

Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken

Arbeitshefte

**Organisationsoptimierung:
Überlebensstrategie
für Parlaments- und Behördenbibliotheken**

von Ulf Pontow und Anselm Sickmann

Nr. 48 Dezember 1995

Herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken

Vorsitzender: Hubert Rothe

Redaktion: Ute Aderbauer

Druck: Druckerei Greska, München

Anschrift: Abteilung Informationsdienste, Deutsches Patentamt
Zweibrückenstraße 12, 80297 München

ISBN 3-925779-11-6

ISSN 0518-2220

Die vorliegende Veröffentlichung stellt eine überarbeitete Fassung des Vortrags dar, den die Autoren auf der Vortragsveranstaltung der Arbeitsgemeinschaft auf dem 85. Deutschen Bibliothekartag in Göttingen gehalten haben.

Anschriften der Autoren

Ulf **Pontow**, Waldblick 29, 53359 Rheinbach

Anselm **Sickmann**, Adenauerallee 129, 53113 Bonn

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	3
2. Was ist Organisation? Was ist Organisationsoptimierung?..	7
3. Verantwortung und Kompetenzen als Voraussetzung für die Organisationsoptimierung.....	9
4. Organisationsoptimierung von Parlaments- und Behörden- bibliotheken auf der Grundlage eines arbeitssystembe- zogenen Denkansatzes.....	12
5. Probleme/Mängel als Anlässe zur Organisationsüber- prüfung und -optimierung.....	52
6. Tips zur Reduzierung von Durchlaufzeiten.....	62
7. Schlußfolgerungen.....	64
8. Und noch ein letzter Hinweis.....	66
9. Einfache Beispiele von Ist-Aufnahmen aus der Praxis.....	67
10. Übersichts-Organigramme (für Ihre Nachbereitung).....	74
 Anlage A Auftrag einer Fachinformationsstelle (FiSt)....	83
Anlage B Input einer Fachinformationsstelle (FiSt).....	85
Anlage C Output einer Fachinformationsstelle (FiSt).....	89
Anlagen D1-2 Aufgabenstellungen.....	92
Anlagen E1-3 Mengen, Zeiten.....	94
Anlagen F1-7 Organigramme, Tätigkeitsdarstellungen.....	97

1. Ausgangslage

Seit Jahren verfolgen wir die Diskussionen in der Fachliteratur über die Verbesserung der Bibliotheksarbeit. Wir können uns vorstellen, daß die vielen veröffentlichten guten Ratschläge zu den Themen Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen-Ermittlung, Rationalisierung, Controlling, Marketing, Leistungsmessung, Qualitätsmanagement usw. zum Teil auf fruchtbaren Boden gefallen sind.

In vielen Gesprächen mit Bibliotheksleiterinnen und -leitern haben wir aber doch den Eindruck gewonnen, daß etliche Anregungen nicht umgesetzt werden können, weil man nicht weiß, wie das "vor Ort" **ganz konkret** erfolgen kann. Es fehlt also häufig das "Know-how", um das notwendige Handeln methodisch abzusichern.

Wir wissen alle, daß es für alteingesessene Institutionen nichts Schlimmeres geben kann als eine neue Idee, und daher führen und organisieren viele Leitende ihre Behördenbibliothek in althergebrachter Weise und intuitiv.

In normalen Zeiten geht das meist gut. Bei Problemen und in Krisenzeiten ist Intuition ein schlechter Ratgeber. Dann tritt Unsicherheit auf.

Ein ganz flauendes Gefühl überkommt Bibliothekare und Dokumentare auch dann immer, wenn man sie fragt, ob sie vorbereitet sind, wenn fachfremde Prüfinstanzen (Organisatoren der Trägereinrichtung, Rechnungshof, Unternehmensberater) ihre Bibliothek reorganisieren wollen oder gar nach ihrer Daseinsberechtigung fragen.

Wissen Sie, was zu tun ist, wenn

- Sie mit gleichbleibenden Ressourcen zusätzliche Dienstleistungen erbringen sollen oder wollen?

- Sie oder Ihre Mitarbeiter feststellen, daß das Betriebsklima nicht mehr stimmt?
- der Krankenstand der Bibliothek über einen längeren Zeitraum wesentlich höher ist als in anderen Sachgebieten Ihrer Behörde (Stichwort "Innere Kündigung")?
- Sie feststellen, oder die Nutzer sich vermehrt beklagen, daß die Literatur zu spät benutzbar ist?
- Sie gebeten werden, Ihren Personalbedarf schlüssig nachzuweisen?
- Ihr Beitrag zum Lean Management gefragt ist?
- Wenn Sie selbst oder Ihre Mitarbeiter einen objektiven oder subjektiven Mangel feststellen?
- Ihre Behördenleitung Ihrer Bibliothek mangelnde Effektivität und Dienstleistung vorwirft?

Hierzu ein Beispiel:

Im Jahr 1994 war die Bibliothek einer größeren deutschen Behörde gefährdet durch die ernsthafte Empfehlung, diese wegen mangelnder Effektivität aufzulösen. Eine Organisationsüberprüfung ergab, daß diese Bibliothek durch mangelnde Kompetenz der Bibliotheksleitung auf Grund gefahren wurde. Einige Äußerungen des Leiters wollen wir hier zum Besten geben:

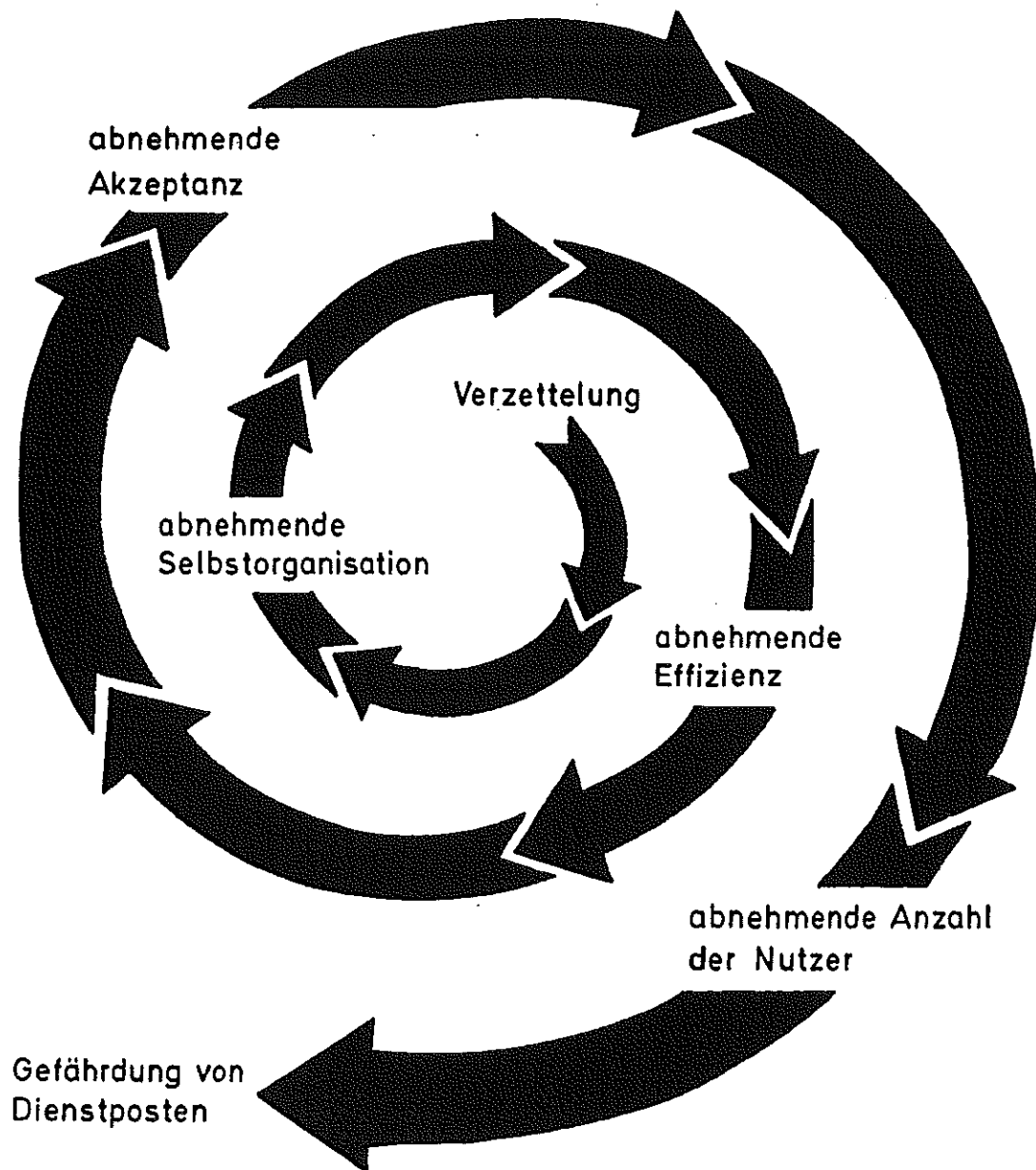
- "Hier tut niemand mehr das, wofür er einmal eingestellt wurde".
- "Ich wurde in meine Leitungsaufgaben nicht eingewiesen".

-
- "Eine Ausbildung in Mitarbeiterführung und Betriebsorganisation habe ich nicht".
 - "Ich mußte die Leitung der Bibliothek übernehmen, weil ich zur Beförderung anstand".

Niemand war in dieser Bibliothek in der Lage, Mängel zu erkennen bzw. erkannte Mängel abzustellen. Das Personal, beginnend bei der Leitung, hatte im Laufe der Jahre das Unrechtsbewußtsein verloren.

Diese Bibliothek war in eine klassische Mißerfolgsspirale geraten (Siehe Bild 1).

Auch wenn es sich beim angeführten Beispiel um einen Ausnahmefall handelt: Krisen meistert man, indem man ihnen zuvor kommt. Machen Sie sich fit durch Organisationsoptimierung!



Die Mißerfolgsspirale

2. Was ist Organisation? Was ist Organisationsoptimierung?

Organisation ist ein mehrdeutiger Begriff. Darunter kann verstanden werden

- eine Tätigkeit: das Organisieren,
- ein Zustand: das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit,
- eine Institution: diese nennen wir der begrifflichen Klarheit halber: die Organisationseinheit oder das Arbeitssystem.

Organisation als Tätigkeit ist definiert als zielgerichtetes, ordnendes Gestalten einer Arbeit, als Schaffen von Ordnungsregeln, beispielsweise durch

- das Gliedern von Arbeitsaufgaben,
- das Bilden von Stellen,
- das Verteilen von Arbeitsaufgaben auf Stellen,
- das Untersuchen und Neugestalten von Arbeitsabläufen.

Organisation als Zustand bezeichnet den durch das Organisieren geschaffenen Ordnungsrahmen, z. B.:

- die Regeln zur Aufgaben- und Kompetenzverteilung in einer Behörde,
- die Regeln für den Arbeitsablauf bei der Erwerbung unverlangt eingehender Geschenke in einer Behördenbibliothek.

Als Organisationseinheit oder Arbeitssystem werden Einrichtungen oder Teile von Einrichtungen bezeichnet, die das Ziel haben, bestimmte Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Ein Arbeitssystem ist z. B.:

- ein Unternehmen,
- eine Behörde,

- ein Verband,
- ein Betriebsbereich,
- eine Abteilung,
- eine Behördenbibliothek als Dezernat,
- ein Sachgebiet "Erwerbung",
- ein Arbeitsplatz bzw. eine Stelle "Bibliotheksassistent in der Zeitschriftenstelle"¹

Unter Organisationsoptimierung verstehen wir also die Optimierung der Qualität des "Arbeitssystems Behördenbibliothek".

Eine gut organisierte Bibliothek verfügt über eine Vielzahl transparenter, gut aufeinander abgestimmter, bewußt geschaffener Regelungen für das Zusammenwirken von Menschen, Informationen und Arbeitsmitteln, die ein weitgehend reibungs-freies Erreichen der Bibliotheksziele ermöglichen.² Sie arbeitet effektiv und effizient; ihr Nutzen für die Behörde ist größer als die für sie aufgewendeten Kosten.

Effektivität heißt, das Richtige und Notwendige tun, das was den Zielsetzungen, der Aufgabenerfüllung am besten entspricht.

Effizienz heißt, möglichst rasch und kostensparend etwas tun; bestmögliche Nutzung der gegebenen Ressourcen.³

Effektivität ist nutzerorientiert und serviceorientiert.

<u>Kriterien sind z. B.:</u>	so schnell	wie möglich/erwartet
	so viel	wie möglich/erwartet
	so aktuell	wie möglich/erwartet
	so wirksam	wie möglich/erwartet

¹ In Anlehnung an: Aufbauorganisation. REFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V. München 1992. (Methodenlehre der Betriebsorganisation.) S. 20- 21.

² vgl. Aufbauorganisation (Fußnote 1), S. 21.

³ vgl. Poll, Roswitha: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 39 (1992) 2, S. 95-109; hier: S. 97.

so hilfreich wie erwartet
so vollständig wie möglich
so preiswert wie möglich
so objektiv wie möglich
so komfortabel wie möglich

Effizienz ist arbeitssystemorientiert, arbeitsergebnisorientiert, aufgabenorientiert, arbeitsablauforientiert.

Kriterien sind z. B.:

so reibungslos	wie möglich
so fehlerfrei	wie möglich
so schnell	wie möglich
so einfach	wie möglich
so sparsam	wie möglich
so kooperativ	wie möglich
so sorgfältig	wie nötig
so fleißig	wie nötig

3. Verantwortung und Kompetenzen als Voraussetzung für die Organisationsoptimierung

3.1 Verantwortlich für die Optimierung ist das Leitungspersonal der Bibliothek. Dies schließt ein:

- Planung
- Durchführung
- Kontrolle
- Korrektur

Es kann aber erst dann optimiert werden, wenn zuvor die Voraussetzungen durch hinreichende Maßnahmen geschaffen wurden.

3.2 Das Leitungspersonal muß über Leitungskompetenz verfügen, d. h. über

- Fachkompetenz (z. B. in den Bereichen Erwerbung, Bestandserschließung, Informationsvermittlung)
- Sozialkompetenz (Führen von Mitarbeitern, Umgang mit Menschen, Fähigkeit zur Integration und Motivation),
- Methodenkompetenz (Methodenwissen) in den Bereichen
 - + Marketing
 - + Leistungsmessung
 - + Qualitätsmanagement
 - + Controlling
 - + **Organisation**

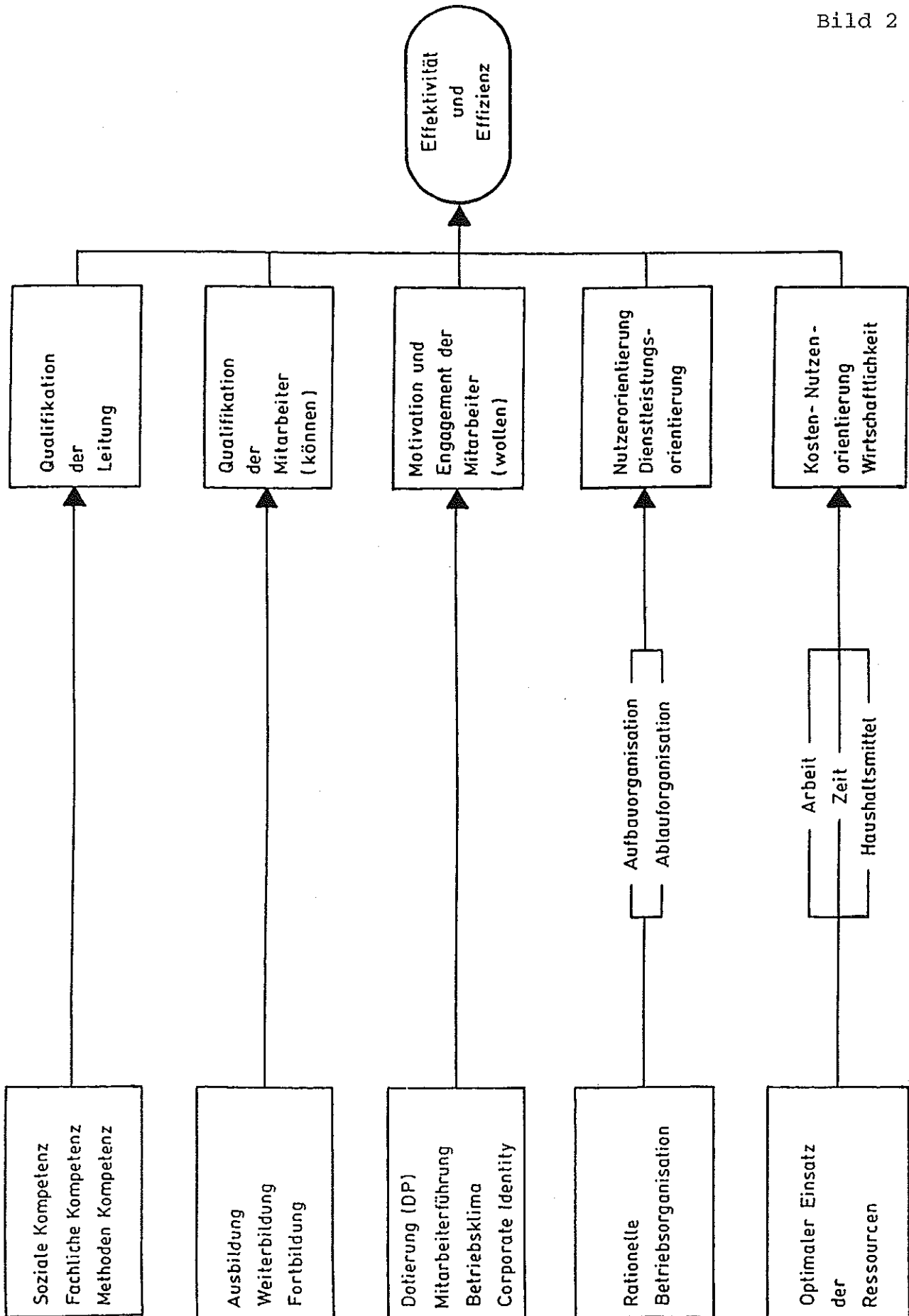
Sollten Sie feststellen, daß Ihnen das eine oder andere "Know-how" fehlt, sollten Sie es durch Lehrgänge erwerben.

3.3 Durch gut ausgebildetes Funktionspersonal verringern sich die Fehler und Mängel bei der Aufgabenerfüllung.

Kompetentes und fachlich befähigtes Personal ist das entscheidende aktive Element bei der Erreichung von Effektivität und Effizienz.

Zusammenfassung Effektivität und Effizienz (Siehe Bild 2).

Bild 2



4. Organisationsoptimierung von Parlaments- und Behördenbibliotheken auf der Grundlage eines arbeitssystembezogenen Denkansatzes

4.1 Unser Vortrag soll Sie anregen, durch systematisches und methodisches Vorgehen Ihre Bibliothek ganz oder in Teilbereichen zu optimieren, mögliche Mängel zu beseitigen und die Qualität der Dienstleistung zu erhöhen.

Methodenwissen im Bereich der Organisation heißt: Kenntnis der Regeln der Organisationslehre, insbesondere hinsichtlich

- der Aufbauorganisation,
- der Ablauforganisation,
- der Lösung von Problemen,
- der Behebung von Mängeln.

Wenn Sie Mängel oder Probleme in Ihrer Bibliothek haben, kann dies externe Gründe haben (Siehe Bild 3).



Bild 3

Meist überwiegen aber die internen Gründe.

Da Mängel und Probleme in der Regel in der Aufbauorganisation bzw. der Ablauforganisation des "Arbeitssystems Bibliothek" auftreten, muß man das Arbeitssystem kennen und die Methoden anwenden, um die Probleme und Mängel zu beseitigen.

Mit den gleichen Kenntnissen und Methoden optimieren Sie auch Ihre Bibliothek.

4.2 Das Arbeitssystem allgemein⁴

Die 7 Teile des Arbeitssystems (Siehe Bild 4)

- **Auftrag, Aufgabe, Ziel, Zweck**
- **Input (Arbeitsgegenstände)**
- **Output (Arbeitsergebnisse / Dienstleistungen)**
- **Arbeitsabläufe**
- **Personal**
 - Personalbedarf
 - Qualifikation
 - Aus- und Weiterbildung
 - Motivation
- **Betriebsmittel**
 - Haushaltsmittel
 - EDV
 - Bürotechnik

⁴ In Anlehnung an: Aufbauorganisation (Fußnote 1), S. 28-30.

- Regelwerke
- Verwaltung und Erhaltung von Material

- **Umfeldbedingungen**

- Infrastruktur
- rechtliche Rahmenbedingungen
- Stellung innerhalb der übergeordneten Organisations-
einheit

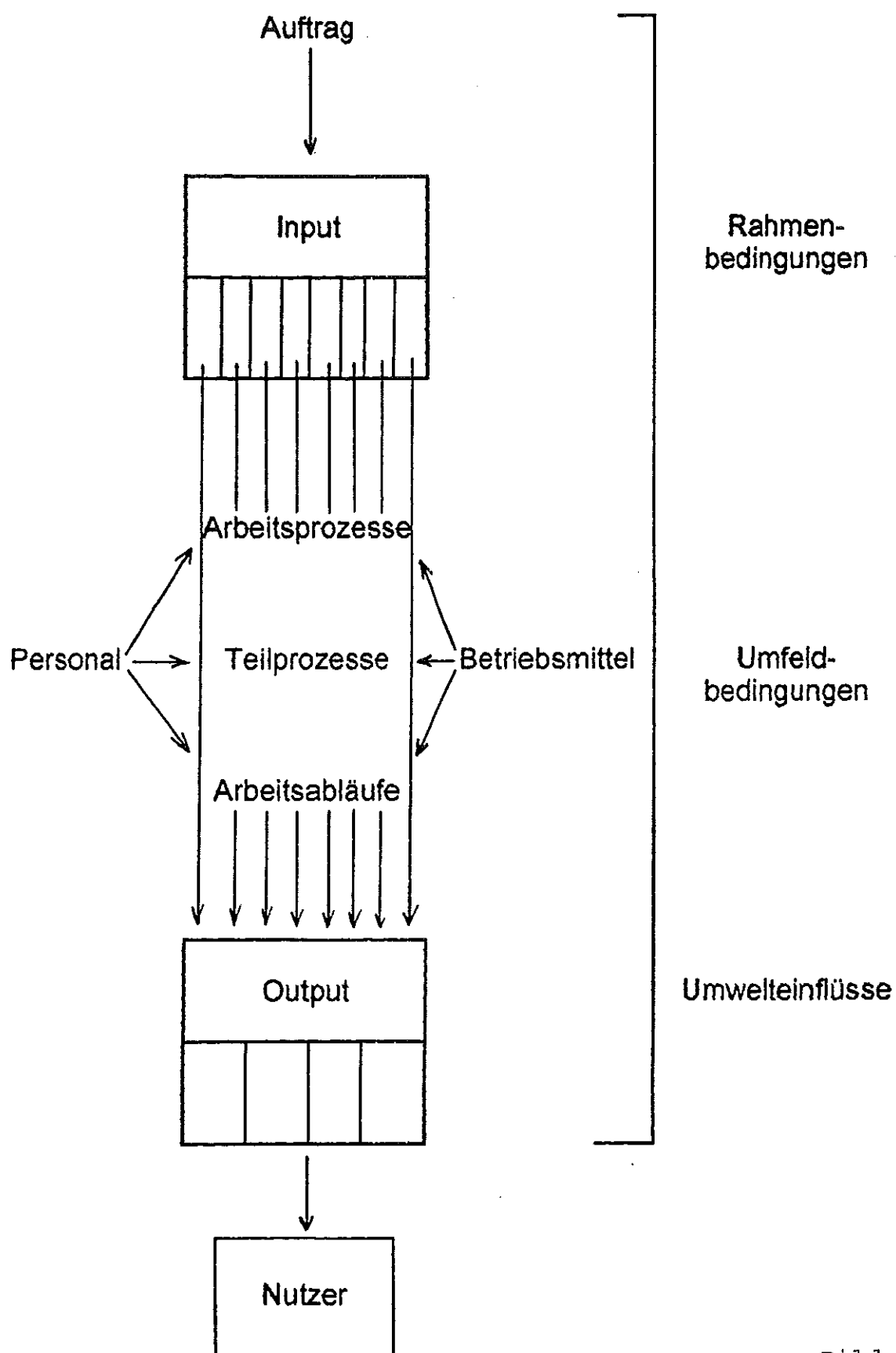


Bild 4

Teil 1: Arbeitsaufgabe: Auftrag, Ziel, Zweck

"Eine Arbeitsaufgabe ist eine Aufforderung an Menschen, Tätigkeiten auszuüben, die der Zielerreichung dienen. Sie kennzeichnet den Zweck des Arbeitssystems." Beispiele: Reisekosten berechnen, Personalplanung durchführen, Waren verpacken und versenden, Graue Literatur erwerben, Fernleihe durchführen.

Die Arbeitsaufgabe wird mindestens mit Hilfe eines Hauptwortes und eines Tätigkeitswortes beschrieben.

