

# „Evaluation“ alias „Organisationsentwicklung der Büchereien der Stadt Wien“ alias „Reorganisation der Büchereien Wien“

## zum **Teilprojekt Stützpunktbüchereien**

Mit der Eröffnung der Hauptbücherei war vereinbart worden, dass nach einiger Zeit eine Evaluierung des Betriebs der Hauptbücherei stattfindet. Eine solche startete im Frühjahr 2004, wobei die Stützpunktbüchereien und der Bücherbus ebenfalls einer Evaluierung unterzogen werden sollten. Wie Christian Jahl in der MitarbeiterInnenzeitung vom Jänner 2005 zum Start des Projekts richtig schreibt:

*Von „Evaluierung“ war keine Rede mehr, „Evaluierung“ bezeichnet im eigentlichen Sinn die Bewertung von Angeboten eines Unternehmens durch die KundInnen, in unserem Sinne war damit immer die Frage „Hat die Hauptbücherei genug Personal“ untrennbar verknüpft. Realpolitisch stand aber zum Zeitpunkt der Planung des neuen „Evaluierungsprozesses“ bereits fest, dass es nicht mehr Personal für die Hauptbücherei geben könne und werde, daher war es sinnvoll, eine Wandlung der Aufgabenstellung in Richtung Prozessoptimierung vorzunehmen*

Dies trifft auch auf jene Büchereien zu, welche als Stützpunktbüchereien bezeichnet werden, bei denen es um die Machbarkeit einer Erweiterung der Öffnungszeiten ging, und auf die Bücherbusse, bei denen es vordergründig um die Sinnhaftigkeit eines Ersatzes für eines der bald nicht mehr gebrauchsfähigen Fahrzeuge ging. Obwohl von der Leitung weiterhin die Fiktion einer „Evaluierung“, in der es ja auch um eine Bewertung der bisherigen Leistung gegangen wäre, aufrechterhalten wurde (z.B. in der Bezeichnung des Dokumentenordners am Fileserver als „Evaluation2004“), sagt eigentlich schon die **Ausschreibung des Projekts**, worum es wirklich ging – Intensivierung der Arbeitsprozesse bei gleichbleibendem Personalstand:

- Prozesse/Organisationsbereiche, bei denen die meisten Zeitreserven bei einer Prozessoptimierung vermutet werden
- Zeitbemessung für einzelne Tätigkeiten, die die größten Personalkontingente der Hauptbücherei binden
- welche Qualifikationen für welche Tätigkeiten benötigt werden
- konzeptive Vorschläge zur Optimierung und Rationalisierung vorzulegen

Beauftragt wurde das **KDZ** („Kommunalwissenschaftliches Dokumentationszentrum – Zentrum für Verwaltungsforschung“). Diese Firma hatte bereits beim „*Interkommunalen Vergleich*“ in einer „Fernerhebung mittels Fragebogen“ (Jahl) dazu beigetragen, dass die **Hauptbücherei unter den personell notwendigen Mindeststand gedrückt** wurde:

*„... aus meiner Sicht damals auch ein Vergleich von Äpfel und Birnen (das ist immer so, wenn man Bibliotheken nur mit ihren Leistungsparametern vergleicht, ohne die Benutzungsbedingungen und ihre Aufgaben und speziellen Rahmenbedingungen einzubeziehen)“ (Jahl in der MitarbeiterInnenzeitung Jänner 2005)*

In einem weiteren Projekt konnte der Mediendurchlauf beschleunigt und auf ein Zweigstellenlektorat sowie ein Katalogisierungsreferat verzichtet werden – genauer gesagt, die personellen Ressourcen für diese beiden Bereiche wurden nicht mehr zur Verfügung gestellt. Zentrale MitarbeiterInnen konnten darüber hinaus veranlasst werden, neben ihrer Referatstätigkeit auch regelmäßig Dienst in der Hauptbücherei zu versehen.

Da entgegen der Einschätzung des KDZ personell weiterhin eine unbefriedigende Situation bestand, wurden die Samstagsdienste ausschließlich auf Überstundenbasis (statt Zeitausgleichsmöglichkeit) festgesetzt und auch auf freiwilliger Basis für die MitarbeiterInnen der Zweigstellen gegen finanzielle

Abgeltung ermöglicht. Die dafür von der KDZ nicht einberechneten zusätzlichen Personalkosten werden sicherlich durch irgendetwas gedeckt.

Im Folgenden einige Anmerkungen zum Ablauf der „Organisationsentwicklung“ bei den Stützpunktbüchereien, sowie zum Endbericht, welcher der Personalvertretung in den Abendstunden des 23. Dezember 2004 gemailt worden ist.

