



Stadt
Lüdenscheid

Amt für Organisation und IT

Organisationsprojekt Stadtbücherei Lüdenscheid



Inhalt:

1. Vorwort.....	3
2. Ergebnisse in Kurzform	5
3. Allgemeines.....	8
3.1 Ausgangssituation.....	8
3.2 Untersuchungsbereich	9
3.3 Untersuchungszeitraum	9
3.4 Untersuchungsmethode	9
4. Stadtbücherei Lüdenscheid im interkommunalen Vergleich.....	11
4.1 Grundsätzliche Betrachtungen zu interkommunalen Vergleichen.....	11
4.2 Stadtbücherei Lüdenscheid im Vergleich der Deutschen Bibliotheksstatistik.....	11
4.3 Stadtbücherei Lüdenscheid im (fiktiven) BIX-Vergleich	12
4.4 Quintessenz aus Besuchen der Vergleichsbüchereien.....	13
4.5 Fazit des interkommunalen Vergleichs.....	13
5. Personalausstattung.....	14
5.1 Stellenanteile für Tätigkeiten von Bibliothekar/innen und sonstigen Mitarbeiter/innen im Publikumsdienst.....	14
5.2 Personaleinsatz und Öffnungszeiten.....	15
6. Vorschläge zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung	17
6.1 Sollkonzept: „Reduzierter Service bei gesteigerter Attraktivität“	17
6.1.1 Aufbau einer „Zentralen Information“ durch Zusammenlegung der derzeit im Hause verteilten Informationsplätze	17
6.1.2 Optimierte Öffnungszeiten.....	19
6.1.3 Weitere Einsparmöglichkeiten:.....	22
6.1.4 Wesentliche positive Effekte des Sollkonzepts.....	23
6.1.5 Mögliche negative Effekte des Sollkonzepts.....	24
6.2 Alternativbetrachtungen zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung	24
7. Abschließende Betrachtung	25

1. Vorwort

Die Stadtbücherei Lüdenscheid bereichert das kulturelle Angebot der Stadt Lüdenscheid seit Jahrzehnten. Insbesondere seit der Neueröffnung im Jahre 1989 in modern gestalteten, vergrößerten und funktionalen Räumlichkeiten, die erheblich mehr Möglichkeiten bieten als dies jemals zuvor der Fall war, eröffnet die Stadtbücherei Lüdenscheid den hiesigen Bürgerinnen und Bürgern ein Angebot, das nicht nur in Städten vergleichbarer Größenordnung seinesgleichen sucht.

Ein solch umfassendes und qualitativ hochwertiges Angebot dauerhaft vorzuhalten, erfordert einen entsprechenden Einsatz an Ressourcen, sowohl in personeller als auch in finanzieller Hinsicht. Dieser Ressourceneinsatz kann durch das Gebührenaufkommen nur in geringem Maße gedeckt werden. Dies ist jedoch keine Besonderheit der Stadtbücherei Lüdenscheid, sondern betrifft alle Öffentlichen Büchereien und sonstigen Kultureinrichtungen in vergleichbarer Weise.

Der hierdurch über die Jahre hinweg regelmäßig entstandene Zuschussbedarf belastet den städtischen Haushalt zunehmend. In Zeiten verhältnismäßig gut gefüllter Kassen spielte dieser Zuschussbedarf in der öffentlichen sowie politischen Diskussion nur eine untergeordnete Rolle. Angebot und Leistungsumfang der Stadtbücherei Lüdenscheid galten bislang als „gesetzt“, da die Stadtbücherei als einer der kulturellen Impulsgeber der Stadt gilt und damit maßgeblich zur Aufrechterhaltung der viel zitierten „weichen Standortfaktoren“ Lüdenscheids beiträgt.

Die finanziellen Rahmenbedingungen haben sich zwischenzeitlich jedoch gravierend zum Nachteil der Kommunen verschlechtert. Die aktuellen Prognosen lassen erwarten, dass die Talsohle noch längst nicht durchschritten ist.

Daher mehren sich in der letzten Zeit Stimmen insbesondere aus dem politischen Raum, die den bisherigen Leistungsumfang der Stadtbücherei, insbesondere den hierfür erforderlichen Personaleinsatz, kritisch in Frage stellen. Der Zuschussbedarf, der jahrelang toleriert wurde, da ihm eine unumstritten gute Leistung gegenüberstand, gewinnt in der politischen Diskussion ein zunehmendes Gewicht. In Anbetracht der fatalen finanziellen Situation, in der sich die Stadt Lüdenscheid in den kommenden Jahren befinden wird, muss diese Diskussion jetzt geführt werden.

Die aber immer wieder in dieser Diskussion durchscheinende Erwartungshaltung – möglichst weitgehende Beibehaltung des Standards / des Angebotes bei gleichzeitiger Steigerung der Wirtschaftlichkeit bzw. Verringerung des Zuschussbedarfs – gleicht hingegen einer Quadratur des Kreises.

Der vorliegende Bericht versucht Wege aufzuzeigen, wie trotz dieses vermeintlich unlösbaren Zielkonflikts die Wirtschaftlichkeit der Stadtbücherei optimiert und der Zuschussbedarf nachhaltig verringert werden kann.

2. Ergebnisse in Kurzform

Nach eingehender Betrachtung aller in Frage kommenden Optimierungsvarianten und –parameter ergibt sich folgendes Bild:

Ohne **deutliche Reduktion der Personalkosten** durch Verminderung der vorgehaltenen Stellen von ehemals 22,5 Stellen auf 19 Stellen, von denen eine zunächst unbesetzt bleibt, lässt sich der Zuschussbedarf der Stadtbücherei nicht nachhaltig verringern. In Anbetracht der aktuellen und künftigen finanziellen Situation der Stadt Lüdenscheid sind solche tiefen Einschnitte unumgänglich. Dass die Umsetzung dieser Reduktion nicht einfach sein wird, liegt auf der Hand. Ohne eine deutliche Reduktion der Kostenseite wird der Fortbestand der Bücherei jedoch in Gänze gefährdet. Wirksame Alternativen eröffnen sich daher nicht.

Eine Verringerung der Personalausstattung wird mit der Absenkung gewisser Standards insbesondere im Bereich des Publikumsdienstes einhergehen müssen. Wesentlicher Aspekt ist die Reduzierung der Auskunfts- und Informationsplätze auf **eine zentrale Informations-theke** an exponierter Stelle in der Bücherei.