Teil 2: Input, Eingabe, Arbeitsgegenstände

Die Eingabe eines Arbeitssystems besteht im allgemeinen aus Arbeitsgegenständen, aber auch aus Informationen und Energie, die im Sinne der Arbeitsaufgabe in ihrem Zustand, ihrer Form oder ihrer Lage verändert oder verwendet werden.

In der Bibliothek sind Arbeitsgegenstände Bücher, Zeitschriften, Graue Literatur, Datenträger oder auch nur Informationen, die be- oder verarbeitet beziehungsweise in bestimmter Weise weiterverwendet werden sollen.

Die Arbeitsgegenstände sind dann, wenn sie die Begrenzung des Arbeitssystems von außen nach innen passiert haben, als Elemente des Systems anzusehen. Sie sind, solange sie sich innerhalb des Arbeitssystems befinden, deshalb als Elemente anzusehen, weil an ihnen bzw. mit ihnen der Arbeitsablauf vollzogen wird. Sie sind die Objekte zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe. Ohne ihr Vorhandensein kann im Arbeitssystem letztlich nichts geschehen, was dem Systemzweck entspricht.

Teil 3: Output, Ausgabe, Arbeitsergebnis, Dienstleistung

Zur Ausgabe, die das System verläßt, gehören - als Hauptausgabe - zunächst einmal die Arbeitsgegenstände, die während der Erfüllung der Arbeitsaufgabe verändert, verwendet oder neu erstellt werden; sodann verschiedene "Nebenausgaben", die während des Arbeitsprozesses mittelbar an der Erfüllung der Arbeitsaufgabe beteiligt waren oder dabei angefallen sind (zum Beispiel zusätzliche Informationen, eine Unterschriftenmappe, Papierabfälle, nicht mehr benötigte Fachzeitschriften).

Teil 4: Arbeitsablauf

Der Arbeitsablauf ist das Geschehen bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben. Der Arbeitsablauf vollzieht sich im Zusammenwirken von Mensch, Betriebsmittel bzw. Arbeitsmittel und Eingabe.

Teile 5 und 6: Mensch und Arbeitsmittel (Aufgabenträger und Betriebsmittel)

Mensch und Arbeitsmittel sind Systemelemente. Beide bestimmen die Kapazität des Arbeitssystems und sind die eigentlichen Arbeitsträger des Systems. Der Mensch ist das wichtigste "aktive" Element des Arbeitssystems, er ist in der Lage, von sich aus tätig zu werden und kann auch andere "inaktive" Elemente des Systems in Bewegung setzen.

Arbeitsmittel sind Einrichtungen, Maschinen, Organisationsmittel usw. die in irgendeiner Weise in einem Arbeitssystem daran beteiligt sind, die Arbeitsaufgabe zu erfüllen.

Beispiele für Arbeitsmittel sind:

- Schreibmaschine und PC,

- Telefone und Fax-Geräte,
- Rohrpostanlagen,
- Regale,
- Karteien,
- Mikrofilmlesegeräte,
- Stühle, Tische, Schränke,
- Haushaltsmittel,
- Regelwerke.

Arbeitsmittel sind aus systemtechnischer Sicht "inaktive" Systemelemente.

Teil 7: Umfeldbedingungen, Umwelteinflüsse

Von besonderer Bedeutung sind die Umfeldbedingungen / Umwelteinflüsse. Sie sind Wirkungsgrößen, die sowohl von außen nach innen als auch von innen nach außen gerichtet sein können. Unter dem Begriff Umwelteinflüsse werden die relevanten physikalischen, chemischen, biologischen, organisatorischen und sozialen Wirkungsgrößen zusammengefaßt, die das Verhalten des Systems und die Eigenschaften der Elemente, insbesondere der Menschen und Arbeitsmittel, mit beeinflussen.

Die physikalischen, die physikalisch-chemischen und die biologischen Umwelteinflüsse werden als Umgebungseinflüsse bezeichnet.

Zu den Umgebungseinflüssen rechnen unter anderem Licht, Klima, Lärm, Erschütterungen, Gase, Stäube und Dämpfe. Ihre Wirkung auf den Menschen muß das Leitungspersonal

kennen. Vordringlich wird sie diese bei der Betrachtung des Menschen im Arbeitssystem zu berücksichtigen haben.

Organisatorische und soziale Umfeldbedingungen lassen sich mitunter nicht exakt voneinander trennen. Dazu zählen beispielsweise Arbeitszeit- und Pausenregelungen, Entlohnungsgrundsätze und Entgelt, der Führungsstil sowie auch politische und wirtschaftliche Gegebenheiten (wie zum Beispiel Konjunktur und Arbeitsmarktsituation), Gesetze, aber auch private Einflüsse.

Aus dem Gesagten folgt:

Auch Ihre Bibliothek ist ein Arbeitssystem, dessen Teile nach Umfang und Inhalt definiert werden sollten.

Sie sind doch auch der Auffassung, daß in Ihrer Bibliothek nicht jeder macht, was er will, sondern das, was er soll?! Dieses "soll" sollten Sie schriftlich (verbindlich) niederlegen.

4.3 Optimieren des "Arbeitssystems Behördenbibliothek"

Beschreiben Sie Ihr Arbeitssystem in seinen sieben Teilen. Lösen Sie sich hierbei zunächst von den Festlegungen, die in Ihrer Bibliothek getroffen wurden, damit Sie gedankliche Freiheit gewinnen. Wir empfehlen folgende Vorgehensweise:

- 4.3.1 Formulieren Sie **Auftrag**, Zweck, Ziel Ihrer Bibliothek optimal, nutzerorientiert, mit der Trägerinstitution und dem Personal.⁵

⁵ Hier ergeben sich Schnittstellen zur Leistungsmessung und zum Informationsmarketing. Auch in diesen Denkansätzen / Verfahren ist der Auftrag die unerläßliche Bezugsgröße. Vgl. Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung als Instrument der Qualitätssicherung in Parlaments- und Behördenbibliotheken. In: Mitteilungen. Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken. Nr. 77. 1994. S. 4-16; hier: S. 5-6; Wecker, Gaby: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in Parlaments- und Behördenbibliotheken. In: Mitteilungen. Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken. Nr. 77. 1994. S. 17-44; hier: S. 23-25.

Hierbei sollten Sie besonders darauf achten, daß der Auftrag Ihrer Bibliothek nicht in Konkurrenz zum Auftrag anderer Teileinheiten Ihrer Dienststelle steht. Dies ist besonders leicht möglich, wenn in Ihrer Trägerinstitution gleichzeitig auch eine Informations- und Dokumentationsstelle existiert. In diesem Falle sollten Sie eine Fusion⁶ der beiden Teileinheiten anstreben. Ist dies aufgrund von Sachzwängen nicht möglich, muß durch Aufgabenabgrenzung erreicht werden, daß Doppelarbeit vermieden wird.

Ein unkoordiniertes Nebeneinander eng verwandter Dienstleistungseinrichtungen ist ein beliebter Ansatzpunkt bei Organisationsüberprüfungen!

Der Auftrag einer Fachinformationsstelle der Bundeswehr mit bibliothekarischem und dokumentarischem Aufgabenspektrum, soll als Beispiel dienen (Beispiel siehe Anlage A).

⁶ Die unseres Erachtens prägnanteste, leider in Vergessenheit geratene Definition von Dokumentation zeigt die Sachnotwendigkeit einer Integration von Spezialbibliothek und Dokumentationsstelle: "Dokumentation ist die Fähigkeit, aus einem Speicher, in dem man geordnet alles findet, was in einem bestimmten Fachgebiet zu einem Begriff bis zum gestrigen Tage bekannt geworden ist, ein gegebenes Problem zu beweisen, belegen, dokumentieren." Diese, hier in geringfügig modifizierter Form wiedergegebene Begriffsbestimmung findet sich bei: Predeek, Albert: Die Dokumentationsstelle für das technisch-wissenschaftliche Schrifttum in der Bibliothek der Technischen Hochschule zu Berlin. In: Zentralblatt für Bibliothekswesen 52 (1935), S. 607-626; hier: S. 607-608. Dokumentation in diesem Sinne war für die ersten Spezialbibliotheken in den USA selbstverständlich. Vgl. Lapp, John H.: The Growth of a Big Idea. In: Special Libraries 11 (1919), S. 158-161; Brigham, Herbert O.: The Special Libraries Association. A Historical Sketch. In: Library Journal 54 (1929), S. 337-340.

- 4.3.2 Beschreiben Sie den **Input** (die Arbeitsgegenstände) so umfassend wie möglich, in Absprache mit der Trägerinstitution, dem Personal und den Nutzern (Beispiel siehe Anlage B).
- 4.3.3 Gleiches gilt für den **Output** (die Arbeitsergebnisse, vor allem die Dienstleistungen). Auch hier sollten Sie Trägerinstitution, Personal und Nutzer beteiligen (Beispiel siehe Anlage C).
- 4.3.4 Gestalten Sie **Arbeitsabläufe**, in denen das Richtige und Notwendige möglichst rasch und kostensparend getan wird, d. h. entsprechend Auftrag und Zielsetzungen, Input und Output, die bereits schriftlich fixiert wurden.
- 4.3.4.1 Das Gestalten von Arbeitsabläufen innerhalb eines Arbeitssystems umfaßt vor allem folgende Tätigkeiten:
- Hauptaufgaben / Makro-Arbeitsprozesse aus dem Auftrag, dem Input und dem Output des Arbeitssystems, d. h. aus seinen Teilen 1-3 ableiten,
 - diese Makro-Arbeitsprozesse graphisch in einer Prinzipskizze darstellen, so daß der Leistungsfluß (Durchlauf) vom Informationsmarkt zum Nutzer erkennbar wird,
 - diese Hauptaufgaben in Teilaufgaben und Unteraufgaben gliedern (Bild 5, Beispiel Bild 6)⁷,
 - die graphische Darstellung der Makro-Arbeitsprozesse entsprechend verfeinern,
 - Arbeitsabläufe zur Erfüllung komplexerer Unteraufgaben mit Hilfe von Techniken der Ablaufbeschrei-

⁷ Zur Technik der Aufgabenanalyse und Aufgabengliederung vgl. im einzelnen: Aufbauorganisation (Fußnote 1), S. 80-102.

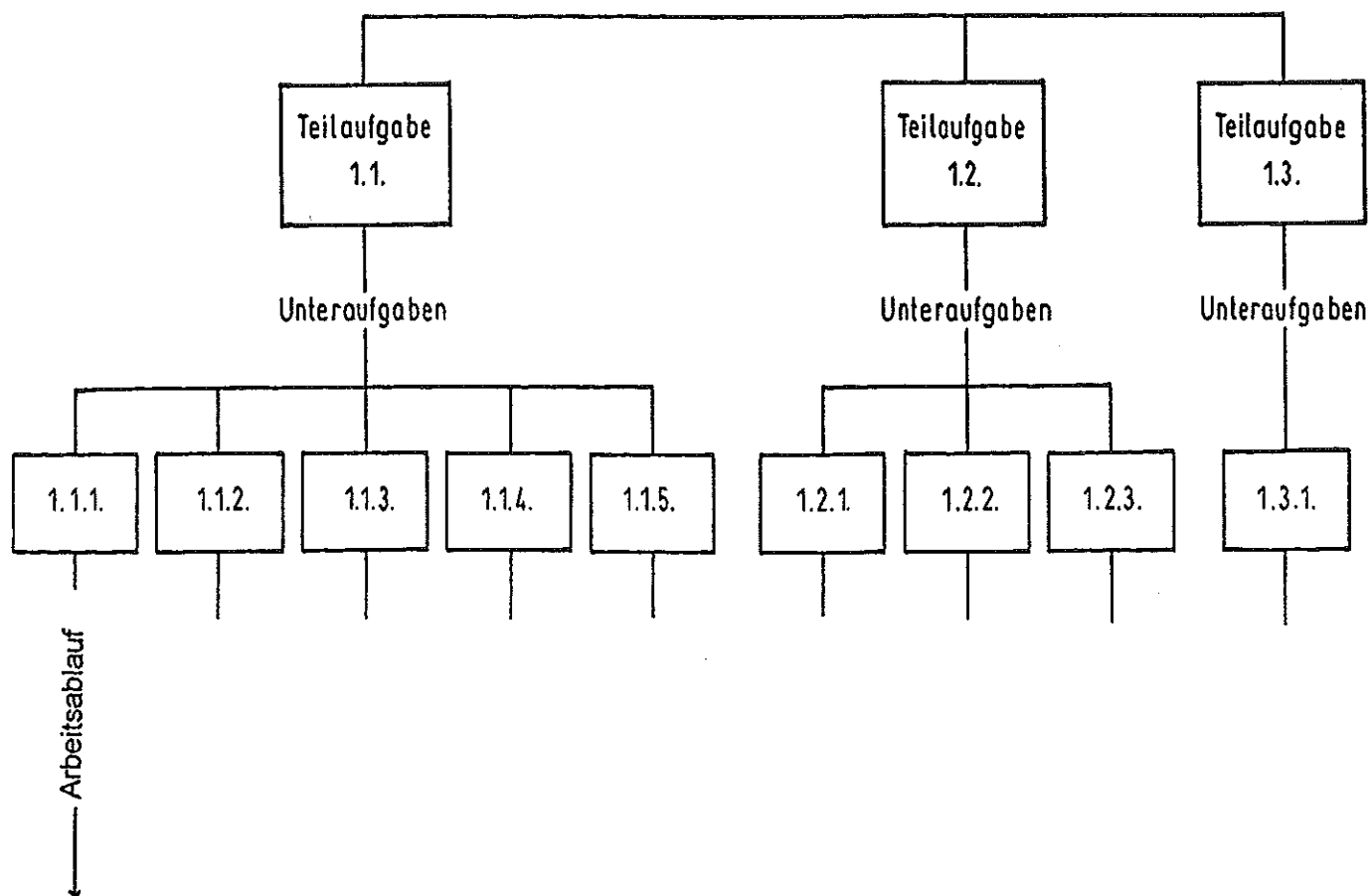
bung (z. B. der Graphischen Beschreibung) festlegen und dokumentieren⁸ (Beispiel Bild 7),

- die neuen oder verbesserten Abläufe so in den Gesamtablauf einfügen, daß ein möglichst reibungs-freies Betriebsgeschehen gewährleistet wird (Schnittstellenproblematik!),
- die betrieblichen Abläufe anschließend kontinuierlich überwachen und ggf. neue Maßnahmen zu ihrer Optimierung einleiten.

⁸ vgl. hierzu: Ablauforganisation im Bürobereich. REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V. München 1992. (Methodenlehre der Betriebsorganisation.) S. 14-25 und 102-128. Den Ansatz, Techniken der Aufgabenanalyse und der Ablaufbeschreibung zu kombinieren, entnehmen wir aus dem Gestaltungskonzept der OrganisationsSoftware PRAWO (vgl. Theisen, Hanno: Computergestützte Organisationsanalyse im Büro. In: REFA-Nachrichten (1992) 2, S. 4-9.). Das Programm PRAWO wird nur in einer wenig ergonomischen Version unter der veralteten Benutzeroberfläche GEM, nicht aber unter MS-Windows angeboten. Sein Gestaltungsansatz kann aber auch als Anwendung eines Standard-Tabellenkalkulationsprogramms unter MS-Windows (z. B. MS-Excel) verwirklicht werden.

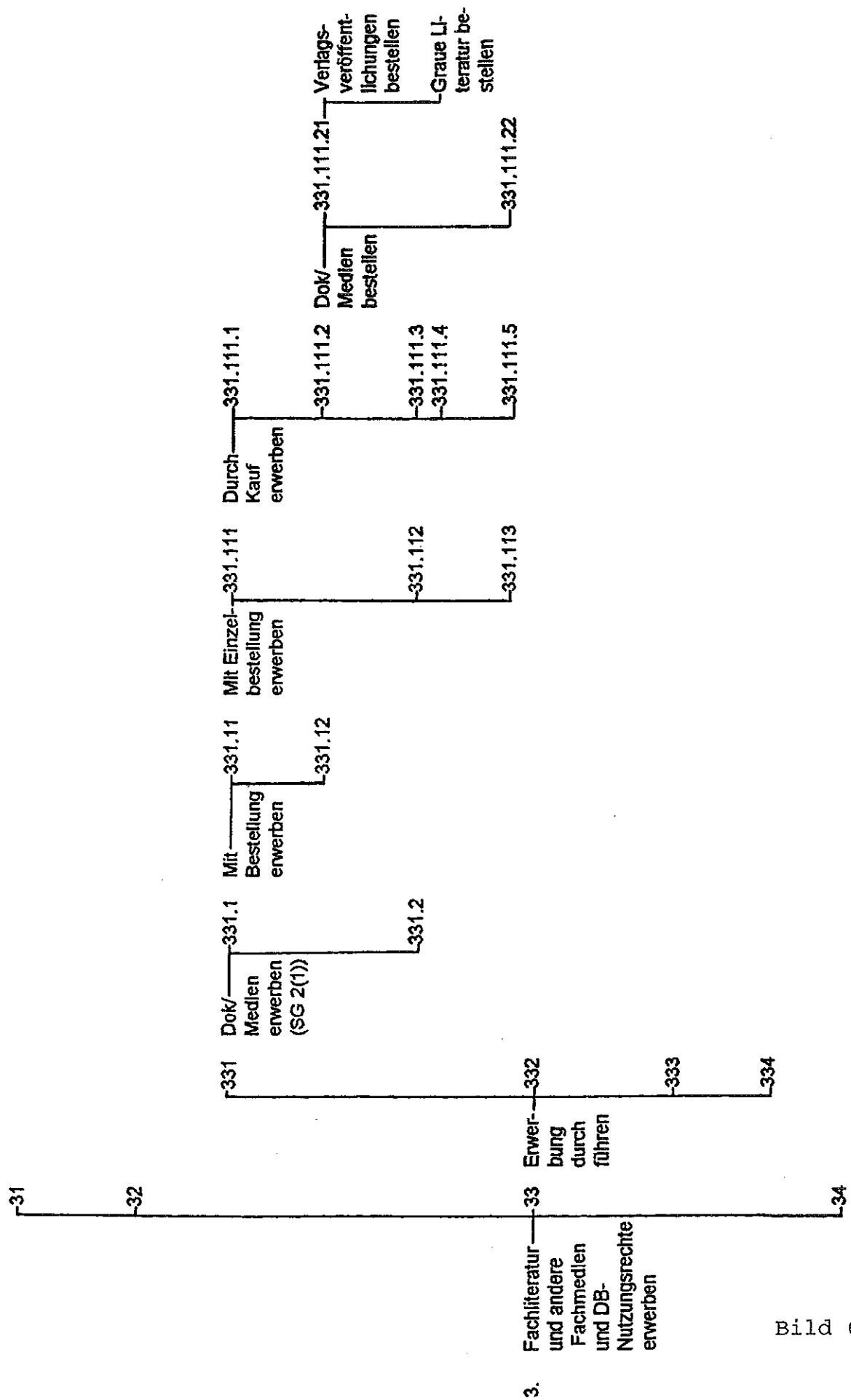
Arbeitsprozeß

Aufgabe 1



Version unter der veralteten Benutzeroberfläche GEM, nicht aber unter MS-Windows angeboten. Sein Gestaltungsansatz kann aber auch als Anwendung eines Standard-Tabellenkalkulationsprogramms unter MS-Windows (z. B. MS-Excel) verwirklicht werden.

Bild 5



4.3.4.2 Wir schlagen folgende fachliche Hauptaufgaben / Makro-Arbeitsprozesse vor, wobei wir von einer Parlaments- und Behördenbibliothek mit bibliothekarischem und dokumentarischem Aufgabenspektrum ausgehen:

- Erwerbung
- Zeitschriftenumlaufverwaltung
- Formalerschließung
- Sacherschließung
- Informationsvermittlung
- Dokumentenbereitstellung
- Bestandsbereinigung
- Druck, Reprographie, Versand.

Ein Arbeitsablauf, der oft vergessen bzw stiefmütterlich behandelt wird, steht für uns aber an erster Stelle:

Leitung / Führung - einschließlich der notwendigen Unterstützungsaufgaben!

Leitung ist der Motor des Ganzen wie seiner Teile.

Wesentliche Leitungsaufgaben sind:

- Ziele definieren,
- Planen,
- Organisieren,
- Menschen motivieren und als Team führen,
- Kontrollieren,
- Steuern,
- Entscheiden,
- Delegieren,
- Informieren (intern, extern, nach oben, nach unten, seitwärts),
- Mängel erkennen und abstellen,
- Dienstaufsicht durchführen (administrativ),

- Fachaufsicht durchführen (bibliotheksfachlich),
- die Bibliothek in der Trägerinstitution kompetent vertreten.

Der Führungsunterstützung dienen folgende Grundaufgaben:

- Informationsmarketing⁹,
- Controlling¹⁰,
- Qualitätsmanagement¹¹ einschließlich der Leistungsmessung¹²,
- die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe,
- die Personalbedarfsermittlung.

4.3.4.3 Die Arbeitsabläufe in einer Bibliothek müssen so gestaltet sein, daß der Nutzer die Bibliothek als unverwechselbaren und unverzichtbaren Dienstleister in seinem eigenen Wertschöpfungsprozeß erfährt. Sie sind ein Schlüsselfaktor, wie sich aus dem folgenden Schaubild¹³ ergibt (Bild 8).

⁹ vgl. z. B.: Wecker, Gaby: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in Parlaments- und Behördenbibliotheken (Fußnote 5).

¹⁰ vgl. z. B.: Walter, Thomas: Kosten-Nutzen-Management für Informations- und Dokumentationsstellen. Wiesbaden 1995. ISBN 3-409-13253-8.

¹¹ vgl. z. B.: Qualität von Informationsdiensten. 7. Internationale Fachkonferenz der Kommission Wirtschaftlichkeit der Information und Dokumentation KWID in der Deutschen Gesellschaft für Dokumentation e. V. DGD (...), Garmisch-Partenkirchen, 2.-4. Mai 1993. Proceedings, hrsg. von Walter Schwuchow. (DGD-Schrift <KWID 11> 3/93). Frankfurt a. M. 1993. - Qualitätsmanagement. Strategie, Struktur, Systeme. Heinz W. Adams, Helmut W. Rademacher (Hrsg.) (Edition Blickbuch Wirtschaft). Frankfurt a. M. 1994.

¹² vgl. z. B.: Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung als Instrument der Qualitätssicherung in Parlaments- und Behördenbibliotheken. (Fußnote 5).

¹³ aus: Al-Ani, Ayad: Business Reengineering - was nützen Softwaretools? In: Diebold Management Report (1995) 3, S. 3-5; hier: S. 3.

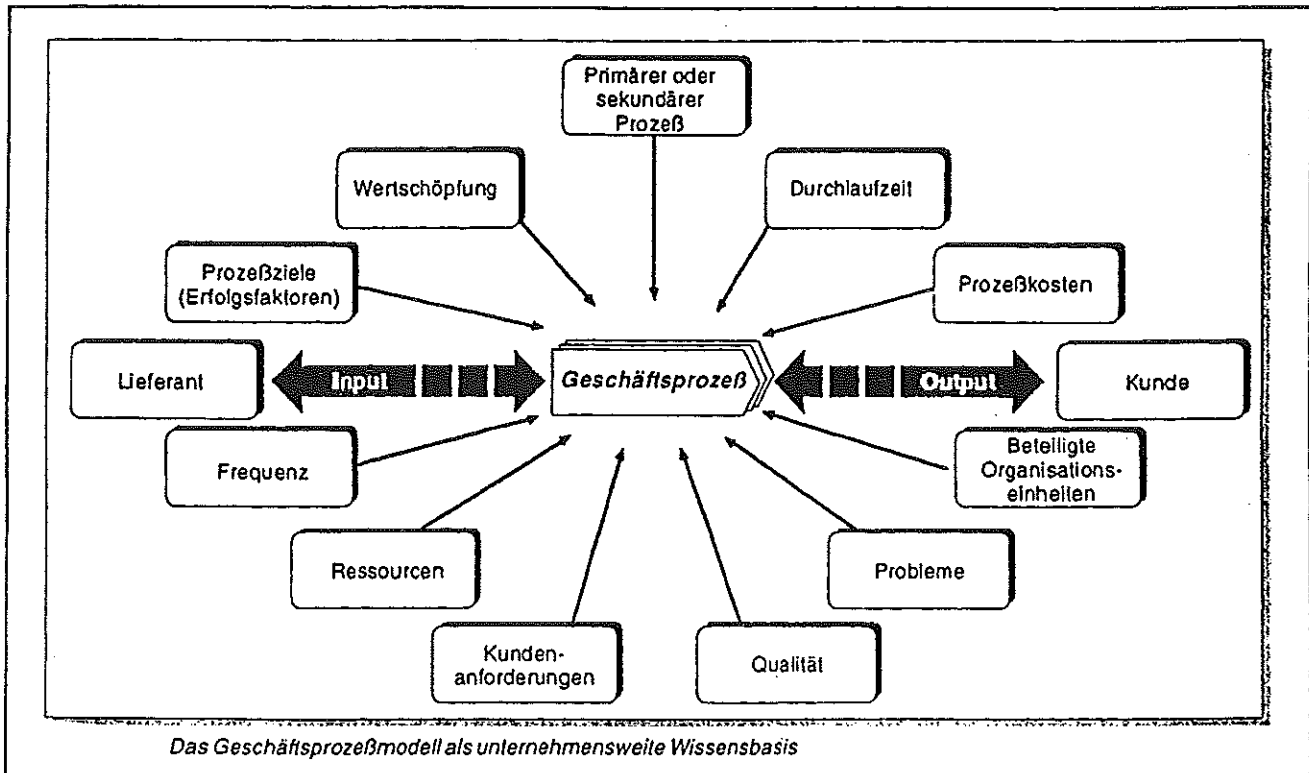


Bild 8

Arbeitsabläufe sind optimal, wenn sie unter Beachtung der Nutzerwünsche, der Effektivität und der Effizienz, der Zeitökonomie sowie der Leistungsfähigkeit des Arbeitssystems geplant, als graphische und / oder textliche Darstellung dokumentiert, erprobt, eingeführt, angepaßt und verbessert werden.