**Diese Anmerkungen beziehen sich aus Zeitgründen nicht auf alle Elemente dieses Prozesses.**

In der Auflistung scheinen aber auch solche „Instrumente“ auf, die noch nicht behandelt wurden und eventuell noch kommen.

Die Instrumente:

- Erstellen eines „Produktkatalogs“ der Stützpunktbüchereien
- Qualifikationsbedarf für die Erstellung der einzelnen „Produkte“
- Erfassung des Ressourcenverbrauchs („Leistungserhebung“)
- Erhebung der Tätigkeiten während der Öffnungszeiten. Verhältnis „Frontoffice“ – „Backoffice“
- Auswertung der Statistiken, Vergleich der Entlehnungen und BesucherInnen der STÜ; „Leistungsvergleich“ pro MitarbeiterIn
- LeserInnen- und BibliothekarInnenbefragung zu den Öffnungszeiten
- Eine Stuttgarter Bibliothekarin erzählt
- Workshop der besonderen Art für die BüchereileiterInnen
- Berichte und Informationsfluss
- Terminologie

Es gab etliche **Workshops** zu den einzelnen Teilschritten, bei denen die PersonalvertreterInnen dabei waren. Den Workshops vorgelagert war die „Steuerungsgruppe“, welche anfangs aus der Leitung, dem KDZ sowie PersonalvertreterInnen und einer Stützpunktbüchereileiterin bestand. Später wurden PV und STÜ-leiterin entsorgt und die Steuerung erfolgte in einem intimeren Rahmen.

**Dokumentation:** Es gibt einen allen zugänglichen „Evaluierungs“ordner auf dem Fileserver. Die Anfangsdokumente und der erste Zwischenbericht des KDZ wurden von der Zweigstellenreferentin dort gelagert. Dann nicht mehr. Da der Ordner nur „read only“ definiert ist, war es auch für die Personalvertretung nicht möglich, diesen Ordner zu ergänzen.

## **Erstellen eines „Produktkatalogs“**

Die Tätigkeiten in den Stützpunktbüchereien wurden von der Leitung und der Steuerungsgruppe in einem „Produktkatalog“ aufgelistet und definiert. Dieser Katalog, der auf dem für die Hauptbücherei basiert, widerspiegelt in seiner Begriffswahl, in seiner Struktur und in seiner Beschränkung auf ausschließlich quantifizierbare Leistungen nur unzulänglich die Arbeitsvorgänge in den (Stützpunkt)büchereien (getrennte Ausleihe, Rückgabe, Einschreibung, insgesamt räumliche und organisatorische Unterschiede zur HB, andere Aufgaben...). Kritik am Produktkatalog in der Steuerungsgruppe blieb wirkungslos. Kleinere Adaptierungen durch STÜ-Leiterinnen waren später möglich, doch der Katalog als solches konnte nicht generell in Frage gestellt werden.

Die 5 Hauptgruppen dieses Katalogs sind:

Medienbereitstellung – Mediennutzung – Information, Beratung und weitere Serviceangebote – Öffentlichkeitsarbeit – Schulungen, Aus- und Weiterbildung – Querschnittsfunktionen und Büchereiverwaltung – Führung, Organisation und Kommunikation – Projekte

Ein Problem bei dieser Aufteilung ist, dass in den Zweigstellen Tätigkeiten aus den Produktgruppen „Mediennutzung“ und „Information, Beratung, weitere Serviceangebote“ zumeist in einem **einheitlichen Arbeitsprozess** erfolgen: ein einfacher Ausleihevorgang kann somit mehrere „Produkte“ in sich vereinen, und dies innerhalb von wenigen Minuten: Einschreibung, Information, Beratung, Ringleihe etc.

Gelegentlich fallen auch Tätigkeiten aus der „Medienbereitstellung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ in die konkrete Arbeit mit den BenutzerInnen.

Durch diese katalogmäßige **Aufsplitterung** wird der Blick für die realen Tätigkeiten daher eher getrübt als erhellt.

Ein weiteres Problem ist ein **begriffliche s**: Was vom KDZ bzw. von der Leitung als „**Produkt**“ angesehen und gemessen wird, ist allenfalls **die materielle Basis für Kennziffern** wie Zahl der Entlehnungen, der BesucherInnen, Medienbearbeitung etc.

Das **eigentliche Produkt der Büchereien** verschwindet hinter diesem Produktkatalog, weil es vom KDZ nicht erfasst wird und auch quantitativ nur sehr schwer zu erfassen ist.

Man könnte das Produkt der Büchereien neudeutsch als **Content** bezeichnen oder als **Information und Entertainment**.

