Am 1. Januar 1998 wurde offiziell mit der Datenerhebung begonnen. Vorgesehen ist eine Laufzeit von vier Jahren. Die Bibliotheken schicken ihre Daten auf den Erhebungsbögen monatlich zur Auswertung in die Fachstelle Detmold. Die Erfassung der Daten und ihre Auswertung erfolgt mit MS-Excel. Mindestens eine Kraft mit entsprechenden EDV-Kenntnissen ist Voraussetzung in jeder Bibliothek.

Warum Betriebsvergleich?

Projektverlauf

Erste Erfahrungen

Nach den ersten praktischen Erfahrungen sind Änderungen von Daten und Kennzahlen auf den Erfassungsbögen notwendig geworden.

Sie wurden bei den Treffen des Vergleichsringes besprochen.

Inzwischen, nach 20 Monaten Laufzeit, in die bereits zwei interne Arbeitszeituntersuchungen fielen, ist Folgendes festzustellen:

Die monatliche Erfassung der Basisdaten nimmt je nach EDV-System relativ viel Zeit in Anspruch, wobei die Anfangserhebungen am aufwendigsten waren.

Schwierigkeiten bereitete z. B. die Erstellung der Stadtprofile. Probleme ergaben sich durch individuelle Unterschiede wie z. B. die angewandte Systematik oder die Präsenz- und Magazinbestände. Bei der Arbeitszeitmessung ist äußerste Disziplin erforderlich.

Doch die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse werden von allen Projektteilnehmern positiv bewertet, weil bereits aufschlussreiche Erkenntnisse über Bestandsstrukturen und Entleihungen gewonnen wurden.

Die Ergebnisse ihrer Jahresmessung werden von jeder Bibliothek zunächst nach den eigenen individuellen Gegebenheiten bewertet. Im Vergleich mit anderen Bibliotheken werden Tendenzen sichtbar bzw. ergeben sich Durchschnittswerte, die wichtige Anhaltspunkte für die Ist-Analyse sind. Jede Bibliothek kann aus den Vergleichsdaten Schlüsse für die eigene Arbeit ziehen und prüfen, welche Möglichkeiten zur Steuerung sich ergeben.

Stärken und Schwächen besser erkennen

Elke König-Gerdau, Stadtbibliothek Neustadt am Rübenberge

Stadtprofil

Neustadt am Rübenberge ist ein Mittelzentrum mit einer Kernstadt und überwiegend ländlich geprägten Stadtteilen im Nordwesten Hannovers. Im Zuge der Gebietsreform 1974 wurde die ehemalige Kreisstadt mit 33 bis dahin selbständigen Gemeinden in der Größenordnung von 90 bis 2 700 Einwohnern zusammengeschlossen. Heute zählt die Stadt 44 800 Einwohner und ist mit 357 km² an Fläche die viertgrößte Stadt der Bundesrepublik.

Neustadt am Rübenberge gehörte 1996 zu den 50 am höchsten verschuldeten Städten der Bundesrepublik. 1997 betrug die Pro-Kopf-Verschuldung 3 253 DM.

Die Bibliothek verfügt über sechs haupt- bzw. nebenamtlich-fachliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 4,87 Personalstellen. Darüber hinaus sind 15 ehrenamtliche Kräfte tätig. Das System besteht aus einer Hauptstelle und zehn Zweigstellen (kombinierte Schul- und Stadtbüchereien).

Die Hauptstelle wurde 1979 in einem für Bibliothekszwecke umgebauten Teil eines Verwaltungsgebäudes (Baujahr ca. 1960) zur Miete untergebracht. Die Bibliothek ist durch eine Hauptverkehrsstraße von der Fußgängerzone getrennt. Ihr stehen zwei Etagen mit insgesamt 361 m² Publikumsfläche zur Verfügung. Die Büros und das Magazin sind durch einen öffentlichen Flur von den Ausleihräumen getrennt. Ein integriertes EDV-System sowie ein Internet-PC sind im Einsatz. Die Hauptstelle ist 29 Stunden pro Woche geöffnet.

Die zehn Zweigstellen sind in den Grundschulen der dörflichen Stadtteile untergebracht. Ihr Bestand besteht ausschließlich aus Kinder- und Jugendliteratur von 1 000 bis 3 000 Bänden. Teilweise wird er durch Romane als Blockausleihe der Hauptstelle ergänzt. Die Räume haben eine Größe von 25 bis 65 m². Insgesamt werden 43,7 Öffnungstunden pro Woche von den Zweigstellen außerhalb der Schulferien erbracht. Vier Zweigstellen arbeiten mit EDV-Ausleihe. Der Gesamtetat beträgt 544 600 DM, davon entfallen auf den Medienetat 80 600 DM. Der Bestand beträgt ca. 54 000 Medien und die Ausleihe ca. 145 000 Entleihungen. Ca. zehn Prozent der Einwohner sind aktive Nutzer der Bibliothek.

