

Leistungsstark und wirtschaftlich

Ideen zu Organisation und Struktur einer effizienten kommunalen Bibliothekslandschaft

1. Einführung
2. Beispiel StuLB Potsdam
3. Beispiel StB Göttingen
4. Beispiel Berlin Marzahn-Hellersdorf
5. Übertragbarkeit?
6. Modell der Bibliothekskonferenz Sachsen-Anhalt
7. Modell für Niedersachsen
8. Rechts- und Organisationsformen
9. Grundlagen für die bibliothekarische Regionalplanung 1966
10. Chancen für heutige Bibliotheken

1 Einführung

1.1 Marc Weigel

Kulturdezernent Neustadt/Weinstraße

„Eine Stadt braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
die sagen, was geht
und nicht nur, was nicht geht.“

1 Einführung

1.2 Anette Kasper Leiterin der Stadtbibliothek Jena

„Nicht mehr die Aufzählung von Mängeln, Fehlendem und Problemen,
sondern die Darstellung der Kompetenzen, Leistungen und Möglichkeiten der Bibliothek
bei der Mitarbeit an der Lösung kommunaler und allgemeiner gesellschaftlicher Problemlagen
bestimmte das Herangehen.“

2 Beispiel Potsdam

2.1 Ausgangslage

- Haushaltskonsolidierung: Absenkung des Zuschusses von 1,898 in 2005 auf 1,660 Mio € bis 2007 (= - 13 % in 2 Jahren)
- Dissens zwischen Kämmerer und Bibliotheksleitung über Umsetzbarkeit
- Auftraggeberin = Kulturdezernat Stadt Potsdam
- Abstimmung der Erhebungen und der Inhalte mit der Bibliotheksleitung

2 Beispiel StuLB Potsdam

2.2 Ansatz

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Variante 1: Schließung aller Zweigstellen		Minuten/Fall	Prozent von Zwischen-summe 1	Stunden/Woche	Anzahl Fälle	Arbeitskapazität in Stunden	Anteil an Arbeitskapazität insgesamt	Arbeitskapazität in VZÄ
163									
164	Bearbeitung der Neuzugänge		23,700			2.000	790	1,9%	0,5
165	Neuzugänge ausleihfertig		3,000			18.000	900	2,2%	0,6
166	Geschenke		23,700			2.000	790	1,9%	0,5
167	Löschungen		2,040			20.000	680	1,6%	0,5
168	Bestandsnutzung (Rückordnen, Reparieren, Mahnen u.a.)		1,000			800.000	13.333	32,1%	9,0
169	Zeitschriftenabos		42,000			800	560	1,3%	0,4
170	Zwischensumme 1						17.053	41,0%	11,6
171	Koord., Planung, Finanzen, Verwalt., EDV, Personalman.			35,500			6.054	14,6%	4,1
172	Zwischensumme 2 = Summe indirekte Dienstleistungen						23.107	55,6%	15,7
173	Verbuchung				108,000	50	5.400	13,0%	3,7
174	Informationsvermittlung vor Ort				162,000	50	8.100	19,5%	5,5
175	Lern- und Leseförderung, Kulturarbeit, Öffentlichkeitsarbeit			18,000			3.070	7,4%	2,1
176	Virtuelle Dienstleistungen			11,000			1.876	4,5%	1,3
177	Zwischensumme 3 = Summe direkte Dienstleistungen						18.445	44,4%	12,5
178	Erforderliche Arbeitskapazität						41.553	100,0%	28,2
179				Theke/Woch Berat/Woche					
180	Öffnungszeiten pro Woche		51						
181	Thekenplätze		2	108	162				
182	Beratungsplätze		3						

← Basis: Zeit-pro-Stück-Werte

← Basis: Anzahl Arbeitsplätze

← Basis: Setzung. Summe

erforderliche Arbeitskapazität

2 Beispiel StuLB Potsdam

2.3 Empfehlungen

- Erhöhung des Erwerbungssetats auf 430 T€
- 90 % der Neuerwerbungen durch ausleihfertige Fremdleistungen, EDIFACT-Schnittstelle → Investitionsbedarf ca. 56 T€
- Selbstverbuchung (max. 3,7 statt 7,25 Personalstellen für Verbuchung)
 - Investitionsbedarf ca. 322 T€
- 3 Personalstellen für Leseförderung und virtuelle Dienstleistungen = deutlich mehr als 2005
- Hauptstelle mit weiterhin 51 h/Woche
- Filialen bleiben
- 28,2 statt 42,1 Personalstellen bei 1,660 Mio. € Zuschuss pro Jahr
- k.-w.-Personal wird im Personalüberhang geführt