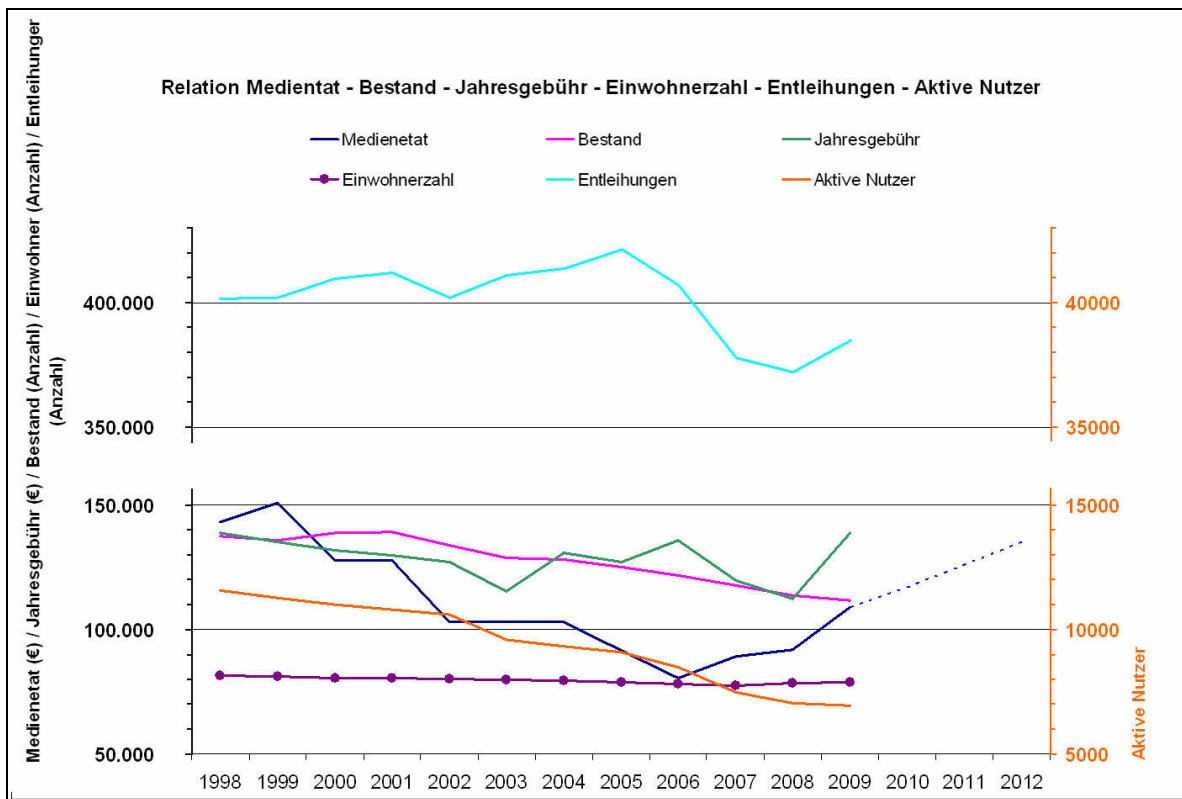
Im vermeintlichen Widerspruch hierzu steht das dringende Erfordernis, zur dauerhaften Verbesserung der Wirtschaftlichkeit eine **deutliche Attraktivitätssteigerung** der Bücherei zu erzielen. In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Zahl der aktiven Nutzerinnen und Nutzer nahezu halbiert. Der Rückgang der Nutzerinnen- und Nutzerzahlen schritt zwischenzeitlich sogar degressiv voran und muss dringend gestoppt werden. Nur aktive Nutzerinnen und Nutzer rechtfertigen das Bereitstellen einer Bücherei seitens der Kommune und tragen darüber hinaus zur Generierung der einzig nennenswerten Einnahmen („Nutzungsgebühren“) bei.

Was zunächst wie ein unlösbarer Widerspruch erscheint, lässt sich jedoch in Einklang bringen, wenn man sich von bisherigen Denkmustern verabschiedet und versucht, den Einsatz der Ressourcen neu zu ordnen bzw. andere Schwerpunkte des Ressourceneinsatzes zu setzen.

Die Korrelation der unterschiedlichen Faktoren bzw. Indikatoren ergibt sich aus dem nachstehenden Schaubild:

Schaubild 1: Korrelation verschiedener Erfolgs- und Aufwandsfaktoren

Auf der Grundlage von Berichtszahlen aus dem Jahr 2008 (Bericht AK Kultur v. 18.06.2008, fortgeschrieben um aktuelle Zahlen aus der „Deutschen Bibliotheksstatistik“ und aus den Haushaltsplänen 2008 / 2009) wurde das nachstehende Schaubild erstellt. Dort werden als Zeitreihe von 1998 bis 2009 (Planwerte bis 2012) die Entwicklung des Medienetats und – bestandes, der Jahresgebühr, der Einwohnerzahl, der Zahl der sog. „Aktiven Nutzer/innen“¹ sowie die absoluten Zahlen der Entleihungen pro Jahr in Relation gesetzt.



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Medienetat (€)	143.159	150.829	127.821	127.818	102.972	102.999	102.999	91.416	80.499	89.070	92.000	109.000
Bestand	137.487	135.672	138.854	139.183	13.3614	128.668	128.021	125.054	121.633	117.607	113.581	111.661
Aktive Nutzer	11.574	11.256	10.988	10.805	10.601	9.604	9.333	9.088	8.486	7.489	7.029	6.933
Jahresgebühr (€)	138.888	135.072	131.856	129.660	127.212	115.248	130.662	127.232	135.776	119.824	112.464	138.660
Einwohnerzahl	81.373	81.173	80.613	80.509	80.320	79.829	79.379	78.688	78.032	77.361	78.404	78.687
Entleihungen	401.462	401.970	409.496	411.749	401.867	410.802	413.615	421.448	407.016	377.576	371.988	384.679

Die Angaben zum Medienetat 2010 – 2012 wurden als Planzahlen dem aktuellen Haushaltsplanentwurf entnommen und betragen in 2010: 117.000 €; in 2011: 126.000 €; in 2012: 135.000 €

¹ Lt. Definition der Deutschen Bibliotheksstatistik: Mindestens eine Entleiher pro Jahr

Folgende Relationen bzw. Trends werden deutlich:

- **Der prozentuale Rückgang bei der Zahl der aktiven Nutzerinnen und Nutzer übersteigt den prozentualen Rückgang bei der Einwohnerzahl um ein Vielfaches.** Der Rückgang der Einwohnerzahlen kann daher für den erheblichen Rückgang bei den Nutzerzahlen nur am Rande verantwortlich sein.
- **Es gibt offenbar einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Medienetat und dem Verhalten der aktiven Nutzerinnen und Nutzer.** So, wie der Medienetat zwischen 1999 und 2006 nahezu halbiert wurde, ging auch die Zahl der aktiven Nutzerinnen und Nutzer um nahezu die Hälfte zurück. Der Bestand der Medien nahm im genannten Zeitraum deutlich ab. Die Zahl der absoluten Entleihungen pro Jahr blieb jedoch über einen weiten Zeitraum tendenziell konstant, bis es im Jahr 2007 auch dort zu einem erheblichen Rückgang kommt.
- **Die bisherigen Bemühungen, den Rückgang beim Gebührenaufkommen durch Gebührenerhöhungen zu kompensieren, sind eindeutig fehlgeschlagen.** Im Jahr nach der jeweiligen Gebührenerhöhung kam es jeweils wieder zu einem deutlichen Rückgang beim Gebührenaufkommen, was unmittelbar aus dem weiter nachlassenden Ausleihverhalten resultiert. Das Drehen an der Gebührenschaube hat sich somit zunehmend als kontraproduktiv für die Akzeptanz und das Nutzerverhalten erwiesen.
- Erst im Jahr 2009 hat sich der Benutzerrückgang verlangsamt, und die absolute Anzahl der Entleihungen hat in 2009 sogar wieder leicht zugenommen. Offenbar zeigt – mit entsprechender zeitlicher Verzögerung und trotz nach wie vor abnehmenden Medienbestandes – der seit 2007 wieder erhöhte Beschaffungsetat erste positive Auswirkungen.

Ziel dieses Berichtes ist es herauszuarbeiten, wie die o. g. Relationen bzw. Trends nachhaltig zum Nutzen der Stadtbücherei, der Nutzerinnen und Nutzer sowie der städtischen Finanzen positiv beeinflusst werden können.

3. Allgemeines

3.1 Ausgangssituation

An dieser Stelle zunächst einige Zahlen und Fakten zur Stadtbücherei Lüdenscheid (Basiszeitraum: 2008; ausführlichere und detaillierte Werte können dem beigefügten Statistik-Anhang entnommen werden):

Gesamtfläche:	3.235 m ²
Publikumsfläche (incl. 507 m ² Veranstaltungsraumflächen):	2.607 m ²
Anzahl der Medien:	113.581
Anzahl der Besucher/innen p. a.:	162.555
Entleihungen p. a.:	371.988
Aktive Nutzer/innen p. a.:	7.029
Personal:	
Anzahl der Stellen ² :	22,00
Anzahl der besetzten Stellen ³ :	19,38

Der Zuschussbedarf der Stadtbücherei Lüdenscheid stellte sich für 2009 wie folgt dar:

Zuschussbedarf:	1.627,002 €
bereinigt um die „Interne Leistungsverrechnung“ (Auch bei diesem internen Aufwand wären Einsparungen geboten. Allerdings müsste dieses Einsparpotenzial im Gesamtkontext möglicher verwaltungswweiter Maßnahmen positioniert und analysiert werden (z. B. Konzept zur Reduktion der Energiekosten, der Reinigungskosten, etc.). Da die Stadtbücherei hierauf nur begrenzten Einfluss hat, werden diese Betrachtungen und das damit verbundene Kostensegment an dieser Stelle ausgeklammert.)	- 692.688 €
bereinigt um den Aufwand für Medienbeschaffung (als unabdingbarer Aufwand einer Bücherei als „gesetzt“ angenommen)	- 109.000 €
Verbleibendes Defizit aus dem operativen Geschäft der Stadtbücherei Lüdenscheid:	870.314 €

Im Rahmen dieses Berichts sollen Wege zur deutlichen Reduzierung dieses Zuschussbedarfes aufgezeigt werden.

² Von 1989 – 2007: 22,5 Stellen, Reduktion auf 22,0 Stellen in 2008

³ Ausgewiesen in sog. „Vollzeitäquivalenten“; nähere Ausführungen hierzu vgl. Statistik-Anhang

3.2 Untersuchungsbereich

Untersucht wurden primär die personalintensiven und damit potentiell kostenintensiven Prozesse in der Stadtbücherei Lüdenscheid. Gezielt wurden Aufbau- und Ablauforganisation sowie Personalbemessung und –einsatz unter diesem Aspekt betrachtet.

3.3 Untersuchungszeitraum

Als Untersuchungszeitraum wurde das Jahr 2008 gewählt, da nur für dieses Jahr – zum Zeitpunkt der Abfassung des Berichts – gesichertes Zahlenmaterial vorlag. Für die Bildung von Zeitreihen und für Prognosen künftiger Entwicklungen wurden auch Werte der Vorjahre sowie aktuelle Haushaltszahlen heran gezogen.

3.4 Untersuchungsmethode

Auf der Grundlage von statistischem Datenmaterial, das seitens der Stadtbücherei Lüdenscheid zur Verfügung gestellt wurde, sowie auf der Grundlage von Prozessbeschreibungen und Geschäftsverteilungsplänen, die leider erst im Laufe der Untersuchung angefertigt wurden - was wiederholt zu Verzögerungen im Projektverlauf führte - wurde die Arbeits- und die Ablauforganisation der Stadtbücherei Lüdenscheid analysiert.

Zur Klärung offener Fragen, die sich aus den vorgelegten Unterlagen, aber auch aus büchereispezifischen Fragestellungen ergaben, fanden insgesamt drei Abstimmttermine mit der Büchereileitung statt.

Arbeitsplatzbeschreibungen, die eine noch tiefere, eingehendere Betrachtung bestimmter Zusammenhänge und Sachverhalte ermöglichen würden, liegen aktuell immer noch nicht vor.

Ein Organigramm der Stadtbücherei, das tlw. komplexe, kontextbezogene Vorgesetzten- und Abteilungsstrukturen veranschaulichen sollte, wurde ebenfalls erst im Rahmen der Untersuchung angefertigt und hat derzeit noch Entwurfsstatus.

Wesentlich aussagekräftiger und vielfältiger ist das Datenmaterial, welches aus interkommunalen Vergleichen gewonnen werden konnte.