Aufgrund der kritischen finanziellen Lage der Stadt Neustadt am Rübenberge sehen sich besonders die freiwilligen Einrichtungen – und damit auch die Stadtbibliothek – einem starken Spar- und Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Im Widerspruch dazu stehen die steigenden Informationsanforderungen der Bürgerinnen und Bürger.

Die bisher existierenden Bibliotheksentwicklungspläne (für die Hauptstelle 1980, für die Zweigstellen 1992) sind nahezu erfüllt und müssen dringend fortgeführt und den aktuellen Erfordernissen angepasst werden. Der Betriebsvergleich soll hierbei unterstützend wirken:

- durch genaueres Kennenlernen der Betriebsabläufe,
- durch einen neuen Blickwinkel auf die eigene Bibliothek,
- durch den differenzierten Vergleich mit anderen Bibliotheken (»Standortbestimmung«).

Die Teilnahme am Betriebsvergleich verbindet die Bibliothek mit folgenden Erwartungen und Zielen:

- bessere Interpretationsmöglichkeiten der eigenen Daten, verbunden mit einer besseren Argumentationsstrategie,
- Vertiefung der Kenntnisse in den Bereichen Marktorientierung und Marketing,
- Verbesserung und Beschleunigung der Arbeitsabläufe.

Erste Erfahrungen Nach knapp neun Monaten Projektteilnahme kann nur sehr begrenzt über Veränderungen in der Bibliotheksarbeit berichtet werden. Bisher beschränkt sich die Projektarbeit überwiegend auf die Erhebung und Zusammenfassung der Daten. Dies ist bei elf Betriebsstätten und 21 Personen relativ zeitaufwendig. Die Interpretation der Ergebnisse findet erst seit kurzer Zeit statt.

Auf jeden Fall schärft die Projektteilnahme den Blick für Stärken und Schwächen der eigenen Arbeit, auch wenn die reinen Daten bereits vorher bekannt waren. So wurde das Team für die geringeren Zeitanteile der direkten Dienstleistungen sowie die Angebote (Öffnungszeiten) und Leistungen der Zweigstellen und ihrer ehrenamtlichen Büchereileiterinnen sensibilisiert.

Die genaue Kenntnis der Bestände und ihrer Nutzung, besonders in den Zweigstellen, führte bereits zu Änderungen im Bestandsaufbau (Anschaffung von mehr Kindersachliteratur). Um den Betriebsvergleich zu einem hilfreichen Instrument für die Steuerung der Bibliotheksarbeit werden zu lassen, müssten neben reinen Arbeitszeitmessungen auch Arbeitsabläufe und -methoden erfahren und diskutiert werden. Die Kenntnis der »Interna« anderer Bibliotheken sollte zur Beschleunigung und Verbesserung der eigenen Tätigkeiten führen.

Wichtig für zielgerichtetes und planvolles Arbeiten, gerade in einer Bibliothek mit zu geringem Personalstand, sind Kenntnis und Übung in:

- a) der Erarbeitung eines Leitbildes für die Bibliothek:
 - Welches Image/Leitbild will die Bibliothek vermitteln?
 - Welche Ziele setzt sich die Bibliothek längerfristig?
- b) der Aufstellung und Überprüfung eines Ziel- und Maßnahmenplanes:
 - Welche Ziele und Maßnahmen werden sinnvollerweise in den Plan aufgenommen?
 - Wie weit können Einflüsse von außen berücksichtigt werden? (Z. B. ist die Einarbeitung neuer Medien abhängig vom Zeitpunkt der Genehmigung des Haushaltes).

Der Betriebsvergleich ist Grundlage für zukunftsweisende und innovative Bibliotheksarbeit.

Kontinuierliche Optimierung der Bibliothek und ihres Berichtswesens

Susanne Delp, Stadtbibliothek Rosenheim

Die Stadtbibliothek Rosenheim in Bayern nimmt seit dem 1. April 1998 am Betriebsvergleich teil. Wir haben in Rosenheim das Projekt der Bertelsmann Stiftung mit großem Interesse verfolgt und es herrschte von Anfang an große Bereitschaft innerhalb des Bibliotheksteams, mit den Ergebnissen dieses Projektes und der Fülle an ausgearbeiteten Arbeitsbögen selbst weiterzuarbeiten.