4.3.4.4 Bei Arbeitsabläufen geht es schlicht um die Aufgabenerfüllung nach Art, Menge, Zeit und Qualität durch Aufgabenträger.

Es kommt nicht nur darauf an, daß etwas getan wird, sondern darauf

- was getan wird,
- wie lange es dauert,

- welche Mengen erreicht werden,
- welche Qualität das Arbeitsergebnis hat.

Es ist zweckmäßig, diese Kriterien zu ermitteln und / oder festzulegen, sind sie doch unter anderem auch die Grundlage für die Berechnung des Personalbedarfs und für entsprechende Mehrforderungen.

Bibliotheksleiter sollten den durchschnittlichen Zeitbedarf für alle Unteraufgaben, die einzelnen Mengen und die Gesamtmengen in ihrem Verantwortungsbereich kennen und dokumentieren. Obwohl in Verwaltungen noch häufig nach dem Motto verfahren wird: "Eine starke Behauptung ist besser als ein schwacher Beweis", sollten Sie sich unserer Auffassung anschließen: "Ein starker Beweis ist besser als jede Behauptung".

Mengen und Zeiten sind vor allem bei den Arbeitsabläufen Erwerbung, Zeitschriftenumlaufverwaltung, Formal- und Sacherschließung, Informationsvermittlung, Dokumentbereitstellung, Bestandsbereinigung sowie Druck, Reprographie und Versand von Interesse. Relevant sind sie auch bei Mängeln innerhalb der Prozesse (hohe Durchlaufzeiten, Staus) sowie bei Personalbedarfsforderungen und der Beurteilung von Auswirkungen von Personalreduzierungen.

Unter Zeiten verstehen wir nicht nur die reinen Bearbeitungszeiten, sondern auch Liegezeiten (vor Bearbeitung bzw. nach Bearbeitung), Transportzeiten (von einem Aufgabenträger zum nächsten), Rüstzeiten (Zeiten zur Arbeitsvorbereitung), Wartezeiten, Geräteausfallzeiten, Wiedereinarbeitungszeiten bei Störungen.

Alle diese Zeiten haben Einfluß auf die Durchlaufzeiten in Ihrer Bibliothek und müssen Ihnen daher bekannt sein.¹⁴

4.3.5 Alle noch so optimal konzipierten und noch so gut beschriebenen Arbeitsabläufe sind wertlos, wenn sie nicht durch qualifiziertes und motiviertes **Personal** täglich neu in die Tat umgesetzt werden. Können und Wollen der Mitarbeiter sind Basiselemente des Erfolges. Optimieren Sie daher Personalplanung, Personalführung und Personaleinsatz!

4.3.5.1 Eine Bibliotheksleitung muß jederzeit Auskunft geben können über die Arbeitersituation.

Diese liest man am besten von einem Organigramm ab¹⁵.

Auch hier gilt: Schriftliche Unterlagen sind beweiskräftige Unterlagen und Planungshilfen. Sie erleichtern den Überblick über die Zuordnung der Aufgaben der Bibliothek auf die einzelnen Mitarbeiter (als Stelleninhaber und Aufgabenträger) und ihr Zusammenwirken (Aufbauorganisation)¹⁶

Das Organisieren des Aufbaus eines Arbeitssystems besteht im wesentlichen aus:

- dem Zusammenfassen der in Teil 4 des Arbeitssystems (vgl. oben 4.3.4) aus Haupt- und Teilaufgaben abgeleiteten Unteraufgaben zu sinnvollen Aufgabenbün-

¹⁴ Vgl. hierzu auch: "Faktoren der Buchdurchlaufzeit": Roth-Plettenberg, Volker: Aspekte der Wirtschaftlichkeit von Inhouse-Bibliotheken. In: Mitteilungen. Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken. Nr. 75. 1993. S. 3-36; hier: S. 17-20.

¹⁵ Organigramme eignen sich im übrigen hervorragend für Präsentationen. (Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte!)

¹⁶ vgl. hierzu und zum Folgenden: Aufbauorganisation (Fußnote 1), S. 32 sowie S. 103-112.

deln, die jeweils einer Person beziehungsweise Personengruppen übertragen werden können (Stellenbildung oder Aufgabensynthese), (Beispiel Bild 9 und 10),

- dem Festlegen aller für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Befugnisse und der entsprechenden Verantwortung bei jeder Stelle,
- dem Verteilen der Aufgaben (samt zugehöriger Kompetenz und Verantwortung) auf bestimmte Personen (Aufgabenverteilung oder Stellenbesetzung),
- dem Gestalten der Beziehungszusammenhänge (insbesondere von Arbeits-, Kommunikations- und Leitungsbeziehungen) zwischen den Stellen,
- dem Festlegen der Arbeitsmittel sowie der Auswahl und Gestaltung der Arbeitsplätze für den Vollzug der jeweiligen Arbeiten,
- dem Verteilen der entsprechenden Arbeitsmengen auf bestimmte dafür geeignete Personen beziehungsweise Personengruppen,
- dem Zusammenfassen von Stellen zu größeren Organisationseinheiten (zu Teilbereichen und Bereichen beziehungsweise Sachgebieten und Dezernaten), d. h. Bilden von Stellenhierarchien (durch Neben- und Unterordnung).

Eine Stelle umfaßt als kleinste organisatorische Einheit ein Bündel von Teilaufgaben, das von einer dafür geeigneten und vorgesehenen Person erfüllt werden soll. Stellen mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, d. h. Stellen von Vorgesetzten, werden Instanzen (Leitungsstellen) genannt.

Aufgabe	Teilaufgabe	Unteraufgaben	Stelle/Aufgabenträger							
			A	B	C	D	E	F	G	H
1	1.1	1.1.1	x	x						
		1.1.2	x	x						
		1.1.3	x	x						
		1.1.4			x	x				
		1.1.5			x	x				
		1.1.6			x	x				
	1.2	1.2.1				x	x	x		
		1.2.2				x	x	x		
		1.2.3				x	x			
		1.2.4						x		
		1.2.5							x	x
		1.3.1								x
	1.3	1.3.2								x
		1.3.3								x
		1.3.4								x
		1.4.1	x	x						
	1.4	1.4.2	x	x						
		1.4.3	x	x						
		1.4.4	x	x						
	1.5	1.5.1			x	x			x	
		1.5.2			x		x	x		
		1.5.3			x	x		x		
		1.5.4	x	x	x	x	x	x	x	x

Bild 9

Grobkonzept (als Anhalt) für Aufbauorganisation FIST...

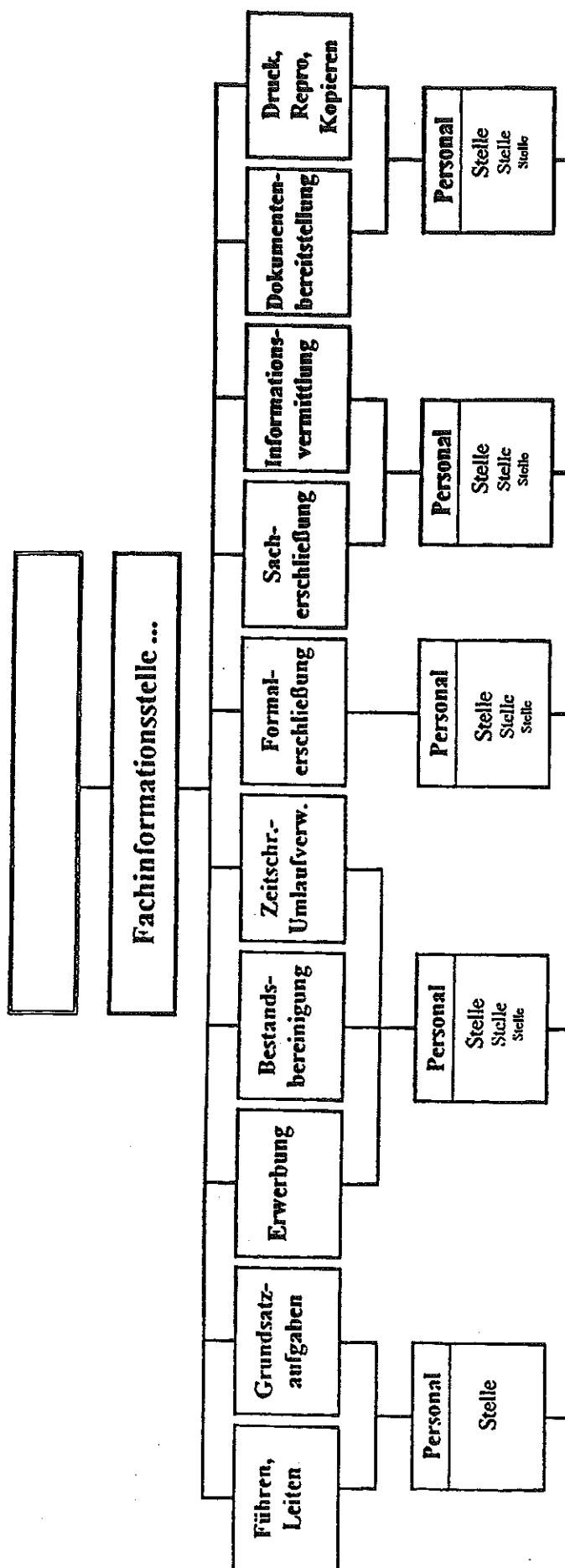


Bild 10

4.3.5.2 Für Personalführung und Personalplanung brauchen Sie Transparenz. Deshalb sollten folgende Unterlagen auf dem neuesten Stand sein:

1. Aufgabenbeschreibung / Tätigkeitsdarstellung für jeden Mitarbeiter¹⁷

Inhalt:

- (1) Organisationsmerkmale z. B. Amtsbezeichnung, Vergütungsgruppe,
- (2) Qualifikationsmerkmale: Erforderliche Ausbildung, erforderliche Weiterbildung,
- (3) Aufgaben / Tätigkeiten (in % der Jahresarbeitszeit).

Beispiel:

Aufgabenbeschreibung (Anlage D 1 + 2)

- (4) Ausstattung des Arbeitsplatzes (einschließlich der Arbeitsmittel)
- (5) nachgeordnete Stellen
- (6) unmittelbar vorgesetzte Stelle und Stellvertreter
- (7) Vertretungsregelungen (wird vertreten durch ... / vertritt ...)
- (8) besondere Kommunikationsbeziehungen
- (9) besondere Befugnisse

2. Leistungsübersicht / Berechnungsgrundlage (Mengen-gerüst)¹⁸

Beispiel (Auszug) (Anlage E)

¹⁷ vgl. auch: Aufbauorganisation (Fußnote 1), S. 144-167.

¹⁸ vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.5.4.4

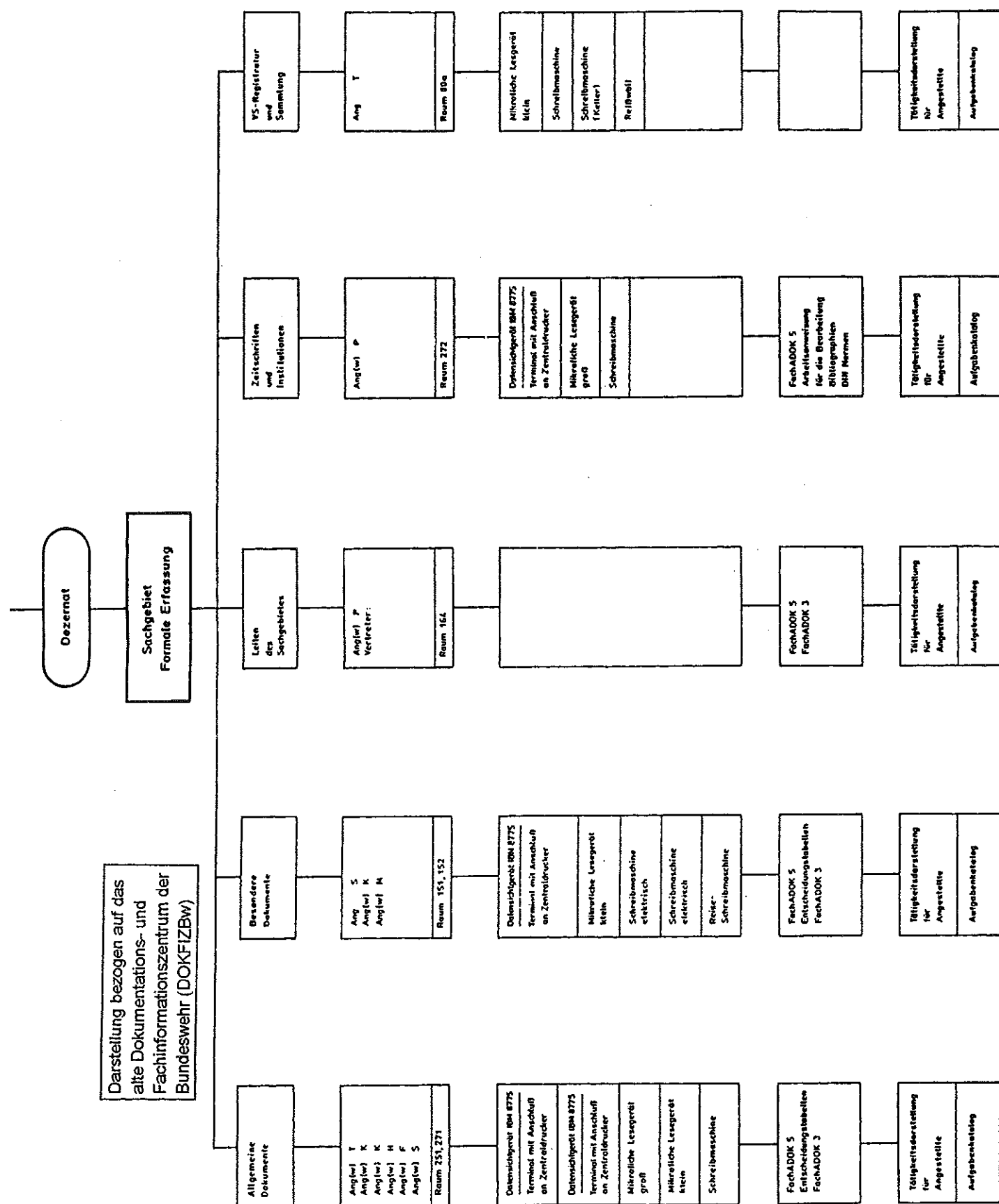


Bild 12

Tätigkeitsdarstellung	Arbeitsmittel	Personal	Tätigkeitsabgabe
-----------------------	---------------	----------	------------------

- 4.3.5.3 Werden Sie nicht das Opfer wenig sachgerechter "Personalberechnungsschlüssel" oder "Richtwerte" aus Bibliotheken mit anderer Aufgabenstellung, nicht vergleichbaren Arbeitsabläufen sowie andersartigen technischen Betriebsmitteln und Umfeldbedingungen. Ermitteln Sie die Leistungskapazität und danach den Personalbedarf Ihrer Bibliothek hieb- und stichfest.

Definieren Sie zunächst folgende Rahmendaten (Werte als Anhalt), um die Jahresleistungszeit zu ermitteln:

	Tage	Wochen	Stunden
Jahresarbeitsstundenansatz			
Jahr gesamt	365,0		
abzüglich Samstage / Sonntage	- 104,0		
abzüglich gesetzliche Feiertage	- 11,0		
Urlaub und Dienstbefreiungen durchschnittlich	- 33,3		
Erkrankungen / Kuraufenthalte / Rekonvaleszenz (Pauschbetrag)	- 12,0		
ergibt Jahresarbeitstage	204,7		
Netto-Arbeitszeit pro Tag			7,7
ergibt Jahresarbeitsstunden			1.577,0
Bei 38,5 Stunden pro Woche (5 Arbeitstage) ergeben sich an Jahresarbeitswochen		40,9	

Diese Zeiten sind wichtig und müssen dem Personal bekannt sein.

Jeder Aufgabenträger verfügt also gemäß der oben angegebenen Berechnung über 1.577 Jahresarbeitsstunden (Jahresarbeitsleistungszeit). Sollten von diesen Stunden noch Pausen abgezogen werden, so wäre die Rechnung wie folgt (Werte als Anhalt):

	Faktor (Tage)	Ergebnis (Tage)	(Stunden)
täglich 1 Stunde Mittags- pause	204,7	26,6	204,7
täglich 15 Minuten Kaf- feepause vormittags	204,7	6,6	51,2
täglich 15 Minuten Kaf- feepause nachmittags	204,7	6,6	51,2
Summe Pausenzeit		39,8	307,1
Jahresarbeitsleistungs- zeit ohne Pausen		204,7	1577,0
abzüglich zugestandener Pausen		- ca. 39,8	- ca. 307,0
verbleibende Leistungs- zeit		ca. 165	1270

Wie auch immer die Leistungszeit in Ihrer Bibliothek aussieht, sie muß berechnet, dokumentiert und als verbindlich bekannt gemacht werden.

In den Jahresarbeitsstunden verrichtet der jeweilige Aufgabenträger

- Haupttätigkeiten,
- Nebentätigkeiten,
- zusätzliche Tätigkeiten.

Haupttätigkeiten sind alle Aufgaben / Tätigkeiten, die ein Aufgabenträger gemäß Arbeitsvertrag (Aufgabenbeschreibung / Tätigkeitsdarstellung) leisten muß und für die er bezahlt wird.

Als Nebentätigkeiten gelten alle Aufgaben / Tätigkeiten, die in keiner Tätigkeitsdarstellung aufgeführt sind, die aber verrichtet werden müssen, damit die Haupttätigkeit ausgeführt werden kann. Da sie Zeit kosten, sollten sie nach Art und Umfang ermittelt werden.

Eine Schreibkraft z. B. wird für das Schreiben von Texten bezahlt. Mit dieser Haupttätigkeit wird sie aber niemals 1.577 Stunden zubringen. Eine gewisse (ermittelbare) Zeit wird sie darauf verwenden, Papier zu holen, Toner nachzufüllen, Software-Handbücher zu konsultieren, Akten zu holen und zurückzustellen.

Wir können als bekannt voraussetzen, daß Bedienstete neben ihren Haupt- und Nebentätigkeiten auch zusätzliche Tätigkeiten ausführen. Diese sind keine unerläßliche Vorbedingung für das Verrichten der Haupttätigkeiten. Die zusätzlichen Tätigkeiten lassen sich gliedern in

- durch Rechtsvorschriften vorgesehene Tätigkeiten (z. B. für Mitglieder in der Personalvertretung, im Rahmen des Betriebsschutzes, Teilnahme an Personalversammlungen usw.),
- vom Arbeitgeber geförderte bzw. geduldete Aktivitäten wie
 - + Teilnahme an Buchmesse, Bibliothekartag, Dokumentartag, CEBIT, sonstigen fachlichen Veranstaltungen,

- + Mitarbeit in externen fachlichen Arbeitsgruppen,
- + Teilnahme an Dienstbesprechungen,
- + Betriebsausflug,
- + Karnevals-, Geburtstags-, Weihnachtsfeiern in der Dienstzeit,
- + Vorbereitung dieser Feiern in der Dienstzeit,
- + Kaffeekochen,
- + Geschirrspülen
- vom Arbeitgeber eher ungern gesehene Aktivitäten, z. B. Kollegengespräche zwecks Erfahrungsaustausch über vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Ereignisse aller Art.

Auch zusätzliche Tätigkeiten beanspruchen Zeit. Sie sollten also nach Art und Zeitumfang bekannt sein.

Wenn Sie ehrlich sind, berücksichtigen Sie die Nebentätigkeiten und zusätzlichen Tätigkeiten in den Aufgabenbeschreibungen / Tätigkeitsdarstellungen. Ist dies nicht erwünscht, verteilen Sie die Zeiten für diese Tätigkeiten anteilig auf die Haupttätigkeiten.

Wie Sie sich auch entscheiden: Sie werden für jeden Aufgabenträger festlegen müssen, wieviele Stunden bzw. Prozent der Jahresarbeitsleistungszeit auf die Haupt-, Neben- und zusätzliche Tätigkeiten entfallen; z. B. (bei 1.577 Stunden Jahresarbeitsleistungszeit):

- | | | |
|---------------------------|------|-----------------|
| - Haupttätigkeiten | 80 % | = 1.262 Stunden |
| - Nebentätigkeiten | 15 % | = 237 Stunden |
| - zusätzliche Tätigkeiten | 5 % | = 79 Stunden |

Je nach Dauer eines Vorganges kann man z. B. am Ende der für Haupttätigkeiten aufgewendeten 1.262 Stunden eine entsprechende Zahl fertig bearbeiteter Vorgänge erwarten.

Als Organigramm sieht die Tätigkeitsdarstellung nicht nur schön aus, sie ist auch beweiskräftig (wenn sie der Wahrheit entspricht). Mengen und Zeiten können zusätzlich aufgenommen werden. Ein solches Organigramm sollte der Stelleninhaber immer dann aus seiner Schublade "zaubern", wenn er gefragt wird, wo er seine 1.577 Stunden Leistungszeit verbringt (Kopie bei der Bibliotheksleitung).

Beispiele: Anlage F1 - F7

4.3.6 Optimieren Sie Ihre **Betriebsmittel**, indem Sie

- Ihre Haushaltsmittel strategisch planen und den Mittelabfluß kontinuierlich überwachen. Haben Sie einen Überblick über die Kapitel und Titel? (Beispiel Bild 13)

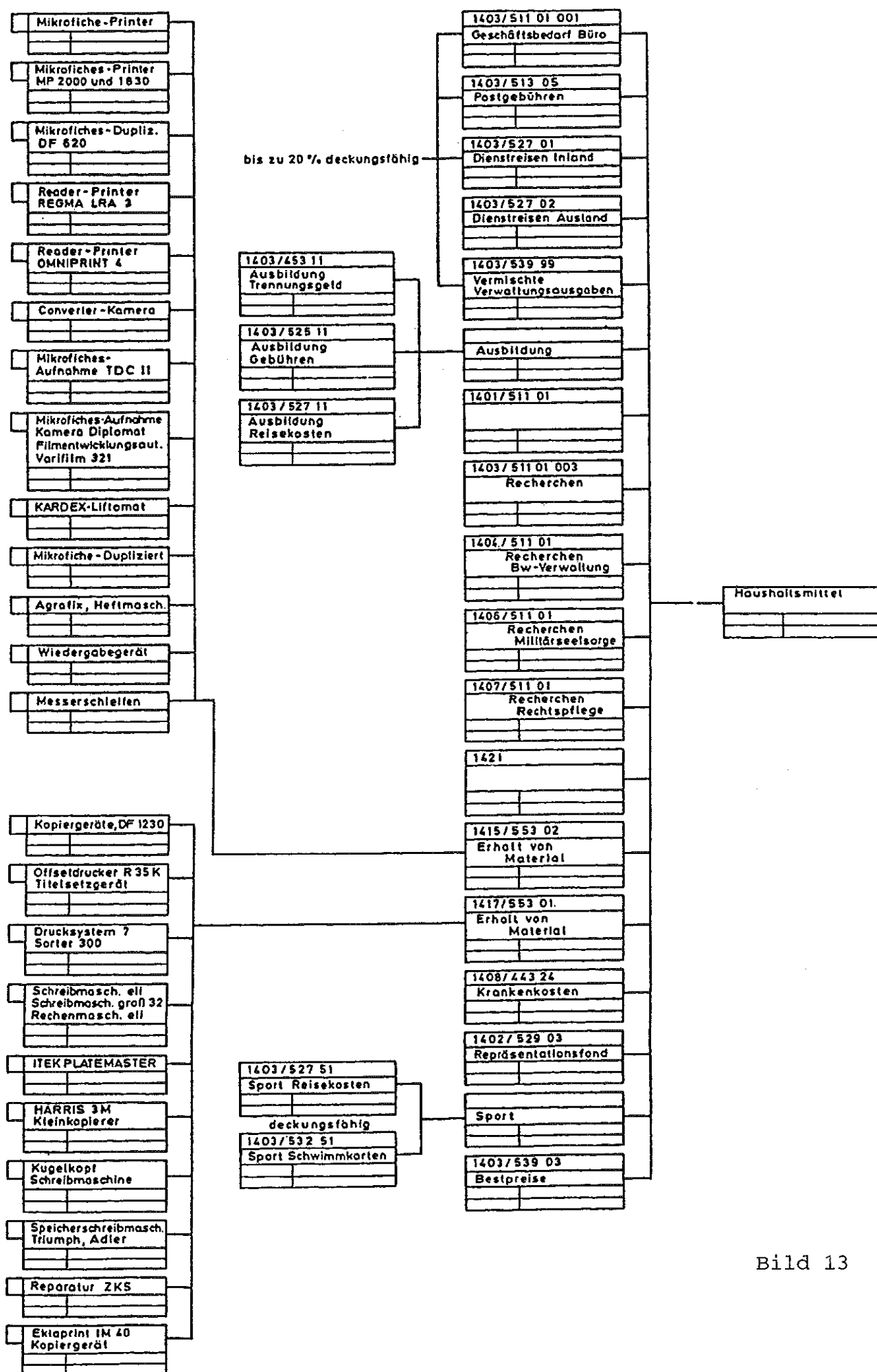


Bild 13

- die Informationstechnik als kompetenter Anwender kennen, bedienen und auslasten sowie einen engen Kontakt zur EDV-Abteilung pflegen,
- ihre Regelwerke, Arbeitsanweisungen, Formblätter und Vordrucke auf dem neuesten Stand halten, z. B.:
 - + Erwerbungsgrundsätze,
 - + Regelwerke / Regelungen für die Formal- und Sacherschließung,
 - + Benutzungsordnung,
 - + Geschäftsordnung,
 - + Geschäftsverteilungsplan,
 - + graphische Beschreibungen von Arbeitsabläufen
- dafür sorgen, daß in Zusammenarbeit mit der Trägerinstitution Maschinen / Geräte geplant, gepflegt, gewartet, ausgesondert und neu beschafft werden,

Geräte-Ausfallzeiten sollten laufend erfaßt werden - als Beweismittel für Leistungsabfall und Neubeschaffungsbedarf.