Um diesen interkommunalen Vergleich vertiefen und von externen Erkenntnissen ggf. profitieren zu können, fanden Vor-Ort-Termine unter Beteiligung der Stadtbücherei Lüdenscheid in Münster und in Herten statt. Beide Büchereien erzielten regelmäßig vorderste Plätze in den Kategorien „Wirtschaftlichkeit“ und „Kundenorientierung“ im Bibliotheksvergleich „BIX“ und waren daher als beispielhafte bzw. mustergültige Bibliotheken für den externen Erfahrungsaustausch ausgewählt worden.

4. Stadtbücherei Lüdenscheid im interkommunalen Vergleich

4.1 Grundsätzliche Betrachtungen zu interkommunalen Vergleichen

Interkommunale Vergleiche sind eine anerkannte Methode zur eigenen Standortbestimmung. Häufig wird zwar bestritten, dass eine objektive und abschließende Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher örtlicher Spezifika tatsächlich gegeben ist, doch gerade im Bereich der Öffentlichen Büchereien steht nahezu perfekt aufbereitetes und identisch strukturiertes Basismaterial für solche Vergleiche zur Verfügung. Büchereien vergleichen sich seit Jahren miteinander, um daraus gezielte Erkenntnisse für das eigene Handeln gewinnen zu können.

Zum einen existiert das Instrument der „Deutschen Bibliothekstatistik“ (als jährliche, interkommunale Vergleichsreihe), zum anderen hat sich seit Jahren der sog. „BIX“ (BibliotheksindeX) etabliert, der – über die Erhebungen der Deutschen Bibliothekstatistik hinausgehend – weitere Kennzahlen in Vergleich zueinander setzt und letztlich in ein „Ranking“ der beteiligten Büchereien mündet (vgl. Anlage 1).

4.2 Stadtbücherei Lüdenscheid im Vergleich der Deutschen Bibliothekstatistik

Vergleicht man die Stadtbücherei Lüdenscheid mit Bibliotheken aus Städten vergleichbarer Größenordnung (insges. 44 Bibliotheken, 50.000 – ca. 100.000 EW, keine Zweigstellen, s. Anlage 2 [Variable DBS-Auswertung]), so fallen insbesondere folgende Punkte ins Auge:

- Die **Publikumsfläche** ist mit 2.607 m² die zweitgrößte im interkommunalen Vergleich. Hierin sind jedoch 507 m² Veranstaltungsflächen enthalten. Der Mittelwert der Publikumsfläche aller o. g. Vergleichsbibliotheken liegt mit 1.325,32 m² nur in etwa halb so hoch wie der Wert der Publikumsfläche der Stadtbücherei Lüdenscheid (DBS Spalte 6).
- Hinsichtlich der **Personalbemessung** liegt die Stadtbücherei Lüdenscheid am oberen Limit der Vergleichsbibliotheken. So sind bei der Stadtbücherei Lüdenscheid rd. doppelt so viele Mitarbeiter/innen beschäftigt wie im Durchschnitt der Vergleichsbibliotheken (DBS Spalte 68).

- **Offenbar bedingen große Bibliotheken jedoch nicht zwangsläufig einen hohen Personaleinsatz.** Setzt man Publikumsfläche (Spalte 6 DBS) und Personalbemessung (Spalte 68 DBS) in Relation zueinander, so liegt die Stadtbücherei Lüdenscheid hierbei gerade im Mittelfeld der Vergleichsbibliotheken. Beim Spitzenreiter, der Stadtbücherei Ahlen, die mit über 2.100 m² Publikumsfläche ebenfalls zu den großen Einrichtungen zählt, entfällt auf eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter nahezu die dreifache Publikumsfläche.
- Bei den Jahresöffnungsstunden je Mitarbeiter/in (Spalte 914 DBS) liegt die Stadtbücherei Lüdenscheid sogar an drittletzter Stelle. **Dies bedeutet, dass – gemessen am interkommunalen Vergleich - Personalbemessung und Jahresöffnungsstunden der Stadtbücherei Lüdenscheid in einem deutlichen Missverhältnis zueinander stehen.**
- Die **Besucherzahlen** (DBS Spalte 12) bewegen sich auf einem **hohen Niveau** (Platz 6 im Gesamtvergleich). **Die Zahl der aktiven Nutzerinnen und Nutzer** („Entleiher“, DBS Spalte 11) **fällt dagegen deutlich ab** (Platz 12 im Gesamtvergleich).
- Zur vergleichsweise hohen Anzahl der Besucherzahlen trägt u. a. das im Vergleich **sehr gute Angebot von Internet- und PC-Arbeitsplätzen** bei. Bei der Anzahl der Computerarbeitsplätze je 1000 Einwohner liegt die Stadtbücherei Lüdenscheid deutlich über dem Mittelwert (DBS Spalte 906).
- **Die Erneuerungsquote der Medien** (DBS Spalte 902) **liegt deutlich unter dem Mittelwert** und nahe am Minimalwert der letztplatzierten Vergleichsbibliothek.
- Hinsichtlich der **wöchentlichen** Öffnungsdauer liegt Lüdenscheid **mit 35 Öffnungsstunden pro Woche allerdings oberhalb des Mittelwertes** (Spalte 8 DBS).

4.3 Stadtbücherei Lüdenscheid im (fiktiven) BIX-Vergleich

Die für die Stadtbücherei Lüdenscheid fiktiv ermittelten BIX-Werte können in Anlage 1 eingesehen werden. Das Ergebnis entspricht tendenziell dem der Deutschen Bibliotheksstatistik, sodass auf eine detaillierte Darstellung der fiktiven BIX-Rechnung an dieser Stelle verzichtet wird.

4.4 Quintessenz aus Besuchen der Vergleichsbüchereien

Aus den Gesprächen mit den Büchereien in Herten und Münster konnten Erkenntnisse gewonnen werden, die punktuell auch zu Optimierungen in Lüdenscheid führen könnten. Erkenntnisse von grundlegender, richtungsweisender Bedeutung für die Stadtbücherei Lüdenscheid waren jedoch nicht zu verzeichnen.

Die Anregungen und Erkenntnisse, die für die tägliche Arbeit in Lüdenscheid potenziell verwertbar wären, können als Hinweise der Anlage 3 entnommen werden.

4.5 Fazit des interkommunalen Vergleichs

Aus dem interkommunalen Vergleich ergeben sich folgende konkrete Ansatzpunkte für eine weitergehende, detaillierte Betrachtung:

- **Personalausstattung**
- **Personaleinsatz**
- **Öffnungszeiten / Öffnungsdauer**
- **Etat / Verwendung des Etats für Neubeschaffungen**
- **Ausblick auf neue technische Möglichkeiten**

Im Laufe der folgenden Betrachtungen werden die o. g. Punkte auch im Kontext der Prozesse / Prozesskosten sowie der Aufbau- und Ablaufstruktur eine wesentliche Rolle spielen.