Unsere Teilnahme wurde innerhalb der Stadtverwaltung ausgesprochen positiv aufgenommen. Die Stadtbibliothek ist mit ihrem umfangreichen Jahresbericht bereits Vorreiter in Sachen Berichtswesen. Der Betriebsvergleich in seiner ersten Stufe hilft uns sehr, dieses Berichtswesen kontinuierlich zu verbessern. Die Bibliothek gewinnt einen Wissensvorsprung bei der Erarbeitung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Sie kann dabei wie kaum eine andere Einrichtung der Verwaltung auf ein bereits getestetes Arbeitsinstrumentarium zurückgreifen.

Warum Betriebsvergleich?

So hat sich z. B. bei einer ämterübergreifenden Fortbildung zum Thema Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung gezeigt, dass das Team der Bibliothek bereits einen deutlichen Wissensvorsprung gegenüber zahlreichen anderen Kolleginnen und Kollegen hatte.

Hier haben wir uns bereits Kompetenz erworben, die nicht zuletzt dazu führt, dass die Bibliothek bei allen maßgeblichen Veränderungsprozessen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells von Anfang an dabei ist und auch keinerlei Berührungssängste hat.

In der täglichen Praxis haben wir natürlich insbesondere zu Beginn festgestellt, dass die monatliche Ermittlung der Betriebsdaten zeitaufwendig ist. Mittlerweile sind wir routinierter geworden, sodass jetzt Aufwand und Ergebnis in einem guten und angemessenen Verhältnis stehen.

Erste Erfahrungen

Unsere Statistik wird nicht mehr wie früher im Ordner abgelegt, sondern wir diskutieren über unsere Ergebniszahlen, formulieren Ziele und leiten daraus Handlungsstrategien ab.

Wir erkennen deutlicher als früher, wo unsere Stärken und Schwächen liegen. Verbesserungspotenziale werden sichtbar; so ist z. B. der Anteil indirekter Dienst-

leistung im Vergleich zur direkten Dienstleistung in Rosenheim immer noch zu niedrig.

Wir richten unser Augenmerk natürlich nicht nur auf die kontinuierliche Verbesserung in der eigenen Bibliothek, sondern nutzen die Chance des Betriebsvergleiches dafür herauszufinden, was andere Bibliotheken besser und intelligenter machen als wir. So konnten wir schon viele Ideen unserer Kolleginnen und Kollegen aufgreifen und umsetzen, auf die wir eben nicht selbst gekommen waren. Die Chance, von anderen zu lernen, ist noch größer geworden.

Einige Kleinigkeiten in den Betriebserfassungsbögen hätten wir gern modifiziert. So sollten z. B. die beiden Bereiche Kinder- und Jugendliteratur getrennt werden. Die alltägliche Arbeit in Rosenheim zeigt, dass es sich hier um zwei Bereiche mit völlig unterschiedlichem Angebot, anderen Zielgruppen und anderer Präsentation handelt. Diesen Unterschieden sollte ebenfalls in der Erhebung Rechnung getragen werden. Auch die Verknüpfung der aktiven Leser einer Bibliothek mit den Einwohnern einer Stadt halten wir nicht für sehr aussagekräftig, auch wenn auf diesem Gebiet mit immer neuen Erfolgszahlen operiert wird. Diese Art der Erfassung berücksichtigt die Leser nicht, die aus dem Umland kommen (in Rosenheim allein 49 Prozent).

Abgesehen davon kommen wir mit den Materialien gut zurecht. So werden wir im Laufe dieses dreijährigen Projektes immer tiefer einsteigen und können sicherlich noch eine ganze Reihe von interessanten Ergebnissen erwarten – auch im Vergleich mit anderen Bibliotheken, den wir bei aller Unterschiedlichkeit auch nicht scheuen. Denn abgesehen von den Unterschieden haben wir auch eine ganze Menge gemeinsam. Mit unserem Wissen werden wir in Zukunft noch besser gerüstet in die harten Verhandlungen mit Kämmerer, Stadtrat etc., gehen.

Betriebsvergleich als Zielfindungs- und Führungsinstrument

Anita Kaltenbach, Stadtbücherei Schweinfurt

Unser Weg durch den Zahlenschwung oder: Warum sich ein Betriebsvergleich lohnen kann!

Warum Betriebsvergleich?

1996 habe ich meinen Dienst bei der Stadtbücherei Schweinfurt angetreten und bekam zu diesem Anlass von der Oberbürgermeisterin den Wunsch mit auf den Weg, das »Defizit der Stadtbücherei zu senken«. Dies war eine wichtige Motivation für mich, am Betriebsvergleich der Fachstelle Würzburg in Bayern teilzunehmen. Ich erhoffte mir davon Anregungen für die Optimierung der Stadtbücherei Schweinfurt.