Den Überblick über das eingesetzte Gerät behält man, wenn man Geräteakten führt, die alle relevanten Daten dokumentieren, z. B.

- + Gerätebezeichnung,
- + Gerätenummer, Hersteller, Baujahr,
- + erster Tag des Einsatzes,

-
- + Fristen für Wartung / Instandsetzung,
 - + vorgeschriebene Rüstzeiten,
 - + Ausfallzeiten,
 - + Bedienungsanleitung,
 - + Verbrauchsmaterial,
 - + Beschaffungswege für Gerät und zugehöriges Verbrauchsmaterial,
 - + Bestimmungen für Aussonderung und Ersatzbeschaffung,
 - + (bewährte) Reparaturwerkstätten.

Organigramme verschaffen Ihnen den nötigen Überblick
(Bild 14).

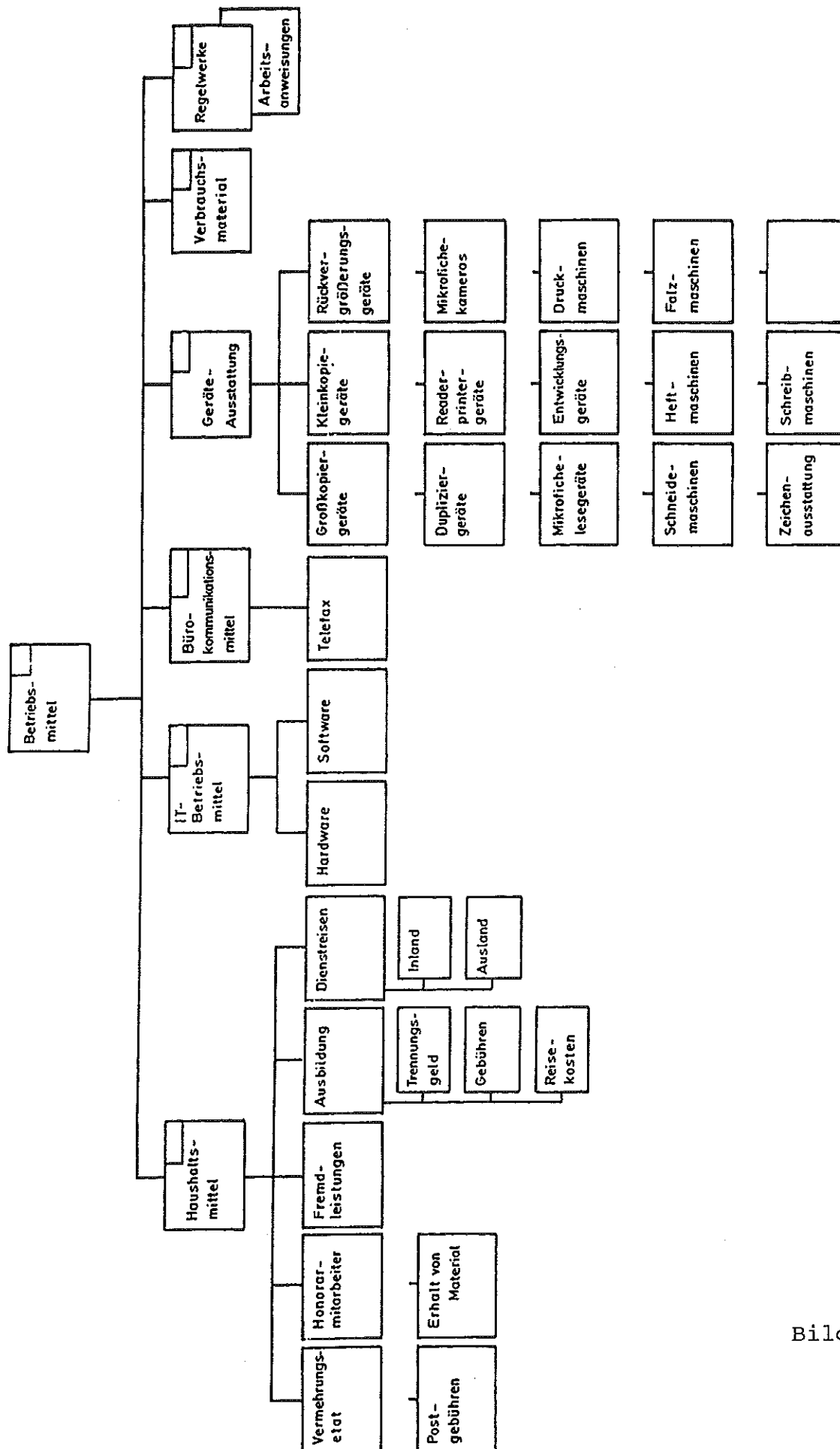


Bild 14

- 4.3.7 Ihre Bibliothek ist keine Insel - stellen Sie daher sicher, daß die **Umfeldbedingungen** die Aufgabenerfüllung Ihres Arbeitssystems und Ihrer Mitarbeiter eher positiv als negativ beeinflussen.

Verschaffen Sie sich Klarheit über

- Ihre Infrastruktur anhand eines Infrastrukturplans:
Wer (Mitarbeiter) arbeitet mit wem, mit was (Haupt-Arbeitsgerät, Telefon), wo (Raum)?,
- Ihre Nutzerstruktur in und außerhalb der Dienststelle einschließlich der besonderen Zielgruppen und Multiplikatoren,
- Umgebungseinflüsse, deren Gestaltung die Arbeitsfähigkeit und Motivation des Personals beeinflussen: Beleuchtung, Raumtemperatur, Luftfeuchtigkeit, Geräuschpegel, Ergonomie usw.,
- organisatorische und soziale Umwelteinflüsse, z. B. Arbeitszeit- und Pausenregelung oder die Geschäftsordnung der Behörde,
- allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung, z. B. Bibliotheks- und Dokumentationsrecht.

4.4 Das Organisationshandbuch

Die Beschreibungen der sieben Teile Ihres Arbeitssystems "Parlaments- / Behördenbibliothek" sollten Sie in einem Organisationshandbuch zusammenfassen. Dieses Handbuch, das Aufbau- und Ablauforganisation dokumentiert und transparent macht, bildet den generellen Ordnungsrahmen für das "betriebliche" Geschehen; es ist Ihr Führungs- und Organisationshilfsmittel schlechthin.

Es dient demgemäß auch

- als Steuerungsgrundlage für die fachliche Aufsicht, die Dienstaufsicht und die Eigenkontrolle,
- zur Einweisung von Vertretungen, Personal, Vorgesetzten, Gästen, Organisationsprüfern usw.,
- als Sammlung gültiger Organisationsanweisungen und aller Regelungen, die die Effektivität und Effizienz der Arbeit sichern helfen,
- als Dokumentation der Pflichten und persönlichen Verantwortung jedes Mitarbeiters,
- als Orientierungsrahmen für Entscheidungen,
- als Nachschlagewerk für alle Mitarbeiter,
- als Kompendium, das alle Arbeitsanweisungen und Aufgabenbeschreibungen, den Geschäftsverteilungsplan, das Betriebsmittelverzeichnis und die Aktenordnung umfaßt.

Das Organisationshandbuch ist die Grundlage für ein nach durchdachten Vorgaben zielorientiert arbeitendes Dienstleistungsunternehmen namens "Behördenbibliothek".

Es sollte gegliedert sein nach den sieben Teilen des Arbeitssystems; innerhalb des Teiles 4 nach den zehn oder mehr Hauptaufgaben / Makro-Arbeitsprozessen.

Beteiligen Sie, wann immer möglich, das fachlich qualifizierte Personal an der Erarbeitung des Organisationshandbuchs. Mitarbeiter sind Mitgestalter. Trotzdem bleibt festzuhalten: Zuviel Diskussion macht handlungsunfähig.

Achtung: Das Organisationshandbuch ist kein "historisches Lexikon"!

Folgendes sollten Sie außerdem beachten:

"Was wir nicht zu erdenken versucht haben, werden wir in der Realität auch nicht erreichen können."

4.5 Das Leistungsbild Ihrer Bibliothek

Auf der Grundlage des Organisationshandbuchs erstellen Sie das Leistungsbild Ihrer Bibliothek

- nach der Art der Dienstleistungen,
- nach Mengen,
- nach Zeiten,
- nach Kosten und Nutzen,
- nach der Qualität der Dienstleistungen,
- nach der Qualität der Abläufe (Effektivität / Effizienz),
- nach der Qualität des Personals.

Anhand des Leistungsbildes wird es Ihnen möglich sein, die Einmaligkeit der Bibliothek zu beschreiben und ein optimales Erscheinungsbild herzustellen. Geben Sie der Trägerinstitution und den Nutzern das sichere Gefühl, daß Ihre Bibliothek einen wirksamen und unverwechselbaren Beitrag zu deren Aufgabenerfüllung leistet.

4.6 "Tue Gutes und sprich darüber"

Mit einer optimierten Bibliothek können optimale Dienstleistungen erbracht werden.

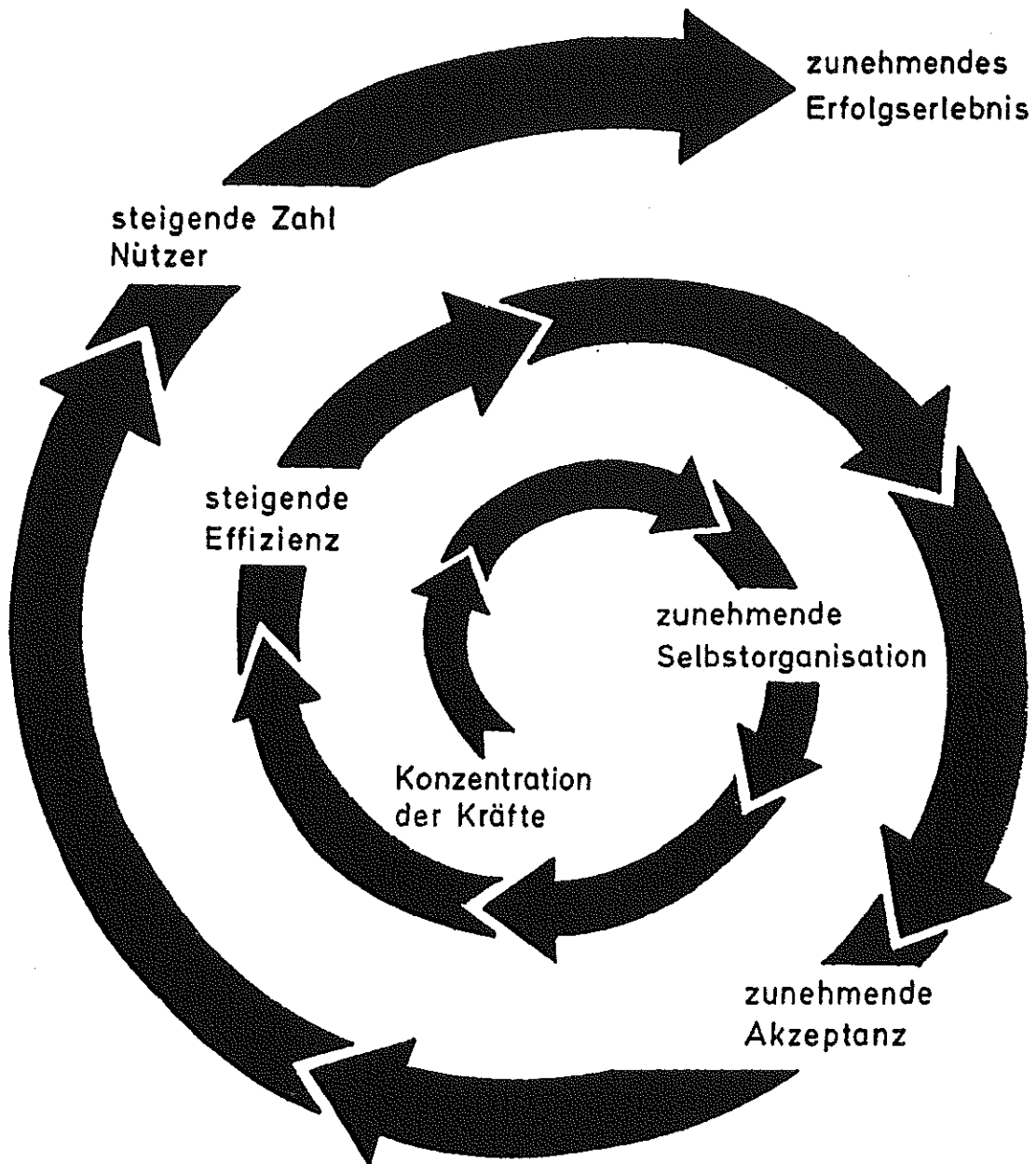
Erst optimale Dienstleistungen sind eine gute Grundlage für das Marketing²⁰, dessen Ziel es ist,

- die Nutzer zu überzeugen und zu gewinnen,
- die Leitung der Trägerinstitution zu überzeugen und zu gewinnen,
- eine Corporate Identity nach innen zu schaffen,
- in eine Erfolgsspirale zu kommen (**Bild 15**).

Aber: "Tausend Meter beginnen mit dem ersten Schritt."

Diesen ersten Schritt (und die folgenden) müssen Sie, die Bibliotheksleiterin, der Bibliotheksleiter, tun, denn:
"Nur die Tat bewegt die Dinge."

²⁰ vgl. Wecker, Gaby: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in Parlaments- und Behördenbibliotheken (Fußnote 5).



Die Erfolgsspirale

5. Probleme / Mängel als Anlässe zur Organisationsüberprüfung und -optimierung

5.1 Probleme

Probleme sind identifizierbare Abweichungen zwischen dem tatsächlichen Zustand (IST) und dem gewünschten Zustand (SOLL) - in den sieben Teilen des Arbeitssystems. Die Abweichung kann durch die Veränderung des IST und / oder des SOLL entstehen.

Auf zwei Problemfelder muß die Bibliotheksleitung ihr Augenmerk richten:

- auf Sachprobleme (Anteil: etwa 20 %),
- auf personenbezogene Probleme (Anteil: etwa 80 %).

Sachprobleme werden durch sachgerechte Entscheidungen gelöst; personenbezogene Probleme wenn nicht durch Einigung, dann durch Trennung der Kontrahenten.

Ungelöste Sachprobleme laufen Gefahr, in den personenbezogenen Bereich abzurutschen - mit entsprechenden negativen Auswirkungen auf Betriebsklima, Leistung und Image.

Nach dem Zeitpunkt des Auftretens der Abweichung zwischen IST und SOLL kann man 4 Problemarten unterscheiden²¹ (**Bild 16**).

²¹ vgl. hierzu und zum Folgenden: Methodenlehre der Organisation für Verwaltung und Dienstleistung. REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V. Teil 1. Grundlagen. München 1985. S. 86-88.

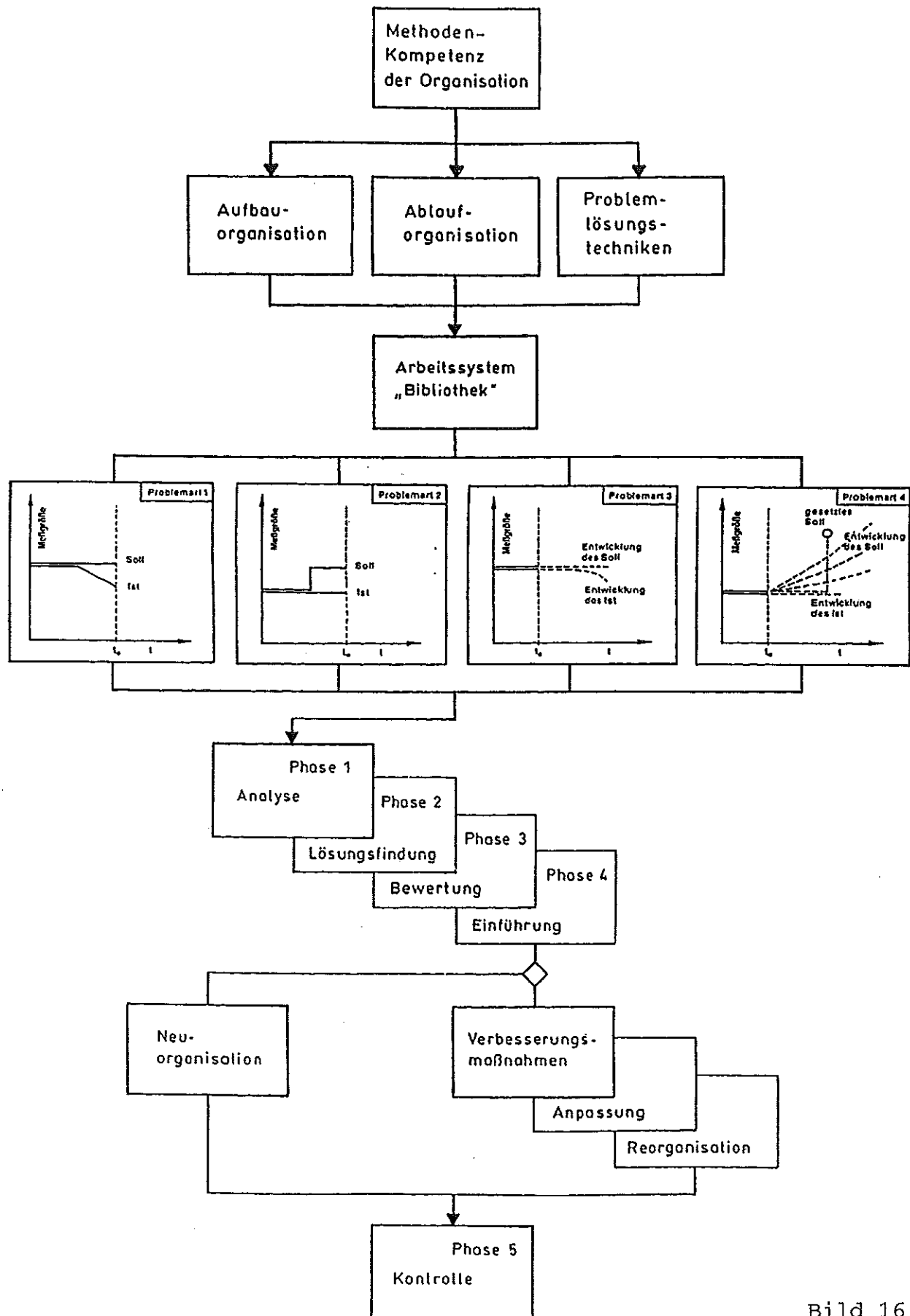


Bild 16

Sind Abweichungen in der Vergangenheit entstanden, ist zu prüfen, ob IST- oder SOLL-Änderungen ursächlich für die Abweichung sind.

Problemart 1 beruht auf Veränderungen des IST, für die ein oder mehrere Ereignisse der Vergangenheit ursächlich sind. Diese Ereignisse müssen ermittelt werden.

Sind SOLL-Änderungen der Auslöser von Problemen (Problemart 2), könnten die Ursachen z. B. in der mangelnden Kapazität des Arbeitssystems oder in mangelnder Information / Ausbildung des Personals liegen.

Problemart 3 (zukünftige Veränderungen des IST) ist z.B. gegeben, wenn sich aufgrund geplanter, unabwendbarer Personalreduktion der Umfang der Arbeitsergebnisse verringert. In diesem Fall muß die Bibliothek prüfen, welche Dienstleistungen nunmehr eingeschränkt bzw. eingestellt werden müssen, und welche hingegen im Nutzerinteresse unbedingt im gleichen Umfang aufrechtzuerhalten sind.

Wird sich das SOLL zukünftig ändern (Problemart 4), kann dies zwei Ursachen haben:

- (1) die zukünftige Entwicklung des SOLL ist abhängig von bibliotheksexternen Einflüssen vor allem der Trägerinstitution: hier ist die Zielsetzung / der Auftrag der Bibliothek den neuen Rahmenbedingungen anzupassen;
- (2) die Bibliotheksleitung ändert selbst die Zielsetzung der Bibliothek nach Absprache mit der Trägerinstitution und den Nutzern.

Eine der möglichen Vorgehensweisen zur Lösung von Problemen ist die "6-Stufen-Methode"²² (**Bild 17**).

²²

Methodenlehre der Organisation für Verwaltung und Dienstleistung (Fußnote 16), S. 72.

6-Stufen-Methode der Systemgestaltung (REFA-Standardprogramm Arbeitsgestaltung)

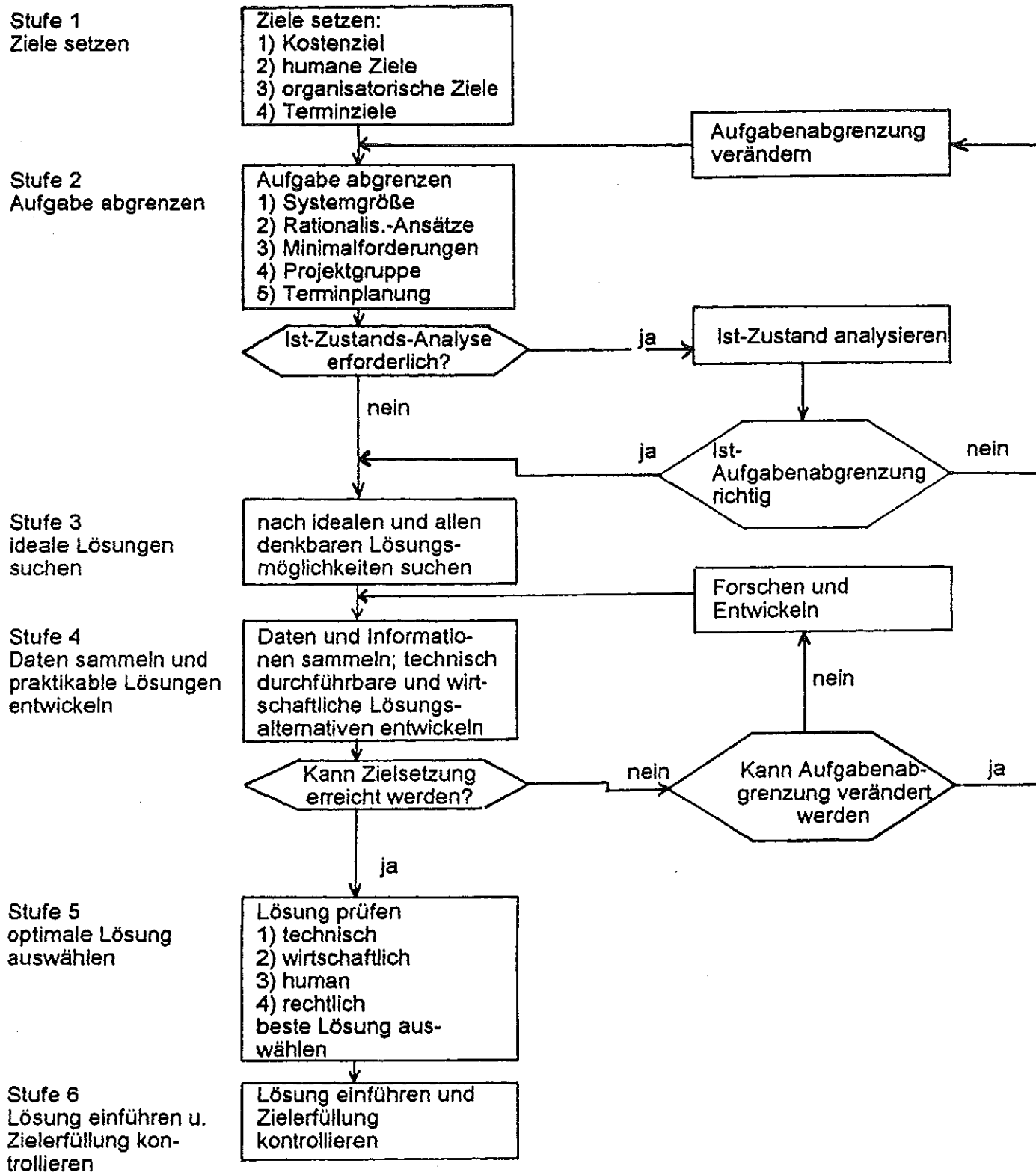


Bild 17

5.2 Mängel

Mängel sind eine Unterkategorie der Probleme, nämlich Abweichungen des "IST" von einem vorgegebenen oder angestrebten "SOLL". Oft werden Mängel nicht erkannt, nicht weitergemeldet, verschleiert, verschwiegen, und ihre Auswirkung kommt dann zur unpassenden Zeit.