Jedenfalls ist es etwas anderes und mehr als die Summe der Produkte im Produktkatalog:

*„Die Ausarbeitung eines Evaluationskonzeptes steht im direkten Zusammenhang mit der Zieldefinition: Wie kann man sagen, dass eine Bibliothek erfolgreich ist, wenn man nicht festgelegt hat, was sie eigentlich leisten soll? Zahlen sprechen nicht für sich. Die Festlegung von Zieldimensionen und die Einigung auf bestimmte Grundannahmen liefern den notwendigen Interpretationsrahmen. **Die Leistung einer Bibliothek ist jedoch komplex und lässt sich nicht durch eine einzelne Kennzahl abbilden.**“*

(Aus: Bibliotheksfilialen im Blick. Ein Leitfaden für Angebot und Organisation. Bertelsmannstiftung 2004.)

**Es wäre nützlich, darüber inhaltlich und nicht unter dem Druck von Rationalisierungsvorhaben zu diskutieren.**

Denn nicht zufällig drängt sich hier das Beispiel des Schulwesens auf: das **Produkt der Schulen** ist weder die Anzahl der SchülerInnen in den Klassen, noch die Anzahl der AbsolventInnen, sondern im gesellschaftlichen Ausmaß von Bildung und Wissen zu finden. Die **PISA-Studie** hat dieses Produkt gemessen und verglichen. Dass eine solche Ergebnis-Sichtweise nicht nur für Schulen, sondern auch für Büchereien gilt, ist evident. Nicht zufällig landeten Länder mit einem gut ausgebildeten Bibliothekssystem auch an der Spitze des Pisa-Rankings

## **Qualifikationsbedarf für die Erstellung der einzelnen „Produkte“**

Da von vornherein an den Einsatz von Hilfskräften auch in den Stützpunktbüchereien gedacht war (siehe Ausschreibung), erfolgte in einer Sitzung der „Steuerungsgruppe“, eine Auflistung aller Tätigkeiten, denen von den TeilnehmerInnen Qualifikationserfordernisse zugeordnet werden sollten. Einwände blieben folgenlos und das Ergebnis erbrachte, dass für

„knapp die Hälfte der Produkte Bibliothekare erforderlich (sind), für die andere Hälfte könnten auch Nicht-Bibliothekare eingesetzt werden, (...) wobei de facto zu 100% auch von Nicht-Bibliothekaren erbracht werden könnten“. (Endbericht S. 26).

Diese Einteilung diente in den folgenden Workshops als Prämisse und stand nicht mehr zur Diskussion, obwohl weitgehende Konsequenzen daraus gezogen wurden (etwa die bereits betriebene Umwandlung von BibliothekarInnenposten in Teilzeit-Hilfskräftestellen).

Diese Verteilung in BibliothekarInnen/NichtbibliothekarInnen wurde hernach mit den Ergebnissen der „Leistungserhebung“ (s.u.) kombiniert und daraus versucht, den jeweiligen Anteil des möglichen nichtbibliothekarischen Einsatzes in den verschiedenen Zweigstellen zu ermitteln.

Der Anteil der Hilfskräfte beträgt bei den einzelnen Büchereien nach dieser Ableitung bis zu 52%. Bei der „Mediennutzung“, also der Ausleihe/Rückgabe etc., an die 100% (!)

Da die Leitung eine solche Entprofessionalisierung der Büchereien gegenüber den MitarbeiterInnen und der Personalvertretung möglicherweise für **vorläufig** als nicht durchsetzbar einschätzte, musste das KDZ sich im Endbericht mit einem in der Summe 20%igen Anteil von Hilfskräften begnügen...

## **Erfassung des Ressourcenverbrauchs („Leistungserhebung“)**

Ende April wurden alle MitarbeiterInnen der 5 „STÜ“ zu einem „Informationsgespräch“ versammelt. Die Vertreter des KDZ stellten sich und ihren Auftrag vor und erklärten den MitarbeiterInnen, dass jede<sup>1</sup> für sich in die als Exceldatei gestaltete „Leistungserhebung“ den prozentuellen Anteil der in der Datei angeführten Tätigkeit im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit anführen sollte und zwar in der Rückschau auf das letzte halbe Jahr. (*Siehe Anhang*)

Es wurde nicht geklärt, ob in diese Angaben auch die Pausen und sonstigen „unproduktiven“ Zeiten wie Arztbesuche etc. hineingerechnet bzw. nicht beachtet werden sollten. Die Urlaube und Krankenstände waren allerdings von vornherein mit dem angenommenen Durchschnittswert von 6,5 Wochen abgezogen und eine jährliche Anzahl von 1680 Arbeitsstunden pro MitarbeiterIn angenommen worden. Dieser Durchschnittswert an Absenzen wurde allerdings von einigen der Büchereien wegen erhöhter Krankenstände erheblich überschritten, was die später präsentierten „pro-Kopf-Leistungsergebnisse“ erheblich relativierte.