2 Beispiel StuLB Potsdam

2.4 Reaktionen

- Verwaltungsspitze und Gemeindevertretung:
 - Zustimmung außer bei Variante mit Mehrbedarf von 98 T€
 - Erhöhung des Erwerbungssetats bis 2009 auf 320 T€
 - Konsens über den Investitionsbedarf, Selbstverbuchung auf Leasing-Basis, um den Einstieg kostengünstig zu machen
 - Kürzungen (8 statt 13 %) erst nach Investitionen
 - Kürzungen mit der StuLB abgestimmt statt verordnet
- StuLB:
 - Grundsätzliche Zustimmung, Skepsis ob realisierbar
 - Auf Basis des Gutachtens eigenes Konzept mit Modifikationen:
 - ausleihfertige Standing Orders für 85 % der Zugänge
 - In den Zweigstellen knappes eigenes Personal + Freiwillige
 - Sorge wegen Furcht, in den Personalüberhang zu kommen

3 Beispiel StB Göttingen

3.1 Auftrag

Auftrag

**Prof. Cornelia
Vonhof**

**Prof. Konrad
Umlauf**

Organisationsanalyse auf Basis vorhandener Daten
und unter Beachtung der Haushaltskonsolidierung

Vorschläge für einen effektiven Personaleinsatz

Vorschläge zur Dienstleistungs-
und Organisationsoptimierung, v.a. Öffnungszeiten



...und das Vorgehen

Benchmarking: Stellenplan

Benchmarking: Qualifikationsstruktur

Benchmarking: Personaleinsatz in Front-/Back-Office

Gutachterliche Empfehlungen

- **Personalausstattung**
 - Mittelwert: 0,23 VZÄ je 1.000 Einwohner
 - Göttingen: 0,19 VZÄ je 1.000 Einwohner (-17,2 %)
- **Anwendung des Mittelwerts auf Göttingen**
 - 0,23 VZÄ je 1.000 Einwohner = 27,8 VZÄ (aktuell: 22,73 VZÄ)
- **Personalstruktur und Qualifikationsebenen**
 - Der Stellenplan der Stadtbibliothek Göttingen weist nach Qualifikationsebenen eine angemessene Struktur auf.

Personalkapazitäten im Backoffice

Namen der Vergleichsstädte anonymisiert

																Mittelwerte	Göttingen
Frontoffice Hauptstelle	22,90	11,35	7,55	2,00	8,60	8,31	10,01	20,57	6,96	7,39	5,54	8,98	16,80	9,06	13,40	10,63	5,17
Frontoffice Zweigstellen	2,65	3,30	2,45	3,50	2,30	0,00	7,43	3,85	1,14	2,40	1,01	3,26	8,88	2,11	0,53	2,99	2,13
Frontoffice Gesamt	25,55	14,65	10,00	5,50	10,90	8,31	17,44	24,42	8,10	9,79	6,55	12,24	25,68	11,17	13,93	13,62	7,30
Personal in VZÄ	63,48	30,99	24,00	14,73	43,37	26,49	38,10	31,48	28,10	27,21	24,62	26,25	34,50	41,12	34,48	32,59	22,73
%-Anteil Frontoffice	40,25	47,27	41,67	37,34	25,13	31,37	45,77	77,57	28,83	35,98	26,60	46,63	74,43	27,16	40,40	41,77	32,12
%-Anteil Backoffice	59,75	52,73	58,33	62,66	74,87	68,63	54,23	22,43	71,17	64,02	73,40	53,37	25,57	72,84	59,60	58,24	67,88

Göttingen setzt im Backoffice 9,6 % mehr Personal ein

3 Beispiel StB Göttingen

3.4 Empfehlungen

Zeitgewinn in Arbeitsstunden durch...		Erläuterung
Nutzung von Fremdleistungen bei der Medienbeschaffung	24 Stunden pro Woche	Ausleihfertige Bearbeitung (Budgetbedarf 25.000 €)
Besetzung der Kibi-Auskunft reduzieren	12 Stunden pro Woche	Besetzung 13 – 19 Uhr + Videoüberwachung
Besetzung der Theke reduzieren	15 Stunden pro Woche	Besetzung 2. Verbuchungsplatz 15 – 19 Uhr
Zeitgewinn in Arbeitsstunden	51 Stunden pro Woche	
Erweiterung der Öffnungszeiten	15 Stunden pro Woche	
Neue Öffnungszeiten der Bibliothek	51 Stunden Pro Woche	Mo – Fr 10 – 19 Uhr Sa 10 – 16 Uhr

4 Beispiel Berlin Marzahn-Hellersdorf



- Moderation: Entwicklung eines Bibliothekskonzepts
- 2012: 53 VZÄ
- 2012: 178 Öffnungsstunden
zs. in Hauptstelle u. 5 Filialbibliotheken
- 2015: 44,5 VZÄ
- 2015: 250 Öffnungsstunden
zs. in Hauptstelle + 5 Filialbibliotheken
- 2015: 35 % mehr Arbeitskapazität für Leseförderung

5 Übertragbarkeit?