Sie sollten den kleinen Ursachen die große Wirkung rechtzeitig nehmen.

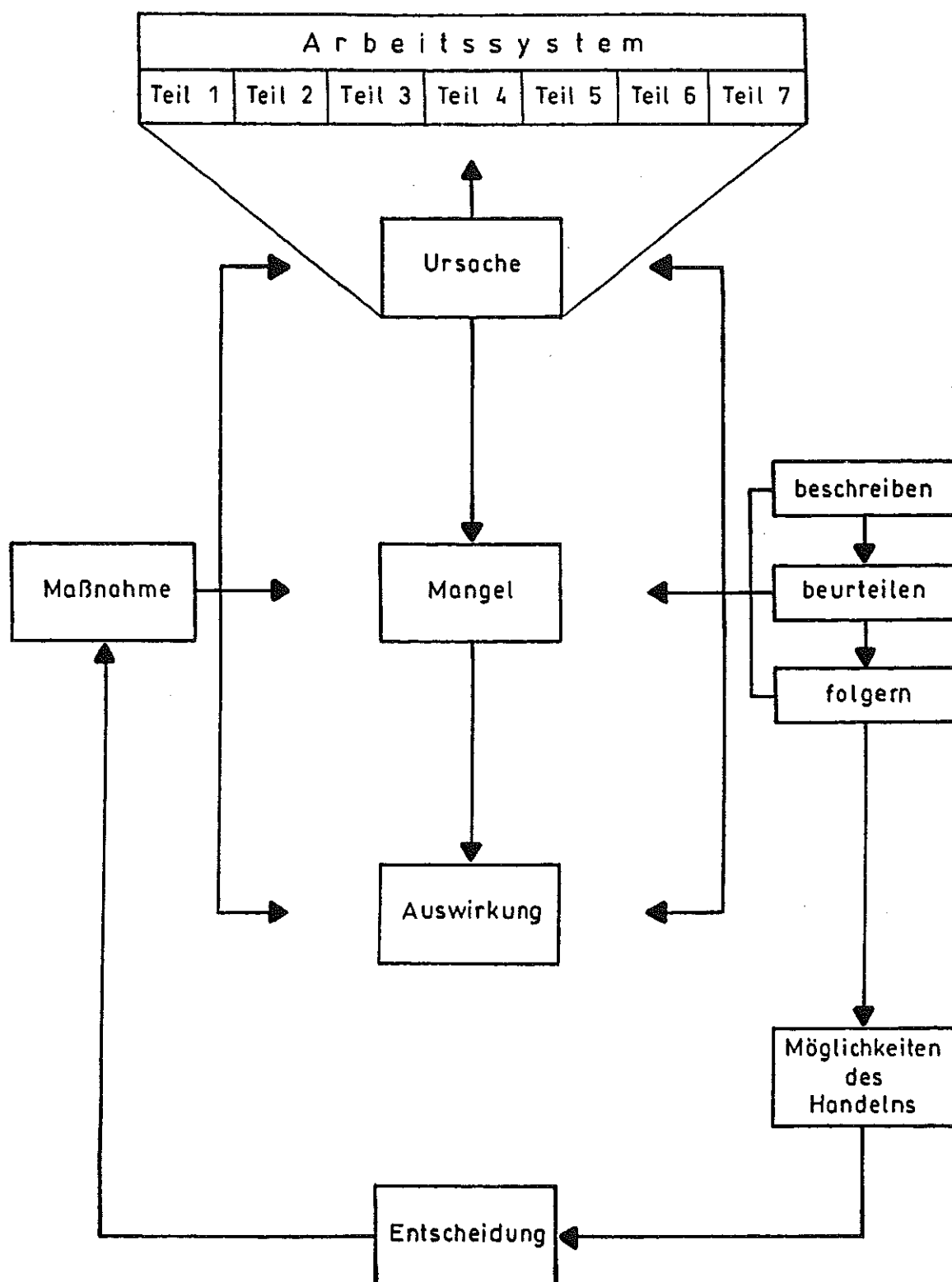
Die Bibliotheksleitung muß sich durch Dienstaufsicht und fachliche Aufsicht²³ einen Überblick über die Mängel der Bibliothek verschaffen. Auch Mängel muß man systematisch angehen.

Jeder Mangeltatbestand hat immer eine Ursache und immer eine Auswirkung. Diese drei kann man beschreiben und beurteilen und die Schlußfolgerungen daraus ziehen. Wird die Ursache beseitigt, wird der Mangel beseitigt.

Kann die Ursache nicht beseitigt werden, muß die negative Auswirkung verringert werden. Hier ist die Qualitätskontrolle gefragt (**Bild 18**).

Bei der Beseitigung von Mängeln sollte man die Vorschläge der Mitarbeiter einholen. Einer guten Idee ist es völlig gleichgültig, wer sie hat, wichtig ist, daß sie rechtzeitig kommt.

²³ anhand der Ergebnisse des Controlling, durch Befragung / Gespräch mit dem Aufgabenträger oder persönliche Augenscheinnahme an den Arbeitsplätzen



..... durch den zuständigen Verantwortlichen

Eine einwandfreie Dienstleistung am einzelnen Arbeitsplatz ist *conditio sine qua non* für die Qualität des gesamten Arbeitssystems Bibliothek. Die Qualität der Bibliothek ist ihrerseits die Voraussetzung für Nutzerzufriedenheit, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Fehlerfreie Dienstleistung ist also ein wichtiger Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement. Das geflügelte Wort "Vorbeugen ist besser als Heilen" gilt auch hier, allerdings nur dann, wenn man über motivierte Mitarbeiter verfügt.²⁴

Wenn gravierende Mängel auftreten, deren Ursachen auch nach Befragen und Augenscheinnahme nicht erkennbar sind, empfiehlt sich eine IST-Zustands-Analyse (IST-Aufnahme). Sie wird auch dann notwendig, wenn bestehende Strukturen und Abläufe an Effektivität und Effizienz einbüßen, so daß aus Sicht der Leitung das Erreichen von Betriebszielen gefährdet bzw. nicht gewährleistet ist. Die IST-Aufnahme liefert Ihnen in jedem Falle die Ursachen eines Mangels und Ansätze zu seiner Abstellung bzw. zur Minimierung oder Beseitigung seiner Auswirkungen.

Mögliche Mängel, die eine IST-Aufnahme erforderlich machen:

- (1) Die Aufgabenerfüllung (Tätigkeiten, Arbeitsabläufe) entspricht nicht dem Auftrag / der Zielsetzung des Arbeitssystems.
- (2) Zuviel Input (verursacht Staubbildung); fehlerhafter Input (verursacht Zeitverlust durch Nachbesserung).
- (3) Fehlerhafter Output (verursacht Ärger und Mehrarbeit im nächsten Arbeitssystem - ggf. ist dies der Nutzer!).

²⁴ vgl. Adams, Heinz W.: Effizienzsteigerung durch Mitarbeiter: Wege zur unternehmensweiten Qualitätskultur. In: Qualitätsmanagement (Fußnote 9). S. 128-142. - Diemer, Regina von: Man muß nicht alle Fehler selber machen. Der Mensch als Schlüsselfaktor im Qualitätsmanagement. In: F. A. Z., 27.09.1994.

-
- (4) Hohe Durchlaufzeiten aufgrund schlecht organisierter Arbeitsabläufe; mangelnde Auslastung des Personals; Stau (Input größer als Output).
- (5) Das Personal kann die Aufgaben nicht mängelfrei erfüllen aufgrund unzureichender Ausbildung, Weiterbildung, Einweisung; mangelndes Interesse der Mitarbeiter aufgrund fehlender Motivation; personenbezogene Probleme; mangelnde Kompetenz der Leitung: keine oder nachlässige fachliche Aufsicht / Dienstaufsicht.
- (6) Hohe Ausfallzeiten bei Geräten durch mangelnde Wartung / Pflege; mangelnde Nutzung möglicher Gerätelaufzeiten; unpräzise Arbeitsanweisungen.
- (7) Mängel in den Umfeldbedingungen, z. B. störende Umgebungseinflüsse am Arbeitsplatz (Licht, Geräusch, Geruch) oder schlechte ergonomische Bedingungen wirken sich negativ auf die Dienstleistung eines Aufgabenträgers aus. Hierzu ein Beispiel:

"Zum Alltag eines Büromenschen gehören kleine und größere Ärgernisse: ständige Unterbrechungen durch Telefonate, unzureichende Informationen, abgestürzte Computer und der Papierstau im Kopierer: 'Diese Begleitumstände am Schreibtisch sägen aber nicht nur an den Nerven der Beschäftigten. Sie sind sogar ausgesprochen gesundheitsgefährdend', berichtete der Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) (...) [am 22.06.1995] in Bonn. Migräne, Herz-, Kreislauf- oder Magenbeschwerden seien häufig die Folge.

'Positiv auf die Gesundheit wirken sich dagegen verantwortungsvolle Tätigkeiten aus', erklärte der BDP über Forschungsergebnisse einer Arbeitsgruppe, die sich an der Technischen Universität Berlin unter der Leitung des Psychologen Prof. Walter Volpert mit Streß am Arbeitsplatz befaßte. Bei der Analyse der Arbeitsbedingungen standen das Ausmaß des selbständigen Denkens und Entscheidens sowie die vom Arbeitsplatz ausgehenden psychischen Belastungen im Vordergrund.

Die Projektgruppe forschte in Unternehmensabteilungen und befragte über 200 Angestellte aus zwölf Industriebetrieben.²⁵

Allgemeines Vorgehen bei einer IST-Aufnahme

Nach der Entscheidung, welcher Teilbereich als Arbeitssystem analysiert werden soll, sind schrittweise die sieben Teile dieses Arbeitssystems zu untersuchen anhand der Kriterien

- Mangel (Tatbestand / SOLL - IST - Abweichung)
- Umfang
- Ursache
- Auswirkung
- Empfehlung(en) zur Mängelbeseitigung
- Wirkungsgrad der Mängelbeseitigung
- Fristigkeit der Mängelbeseitigung (kurz-, mittel-, langfristig)
- Aufwand der Mängelbeseitigung (hoch, mittel, gering)
- Priorität der Mängelbeseitigung (hoch, mittel, gering)
- Zuständigkeit für die Mängelbeseitigung
(Führungspersonal [wer?], Durchführungspersonal [wer?], Trägerinstitution [wer?])

Vorgehen bei der IST-Aufnahme von Arbeitsabläufen

Zur Feststellung der Ursachen von Staus, zu langen Durchlaufzeiten und Personalengpässen empfiehlt sich eine detaillierte aufgaben- und tätigkeitsbezogene IST-Aufnahme der Arbeitsabläufe (Teil 4 des Arbeitssystems). Die Fragestellung lautet hier: Welche Aufgaben / Tätigkeiten werden mit welchen Zeitanteilen und Mengen von wievielen Personen in der verfügbaren Leistungszeit durchgeführt?

Bei der IST-Aufnahme der Arbeitsabläufe sind zu ermitteln:

- (1) Größe des Arbeitssystems (Anzahl der Beschäftigten);
- (2) verfügbare Leistungszeit;
- (3) Arbeitsablauf:
 - (3.1) Ablaufstruktur: Tätigkeitsfolge, Beteiligte;
 - (3.2) Kapazitäten feststellen (bezogen auf den jeweiligen am Arbeitsablauf beteiligten Aufgabenträger):
 - (3.2.1) Haupttätigkeiten nach Arten, Mengen und Zeit je Tätigkeit (Zeitaufnahme erforderlich),
 - (3.2.2) Nebentätigkeiten nach Arten, Mengen und Zeit je Tätigkeit (Zeitaufnahme zweckmäßig),
 - (3.2.3) Zusätzliche Tätigkeiten nach Arten, Mengen und Zeit je Tätigkeit (Zeitaufnahme zweckmäßig, wenn die Bibliotheksleitung sich für die Fortführung der zusätzlichen Tätigkeiten entscheidet);
 - (3.3) Liegezeiten, Transportzeiten, Rüstzeiten, Ausfallzeiten.

Mängelbeseitigung

Für die Beseitigung eines Mangels ist in erster Linie der betroffene Aufgabenträger verantwortlich. Kann er den Mangel nicht abstellen, meldet er dies dem nächsthöheren Verantwortlichen.

Ist die Ursache eines Mangels nicht zu beseitigen, muß man versuchen, seine Auswirkung zu reduzieren. Andernfalls muß man diese Auswirkung "billigend in Kauf nehmen".

Bei einer völligen Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation eines Arbeitssystems kann von einer detaillierten IST-Aufnahme abgesehen werden. Hier reicht eine grobe Schwachstellen-Checkliste aus. Auf diese Weise wird gedankliche Freiheit bei der Erarbeitung eines SOLL-Konzepts im Sinne einer ganzheitlichen Systementwicklung

gewährleistet²⁶. Für Parlaments- und Behördenbibliotheken sind solche umfassenden Reorganisationsmaßnahmen allerdings nur dann erfolgversprechend, wenn sie zuvor mit den zuständigen Instanzen der Trägerinstitution abgestimmt wurden. (Man sollte die Rechnung nie ohne den Wirt machen.)

6. Tips zur Reduzierung von Durchlaufzeiten²⁷

6.1 Prüfen Sie ihre Arbeitsabläufe anhand der Kriterien "Ereignisorientierung" und "Wertigkeit":

- Die Ereignisorientierung eines Arbeitsablaufs ist gegeben, wenn seine Teilschritte Glieder folgender Kette sind:

Anfangsereignis → notwendiges Zwischenereignis → Zielereignis

- + Anfangsereignis: Welches Ereignis löst den Prozeß aus? (Z. B.: Informationsanfrage des Nutzers als Ursache einer Recherche nach Fakten und Fachliteratur.)
- + notwendiges Zwischenereignis: (in unserem Beispiel unter anderem: notwendige klärende Rückfragen beim Nutzer)
- + Zielereignis: Was erwartet der Nutzer? (In unserem Beispiel: nicht nur das Ergebnis der Recherche, sondern auch Fakten-Informationen und die Fachliteratur selbst als individuell auf seine Anfrage zugeschnittenes Informationsprodukt!)

²⁶ Systementwicklung. REFA-Lehrunterlage. Darmstadt 1992.

²⁷ nach mündlichen Mitteilungen des Unternehmensberaters J. P. Fuß, Erftstadt, im Rahmen der REFA-Organisatoren-Ausbildung für den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich (März 1993 / November 1994).

Arbeitsschritte, die weder Anfangsereignis, notwendiges Zwischenereignis noch Zielereignis sind, haben keine Existenzberechtigung, sind also zu streichen.

- Die Wertigkeit von Arbeitsabläufen bemißt sich an ihrem Beitrag zur Wertschöpfung, die das Arbeitssystem erbringt:

- + unmittelbar wertschöpfende Arbeitsabläufe
(Primärprozesse; ihr Arbeitsergebnis dient dem Nutzer unmittelbar)
- + mittelbar wertschöpfende Arbeitsabläufe (ohne ihr Arbeitsergebnis brechen Primärprozesse zusammen)
- + nicht wertschöpfende Arbeitsabläufe

Nicht wertschöpfende (Teil-)Arbeitsabläufe sind überflüssig, sind also zu streichen.

6.2 Bauen Sie eine zu starke Arbeitsteilung ab.

6.3 Vermeiden Sie permanente Kontrollen! Stichprobenkontrollen reichen bei verantwortungsbewußten, kompetenten Mitarbeitern aus.

6.4 Vermeiden Sie Schleifen / Umwege in den Arbeitsabläufen.

6.5 Reduzieren Sie die Bearbeitungszeiten, indem Sie

- Wiedereinarbeitungszeiten (ca. 1-4 Min. je Vorgang) reduzieren, z. B. durch Ausschalten von vermeidbaren Störeinflüssen (hier sind nicht die Anfragen von Benutzern gemeint!):

- + Rückfragen durch verständliche und eindeutige Arbeitsanweisungen / Anordnungen minimieren

- auf gute Arbeit Wert legen, aber nicht auf Perfektion (erhöht der zusätzliche Arbeitsaufwand tatsächlich den Wert der Dienstleistung?),
- Schreiben / Vordrucke übersichtlich gestalten (z. B. durch das Hervorheben wichtiger Angaben) und auch dafür sorgen, daß Ihre Mitarbeiter dies tun.

6.6 Optimieren / minimieren Sie zusätzliche Tätigkeiten, indem Sie z. B.

- die Dauer von Telefongesprächen beschränken (Anwenden von Techniken der Gesprächsführung, zielgerichteter Verlauf des Gesprächs, "schnell auf den Punkt kommen"),
- regelmäßig gut vorbereitete und kurze Dienstbesprechungen durchführen, zu einer Tageszeit, in der hohe Konzentration der Teilnehmer erwartet werden kann, also z. B. nicht nach der Mittagspause (solche Besprechungen haben einen hohen Informationswert für Mitarbeiter und Vorgesetzte),
- den Teilnehmern an Dienstbesprechungen im vorhinein Tagesordnung und Unterlagen zuleiten (wer die Unterlagen nicht gelesen hat, darf auch nicht mitreden).

7. Schlußfolgerungen

7.1 Ihre Überlebensstrategie muß es sein, Ihre Bibliothek unangreifbar, unanfechtbar zu machen. Selbst "potentielle Gegner" sollten Sie rechtzeitig zu Verbündeten machen. Machen Sie sich zum Herrn der Lage, damit Sie nicht zum Opfer der Ereignisse werden.

- 7.2 Grundvoraussetzung für alle Optimierungsmaßnahmen ist der Entschluß der Bibliotheksleitung, dies zu tun, verbunden mit fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenz. Unerläßlich ist ferner die optimale fachliche Kompetenz aller Mitarbeiter.

Kompetenz erwirbt man durch Aus- und Weiterbildung. Das Weiterbildungsangebot für Bibliothekare und Dokumentare ist erheblich, wir vermissen jedoch Lehrgänge zum Thema "Methodenlehre für die Organisation von Fachinformationseinrichtungen, Spezialbibliotheken bzw. Parlaments- und Behördenbibliotheken - aus der Praxis für die Praxis". Ein Markt für solche Lehrgänge ist vorhanden.

- 7.3 Erarbeiten Sie Ihr Organisationshandbuch "in der Zeit", dann haben Sie es "in der Not". Sie brauchen diese Grundlage "zum Überleben" - für die Vorbereitung von Wirtschaftlichkeitsnachweisen und Personalbedarfsbegründungen.

8. Und hier noch ein letzter Hinweis

Nur durch K ö n n e n

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Anleitung,

W o l l e n

- Motivation

und

Z e i t ö k o n o m i e der Mitarbeiter

- Ausnutzen der Leistungszeit
- sowie durch

F a c h l i c h e A u f s i c h t

D i e n s t a u f s i c h t

und

F ü h r u n g s h a n d e l n

des Führungspersonals

- Steuern von
 - + Personal
 - + Material
 - + Mengen
 - + Betriebsmitteln
 - + Zeit

- Treffen von Entscheidungen

kann die

E f f e k t i v i t ä t und E f f i z i e n z

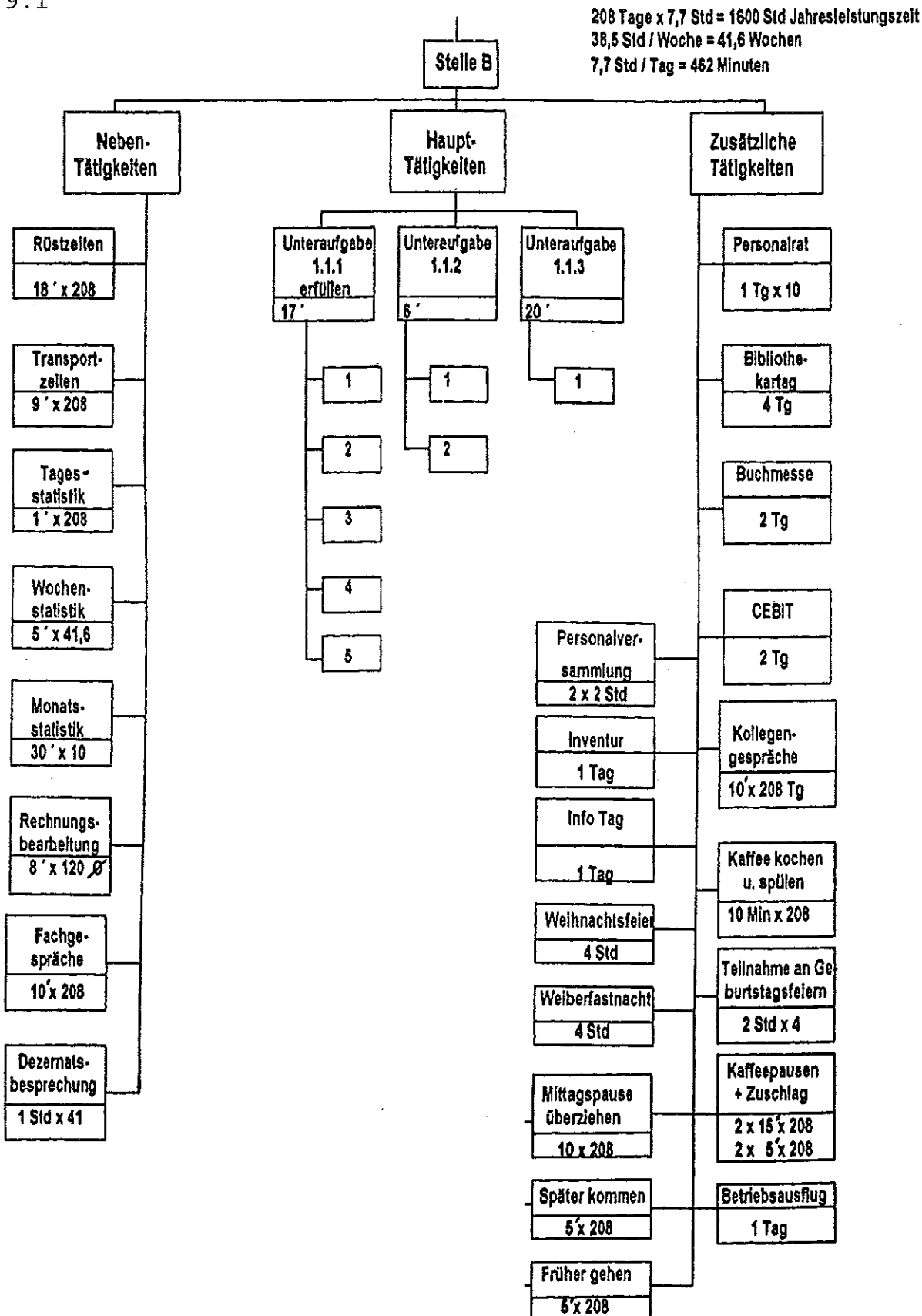
der Arbeitsergebnisse

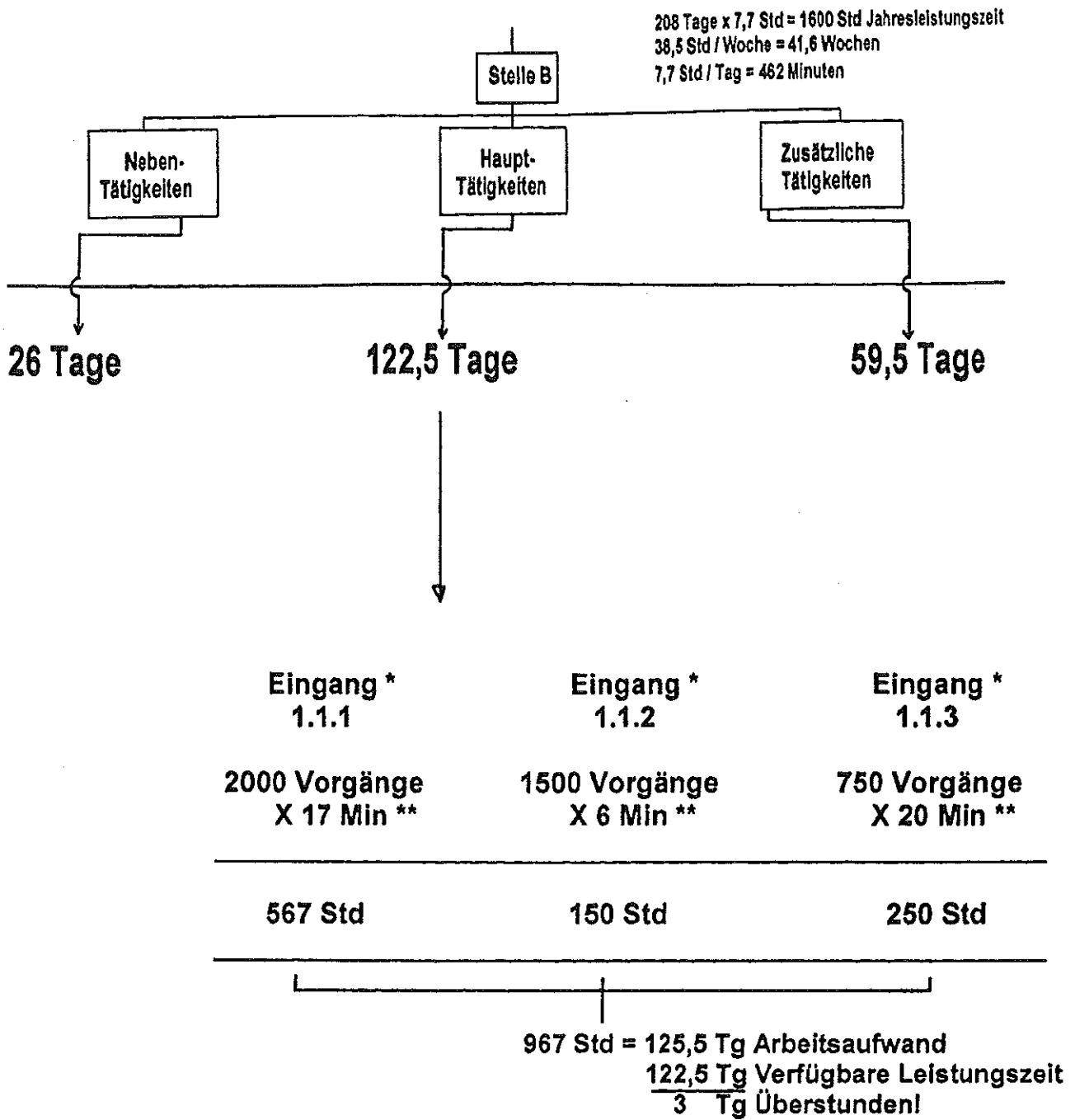
in einer Bibliothek

v e r b e s s e r t und g e w ä h r l e i s t e t werden.