5. Personalausstattung

Aus den von der Stadtbücherei Lüdenscheid zur Verfügung gestellten Unterlagen, insbesondere aus den Prozessbeschreibungen und den Geschäftsverteilungsplänen (s. Anlage 4 und 5) lassen sich folgende Erkenntnisse gewinnen:

Nach Stellenplan 2008 sind folgende Stellen vorhanden:

Bezeichnung	Anzahl Stellen (SOLL) ⁴ :	Besetzte Stellen:
Bibliothekar/innen	8,5	8,5
Sonstige Mitarbeiter/innen	11,5	8,88
Angestellte (Verwaltungstätigkeiten)	2,0	2,0
Summe:	22,0	19,38

5.1 Stellenanteile für Tätigkeiten von Bibliothekar/innen und sonstigen Mitarbeiter/innen im Publikumsdienst

Nach den Geschäftsverteilungsplänen (bezogen auf 22 Stellen) machen die Dienste an Info- und / oder Verbuchungstheken einen großen Anteil aus. Im einzelnen stellt sich die Situation wie folgt dar:

Bezeichnung	Summe Stellenanteile gesamt	Stellenanteile Thekendienste	Verbleibende Stellenanteile ⁵
Bibliothekar/innen	8,5	3,25	5,25
Sonstige Mitarbeiter/innen	13,5	5,85	7,65
Summe:	22,0	9,10	12,90

Somit nimmt der Dienst an Info- und Verbuchungstheken bei den Bibliothekarinnen und Bibliothekaren sowie bei den sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeweils rd. 43 % der gesamten verfügbaren Arbeitszeit ein. Dieser hohe prozentuale Anteil resultiert aus der Vielzahl diverser Informations- und Verbuchungsplätze, die nach

⁴ 1989 – 2007: 22,5 Stellen, in 2008 Reduktion auf 22,0 Stellen

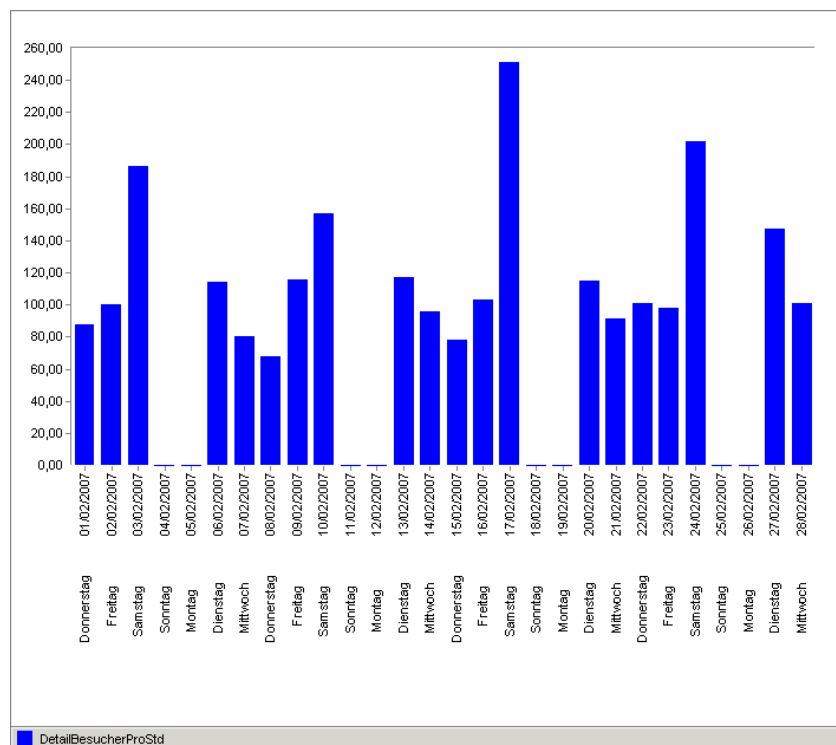
⁵ Beinhaltet bei den „Stellenanteilen Bibliothekar/innen“ die Büchereileitung

ursprünglicher Ausgestaltung sieben Mitarbeiter/innen binden. Eine detaillierte Berechnung hierzu kann der Anlage 6 entnommen werden.

5.2 Personaleinsatz und Öffnungszeiten

Folgende Grafik veranschaulicht sehr deutlich die unterschiedliche Frequentierung der Stadtbücherei im Verlauf der Öffnungstage:

Schaubild 3: Exemplarische Publikumsfrequenz pro Stunde (durchschnittlich) nach Wochentagen



(Quelle: Stadtbücherei Lüdenscheid; dargestellt wird exemplarisch die durchschnittliche Anzahl der Besucher pro Stunde im Februar 2007)

Wie man erkennen kann, ragen die Samstage hinsichtlich der Publikumsfrequenz deutlich heraus. Die übrigen Wochentage fallen im Vergleich deutlich ab. Am wenigsten intensiv wird regelmäßig der Donnerstag genutzt.

In anderen Monaten des Vergleichszeitraumes bietet sich ein vergleichbares Bild, weswegen auf eine detaillierte Darstellung anderer Monate an dieser Stelle verzichtet wird.

Die derzeitigen Öffnungszeiten sind an das zuvor beschriebene Publikumsverhalten nicht angepasst. Von dienstags bis freitags gelten identische Öffnungszeiten (jeweils acht Stunden), an Samstagen ist die Bücherei hingegen lediglich drei Stunden geöffnet.

An den Samstagen kommt es dadurch zwangsläufig zu einer Arbeitsverdichtung an den Informations- und Verbuchungsplätzen, die sich durch eine Anpassung der Öffnungszeiten an das Nutzungsverhalten des Publikums deutlich entzerren ließe.

6. Vorschläge zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung

Um aus der Vielzahl der maßgeblichen Faktoren, die das Verhältnis von Attraktivität, Akzeptanz durch die Nutzer, Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherheit der Stadtbücherei Lüdenscheid beeinflussen, geeignete Handlungsempfehlungen ableiten zu können, sind im Rahmen dieses Projektes unterschiedliche Vorschläge bzw. Empfehlungen abgeleitet worden.

An dieser Stelle werden ausführlich die Vorschläge dargestellt, die bei konsequenter Umsetzung zu einem „Sollkonzept“ führen würden, welches die sich teilweise widersprechenden Optimierungsaspekte in ausgewogener Weise in sich vereint. Die einzelnen Vorschläge sind zur besseren Veranschaulichung und Auffindbarkeit jeweils mit einem „V...“ und einer laufenden Nummer gekennzeichnet.