5.1 Die durchschnittliche hauptamtliche ÖB, oft eine Zweigstelle

- 400 qm, 28.000 Medieneinheiten, 32 Zss-Abos
- 20.000 Einwohner im Einzugsgebiet, davon schon 2/3 die Bibliothek besucht, im vergangenen Jahr
10 % Entleiher
- 32.000 Besucher p.a.
- 3,3 Pers.-St., davon
1 Dipl.-Bibl.
- 2 Internet-Plätze
- 18 Öffnungs-
stunden pro Woche
- jede Woche 1-2 Veran-
staltungen, meistens für
Kinder



Bibliothek Verl, NRW

5.2 Voraussetzungen für Übertragbarkeit

- Aus der kommunalen Vereinzelung heraustreten
 - Personaleinsatz + Öffnungszeiten
 - Dienstleistungsangebot
- } übergemeindlich gestalten
- Nicht: Subventionierung der armen durch die nicht ganz armen Bibliotheken
 - Sondern: Mehr Leistung für dasselbe Geld – proportional für alle beteiligten Bibliotheken
 - Economy of Scales: Mit vereinten Kräften schafft man mehr = Verbundeffekt
 - Kein Einheitsbrei, keine Zentralisierung, sondern Bündelung der Ressourcen

6 Modell der Bibliothekskonferenz Sachsen-Anhalt

Landkreis Sachsen-Anhalt		IST bei vorhandener Organisation					MÖGLICH bei optimaler Organisation		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ÖB/H	Einwohner	Erwerbungs- etat	Personal- stellen	Personal- kosten	Öffnungs- stunden	Personal + Erwerbung	Öffnungs- stunden	Erwerbungs- etat	Personal + Erwerbung
Stadt-u.Kreisbibl.	25.000	34.000	8,00	351.200	34	385.200	40	95.348	
Stadtbibl.A	12.000	20.000	4,90	215.110	30	235.110	35	56.087	
Gemeinde-Bibl.B	7.000	6.000	2,00	87.800	22	93.800	26	16.826	
Gemeinde-Bibl.C	6.000	6.600	0,80	35.120	12	41.720	14	18.509	
Gemeinde-Bibl.D	3.000	1.100	0,95	41.705	18	42.805	21	3.085	
Gemeinde-Bibl.E	2.000	1.300	0,70	30.730	15	32.030	18	3.646	
Gemeinde-Bibl.F	1.900	1.000	0,60	26.340	18	27.340	21	2.804	
Summen	56.900	70.000	17,95	788.005	149	858.005	175	196.305	858.005

Tabelle 1: Modellrechnung Verbundeffekt für Sachsen-Anhalt

7 Modell für einen Landkreis in Niedersachsen

7.1 Die Zahlen

Landkreis in Niedersachsen		IST bei vorhandener Organisation						MÖGLICH bei optimaler Organisation		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ÖB/H	Einwohner	Erwerbungs- etat	Personal- stellen	Personal- kosten	Öffnungs- stunden	Besetzte Plätze während Öffnung incl. Filialen	Personal + Erwerbung	Öffnungs- stunden	Erwerbungs- etat	Personal + Erwerbung
Stadtbibl. Kreisstadt	70.000	118.000	18,89	1.005.400	40,00	5	1.123.400	44	252.857	Die Öffnungszeiten der Filialen bleiben unverändert
Samtge- meindebibl.	15.000	20.000	4,90	101.081	22,00	3	121.081	24	42.857	
Gemeinde- bücherei A	13.000	10.000	0,80	31.934	22,50	1,5	41.934	25	21.429	
Stadt- bücherei B	13.000	12.000	1,19	60.383	17,00	2	72.383	19	25.714	
Gemeinde- bücherei C	10.000	22.000	1,65	101.588	18,00	4	123.588	20	47.143	
Gemeinde- bücherei D	8.000	4.000	0,60	23.200	20,50	1	27.200	23	8.571	
Gemeinde- bücherei E	7.000	4.400	0,88	29.074	16,00	1	33.474	18	9.429	
Summen	136.000	190.400	29,00	1.352.660	156		1.543.060	172	408.000	1.543.060