Der Personalrat, den ich von Anfang an ins Boot holte, unterstützte meine Initiative und half, sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut »zu verkaufen«, und ihre Ängste abzubauen. Die Kolleginnen und Kollegen zeigten zu Beginn ein etwas diffuses Unbehagen über das, was da auf sie zukommen könnte. Die Tatsache, dass der Personalrat das Projekt befürwortete, beruhigte das Personal.

Nach dieser Klippe kam die nächste Hürde: Der monatliche Umgang mit dem Zahlenmaterial ist doch mit sehr viel Zeitaufwand verbunden, wenn man es mit der Erfassung eines Betriebes mit vier Zweigstellen und 23 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun hat. Da ich selbst bekennender Zahlen- und Statistikfan bin, sehe ich zwar mit Seufzen, aber auch mit Spannung den monatlichen Werten und deren Kumulation entgegen.

Die Mühe wurde belohnt: Ich lernte die Zweigstellen durch die monatlichen Zahlen besser kennen als durch Besuche, die mir nur den Eindruck einer Multi-Momentaufnahme vermitteln.

Erste Erfahrungen

Eine über drei Jahre laufende Messung liefert genauere Daten als eine externe Untersuchung, die sich in der Regel über maximal drei Monate erstreckt.

Externe Berater haben darüber hinaus den Druck, ihre Kosten möglichst schnell einzusparen und müssen mit den Ergebnissen ihrer Beratung nicht täglich leben. Beim Betriebsvergleich durch internes Personal können auch in Ruhe langfristige Ziele angegangen werden, da kein Beratungshonorar im Haushaltsplan »Druck macht«. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auch nicht durch fremde Messungen zu kurzfristiger unnatürlicher Hektik veranlasst, die einen falschen Eindruck vermittelt.

Hat man sich also ein Weilchen durch den »Zahlenschwungel« gekämpft und hält Quartals- oder Halbjahreskumulationen in den Händen, so kann man sich darüber seine Gedanken machen. In Schweinfurt erschrecken Personalrat und Bibliotheksleitung zunächst über den geringen Anteil von direkten Dienstleistungen von 27,2 Prozent (Stand Dezember 1998). Dieser Anteil konnte dank geeigneter Maßnahmen und Entscheidungen auf 32 Prozent im Juli 1999 erhöht werden und liegt damit über dem Projektdurchschnitt von 1996 (vgl. dazu Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken, Gütersloh 1997, Bd. 2, S. 113).

Der Betriebsvergleich liefert also die Möglichkeit einer internen Betriebsanalyse und Optimierung. Er vermeidet den kurzfristigen Erfolgsdruck externer Beratungsfirmen und ist kostengünstiger. Ziele und Perspektiven lassen sich in Ruhe ent-

Externe Berater

wickeln und es wird kein Ergebnis von außen aufgedrückt. So steht man gegenüber den Vorgesetzten besser da. Die Gefahr, von einer Beratungsfirma »vorgeführt« zu werden, ist gebannt. Man kann sich stattdessen selbst profilieren.

In der Argumentation gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde ich natürlich auch nach der Verwendung dieses Zahlenmaterials gefragt. Meine Antwort lautete:

»Was gut ist, erfahren unsere Geldgeber sofort. Was noch nicht optimal läuft, erfahren wir zuerst.«

Diese Aussage hat übrigens sehr zur Beruhigung des Personals beigetragen. Auch dies ist anders bei Untersuchungen durch externe Unternehmen.

**Steuerungs-
möglichkeiten**

Darüber hinaus liefert der Betriebsvergleich immer aktuelle Zahlen, die jederzeit für Planungen zur Verfügung stehen. Zurzeit sind mir diese Zahlen bei der Fusion zweier Zweigstellen sehr dienlich.

Der Betriebsvergleich dient mir auch als Zielfindungs- und Führungsinstrument: Wir haben als eine der ersten Maßnahmen langfristige Ziele zum Bestandsaufbau formuliert.

Wir streben an, dass für jede Mediengruppe der Anteil des Bestandes am Gesamtbestand und der Anteil der Entleihungen an den Gesamtentleihungen einander entsprechen. Der Betriebsvergleich liefert uns also aktuelle Zahlen über die Wünsche unserer Benutzer.

Kurzfristig gibt uns der Betriebsvergleich Anregungen, wo Medien gelöscht werden sollten und wo verstärkte Anstrengungen im Ankauf notwendig sind. Die Grafiken zu Bestand und Nachfrage tragen zur Sensibilisierung der Bibliothekarinnen und Bibliothekare bei. Sie bringen den Bestandsaufbau »weg vom Gefühl des Personals und hin zur Mitbestimmung der Benutzer« – eine interessante und demokratische Perspektive. Von den Kolleginnen und Kollegen mit Lektoratsaufgaben werden diese Statistiken mit Spannung erwartet.