Beim Ausfüllen der Exceldatei stellte sich heraus, dass diese in einigen wesentlichen Feldern fehlerhaft konstruiert worden war. Eine korrigierte Fassung erhielten aber nur jene Büchereien, die diesen Fehler reklamierten. Dadurch und durch die vorgegebene deduktive Schätzmethode, brauchte die Ausfüllung der Bögen recht viel Zeit und hinterließ bei den MitarbeiterInnen den schalen Eindruck, dass die Ergebnisse sehr ungenau und nicht aussagekräftig seien. Was sich später auch bestätigte: Die summierten Werte der MitarbeiterInnen der verschiedenen Büchereien wichen erheblich voneinander ab. Was das KDZ nicht daran hinderte, einige weitgehende Schlüsse daraus zu ziehen und die prozentuellen Anteile der einzelnen „Produkte“ auf Minuteneinheiten zurückzurechnen. Aus diesen Einheiten wurden dann die „Sparpotentiale“ errechnet, die sich bei möglichen Rationalisierungen ergeben würden.

Einwände und Kritik gegen diese Art der Tätigkeitsbeurteilung wurden von KDZ und Leitung zurückgewiesen, was vermuten lässt, dass diese Erhebung ohnehin als bloße Legitimierungsübung gedacht war und die Entscheidungen unabhängig von den Ergebnissen getroffen wurden.

---

<sup>1</sup> Nach Möglichkeit wurden geschlechtsneutrale Formulierungen gewählt. Wo dies aus Gründen der Lesbarkeit als nicht opportun erschien, erfolgte die weibliche Form.

## Erhebung der Tätigkeiten während der Öffnungszeiten. Verhältnis „Frontoffice“ – „Backoffice“

4 Wochen lang wurde in jeder Stützpunktbücherei eine „Erfassung über die im direkten Kundenkontakt und jene im Back-Office-Bereich tätigen MitarbeiterInnen gemacht“ (EB S. 24)

Die Auswertung der von den MitarbeiterInnen geführten Stricherl-Listen ergab einen durchschnittlichen Anteil an Ausleihe- und BenutzerInnenberatung während der Öffnungszeiten von ca. 70 %.

D.h. von angenommen 10 MitarbeiterInnen wären 7 im direkten „Kundenkontakt“ eingesetzt, der Rest von 3 widmet sich in dieser Zeit anderen Tätigkeiten wie Bücher rückreihen, Ringleihe, telefonische Auskünfte, Beantwortung von E-Mails u.v.a.m.

Oder anders gerechnet: von 21 Ausleihstunden/Woche verbringt jede Mitarbeiterin ca. 15 Stunden in Ausleihe und Beratung.

Dieser angesichts der gestiegenen Ausleiheintensität recht hohe Wert wird auch vom KDZ als solcher anerkannt. (EB S. 24).

Für die Schließzeiten nimmt die Firma aber an, dass während dessen absolut kein „Kundenkontakt“ stattfindet. Diese Einschätzung – **Null Stunden „Kundenkontakt“ während der Schließzeiten** – findet sich nicht nur im ersten Zwischenbericht, sondern trotz der korrigierenden Hinweise der MitarbeiterInnen auch im Endbericht (ebd. S. 24).

Dabei wäre es naheliegend gewesen, eine **Tätigkeitserfassung auch während der Schließzeiten** zu machen. Dies hätte sicher realistischere Ergebnisse auch für die Bereiche Medienerstellung etc. gebracht als die aufwändige und unergiebigere „Leistungserfassung“.

Und es hätte sich herausgestellt, dass Schließzeiten in den Büchereien keineswegs ausschließlich „Backoffice-Zeiten“ sind, sondern ein nicht unerheblicher Teil dem gewidmet ist, was unter „Frontoffice“ zu verstehen ist.

Da die „Kundenkontakte“ aber nur für die Öffnungszeiten gezählt wurden, z.B.:

21 Std Öffnungszeit/Woche, davon 14,7 Std „Kundendienst“ = 70 %.

schmilzt bei der Umrechnung auf 40 Stunden Gesamtwochenarbeitszeit der „Kundendienst“-Anteil auf 37 % der Gesamtarbeitszeit.