6.1 Sollkonzept: „Reduzierter Service bei gesteigerter Attraktivität“

Das nachfolgend entworfene Modell geht zunächst von **insgesamt rd. 4,55 einzusparenden Stellen** auf der Basis von ursprünglich 22,5 Stellen aus. Im einzelnen liegen diesem Modell folgende Veränderungen zu Grunde:

6.1.1 Aufbau **einer** „Zentralen Information“ durch Zusammenlegung der derzeit im Hause verteilten Informationsplätze

V1: Es wird empfohlen, eine neue Zentrale Information im Bereich des Marktes, angrenzend an die Kinder- und Jugendbücherei, einzurichten (s. Anlage 9). Die übrigen, im Hause derzeit noch verteilten Info-Plätze würden entfallen.

- Standardbesetzung dieser neuen Zentralen Information: Eine Person, zu Stoßzeiten – insbesondere bei Bedarf in der Kinder- und Jugendbücherei - eine weitere Person, ggf. auf Abruf.
- Darüber hinaus soll im Rahmen einer zunächst bis 31.03.2011 befristeten Testphase erprobt werden, ob an der Verbuchungstheke eine dauerhafte Besetzung mit zwei Personen ausreicht.

Seit dem Jahr 2007 ist die Info-Stelle in der Belletristik nicht mehr besetzt worden, vorher nur noch sporadisch (zuletzt an 3 von 35 Wochenöffnungszeiten im Jahr 2006). In der Ursprungskonzeption – und in der ursprünglichen Personalbemessung von 22,5 Stellen (Stellenpläne 1989 – 2007) – war eine dauerhafte Besetzung mit einer Person dort jedoch vorgesehen. Auf Grund der aktuell nur noch mit 19,38 Stellenanteilen besetzten 22 Stellen (vormals 22,5 Stellen) ließ sich eine dauerhafte Besetzung dort nicht mehr realisieren. Die Stadtbücherei hat also von sich aus reagiert und den Service an dieser Stelle bereits eingeschränkt.

In Summe erbringt die veränderte Personalausstattung im Publikumsbereich eine Einsparung von rd. 4,55 Stellen, gerechnet auf die ursprünglich für das Haus vorgesehenen 22,5 Stellen. Eine detaillierte Berechnung hierzu kann den Anlagen 6 und 7 entnommen werden.

- Um weiterhin qualifizierte Beratung an der neuen Zentralen Information sicherstellen zu können, wäre derzeit noch eine Besetzung mit Bibliothekaren/innen erforderlich. Ob und inwieweit auch andere Mitarbeiter/innen diesen Service – nach ggf. zusätzlicher Qualifikation – wahrnehmen könnten, sollte überprüft werden.

Auch bei der Zusammenlegung der Info-Plätze an **einer** Zentralen Information ist genügend Beratungskapazität vorhanden, denn

- durch den Rückgang der Besucherzahlen hat auch die Anzahl der erteilten Auskünfte abgenommen;
- durch die zwischenzeitliche Einführung des Selbst-Reservierungs-Systems „netloan“ wurde die bisherige Zentrale Information bereits deutlich von Reservierungstätigkeiten für den Internetraum entlastet, ohne dass aus diesem Umstand bereits personelle oder organisatorische Konsequenzen gezogen worden wären;
- anhand der vorliegenden Erhebungen zu Anfragen pro Beratungsplatz und Öffnungsstunde lässt sich belegen, dass für die Verdichtung von Beratungstätigkeiten an einer Zentralen Information ausreichend Spielraum vorhanden ist.

Weitere Details und Berechnungen zur durchschnittlichen Beratungsanzahl und –dauer können der Anlage 10 entnommen werden.

Oft wird als (Hilfs-)Argument für die aktuelle Omnipräsenz des Personals im Hause die Unterbindung von Diebstählen angeführt. Die mit erheblichem Aufwand eingeführte Diebstahlsicherungsanlage verhindert Diebstähle auch bei nicht ständiger personeller Präsenz in allen Bereichen des Gebäudes. Eine eventuelle Zunahme der Beschädigungen durch Vandalismus müsste bei diesem Modell ggf. in Kauf genommen werden, wobei Personal wegen der erforderlichen Medien-Rückräum- und Präsentationstätigkeiten auch ohne dezentrale Info-Plätze weiterhin – wenn auch nicht ständig - im Publikumsbereich vertreten sein wird.

V2: Ausbau der OPAC-Plätze⁶: An bislang mit Personal besetzten Info-Plätzen sollte die dezentrale Nutzung der Selbstauskunftsplätze verstärkt werden. Hierdurch würde die Zentrale Information weiter entlastet. Der Aufwand für die Einrichtung dieser zusätzlichen OPAC-Plätze wäre minimal, da vor Ort bereits Hard- und Software vorhanden sind.

V2.1: Die bislang geführte Beratungsstatistik an den Publikumsplätzen sollte optimiert werden, um Effekte der Neuorganisation transparent und bewertbar zu machen. Hierzu ist aber dringend eine Komplettierung und Vereinheitlichung der erhobenen Beratungs-Geschäftsvorfälle erforderlich, um zu vollständigen und somit konsistenten bzw. belastbaren Zahlen zu gelangen.

V3: Die Erkennbarkeit bzw. die Wahrnehmung der OPAC-Plätze müsste dringend verbessert werden (z. B. durch deutliche Hinweisschilder), damit die unter V2 beschriebene Entlastung tatsächlich greifen kann. Im übrigen sollten die OPAC-Schulungs- bzw. Einführungsangebote intensiviert werden.

6.1.2 Optimierte Öffnungszeiten

Informationen über publikumsstarke bzw. –schwache Zeiten sind auch heute schon umfangreich und detailliert vorhanden (vgl. Kap. 5.2). Allerdings sind hinsichtlich der Anpassung der Öffnungszeiten bislang keine erkennbaren Schlüsse daraus gezogen worden.

⁶ OPAC: „Online Public Access Computer“ = Recherche-PC für Publikumsnutzung

Entlastungen von dem bisherigen Publikumsandrang zu gewissen Stoßzeiten und somit eine Entzerrung des Publikumsverkehrs würde eine Anpassung der Öffnungszeiten an die tatsächlichen Gegebenheiten bzw. Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer bringen. Als Extrembeispiel sei hier nochmals der stark frequentierte Samstag genannt, der hinsichtlich der Öffnungszeiten viel zu kurz ausfällt. An anderen Tagen im Verlauf der Öffnungswoche gibt es ebenfalls Schwankungen in der Besuchsfrequenz, die sich allerdings nicht so signifikant darstellen wie an den Samstagen. Dennoch gibt es auch in der Woche publikumschwache Tage (insbesondere der Donnerstag) und publikumsstarke Tage (insbesondere der Dienstag).