9. Einfache Beispiele von Ist-Aufnahmen aus der Praxis

9.1

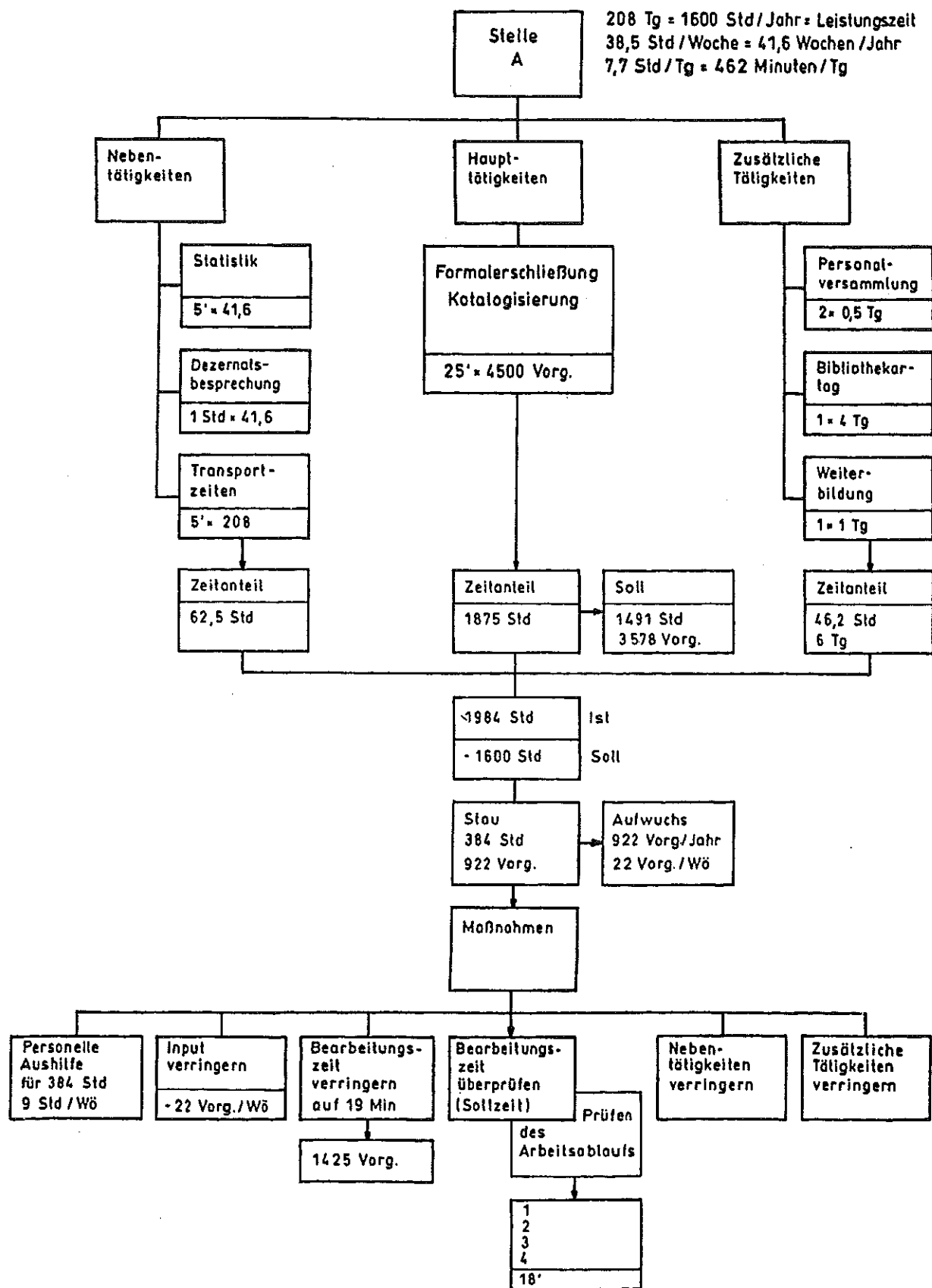




* gemäß Statistik der letzten 12 Monate

** durch Zeltaufnahme gemessene Durchschnittszeit

9.2



9.3

Aufgabe	Teilaufgabe	Unteraufgabe	Zeitaufwand	Menge/Jahr	Gesamtzeit
1	1.1	1.1.1	1 Std	2000	2000 Std
		1.1.2	20 Min	2000	667 Std
		1.1.3	10 Min	2000	333 Std
		1.1.4	2 Std	2000	4000 Std
		1.1.5	40 Min	2000	1333 Std
			250 Min		8333 Std
			4,15 Std		

Arbeitsaufwand 4,15 Std x 2000 Vorgänge = 8300 Std

1 Aufgabenträger ~ 1600 Std Jahresarbeitsleistungszeit.

$$\frac{8300}{1600} = 5,2 \text{ Stellen notwendig für Erfüllung der Teilaufgabe 1.1}$$

Staubereich

Sachgebiet Volltexterfassung

Teilaufgabe: Vergabe der laufenden Nr. (Dokumenten Nr.)

1. Sachstand

Eingang Dok von Formalerschließung

14429 Dok	9982 Dok konvent. bearb.	4447 Dok Online bearb.
1202 Dok mtl	832 Dok konvent. bearb.	371 Dok Online bearb.
301 Dok wö	208 Dok konvent. bearb.	93 Dok Online bearb.
60 Dok tgl	42 Dok konvent. bearb.	16 Dok Online bearb.
8 Dok stdl	6 Dok konvent. bearb.	2 Dok Online bearb.

Leistungsaufwand 1993 (14429 Dok)

3728 x 30 Min	=	1864 Std Bearbeitungszeit
10701 x 8 Min	=	1427 Std Bearbeitungszeit
4447 Online Dok x 5 Min	=	370 Std Online-Zuschlag
205 Tg x 30 Min	=	<u>103</u> Std Erstellung Verfichungs-DE
		3764 Std
	1 Dok =	16 Min Bearbeitungszeit
	4 Dok =	60 Min Bearbeitungszeit
Stau: 926 Dok	=	247 Std Bearbeitungszeit

$$239 \times 30 \text{ Min} = 120 \text{ Std}$$

$$687 \times 8 \text{ Min} = 92 \text{ Std}$$

$$278 \times 5 \text{ Min} = \underline{23 \text{ Std}}$$

$$235 \text{ Std} = 30,5 \text{ Tg}$$

$$30,5 \text{ Tg} \times 30 \text{ Min} = \underline{15 \text{ Std}}$$

$$250 \text{ Std} = 32,5 \text{ Tg}$$

Personalkapazität im Sg

Ang(w)	K	0 % Sachgebietsleiter	
Ang(w)	NN	0 % Teilaufgabe Vergabe LfdNr	
Ang(w)	S	50 % Teilaufgabe Vergabe LfdNr	]
Ang(w)	S	50 % Teilaufgabe Vergabe LfdNr	Halbtagskräfte
Ang(w)	M	<u>40 %</u> Teilaufgabe Vergabe LfdNr	]

140 % = 54 Std/Woche = 2208 Std/Jahr

Aufgabenvolumen aus 1993

3764 Std/Jahr

1577 Std Netto-Arbeitszeit je Person

Personalbedarf = 2,3868 Personen a 100 % (1577 Std) = 240 % aufgerundet

Personalbestand = 140 %

Personalfehl = 100 % = 1 Dienstposten

Verfügbare Leistungszeit = 54 Std/Woche 1 Dok 16 Min
3,75 Dok 1 Std

Leistungskapazität = 54 Std x 3,75 Dok = 202 Dok je Woche

2. Stauentwicklung

	Stau + Zugang	Abgang	Bestand
	926		
+	301 wöchentl.	202	1025
+	301 wöchentl.		1124
+	301 wöchentl.		1223
	usw.		1322
			<u>Aufwuchs!!</u>

3. Forderungen: 1. Neubesetzung/Nachbesetzung des freien Dienstpostens

2. Input verringern???

3. Überstunden: 3 Halbtagskräfte à 2 Std/Tag,
30 Std/Woche x 3,75 Dok = 112 Dok

Stauentwicklung:

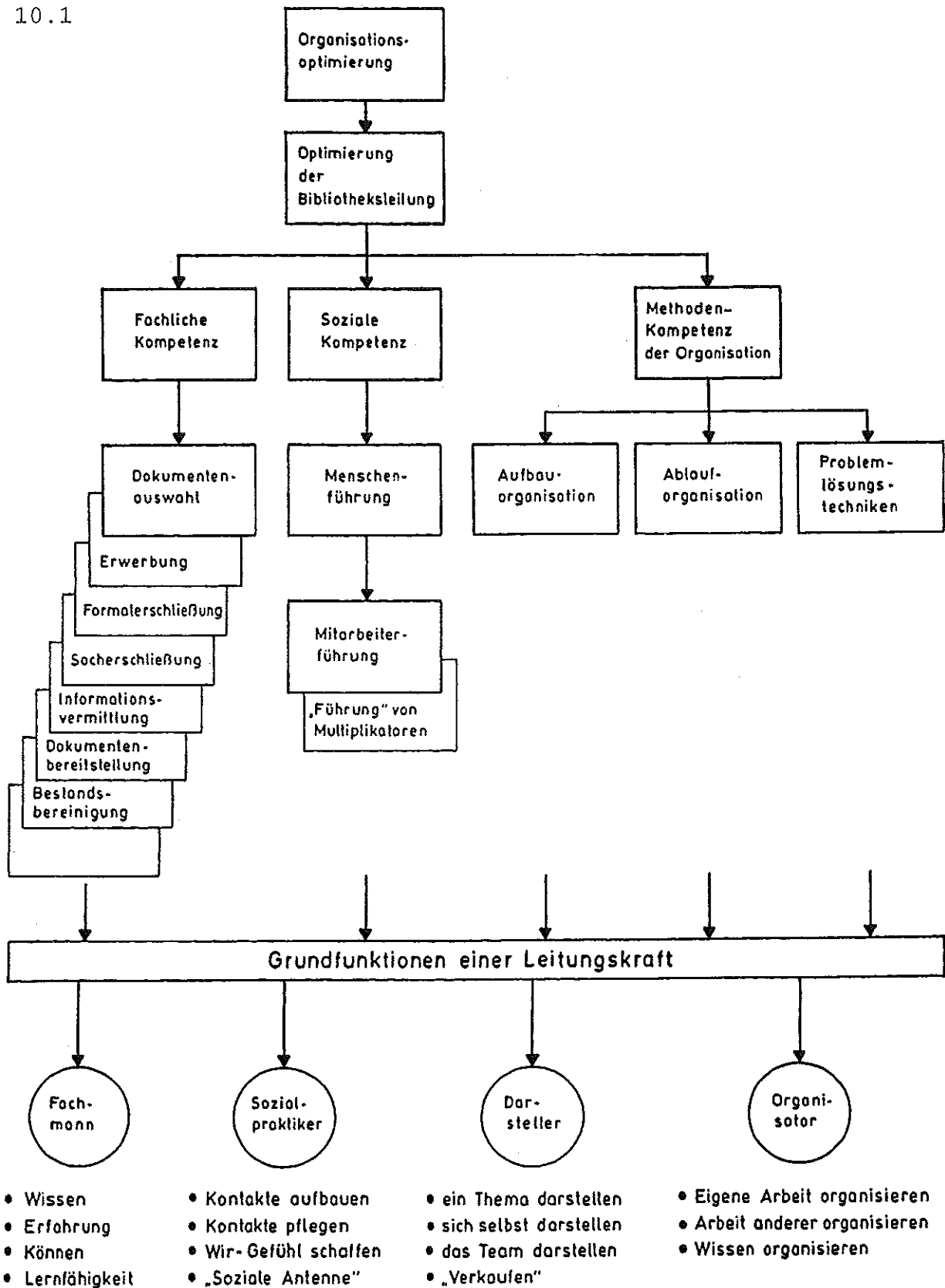
926		
+ 301	- 314	913
+ 301	- 314	900
		<u>usw.</u>

4. Sachgebietsleitung muß beteiligt werden.

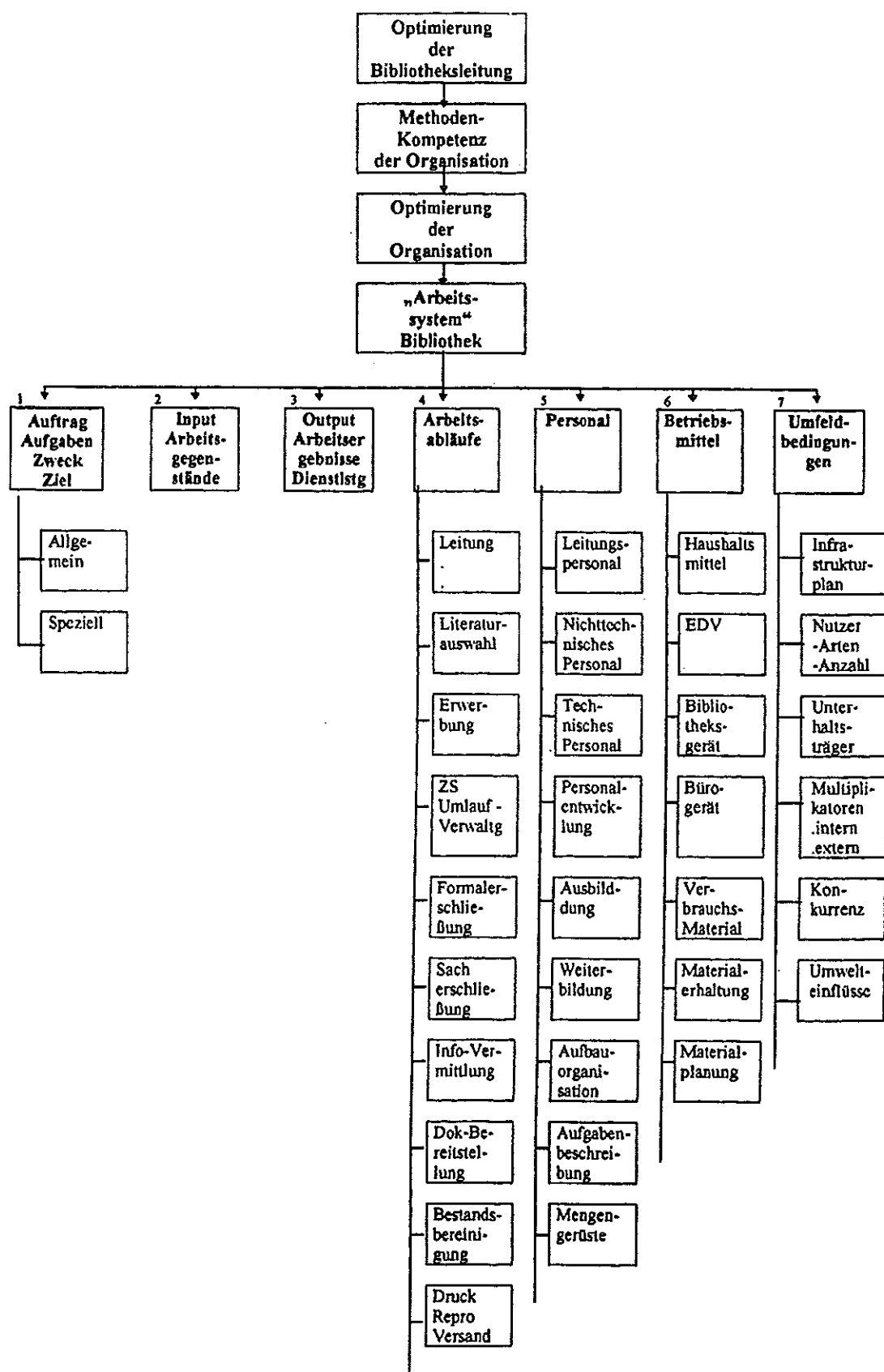
Prüfen: wieviel Prozent Zeit für Teilaufgabe „Vergabe
Lfd.Nr.“ verfügbar?

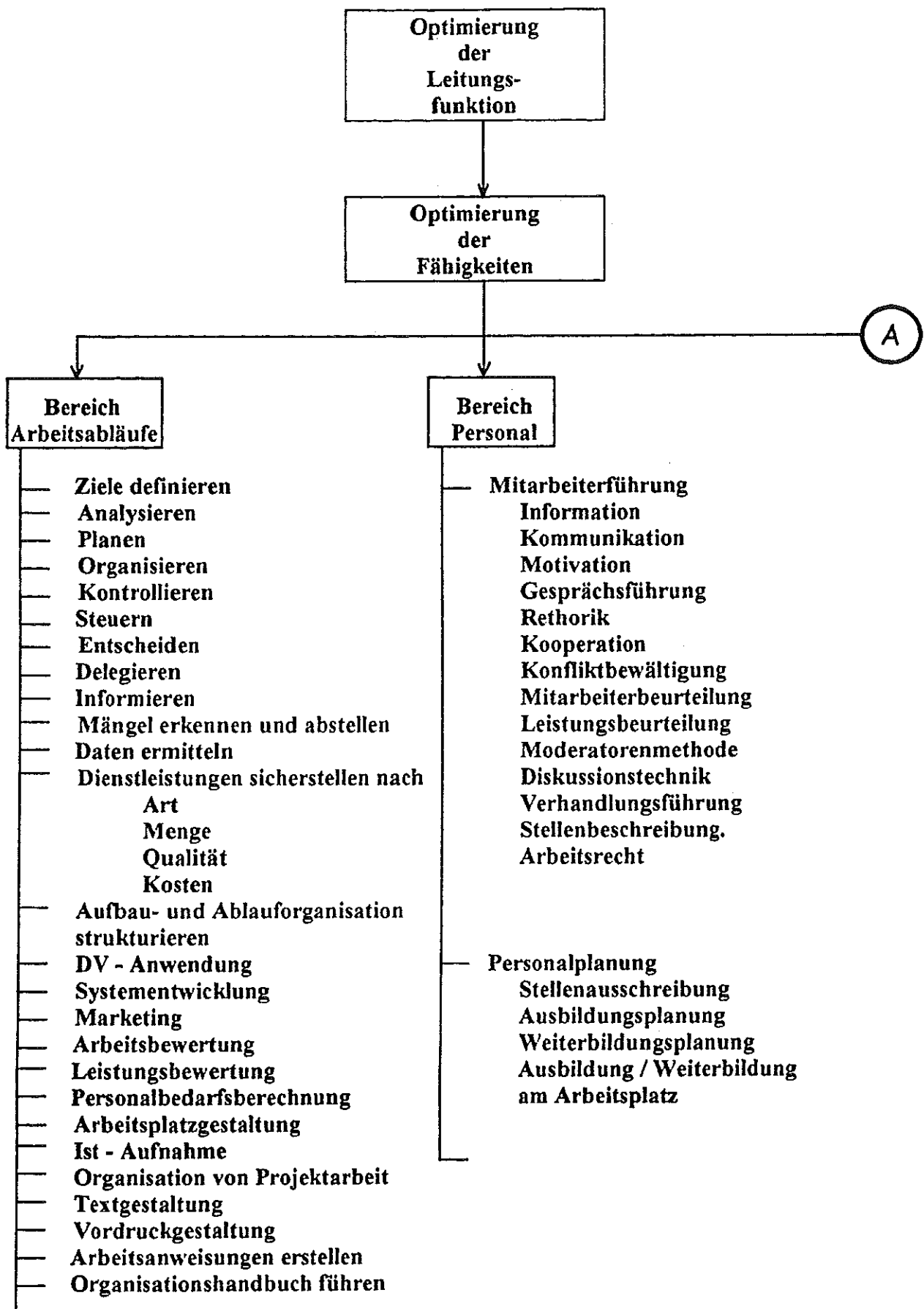
10. Übersichts-Organigramme (für Ihre Nachbereitung)