Im August dieses Jahres hat die Hauptstelle der Stadtbücherei Schweinfurt ein Umsatzplus von neun Prozent gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Ich bin schon sehr gespannt, welche Früchte die beschriebenen Maßnahmen bei der nächsten Jahresstatistik tragen.

Meine Meinung nach 18 Monaten Weg durch den Zahlenschungel: Ein Betriebsvergleich ist wie eine Bergwanderung. Man wird fit gehalten, durch die Ausblicke früher oder später belohnt und sieht neue Ziele vor sich.

Optimale Integration von Statistik in den Arbeitsalltag

Margarete Marklstorfer, Stadtbücherei Waldkraiburg

Als sich im Sommer 1998 die Möglichkeit bot, an einem Betriebsvergleich im südbayerischen Raum teilzunehmen, ist die Entscheidung leicht gefallen. Auch die Stadtverwaltung konnte schnell von Sinn und Nutzen überzeugt werden, zumal Erfahrungen des Pilotprojektes aus Fürstenfeldbruck vorlagen. Es waren drei Überlegungen, die dem Beschluss zu Grunde lagen:

- Erstens werden sich bald alle Kommunalverwaltungen mit Schlagworten wie »Neues Steuerungsmodell«, »Qualitätsmanagement«, »Budgetierung« auseinandersetzen müssen. Da ist es von Vorteil, wenn sich die Bücherei aktiv damit befasst, ihre Belange sachkundig vertreten kann und nicht auf Vorgaben der Verwaltung wartet.
- Zweitens hat die Stadt Waldkraiburg seit ihrer Gründung 1959 sehr viel in die Stadtbücherei investiert und sie überdurchschnittlich unterstützt. Von den knapper werdenden Mitteln und den Etatkürzungen in den vergangenen Jahren blieb die Stadtbücherei aber nicht ausgenommen. Daher ist es umso wichtiger, dass Stadtrat und Verwaltung überzeugt sein können, dass die Bücherei auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitet, Forderungen und Wünsche noch stichhaltiger als bisher begründet sind und das Geld optimal eingesetzt wird. Zu günstigeren Bedingungen als bei diesem Betriebsvergleich könnte sich die Stadtbücherei das nötige Know-how nicht erarbeiten.
- Drittens fällt seit der Einführung der EDV in der Bücherei umfangreiches statistisches Material an, das weit über die Anforderungen der Deutschen Bibliotheksstatistik hinausgeht. Es konnte aber bisher im Arbeitsalltag nicht ausreichend ausgewertet werden und noch weniger war es möglich, es im Vergleich zu anderen Bibliotheken kritisch zu würdigen.

Warum Betriebsvergleich?

In den ersten Monaten des Vergleiches steht noch ganz das Sammeln der Daten im Vordergrund. Doch jetzt schon können Ergebnisse wie z. B. die differenzierte Statistik für Bestand und Ausleihe der Sachliteratur für den Bestandsaufbau herangezogen werden.

Erste Erfahrungen

Viel erwartet sich die Stadtbücherei von den anstehenden Arbeitszeitmessungen und der Kostenrechnung, da es dazu bisher nur äußerst ungenaue Angaben und grobe Berechnungen gibt.

Es ist davon auszugehen, dass es darauf aufbauend Änderungen und möglicherweise Einsparungen in der Bibliotheksarbeit geben wird. Diese werden aber nicht zu Lasten der Bibliotheksbenutzer gehen, sondern eher noch mehr deren Erwartungen und Ansprüchen folgen können.

Dass die Stadtbücherei mit ihrer Entscheidung für den Betriebsvergleich richtig liegt, zeigt die Entwicklung in der Stadtverwaltung: Im Juni 1999 waren alle Abteilungs- und Sachgebietsleiter einschließlich des Bürgermeisters zu einem Workshop »Neues Steuerungsmodell« geladen. Für die Sachgebiete Bauhof und Kulturamt (zu dem die Stadtbücherei allerdings nicht gehört) als Piloten wird unter Betreuung einer externen Firma mit der Umsetzung begonnen.

Erfahrungen der Fachstellen zu den Stichworten

- **Projektmotivation**

Fachstelle Freiburg: Generell war es relativ einfach, Bibliotheken für die Teilnahme am Betriebsvergleich zu gewinnen. In dem landes- und bundesweit peripher gelegenen Regierungsbezirk Freiburg, entfernt auch von den Zentren bibliothekarischer Fortbildung, ist das Angebot der Bertelsmann Stiftung auf besondere Resonanz gestoßen.

Fachstelle Magdeburg: Das besondere Anliegen aller vier Projekt-Bibliotheken besteht darin, Erfahrungen für einen benutzerorientierten Bestandsaufbau, eine effektivere Arbeitszeitgestaltung und die Schwerpunktsetzung in den Arbeitsaufgaben zu gewinnen. Darüber hinaus erhoffen sie sich eine klare Profilbildung für ihre Bibliothek.