V4: Donnerstags sollte eine Verkürzung der Publikumszeiten zu Beginn der Öffnung und / oder eine Verschiebung der Öffnungszeiten nach hinten in Betracht gezogen werden. An publikumsstarken Tagen (unbedingt samstags, ggf. auch dienstags) sollte hingegen die Öffnungsdauer ausgeweitet werden.

Letztlich wäre es möglich, aufwandsneutral die Öffnungszeiten an das Benutzerverhalten anzupassen.

Optimierte Öffnungszeiten könnten wie folgt aussehen:

	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Summe (h):
Öffnungszeiten:	10:30 – 18:30	10:30 – 18:30	12:30 – 18:30	10:30 – 18:30	11:00 – 16:00	
Öffnungsstunden:	8	8	6	8	5	35,0

Vorteile dieser Lösung:

- Trotz variierender Anfangszeiten bliebe es von dienstags bis freitags bei einer einheitlichen Schließungszeit.
- In der Summe bliebe die Anzahl der Öffnungsstunden pro Woche unverändert.
- Der Samstag würde dem aktuellen Nutzerinnen- und Nutzerverhalten angepasst werden. Momentan schließt die Bücherei samstags exakt zum Zeitpunkt der höchsten Nutzerfrequenz. Dies würde durch die neuen Samstags-Öffnungszeiten künftig vermieden.

Durch die in die Nachmittagsstunden verlängerte Öffnungszeit am Samstag würden ab 13:00 Uhr tariflich geregelte Zeitzuschläge anfallen. Diese fallen in Relation zur Gesamtvergütung jedoch verhältnismäßig gering aus und würden zudem überwiegend dadurch kompensiert werden, dass bei Umsetzung des Vorschlages **V1** generell weniger Personal für die Aufrechterhaltung des Publikumsbetriebes erforderlich wäre.

Zur weiteren Kompensation käme darüber hinaus eine Kürzung der wöchentlichen Öffnungsdauer in Betracht. Im interkommunalen Vergleich liegt die Stadtbücherei Lüdenscheid knapp vier Stunden über dem Mittelwert der Vergleichsbibliotheken (vgl. Anlage 2). Somit wäre durchaus noch Spielraum für eine Kürzung der Wochenöffnungsdauer vorhanden.

6.1.3 Weitere Einsparmöglichkeiten:

Über die in Kapitel 6.1.1 dargestellten Einsparmöglichkeiten von insgesamt 4,55 Stellen (basierend auf den für das Ursprungskonzept vorgesehenen und langjährig vorgehaltenen 22,5 Stellen) hinaus würden folgende Vorschläge zu einem weiteren Optimierungs- und Einsparpotential führen. Die Einsparungen lassen sich derzeit aber noch nicht konkret beziffern, da im einzelnen noch detailliertere Betrachtungen / Untersuchungen erfolgen müssen.

V5: Einführung von „Standing Orders“⁷ zumindest für den Bereich der Belletristik und die Kinder- und Jugendbücherei. Andere Vergleichsbüchereien haben mit Standing Orders in den genannten Kategorien gute Erfahrungen gemacht. Der Aufwand für das Lektorat und das Beschaffungswesen kann durch Standings Orders deutlich vermindert werden.

V6: Dezentralisierung der Katalogisierung auf die Lektorate. Durch die Einführung von „Standing Orders“ würden die entsprechenden Zeitanteile für die Katalogisierung insgesamt in den Lektoraten zur Verfügung stehen. Das Know-How ist dort ohnehin vorhanden. Die oft befürchtete mangelnde Einheitlichkeit der Katalogisierung im Zuge einer Dezentralisierung ließe sich durch einheitliche Vorgaben und Schulungen / Einweisungen vermeiden.

V7: Durchführung von Optimierungen in den Geschäftsprozessen zur Erwerbung und Erschließung – auch unter Reduzierung der Rolle der Büchereileitung in diesem Bereich auf ein unabdingbares Minimum (vgl. Anlage 11).

V8: Mittelfristig: Umstellung der Kennzeichnung und der Diebstahlsicherung von Medien auf RFID-Technologie. Aufgrund des technologischen Wandels, der sich momentan vollzieht, wird die bisher verwendete Technik ohnehin nur noch befristet zur Verfügung stehen. Durch RFID-Technik könnte zunächst die Diebstahlsicherung weiter optimiert werden. In einem zweiten Schritt könnte untersucht werden, ob und ggf. welches Einsparpotential mit einer Selbstverbuchungslösung verbunden wäre, für die die RFID-Technik ebenfalls unabdingbar ist.

⁷ Standing Orders umfassen die standardisierte Auswahl und Lieferung aktueller und gängiger Neuerscheinungen im Abonnement durch die ekz und entlasten hierdurch die Mitarbeiter/innen im Bereich Lektorat und Erwerbung.

V9: Mittel für den Erwerb von Medien in einer solchen Höhe vorsehen, dass der Medienbestand zumindest gehalten oder wieder erweitert werden kann, um dauerhaft für ein attraktives Medienangebot zu sorgen. Seit Jahren nimmt der Bestand der Medien kontinuierlich ab (vgl. Schaubild 1). Selbst die zwischenzeitlich erfolgte Anhebung des Medienetats hat bislang nicht dazu beitragen können, das Verhältnis zwischen ausgesonderten und neu erworbenen Medien wieder umzukehren.

6.1.4 Wesentliche positive Effekte des Sollkonzepts

Durch die o. g. Personaleinsparungen würde sich der Zuschussbedarf der Stadtbücherei Lüdenscheid dauerhaft und nachhaltig verringern lassen.