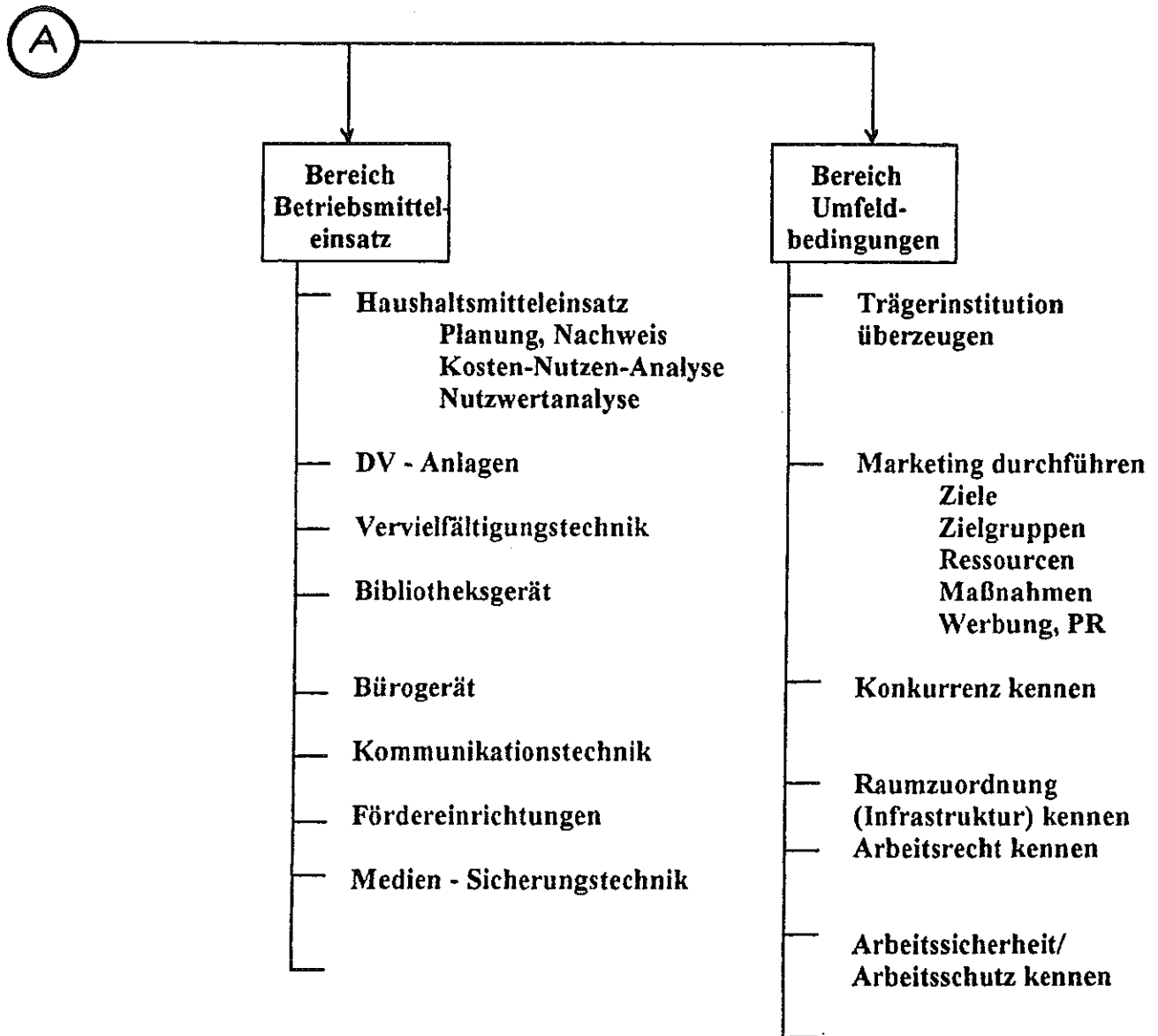
10.1



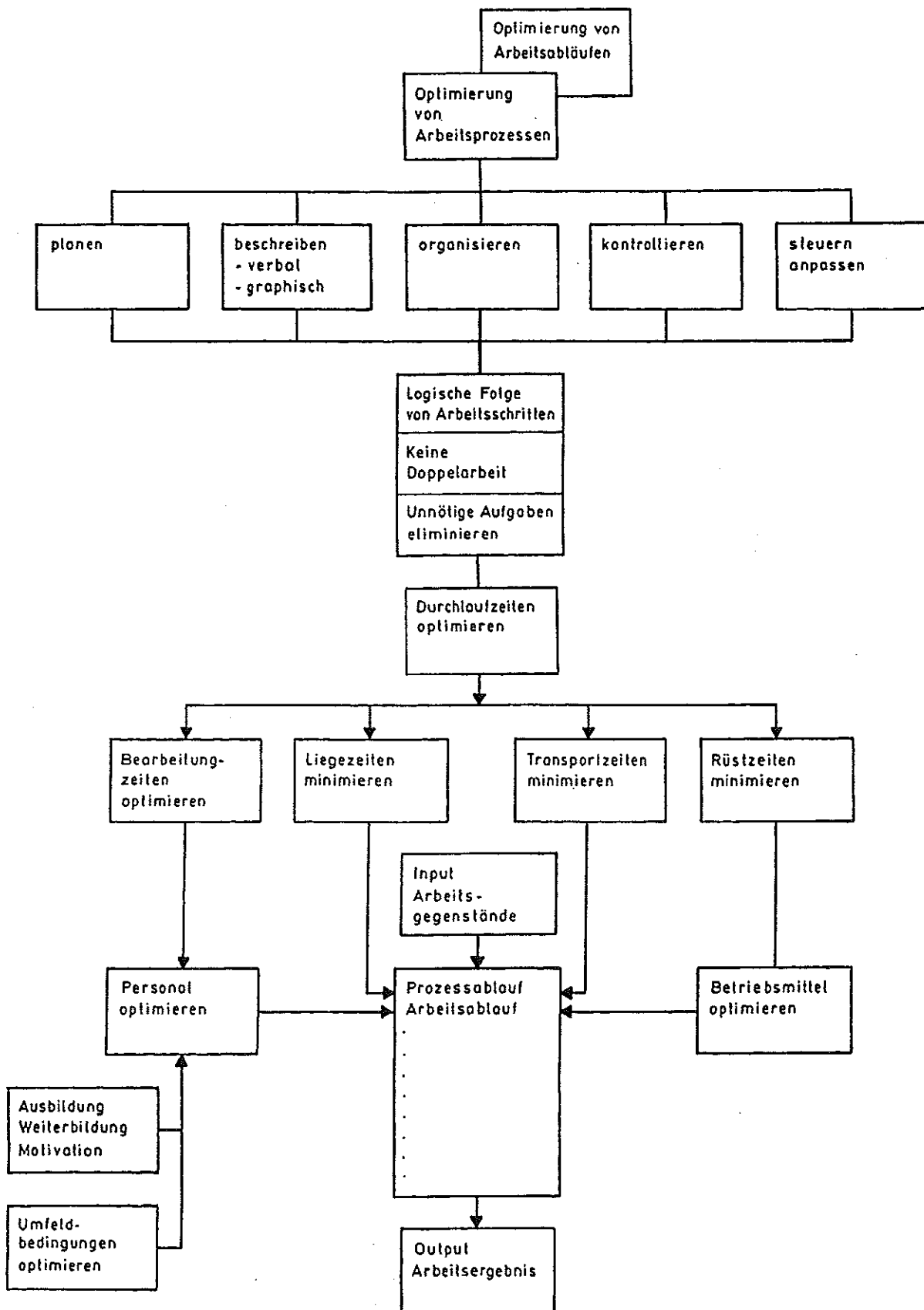
10.2





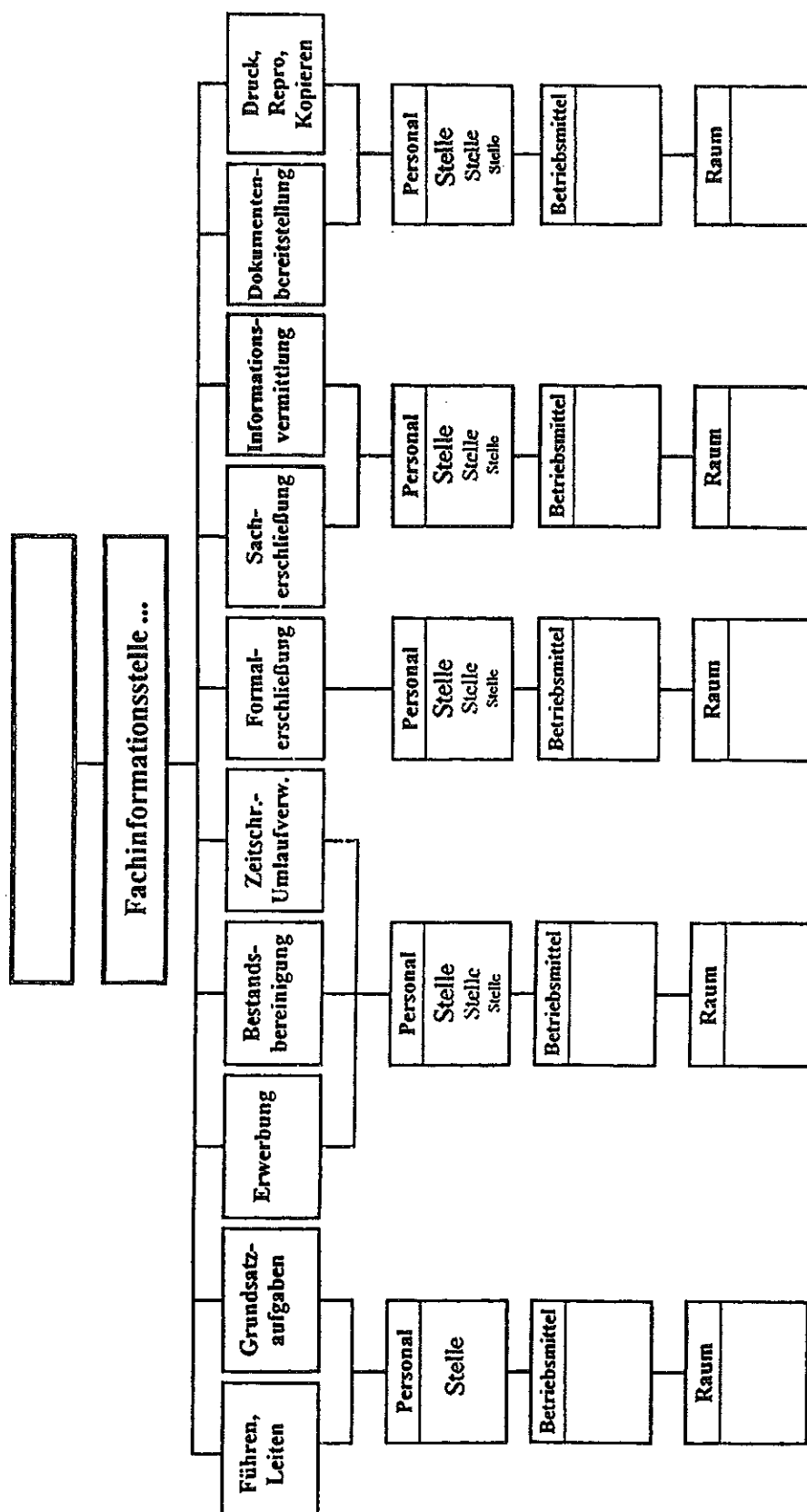


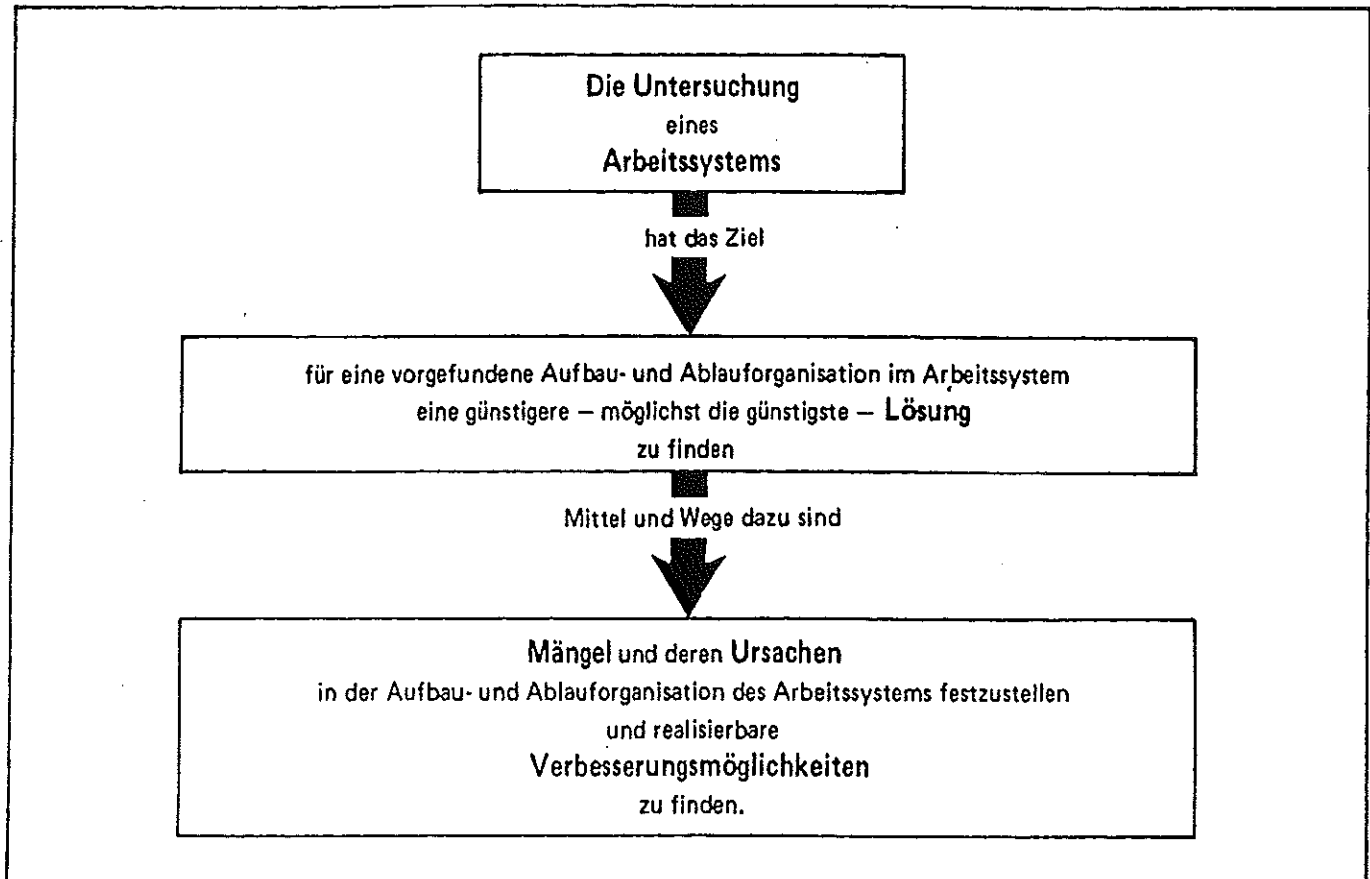
10.4



10.5

Grobkonzept (als Anhalt) für Aufbauorganisation FIST ...

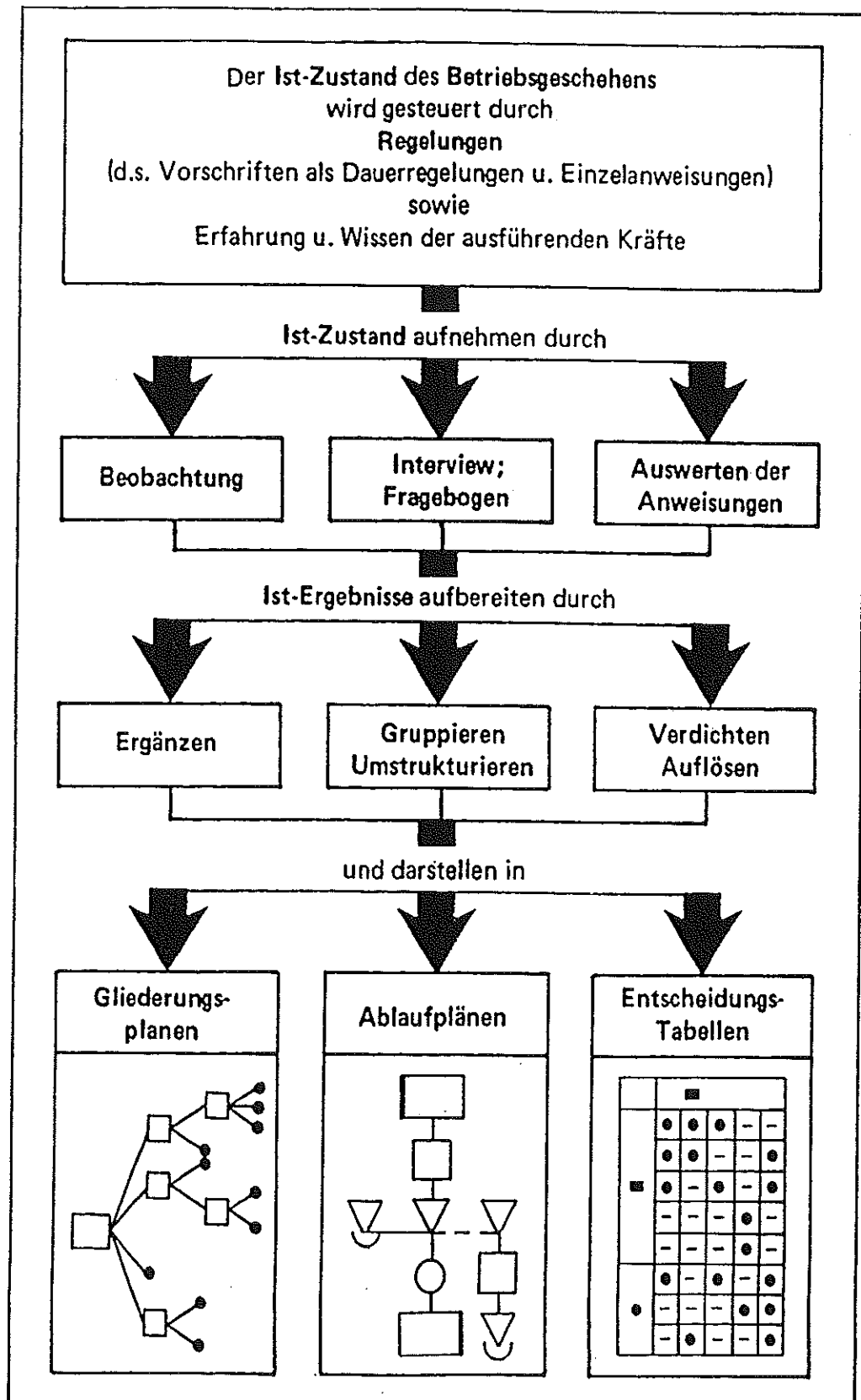




Grobschema für das untersuchende Vorgehen

Quelle: Wichmann, Gerhard: Ablaufgestaltung. Darmstadt: REFA 1991.
= REFA-Lehrunterlage. S. 29.

10.7



Schema für das Erfassen und Darstellen des Ist-Zustandes

Quelle: Wichmann, Gerhard: Ablaufgestaltung. Darmstadt: REFA 1991.
= REFA-Lehrunterlage. S. 30.

In der "Woche im Bundestag 9/95" lesen wir unter der Überschrift:

BPA fit machen für neue Herausforderungen

Im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA) soll die Zahl der Arbeitseinheiten weiter verringert und sollen die Hierarchien abgeflacht werden. Der neue BPA-Chef, Staatssekretär Peter Hausmann, will die Effizienz des Amtes steigern und die Erfolgskontrollen verstärken. Deshalb hat er eine Arbeitsgruppe "Controlling" initiiert, die direkt der Spitze des Hauses unterstellt ist.

Zu den Aufgaben dieser Gruppe gehört es, die Dienste und Dienstleistungen des BPA regelmäßig auf ihre Berechtigung hin zu überprüfen. Auf diese Weise will Hausmann das BPA "fit machen für die moderne Kommunikationslandschaft". Dieses Ziel gelte es trotz eines reduzierten Personalbestands und verringerter Haushaltsmittel zu erreichen.

Die Organisationsstruktur des Amtes ist im Haushaltsausschuß ein immer wiederkehrendes Thema, seit der Bundesrechnungshof (BRH) 1988 einen Bericht zu diesem Problembereich vorgelegt hat. 1992 hatte der Haushaltsausschuß die Bundesregierung aufgefordert, die Organisation des Amtes zu überprüfen und zu straffen.

Während das Haus selbst mit wachsenden Aufgaben etwa mit Blick auf die deutsche Einheit, die Europäische Union oder den Regierungsumzug in die Hauptstadt argumentiert, erkennt der BRH die erreichte Organisationsstraffung höchstens als ersten Schritt an.

aus: Woche im Bundestag =D= 25 (1995) 9, S 28.

Auftrag einer Fachinformationsstelle (FIST)

Die FIST hat den Auftrag, für die Dienststelle, in der sie eingerichtet ist, und für sonstige berechnigte Nutzer ²⁸,

Fachinformation ²⁹,
Fachliteratur und andere
Fachmedien ³⁰
zu beschaffen,
zu erschließen,
zu vermitteln und
bereitzustellen.

Auf diese Weise unterstützt sie ihre Nutzer bei der Aufgabenerfüllung in den Bereichen Planung, Entscheidungsvorbereitung, Forschung, Entwicklung, Lehre und Ausbildung.

Die FIST nimmt am bundeswehrinternen Leihverkehr teil.

Sie nimmt - selbständig oder über die zuständige RegFILEitSt - am Deutschen und Internationalen Leihverkehr teil.

Eine FIST kann darüber hinaus in bundeswehrexternen - örtlichen und regionalen - Verbänden mitarbeiten und Mitglied im Deutschen Bibliotheksverband e. V. sein.

²⁸ Sonstige berechnigte Nutzer sind vor allem: Auftragnehmer der Bundeswehr, amtliche Stellen auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene, NATO-Dienststellen und andere internationale und ausländische Institutionen, Reservisten sowie andere an Fragen der Verteidigung Interessierte. Näheres regelt eine Benutzungsordnung.

²⁹ Fachinformation ist Information aus und über Fachliteratur unter Ein-schluß von Forschungsberichten und im Buchhandel nicht erhältlichen Dokumenten sowie Information aus und über andere Fachmedien. Die Vermittlung von Fachinformation erfolgt u. a. anhand von Recherchen in bundeswehrinternen und -externen Literatur- und Faktendatenbanken usw.

³⁰ z. B. Karten, Bildmaterial, Archivmaterial und AV-Medien (jeweils als Bibliotheksgut)

Die FIST erstellt und verbreitet bibliographische Verzeichnisse.

Sie leistet Nutzerschulung und Nutzerberatung.

Sie erfaßt auch Fachinformation und Fachliteratur, die an ihrer Dienststelle oder anderen Dienststellen/Institutionen entsteht, und stellt sie den anderen Einrichtungen im Fachinformationswesen der Bundeswehr (FIWBw) zur Verfügung.

Durch die Erfüllung ihres Auftrags leistet die FIST einen Beitrag zu effektiver, kostensparender fachlicher Arbeit in ihrer Dienststelle.

**Input (von außen kommende Arbeitsgegenstände und Informationen)
einer Fachinformationsstelle (FIST)**

1. fachlicher Input (exemplarische Aufzählung)

1.1 Dokumente/Medien (unabhängig vom Datenträger)³¹

1.1.1 unterteilt nach der bibliographischen Gattung

- Einzelwerke
- Sammlungen
- begrenzte Sammelwerke
- fortlaufende Sammelwerke
 - + Zeitschriften
 - + Zeitungen
 - + zeitschriftenartige Reihen
 - + Schriftenreihen
- Loseblattsammlungen
- bibliographisch unselbständige Werke
- Sonderformen von Bibliotheksgut
 - + Karten
 - + Bildmaterial
 - + Archivmaterial
 - + AV-Medien
 - + Tonträger

1.1.2 unterteilt nach der Art ihrer Entstehung

- Verlagsveröffentlichungen³²
- Amtliche Druckschriften

³¹ Datenträger können sein:

Beschreibstoffe

Optische Datenträger (z. B. Mikrofiches, Mikrofilme)

Optronische Datenträger (z. B. CD-ROM)

Magnetische Datenträger (Magnetbänder, Magnetplatten)

³² innerhalb und außerhalb des Buchhandels erhältlich

- Schrifttum aus anderen Institutionen (wie z. B. Universitäten, Hochschulen, Instituten, Firmen, Gesellschaften, Vereinen)
- Interne Dokumente / Schriften
- Übersetzungen des Sprachendienstes und anderer amtlicher Institutionen
- Manuskripte

1.1.3 unterteilt nach dem Inhalt

- Fachliteratur und andere Medien, z. B.:
 - + Internationale Vereinbarungen / Verträge
 - + Studienvorhaben und Studienberichte
 - + Forschungsvorhaben und Forschungsberichte einschl. Reports
 - + Fortschrittsberichte
 - + Erprobungsberichte
 - + Vorschriften als Bibliotheksgut
 - + Ausbildungshilfsmittel
 - + Firmenberichte
 - + Normen, Patente und ähnliches Schrifttum
 - + Konferenz- und Tagungsdokumente
 - + Reden, Vorträge
- Bibliographische Materialien, z. B.:
 - + Bibliographien
 - + Bestandsverzeichnisse anderer Bibliotheken
 - + Referate- und Dokumentationsdienste
- sonstige Nachschlagewerke
- Lehrbücher (Mehrfachexemplare)

1.2 Sonstiger Input in Bestandsaufbau und Bestandserschließung

- Erwerbungsunterlagen
 - + Verlagsprospekte
 - + Buchhandelsverzeichnisse
 - + Antiquariatsangebote
 - + Rezensionen
 - + Neuerwerbungslisten anderer Fachinformationseinrichtungen / Bibliotheken
 - + sonstige Literaturhinweise (insbes. auf Graue Literatur)
 - + Bestellwünsche (mündlich, telefonisch oder schriftlich)
 - + Bestellaufträge
 - + Ansichtssendungen
- Anfragen und Mitteilungen des Buchhandels
- Lieferscheine
- Rechnungen für Dokumente / Medien
- Bindegut vom Buchbinder
- Mahnungen seitens des Buchhandels
- Lehr- und Ausbildungsinhalte
- Fremdleistungen, wie z. B. fremde Formal- und Sacherschließungsergebnisse zum zu erwerbenden / zu erschließenden Dokument (z. B. als Datensätze aus Magnetbanddiensten der Deutschen Bibliothek)
- Erschließungsbeiträge von Honorarmitarbeitern (ggf.)
- Anfragen zu Bestandsaufbau und Bestandserschließung (schriftlich, telefonisch, mündlich)
- Mitteilungen

1.3 sonstiger Input in der Bestandsvermittlung

- Anfragen (schriftlich, telefonisch, mündlich)

- + Sachanfragen
- + Anfragen zum Bestand der FIST oder anderer Fachinformationseinrichtungen
- + bibliographische Anfragen (auch: Anfragen im Hinblick auf Datenbankrecherchen <in FIDOS oder in externen Literaturdatenbanken>)
- Aufträge zur Erarbeitung von Literaturzusammenstellungen
- Ausleihwünsche ³³
- Fernleihscheine (aus dem Deutschen oder dem Internationalen Leihverkehr), Dokumentbestellungen
- über die Fernleihe eintreffende Literatur / Dokumentkopien / Mikrofiches (Deutscher Leihverkehr, Internationaler Leihverkehr)

2. administrativer Input (exemplarische Aufzählung)

- nicht fachbezogene Weisungen, Aufträge usw. von seiten der Dienststelle (schriftlich, telefonisch oder mündlich)
- Lieferungen von Verbrauchsmaterial und sonstigem Material
- Lieferscheine und Rechnungen für Verbrauchsmaterial und sonstiges Material
- Personalunterlagen
- Personal-Laufzettel
- Schadens- und Verlustmeldungen
- Kassenanschlag bzw. Mittelzuweisung durch die Verwaltung
- nicht fachbezogene Informationen

³³ einschließlich der Bestellungen von Dokumenten zum Verbleib beim Nutzer

Output (Arbeitsergebnisse / Dienstleistungen) einer Fachinfor- mationsstelle (FIS)

1. fachlicher Output

1.1 allgemein fachlicher Output

- Jahresberichte an RegFIS
- sonstige Betriebsdatenmeldungen an RegFIS
- Vorschläge zur Verbesserung / Änderung der fachlichen Arbeit
- Bitten um fachaufsichtliche Unterstützung
- Bitten an die zuständige RegFIS um Unterstützung in Fragen des EDV-Einsatzes
- Statistische Angaben für Bibliothekshandbücher / -führer (regional / überregional)
- Beiträge zur Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal (ggf.)