Tabelle 2: Modellrechnung Verbundeffekt für Niedersachsen

7 Modell für einen Landkreis in Niedersachsen

7.2 Erläuterungen

- Standorte bleiben unverändert, Kosten für Standorte bleiben den Gemeinden direkt zugeordnet
- Filialbibliotheken:
 - Öffnungszeiten bleiben unverändert
 - In der Tabelle in der Zahl der besetzten Plätze während der Öffnung enthalten
- Öffnungszeiten + 9 %
- Erwerbungssetats + 140 % → Fremdleistungen
- Personaleinsatz nach Öffnungszeiten und Qualitätsstandards bei Beratung, Leseförderung usw.
- Auch an kleinen Standorten keine Schließungen wg. Fehlzeiten

8 Rechts- und Organisationsformen

8.1 Rechtlicher Rahmen

- Einfache vertragliche Vereinbarung
 - § 4 TVÖD: Abordnung an einen „anderen Betrieb desselben oder eines anderen Arbeitsgebers“
- Verwaltungsgemeinschaft
- Zweckvereinbarung
- Zweckverband
- Verein

- Konkrete vertragliche Ausgestaltung wichtiger als die Rechtsform

8 Rechts- und Organisationsformen

8.2 Vielerlei Ansätze, besonders bei digitalen Bibliotheken

- Online-Bibliothek Region Heilbronn-Franken (BAW)
 - 14 Bibliotheken, z.T. 2,5 Bahnstunden Entfernung
 - 5.500-125.000 Einwohner
- Onleihe Oberlausitz (Sachsen)
 - 12 Bibliotheken
 - 10.000-55.000 Einwohner, zs. 274.000 Einwohner



- NBib24 (Niedersachsen)
 - 31 Bibliotheken
 - U.a. Weener a.d. Ems (kein Gymnasium) – dank des gebündelten Angebots bequemer Zugang auch zu spezieller Literatur, z.B. „Die römische Republik von den Gracchen bis Sulla“

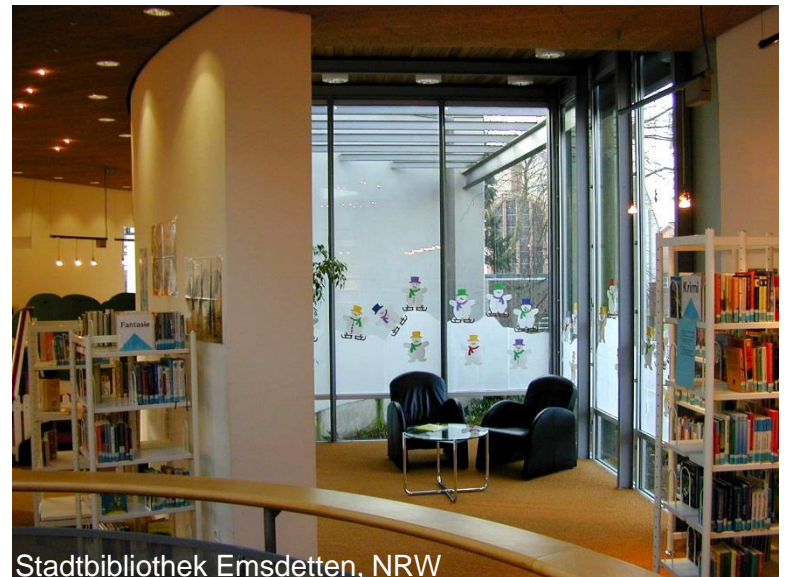


9 Grundlagen für die bibliothekarische Regionalplanung 1966

- Arbeitsstelle für das Büchereiwesen des Deutschen Büchereiverbands DBV
- Verbundeffekt erstmals als Planungsgrundlage
- Planungsräume von je 500.000 Einwohnern
- Nicht rezipiert weil:
 - gigantische Planungsräume statt schrittweiser Entwicklung beginnend mit Kooperationen von 2 oder 3 Gemeinden
 - Wirtschaftswunderaufschwung gab die Illusion, dass auch kleine Gemeinden aus eigener Kraft ein leistungsfähiges Bibliothekssystem aufbauen könnten

10 Chancen für heutige Bibliotheken

- Heute: Überschuldung, Haushaltskonsolidierung
- Kürzungen, Einnahmeerhöhungen – Abwärtsspirale
- Alternative: übergemeindliche Modelle
- Gute Chancen im Bereich der freiwilligen Leistungen:
 - große Gestaltungsspielräume
 - risikoarm, da keine hoheitlichen bzw. übertragenen Aufgaben
 - Leistungssteigerung ohne Mehrkosten
 - Leistungen halten trotz finanzieller Kürzungen



Stadtbibliothek Emsdetten, NRW