- Diese Verringerung des Zuschussbedarfs würde nicht zu Lasten des Büchereiangebotes erfolgen. Vielmehr kann nur durch die o. g. Personaleinsparungen der nötige **finanzielle Spielraum für die erforderliche Erneuerung und Aktualisierung des Medienbestandes** geschaffen werden.
- Das **Medienangebot** würde hierdurch wieder **deutlich an Attraktivität gewinnen**.
- Durch voraussichtlich erhöhte Umschlagszahlen bei gleichzeitig geringeren Personalkosten würde die **Wirtschaftlichkeit deutlich gesteigert** werden können.
- **Das Auffinden von Medien unter Nutzung des OPACs** würde durch den aktuelleren und umfangreicheren Bestand wieder **einfacher** werden. **Die OPACs müssten in diesem Zuge aber wesentlich besser kenntlich gemacht werden, damit sie auch für nicht regelmäßige Büchereinutzerinnen und –nutzern sofort erkennbar sind.**
- **Zeitintensive Recherchen und Beratungen durch das Personal** würden mit zunehmender Aktualisierung und Vergrößerung des Bestandes mehr und mehr **entfallen**. Die verringerte Personal-Präsenz im Publikumsbereich würde dadurch teilweise ausgeglichen.
- **Publikums- bzw. Öffnungszeiten würden kundenorientierter ausgestaltet werden.**

6.1.5 Mögliche negative Effekte des Sollkonzepts

- Sollten Nutzerinnen und Nutzer persönliche Hilfe in Anspruch nehmen wollen bzw. müssen, **so wären die Wege und die damit verbundenen Zeiten länger**, da nicht mehr in allen Teilen des Hauses unmittelbare Personalpräsenz gegeben wäre.
- Voraussichtlich ist auch mit **längeren Wartezeiten** an der neuen Zentralen Information zu rechnen.
- Gleiches trifft wahrscheinlich auch für die **Wartezeiten an der Verbuchungstheke** zu (zumindest zu stark frequentierten Zeiten).
- Diebstähle und Vandalismus lassen sich nicht generell ausschließen.

Eine **qualitative Verschlechterung** des Kundenservices im eigentlichen Sinne ist jedoch **nicht zu erwarten**, da bei Bedarf nach wie vor eine persönliche und kompetente Beratung sichergestellt ist.

6.2 Alternativbetrachtungen zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung

Zwei Alternativbetrachtungen, die eine weit geringere bzw. keine nachhaltige Optimierung mit sich bringen würden, sind der Anlage 8 zu entnehmen. Auf eine ausführliche Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet.

7. Abschließende Betrachtung

Die im vorstehenden Kapitel aufgezeigten Optimierungsvorschläge enthalten eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen. Die abschließende Beurteilung der Umsetzbarkeit dieser Vorschläge sowie die Umsetzung und Ausgestaltung im einzelnen obliegt letztlich der Stadtbücherei Lüdenscheid.

Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass eine realistische Chance auf eine dauerhafte Neuausrichtung der Stadtbücherei Lüdenscheid nur bei einer möglichst umfassenden Umsetzung der angeregten Handlungsempfehlungen besteht. Nur dann erscheint das Verhältnis von Attraktivität, Akzeptanz durch die Nutzerschaft, Wirtschaftlichkeit und somit auch Zukunftssicherheit der Stadtbücherei Lüdenscheid **nachhaltig** ausbalanciert zu sein.

Das zuvor skizzierte Modell würde der Stadtbücherei Lüdenscheid die Handlungsspielräume eröffnen, die sie in Anbetracht des gravierenden Benutzerrückganges für eine Neuausrichtung dringend benötigt. **Ohne diese Neuausrichtung und ohne die erforderlichen Einsparungen stünde die Stadtbücherei mittelfristig in Gänze zur Disposition.**

Es wird daher vorgeschlagen, dass die Bücherei kurzfristig auf der Grundlage der im Bericht dargelegten Ideen zum Sollmodell Überlegungen zur Umsetzung anstellt. In die Überlegungen sollten alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bücherei mit einbezogen werden.

Folgende Rahmenbedingungen sind hierbei einzuhalten:

- Reduktion auf insgesamt 19 Stellen, wobei eine dieser 19 Stellen zunächst unbesetzt bleibt. Stattdessen soll – bis zum Abschluss der Testphase zur Personalreduktion an der Verbuchungstheke – die Auszubildende für den Beruf der „Fachangestellten für Medien und Informationsdienste“ für die Dauer von 12 Monaten in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden.
- Abschließende Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen bis zum 31.12.2010.
- Umsetzung der Stelleneinsparungen zum Stellenplan 2011.

Das Amt für Organisation und IT bietet an, den Entwicklungsprozess moderierend zu unterstützen. Um den oben dargestellten Zeitplan einhalten zu können, sind der Bücherei entsprechende Freiräume zu gewähren. Schon heute sind in der Bücherei nur 18 Stellen

besetzt, womit – wegen der noch nicht vollzogenen Umstrukturierung – die Kapazitäten der Bücherei bereits für die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs ausgeschöpft sind. Folgende Maßnahmen sind daher erforderlich:

- Für den anstehenden Entwicklungs- bzw. Moderationsprozess sind zwei bis drei Schließungstage vorzusehen.
- Aufstockung eines Vertrages von 50 % auf 100 % via Zeitvertrag bis zum Jahresende 2010, um bei den anderen Mitarbeiter/innen entsprechende Freiräume zu schaffen.

Je nach Ausgang des Entwicklungs- und Moderationsprozesses kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein zusätzlicher finanzieller Aufwand für die Umgestaltung von Räumen bzw. Neubeschaffung von Mobiliar und Arbeitsmitteln anfallen wird. In Anbetracht der zu erwartenden, nachhaltigen Einsparungseffekte wird sich die Wirtschaftlichkeit der beiden letztgenannten Maßnahmen jedoch schlüssig darstellen lassen.

Darüber hinaus wird der Bücherei empfohlen:

- Betrachtung von Möglichkeiten zur **Optimierung der Einnahmeseite** (ggf. verändertes Gebührenmodell, evtl. Koppelung von Gebührenaufkommen(erhöhung) und Verstärkung des Medienetats). Eine erste Betrachtung zu ggf. in Frage kommenden Alternativen bzw. Varianten findet sich in Anlage 12.
- Des weiteren muss noch detaillierter untersucht werden, wie mit dem Sachbuchbereich weiter verfahren werden soll. Der seit geraumer Zeit zu verzeichnende Rückgang bei den Sachbuch-Entleihungen ist kein spezielles Problem der Stadtbücherei Lüdenscheid, sondern ein generelles Problem, das eine Vielzahl Öffentlicher Büchereien betrifft.

gez. Thomas Tiemann

gez. Brigitte Linnepe

(Thomas Tiemann)

(Brigitte Linnepe)

Organisator

Organisatorin

gesehen:

gez. Aggi Thieme

(Aggi Thieme)

Amtsleiterin / Amt für Organisation und IT