Mit einer solchen abenteuerlichen Milchmädchenrechnung wird der Anschein erweckt und in der Folge von der Leitung auch so kommuniziert, **als ob die BibliothekarInnen mehr als 60% ihrer Arbeitszeit mit Verwaltungsarbeit und Pausen verbringen.**

Das KDZ hat im übrigen nie eine Definition dessen gegeben, was sie unter „Frontoffice“ bei den Büchereien versteht. Wie wir gerade gesehen haben, dürfte es „**Frontoffice**“ **weitgehend mit Öffnungszeit** und „**Backoffice**“ **mit Schließzeit** gleichgesetzt haben.

Tatsächlich wird aber unter „**Frontoffice**“ unter vergleichbaren Umständen in der Regel jede Art von Leistungserbringung im direkten KundInnenkontakt verstanden, was im Fall der Büchereien neben Ausleihe, und persönlicher Beratung, natürlich auch Briefverkehr, E-Mails, Telefonate, Abendveranstaltungen sowie Schul- und andere Kindergruppenbesuche und sonstige Zielgruppenarbeit bedeutet.

Diese Leistungen werden aber weder vom KDZ noch von unserer Leitung (was weit schlimmer ist) als integraler Bestandteil unserer bibliothekarischen Tätigkeit angesehen.

Hier ist meines Erachtens auch ein wesentlicher Konfliktpunkt zwischen Teilen der Belegschaft und der Leitung zu sehen: Auf der Jagd nach kurzfristigen und kurzfristigen

Optimierungen vulgo weitere Arbeitsintensivierung für MitarbeiterInnen und Verringerung der Personalkosten erfolgt unter der Hand ein radikaler Wechsel des Berufsbildes:

Es scheint Abschied genommen zu werden von der Funktion der Büchereien als „wichtiges Korrektiv gegen die Ungleichheit zwischen ‚Information Rich‘ und ‚Information Poor‘. Statt Beihilfe zur Emanzipation von benachteiligten Bevölkerungsgruppen zu leisten, laufen wir Gefahr zu HelfershelferInnen einer affirmativen Eventkultur zu werden, in der für Individuen außerhalb des Mainstreams zusehends weniger Platz ist.

Das „Leitbild“ der Büchereien Wien, das als Motto obiges Zitat aus der Deklaration von Kopenhagen hat, droht bald die bits nicht mehr wert zu sein, aus denen es zusammengesetzt ist.

## Anhang

### **Ressourcenverbrauch für Produktgruppen - Erläuterungen**

*Bitte verteilen Sie zunächst Ihre geleistete Arbeit (Montage bis Freitag exkl. Samstagdienste) auf die nachfolgenden 8 Produktgruppen. Entscheiden Sie jeweils, welchen Anteil die einzelnen Produktgruppen (in Prozent) an Ihrer Gesamtarbeitszeit haben. Die Summe soll insgesamt 100% betragen. Die nachfolgenden Detailbeschreibungen über Produkte und Prozesse (Punkt 2 und Punkt 3), die zu den Produktgruppen gehören, können Ihnen das Schätzen erleichtern. Zusätzlich ist am zweiten Tabellenblatt zur Unterstützung der komplette Produktkatalog der Zeigstellen dargestellt. Als hilfreich hat sich außerdem erwiesen, von einem durchschnittlichen Monat ausgehend zu schätzen*

*Im nächsten Schritt sollten Sie nun die Prozent-Anteile der Produktgruppen aus Teil 1 auf die kleineren Einheiten der Produkte aufteilen. Verteilen Sie dazu den als "Wert aus Pkt (1)" angezeigten Prozentwert auf die einzelnen Produkte. Die Kontrollsumme "Kontr.Sum." und das Feld "Diff" helfen Ihnen, beim Rechnen. So sollten Sie letztlich nicht mehr verteilen, als der vorgegebene Wert aus Pkt 1. Zur Erleichterung der Zeitschätzung wurde, wo sinnvoll und möglich die nebenstehende Mengenkomponekte einbezogen. Bitte nennen Sie (etwa aufgrund von Zählungen bzw. Schätzungen etc) die Fallzahlen/Leistungsmengen im Zeitraum von November 2003 bis April 2004*

*Im nächsten und gleichzeitig letzten Schritt sollten Sie - wie in Teil 2 - die Prozent-Anteile einiger ausgewählter Produkte aus Nr. 2 auf die kleinsten Einheiten der Prozesse aufteilen. Zur Erleichterung der Zeitschätzung wurde, wo sinnvoll und möglich die nebenstehende Mengenkomponekte einbezogen. Bitte nennen Sie (etwa aufgrund von Zählungen etc) die Fallzahlen/Leistungsmengen im Zeitraum von November 2003 bis April 2004.*