Fachstelle Neustadt/Weinstraße: Unter dem Druck steigender Kosten bei geringer werdenden Einnahmen der öffentlichen Hand wird in allen Verwaltungszweigen nach Möglichkeiten gesucht, die gestiegenen Anforderungen mit den vorhandenen Mitteln an Personal und Finanzen zu vereinbaren. Mit der Fortsetzung eines bundesweiten Projektes unter dem Titel »Betriebsvergleich 2. Stufe« soll der Kenntnisstand der Bibliotheksleiterinnen und -leiter über moderne betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden optimiert werden.

Ein Leistungsvergleich soll dazu beitragen, die eigenen Stärken und Schwächen noch besser kennenzulernen, um so den Bibliotheksbetrieb effektiver gestalten zu können. Überzeugt, dass »Verwaltungsreform«, »Neue Steuerung«, »Budgetierung«

nicht nur Begriffe der Verwaltungen sind, sondern Auswirkungen und Veränderungen für Öffentliche Bibliotheken bedeuten, entschloss sich die Staatliche Bücherei-stelle, den Bibliotheken in Rheinhessen-Pfalz einen Vergleichsring vorzuschlagen.

Fachstelle Regensburg: Sämtliche Bibliotheken beteiligen sich aus eigenem Antrieb am Vergleich. Die Fachstelle Regensburg musste hierbei keinerlei Überzeugungsarbeit leisten. Als Gründe für die Teilnahme wurden genannt:

- genauere Analyse der eigenen Betriebsabläufe
- Überprüfung der eigenen Betriebsabläufe durch den Erfahrungsaustausch und den Vergleich mit anderen Bibliotheken
- Erprobung Neuer Steuerungsmodelle
- qualitative Verbesserung von Dienstleistungen
- verstärkte Transparenz der Dienstleistungen der Bibliothek gegenüber Öffentlichkeit und Verwaltung.

Fachstelle Würzburg: Da der Verteilungskampf um die knapper werdenden Budgets für Öffentliche Bibliotheken härter wird und einige Kommunen bereits Projekte zur Verwaltungsmodernisierung diskutierten und umsetzten, hat es die Landesfachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen – Außenstelle Würzburg als Aufgabe angesehen, die Bibliotheken für diese Entwicklung zu wappnen, und den unterfränkischen Vergleichsring initiiert.

• Instrumentarium

Fachstelle Lüneburg: Das während des Bertelsmann-Projektes entwickelte Instrumentarium zur Leistungsmessung wird vom Lüneburger Vergleichsring in modifizierter Form angewendet. Die Basis-Tabellen sind für den Lüneburger Vergleichsring in einigen Teilen ergänzt worden. So werden z. B. die Arbeitszeit von Auszubildenden und ehrenamtlichen Kräften bei der Erfassung der Mitarbeiterstunden zusätzlich berücksichtigt und die Fahrzeit der Kreisfahrbibliotheken gesondert erhoben. Darüber hinaus war es für die Projektbibliotheken wichtig, dass neben der Sachliteratur auch die Kinderliteratur differenziert erfasst und ausgewertet wird, da dieser Bestandsbereich in der Bibliotheksarbeit einen hohen Stellenwert einnimmt. Entsprechende Zusatztabelle wurden daher eingearbeitet.

Fachstelle Halle: Die beteiligten Bibliotheken schätzen den Betriebsvergleich insbesondere als Instrument für einen effektiven, benutzerorientierten Bestandsauf-

bau ein. Darüber hinaus sehen sie darin ein Mittel, in der Arbeitsorganisation Ressourcen zu erschließen und diese bei gezielten Schwerpunkten einzusetzen.

Fachstelle Koblenz: Resümierend lässt sich sagen, dass der Einstieg in die Leistungsmessung eine hohe Motivation aller Beteiligten erfordert. Von den Anfängen bis zum funktionierenden Einsatz des Steuerungsinstrumentariums ist in aller Regel ein Zeitraum von mehreren Jahren erforderlich. Dieser Zeitraum muss genutzt werden, um Routine und Sicherheit im Umgang mit den Messmethoden zu erlangen, aber auch um Raum für Experimente zu lassen. Denn nicht jeder Indikator und nicht jeder Messumfang sind für die eigene Bibliothek sinnvoll. Hier muss man aus dem angebotenen umfangreichen Instrumentarium das für die eigene Bibliothek Geeignete herausfiltern.