1.2 Output beim Bestandsaufbau

- erworbene, vereinnahmte und zur Benutzung vorbereitete Dokumente / Medien
- Erwerbsdaten als Bestandteil des Zentralen Bestandsnachweises als Datenbank
- Erwerbsdaten als Bestandteil des lokalen Bestandsnachweises als Datenbank
- Nachträge in Zugangsverzeichnissen
- Bestellungen an den Buchhandel und an Produzenten Grauer Literatur
- Mahnungen an den Buchhandel und an Produzenten Grauer Literatur
- Reklamationen beim Buchhandel und bei Produzenten Grauer Literatur
- Anfragen beim Buchhandel

- Bereitstellung aktualisierter Loseblattsammlungen für den Präsenzbestand
- Bindeaufträge
- Musterpappen
- Anfragen, Mahnungen und Reklamationen beim Buchbinder
- Dubletten und Dublettenlisten der eigenen FIST
- Bestellungen an das FIZBw
- Protokoll der Bestandsprüfung
- ausgesonderte Dokumente / Medien

1.3 Output bei der Bestandserschließung

- formal und sachlich erschlossene bibliographisch selbständige und unselbständige Dokumente / Medien
- (digitale) Titelaufnahmen für den lokalen und zentralen Bestandsnachweis
- Titelaufnahmen / Katalogzettel für Alphabetischen und Sachkatalog (wenn aufgrund des spezifischen Nutzungsprofils der FIST erforderlich)
- Ergänzungen und Nachträge zu den Erschließungshilfsmitteln (z. B. zum Register zum Sachkatalog)
- Ergänzungen der systematischen Freihandaufstellung (ggf.)
- Meldungen zur Verbesserung der Formal- und Sacherschließung im FIWBw
- Titelaufnahmen (digital oder in Zettelform) an den jeweiligen regionalen Zentralkatalog / Verbundkatalog
- Aufträge an die Honorarmitarbeiter der FIST (ggf.)

1.4 Output bei der Bestandsvermittlung (Dienstleistungen)

- Zeitschriftenumlauf
- Zeitungsauslage, Literaturauslage
- Neuerwerbungslisten, Current-Contents-Dienste
- Literaturzusammenstellungen
- Referatedienste
- Profildienste

- Sofortinformation über neu eingegangene Dokumente / Medien an ausgewählte Nutzer
- Impuls-Informationen an ausgewählte Nutzer
- Kontaktarbeit mit ausgewählten Nutzern
- ausgeliehene Bücher
- Dokumentkopien aus dem Bestand der FIST und aus Fremdbeständen
- Benutzerbenachrichtigungen (z. B. bei Mahnungen, Eingang vorbestellter Bücher)
- bearbeitete Orts- und Fernleihscheine
- Fristzettel
- Begleitschreiben in der Fernleihe
- Benutzerausweise
- Fachauskünfte
- bereitgestellte / aktualisierte Handapparate
- PR-Maßnahmen (z. B. Literatúrausstellungen)
- Nutzerschulungen

2. administrativer Output

- Beitrag zum Jahresrückblick / Jahresausbildungsbefehl der Dienststelle
- Bestellungen von Verbrauchsmaterial und sonstigem Material
- Neben-HÜL [HÜL = Haushaltsüberwachungsliste]
- Rechnungslegung
- Anmeldung von Haushaltsmittelbedarf
- Stärkemeldung
- Meldungen aufgrund von nicht fachbezogenen Weisungen, Aufträgen usw. von seiten der Dienststelle (schriftlich, telefonisch oder mündlich)
- bearbeitete Lieferscheine und Rechnungen für Verbrauchsmaterial und sonstiges Material
- bearbeitete Personal-Laufzettel
- bearbeitete Schadens- und Verlustmeldungen
- bearbeitete Personalunterlagen

Stelle/Nr:**III. Aufgabendarstellung**

LfdNr.	Aufgaben/Tätigkeiten	%
1	Erarbeiten von Titelaufnahmen mit höherem Schwierigkeitsgrad ¹ nach RAK: - Durchführen der Duplizitätskontrolle, - Übernehmen und Prüfen der Erwerbsdaten, - Ermitteln und Ergänzen fehlender bibliographischer Angaben, - Ermitteln von Institutionen-/Zeitschriften-Serien-Codes, - Ermitteln und Vergabe von Sperrvermerken, - Transliterieren von Schriftzeichen aus nichtlateinischen Alphabeten, - Übersetzen fremdsprachiger Sachtitel. Fachliches Anleiten der zugeordneten Bibliotheks- / Dokumentationsassistenten	80
2	Erarbeiten von Titelaufnahmen mit hohem Schwierigkeitsgrad ² nach RAK.: - Durchführen der Duplizitätskontrolle, - Übernehmen und Prüfen der Erwerbsdaten, - Ermitteln und Ergänzen fehlender bibliographischer Angaben, - Ermitteln von Institutionen-/Zeitschriften-Serien-Codes, - Ermitteln und Vergabe von Sperrvermerken, - Transliterieren von Schriftzeichen aus nichtlateinischen Alphabeten, - Übersetzen fremdsprachiger Sachtitel.	20

¹ Kategorisierung gemäß BAT. Vgl. hierzu: Arbeitsvorgänge in wissenschaftlichen Bibliotheken (AVWB). Beiträge zur Praxis der Beschreibung und Bewertung von bibliothekarischen Arbeitsplätzen nach dem Bundesangestelltentarif (BAT). Hrsg. von Eberhard Sauppe und Hinrich Vollers. 2. Aufl. Berlin 1991. S. 42-43 und 74-75.

² siehe Fußnote 1

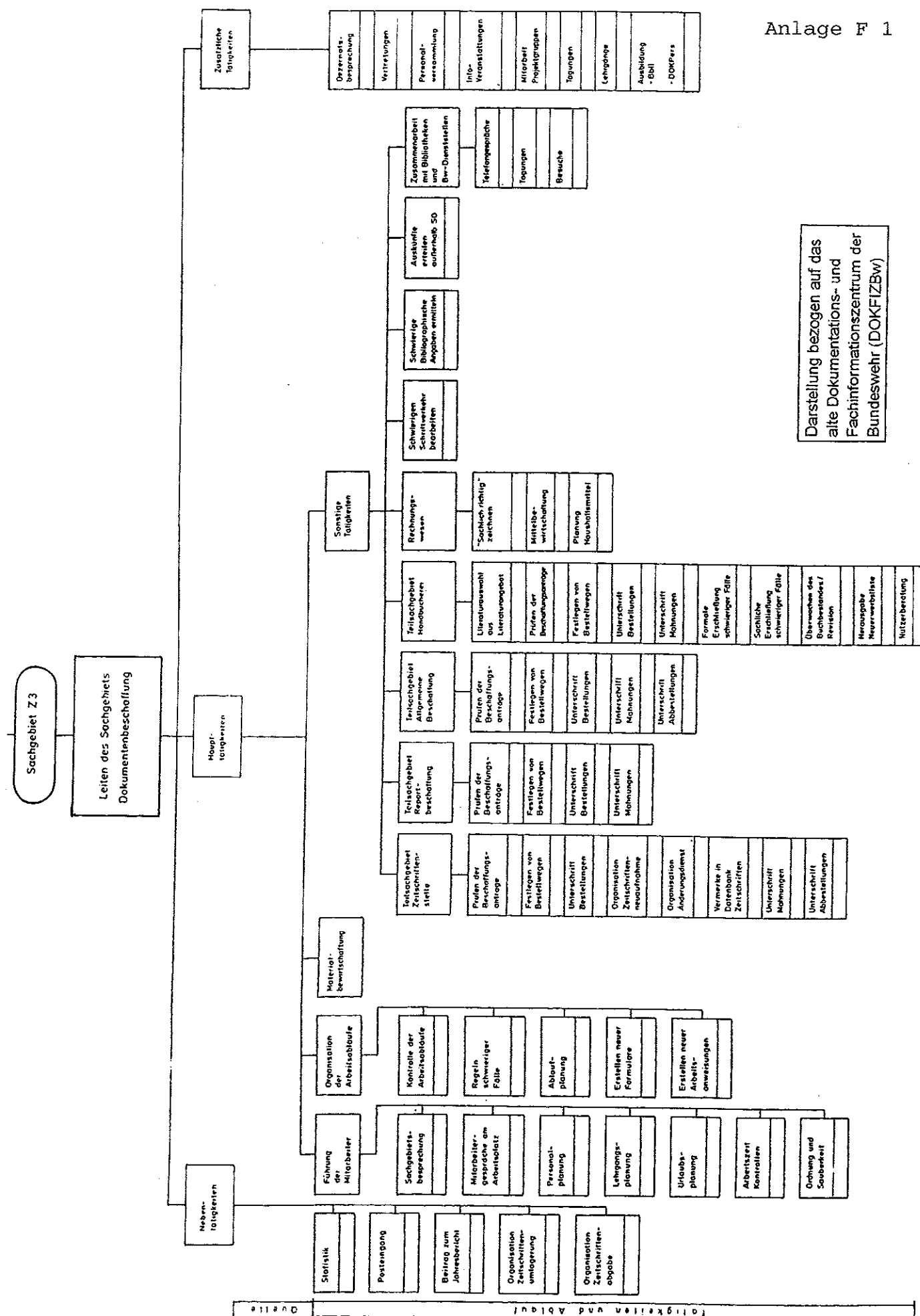
Stelle/Nr.:**III. Aufgabendarstellung**

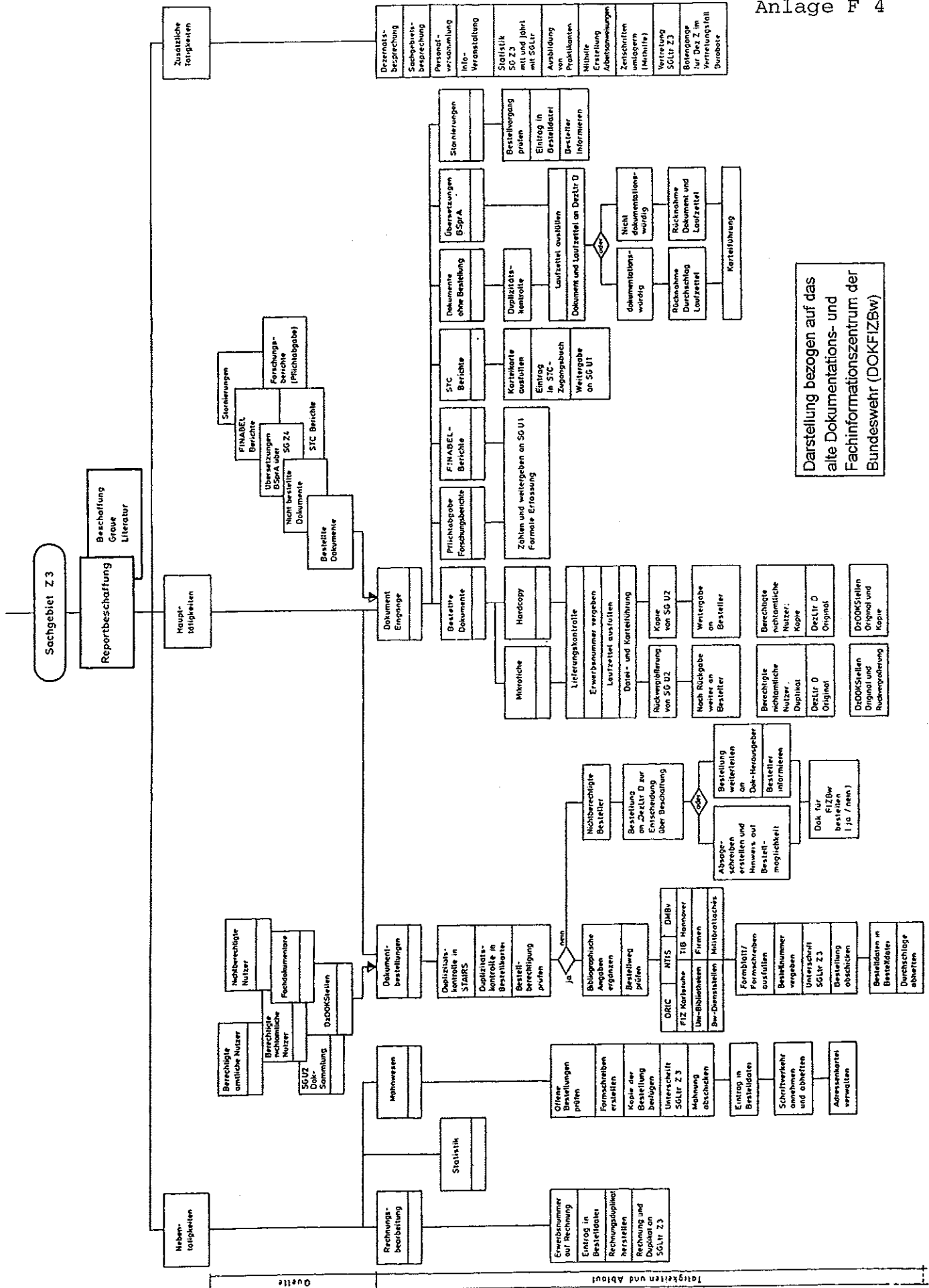
LfdNr.	Aufgaben/Tätigkeiten	%
1	Leiten des Sachgebietes Erwerbung.	15
2	Mitarbeiten bei der Literaturvorauswahl durch Auswerten von Bibliographien und anderen Erwerbungsunterlagen. Teilnehmen an den Kaufsitzungen. Vorbereiten und Auswerten der Kaufsitzungen.	20
3	Überwachen der Vorakzession von Büchern und Zeitschriften durch - Freigabe der Bestellungen, - Prüfen von Abonnementsänderungen und -abbestellungen.	10
4	Bearbeiten besonders schwieriger Beschaffungsfälle. Bearbeiten der Erwerbung der Nutzungsrechte von Datenbanken. Schriftliches und mündliches Verhandeln mit Buchhändlern und anderen Lieferanten (auch Fragen der Geschäftsbeziehungen). Anbahnen neuer Beschaffungswege.	10
5	Bearbeiten, Lenken und Leiten der Erwerbung durch Tausch und Pflicht, dabei - Mitarbeiten bei der Anknüpfung von Tauschbeziehungen, - Zusammenarbeiten mit den Tauschpartnern, - Überwachen der Tauschbeziehungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht.	20
6	Überwachen der Haushaltsmittel, dabei - Verwalten des Vermehrungsetats, - Federführendes Bearbeiten von Rechnungen.	15
7	Erarbeiten von Regeln, Regelwerken und Erlassen für die Erwerbung im FIWBw. Unterstützen des Leiters in der Fachaufsicht, soweit die Erwerbung betroffen ist. Mitarbeiten beim Durchführen der Aus-, und Fortbildung von Fachpersonal	10

Ermitteln und Ergänzen fehlender, für die Formalerfassung notwendiger bibliographischer Angaben, auch in schwierigen Fällen, anhand von ca. 150 Nachschlagewerken, Erlassen, Verfahrensrichtlinien, Durchführungsbestimmungen, Auftragnehmerverzeichnissen und Datenbanken

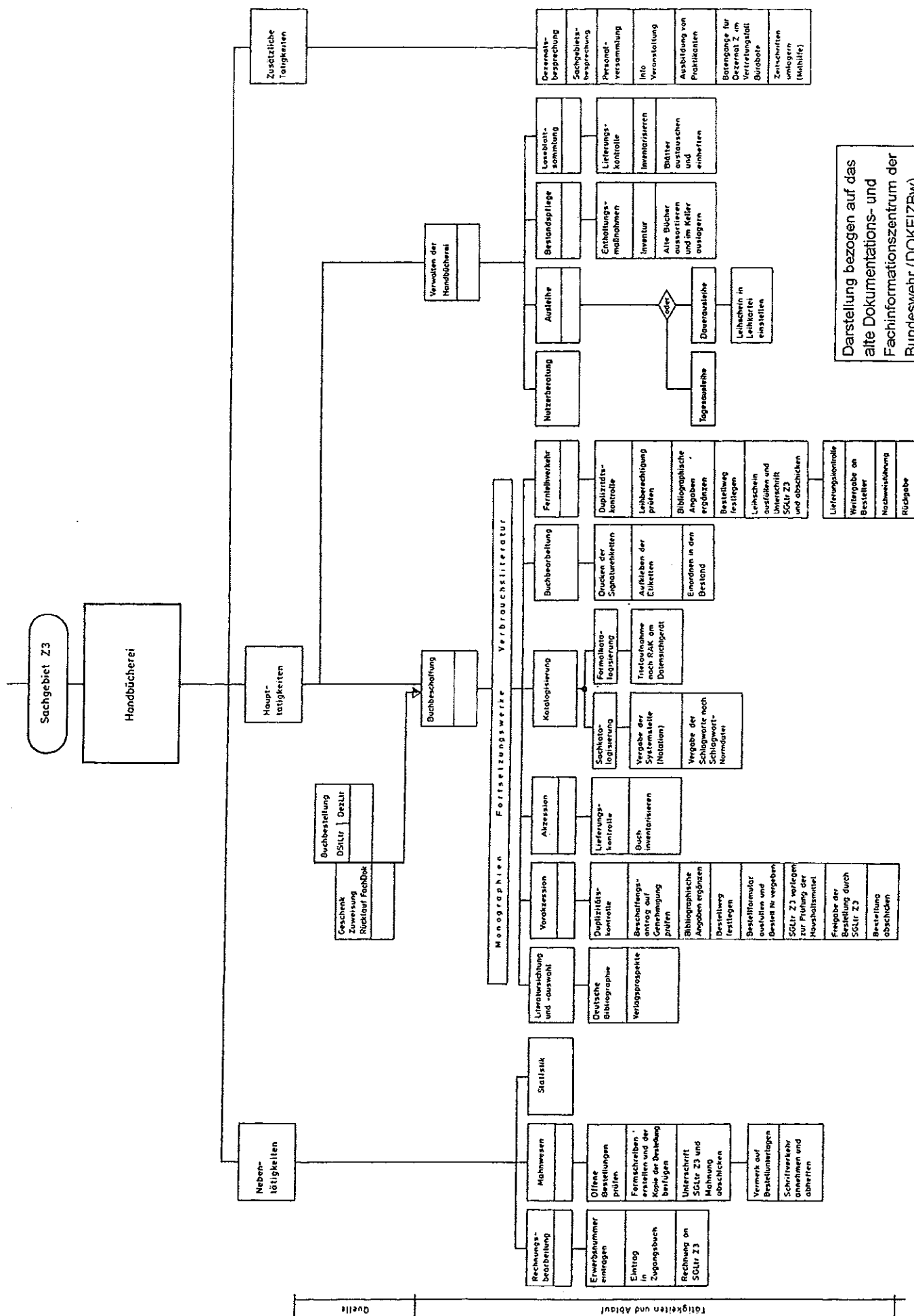
17. Erarbeiten einer Ausgabe des Zeitschriftenverzeichnisses der Bundeswehr (für im FIWBw erworbenen Zeitschriften, Zeitungen und Serien) mit 7.000 bis 8.000 Titeln und einem Änderungsbedarf bei ca. 1.000 bis 1.200 Titeln (Titeländerungen, Neuerscheinungen, Neubestellungen, Änderungen der Erscheinungsweise, Abbestellungen).
400 h
18. Erarbeiten von 12 Neuerwerbungslisten mit jeweils ca 10-15 Seiten Umfang.
150 h
19. Aufbau und Aktualisierung von 10 Normdateien für die regelgerechte Formalerschließung im Zentralen Bestandsnachweis
350 h
20. Lenken und Überwachen der Formalerschließung im FIWBw, Entscheiden von Problemfällen sowie Durchführen der Qualitätsprüfung der in den Zentralen Bestandsnachweis neu eingegebenen Titelaufnahmen
(ca. 50.000 Dokumentationseinheiten, DE). Korrigieren von Fehlern in der Formalerschließung (bei ca 4.500 DE). Durchführen von ca. 1.100 mündlichen, fernmündlichen und schriftlichen Abstimmungen innerhalb der TE sowie mit den RegFLeitSt und FIST zur Formalerschließung im Zentralen Bestandsnachweis Prüfen und Umsetzen von ca. 40.000 DE der UniBiblBw zur Übernahme in den Zentralen Bestandsnachweis Durchführen ca. 200 mündlicher, telefonischer und schriftlicher Abstimmungen mit TE und den zuständigen Dezernaten der UniBiblBw.
1.930 h
21. Erarbeiten und Fortschreiben der die RAK ergänzenden Regelwerke für die Titelaufnahme von Sonderformen
(ca. 4 Änderungsdienste).
200 h
22. Mitarbeiten in nationalen Fachgremien der Formalerschließung und Zusammenarbeiten mit ca. 10 Bibliotheksverbünden auf dem Gebiet der Formalerschließung.
130 h
23. Planen und Durchführen von 3 Lehrgängen zur Formalerschließung für den Zentralen Bestandsnachweis Fachliche Ausbildung von 10 Auszubildenden in Kurzpraktika sowie von 4 Anwärtern (je 2 des mittleren und gehobenen Dienstes) in Langzeitpraktika im Dezernat.
480 h

Anlage F 1

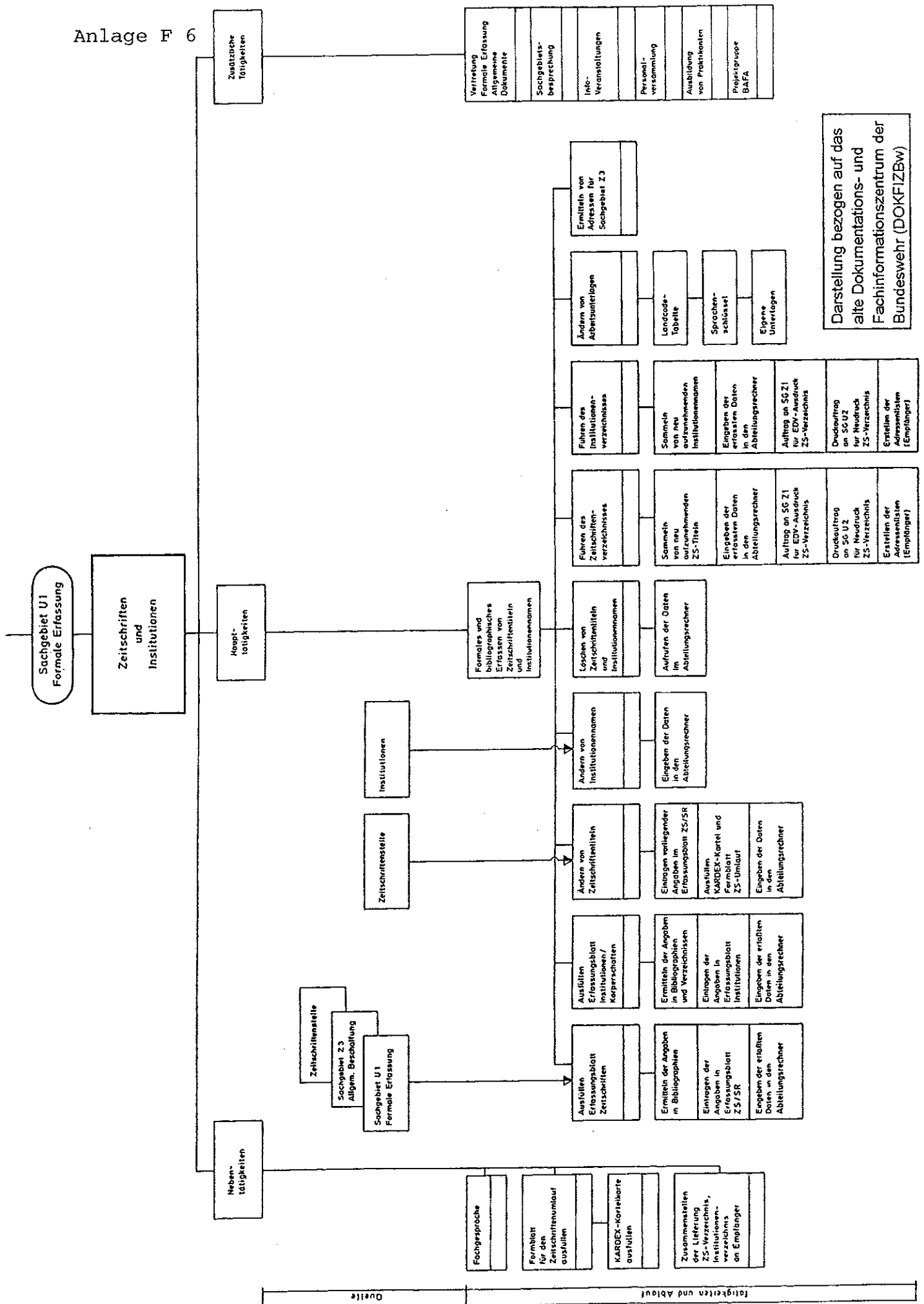




Anlage F 5



Darstellung bezogen auf das
alte Dokumentations- und
Fachinformationszentrum der
Bundeswehr (DOKFIZBw)



Anlage F 7