- **Datenerfassung**

Fachstelle Dessau: Bereits zu Beginn des Projektes stellte sich heraus, dass der Aufwand für die Datenerfassung in Grenzen zu halten ist. Ein Großteil der Daten wird in den Bibliotheken ohnehin bereits monatlich erhoben. Als einmaligen Aufwand mussten die Bibliotheken eine differenzierte Bestandszählung vornehmen. Monatlich sind die differenzierten Ausleihdaten sowie die Erfassung der Mitarbeiterstunden als Zusatzaufgabe zu erfüllen. Für die beteiligten Bibliotheken steht jedoch der Aufwand zum Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis, sodass die Leistungsmessung problemlos in den Bibliotheksalltag integriert werden konnte.

Fachstelle Detmold: Die Erfassung der ersten zwölf Monate hat gezeigt, dass weitere Abstimmungen in Definitionen und in den Geschäftsabläufen der Bibliotheken aufgrund diverser Individualitäten notwendig waren. Auch Probleme mit lokalen EDV-Systemen sowie in der Mitarbeiterakzeptanz führten zu Verzögerungen der Datenmeldungen und deren Aufbereitung.

Fachstelle Köln: Der erforderliche Zeitaufwand bei den Bibliotheken hält sich in akzeptablen Grenzen. Ein gewisser Mehraufwand ist in der kleinsten der Projektbibliotheken erforderlich, da sie ohne EDV-Unterstützung arbeitet. Wesentlich größere Probleme ergeben sich bei Bibliotheken, die während der Projektlaufzeit eine System-Umstellung durchführen müssen und zeitweise nicht alle notwendigen Daten liefern können.

Fachstelle Würzburg: Da am unterfränkischen Projekt Betriebsvergleich vor allem Bibliotheken kleinerer und mittlerer Größenordnung teilnehmen und die internen Arbeitsabläufe überschaubar sind, stellt die Ermittlung der erforderlichen Daten für das Projekt kein wesentliches Problem dar. Hinzu kommt, dass in allen Bibliotheken (bis auf eine Ausnahme) EDV-Programme vorhanden sind, welche die Statistikzahlen ohne großen Bedienungsaufwand ausgeben. In der Praxis mangelt es jedoch bisweilen – besonders in den Ferienmonaten – an verfügbarer Personalkapazität in den Bibliotheken bei der fristgerechten Zusammenstellung der erforderlichen Statistikdaten.

- **Arbeitszeituntersuchung**

Fachstelle Dessau: Nach etwa zehnmonatiger Laufzeit des Vergleiches lassen die Ergebnisse der Leistungsmessung beim Verteilen der Mitarbeiterstunden für direkte und indirekte Dienstleistungen bei allen Einrichtungen Regelungsbedarf erkennen.

Fachstelle Würzburg: Um die Ergebnisse des Berichtswesens transparenter zu machen, wollen die Bibliotheken im Jahr 2000 die internen Arbeitszeitmessungen durchführen und blicken dieser Zukunft zwar in Erwartung eines hohen Arbeitsaufwandes, aber trotzdem zuversichtlich entgegen. Denn sie erhoffen sich neue Erkenntnisse. Letztendlich soll ersichtlich werden, wieviel Zeit der Mitarbeiterstunden in welche Arbeitsbereiche fließt, um eine Optimierung hin zu mehr Kundenorientierung zu erzielen. Ob ein Teil der Bibliotheken eine Kostenrechnung durchführt, ist momentan noch nicht entschieden.

- **Erfahrungsaustausch**

Fachstelle Detmold: Der viermonatige Tagungs-Rhythmus hat sich zum Erfahrungsaustausch und zur Abstimmung als zu lang erwiesen. Ab 1999 wurden Arbeitssitzungen in einem zweimonatigen Rhythmus abgehalten.

Fachstelle Lüneburg: Jährlich finden vier Arbeitssitzungen statt, auf denen die Teilnehmer die Ergebnisse diskutieren, Ursachen für Unterschiede herausarbeiten und die eigene Arbeit kritisch überprüfen. Dieser Erfahrungsaustausch wird von allen Projektbibliotheken sehr positiv bewertet.

• Vergleichbarkeit

Fachstelle Köln: Es zeichnet sich ab, dass die Datenauswertungen in erster Linie als Instrument innerbetrieblicher Steuerung gesehen und verwendet werden. Der interkommunale Vergleich regt zwar zum fachlichen Meinungs austausch an, ein echter Vergleich von Leistungsindikatoren wird aber wegen der außerordentlich unterschiedlichen Rahmenbedingungen für nur bedingt möglich gehalten.

Fachstelle Regensburg: Der Betriebsvergleich »Südost-Bayern« umfasst zwölf Bibliotheken aus vier bayerischen Regierungsbezirken. Die Bandbreite der beteiligten Bibliotheken ist sehr groß. Sie reicht von drei Großstädten bis hin zu zwei Kleinstädten mit 18 000 und 24 000 Einwohnern. Dies zeigt sich auch bei der Verteilung der Personalstellen: Fünf Bibliotheken haben mehr als 20, vier Bibliotheken haben weniger als sechs Personalstellen.

Deshalb wird das Problem der Vergleichbarkeit im Verlauf des Projektes eine zentrale Rolle spielen und immer wieder diskutiert werden müssen. Dies heißt auch, dass bei der Analyse und Interpretation der Daten und Indikatoren diese z. T. großen Differenzen immer berücksichtigt werden müssen.

Fachstelle Würzburg: Neben der ungleichen Bestandsgröße sind natürlich unterschiedliche personelle Voraussetzungen (von 2,4 bis 15,6 Personalstellen) und örtliche Besonderheiten zu berücksichtigen. Dieser Tatsache muss beim Leistungsvergleich Rechnung getragen werden. Inhaltlich schlagen sich die Unterschiede vor allem in verschiedenen Schwerpunktsetzungen nieder, z. B. Freizeitorientierung, Zusammenarbeit mit Schulen, Ausbau des Sachbuchbestandes. Diese Trends kristallisieren sich durch den Betriebsvergleich noch stärker heraus.

• Veränderungsprozesse

Fachstelle Detmold: Die Bibliotheken sind sich bewusst, dass sie sich erst am Anfang eines längeren Prozesses zur Entwicklung von Steuerungsmodellen befinden. Das Engagement für das Projekt, das die Experimentierfreudigkeit einschließt, bleibt weiterhin bestehen.

Fachstelle Detmold: Besonderer Steuerungsbedarf wurde allgemein aufgrund der Ist-Analysen in der Lektoratsarbeit und in der Öffentlichkeits- und Veranstaltungsarbeit gesehen. Korrespondierend zu der Benutzerstruktur in einzelnen

Bibliotheken wurde z. B. die Messung einzelner Sachgruppen und des Kinder- und Jugendliteraturbereiches stärker differenziert bzw. eine Differenzierung in umschlagniedrigen oder -hohen Bereichen vorgenommen. Diese Analyse geht Hand in Hand mit Umschlagzielberechnungen analog der in »Bibliotheken '93« vorgestellten Berechnungsmodelle. In der Lektoratsarbeit wurden so z. T. auch Ziele für Zugang und Abgang formuliert.

Fachstelle Halle: Die Auswertung der ersten Messergebnisse führte bereits zu Konsequenzen. Insbesondere im Bereich der Planziele für den Bestandsaufbau (Umsatz, Zugänge und Aussonderung) wurden Korrekturen vorgenommen.

Fachstelle Köln: Bereits nach wenigen Monaten der Datenerfassung ergaben sich im Vergleichsring Diskussionen zu Bestands- und Umschlagzielen sowie zum Personaleinsatz. Einige Bibliotheken nutzen die gewonnenen Erkenntnisse für erste Korrekturen im Bestandsaufbau und für die Festlegung von Bestands- und Umschlagzielen.

Fachstelle Lüneburg: Die erste Halbjahresauswertung hat einigen Projektbibliotheken bereits überraschende Ergebnisse geliefert; insbesondere die detaillierte Kenntnis von Bestands-, Absenz- und Umschlagquoten führte zur Überprüfung der gesetzten Bestandsziele und Veränderungen im Bestandsaufbau.

Fachstelle Magdeburg: Für das Jahr 1999 wurden Ziele für Bestandsgröße und -zusammensetzung sowie für den Bestandumschlag definiert. Die Stadt- und Kreisbibliothek Genthin erfasst gesondert Arbeitszeit und Aufgaben, die die Bibliotheksarbeit der Kreise betreffen. Diese Untersuchung dient als Grundlage für die jährliche Beantragung des Zuschusses beim Landkreis für diesen Aufgabenbereich.

Fachstelle Neustadt/Weinstraße: Die regelmäßige Erfassung der Basisdaten Personal, Medien, Veranstaltungen erfolgt inzwischen fast reibungslos. Auswerten, Verschicken und daran anschließende Besprechungen haben zu Erkenntnissen geführt, die zunächst nicht für möglich gehalten wurden. So ergaben die Ermittlungen über den Anteil der direkten Dienstleistung Klarheit über Ausleihzeiten und interne Arbeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Standing order und Fremddatenübernahme werden anhand der Daten vermehrt diskutiert. Die Überlegungen der einzelnen Bibliotheken sind praxisnah und für alle nachvollziehbar, da man die am Projekt teilnehmenden Bibliotheken kennt.

Ansätze einer Finanz-Umverteilung in bestimmten Buch- und Mediengruppen werden bedacht und praktiziert.