

PROZESSKOSTENRECHNUNG IN BIBLIOTHEKEN. ERFAHRUNGEN, ERGEBNISSE UND PERSPEKTIVEN, DARGESTELLT AM BEISPIEL DER UB MANNHEIM¹

Per Knudsen, Michael Hansen

Das Projekt

Die Prozesskostenrechnung der Universitätsbibliothek Mannheim ist vor dem Hintergrund zweier Krisenerscheinungen des letzten Jahrzehnts zu betrachten: Zum einen stehen die wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken angesichts sinkender Erwerbungssetats und exorbitanter Steigerungen bei den Medienpreisen sowie sinkender Personalausstattung vor der Aufgabe, mit geringeren materiellen und finanziellen Mitteln die gestiegenen Anforderungen der Wissenschaftler und Studierenden an die Informationsversorgung und Benutzung der Bibliotheken ohne Kürzung des Angebots erfüllen zu müssen. Zum anderen zwingt die derzeitige Finanzkrise des Staates mit dem damit einhergehenden Personalabbau, den Budgetkürzungen sowie der Einführung von Globalhaushalten und der leistungsbezogenen Mittelzuweisung die Bibliotheken zum Umdenken und zur Anwendung neuer betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente.

Diese Entwicklung findet in Baden-Württemberg im Rahmen der Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) statt. Das NSI-Projekt zielt auf eine stärkere Dienstleistungs- und Kundenorientierung, auf die Optimierung und Rationalisierung des Ressourceneinsatzes sowie eine verstärkte Transparenz der Ressourcenverwendung durch die Gewinnung von Kennzahlen und Informationen zur Steuerung. Diese Transparenz gewinnt besondere Bedeutung im Kontext der dezentralen Ressourcenbewirtschaftung. Neben Struktur- und Entwicklungsplänen, Zielvereinbarungen, Evaluationen und der Einführung eines Berichtswesens ist die Implementierung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente, vor allem der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), das zentrale Instrument der Verwaltungsreform.

Die Universitätsbibliotheken tauchen im Rahmen der landesweiten Kosten- und Leistungsrechnung nur als Vorkostenstellen der Universitäten auf, deren Kosten auf andere Kostenstellen umgelegt werden. Damit hätte eine einfache Ermittlung der Kostenarten auf Seiten der Universitätsbibliotheken ausgereicht. Aus diesem Grund fasste die UB Mannheim im Jahr 2000 den Beschluss zum Aufbau einer eigenen Prozesskostenrechnung. Mit dieser Prozesskostenrechnung sollte ein internes Steuerungsinstrument gewonnen werden, das eine stärkere Kostentransparenz, eine optimale Steuerung des Ressourcenverbrauchs und eine Verbesserung der innerbetrieblichen Prozesse ermöglichen sollte. Besonders sollte die Prozesskostenrechnung dazu dienen, die erwarteten und auch wirklich eingetretenen Personalkürzungen durch eine bessere Ausnutzung des noch

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Aufsatz auf die weibliche Form bei Personen- und Funktionsbezeichnungen verzichtet. Soweit die männliche Form verwendet wird, schließt diese Frauen in der jeweiligen Funktion ausdrücklich mit

vorhandenen Personals wenigstens teilweise aufzufangen und eine Einschränkung des Angebots und der Benutzungsbedingungen der Bibliothek möglichst zu vermeiden.

Das Projekt, das nach Genehmigung durch den Personalrat der Universität Mannheim im Jahr 2001 mit den ersten Zeiterfassungen startete, wurde anfangs von einer halben Stelle BAT Vb betreut, seit Oktober 2003 von einer Kraft des höheren Dienstes, die etwa 25 % ihrer Arbeitszeit für die Betreuung der KLR und andere Controlling-Aufgaben verwendet. Man hat sich dabei in Mannheim dazu entschlossen, die Prozesskostenrechnung nicht als permanentes Instrument zur innerbetrieblichen Fein- und Kapazitätssteuerung zu verwenden, sondern sie zur punktuellen Prozessanalyse zu nutzen. Die in den einzelnen Abteilungen der Zentralbibliothek von 2001 bis Anfang 2004 durchgeführten Zeitaufschreibungen wurden 2004 ausgewertet. Wegen der dabei auftretenden Dateninkonsistenzen, die weiter unten noch erläutert werden, hat die Universitätsbibliothek im Juni 2005 eine Vollerhebung aller Abteilungen der Zentralbibliothek und aller Bereichsbibliotheken durchgeführt, deren Ergebnisse demnächst vorliegen werden.

Methodisches Vorgehen

Zunächst wurden die Teilprozesse mit den Mitarbeitern der Zentralbibliothek gemeinsam erarbeitet und dann Erhebungsbögen für die einzelnen Kostenstellen und Abteilungen erstellt. Es folgte dann ein mehrtägiger Test, in dem sich die Mitarbeiter mit den Teilprozessen und den Bögen vertraut machen und Korrekturwünsche einbringen konnten. Die Erhebungsbögen wurden dann entsprechend der Korrekturwünsche noch einmal überarbeitet und anschließend eine zweiwöchige Erhebung durchgeführt, während der die Mitarbeiter die für die jeweiligen Teilprozesse anfallende Arbeitszeit notierten. Die dabei erzielten Ergebnisse wurden bei der ersten Erhebung größtenteils unverändert übernommen. Nur bei Mitarbeitern, deren Tätigkeiten und Aufgaben zeitlich unterschiedlich stark anfallen - z. B. finden Datenbankschulungen fast ausschließlich am Beginn des Semesters statt -, wurde aufbauend auf den Ergebnissen der zweiwöchigen Zeitaufschreibung noch einmal eine Schätzung der Verteilung der *Jahresarbeitszeit* durchgeführt. Damit sollte ein realistisches Bild der Verteilung der Arbeitszeit gewonnen werden.² Bei der 2005 durchgeführten Vollerhebung wurde diese Methode der Zeitschätzung dann bei allen Mitarbeitern angewandt.

Bei der Durchführung des Projektes und der Auswertung der Ergebnisse wurden die Vorgaben des Personalrats wie die anonyme Zeiterfassung und Auswertung der Ergebnisse jederzeit eingehalten. Auch wurden die Erfassungsbögen nach ihrer Auswertung vernichtet. Diese Vorgehensweise entspricht auch dem Sinn der Prozesskostenrechnung, die auf eine Analyse der Arbeitsprozesse und

ein.

nicht auf Leistungsmessung zielt, bei der es daher auf eine Erfassung der Prozess- und nicht der Mitarbeiterzeiten ankommt.

Bei der Auswertung der Daten, die mit dem Programm LIBRARYMANAGER erfolgte, ergaben sich zwei Probleme: zum einen die inkonsistente Datenerhebung - nicht alle Teilprozesse wurden konsequent erhoben -, zum anderen der lange Zeitraum der Zeitaufschreibungen von 2001 bis 2004. So hatten sich in der Zwischenzeit u. a. personelle und organisatorische Veränderungen ergeben, die die Definition neuer Kostenstellen und Teilprozesse notwendig machten. Als Berechnungsjahr wurde das Jahr 2002 gewählt, da bis Ende 2002 etwa 50 % der Kostenstellen erhoben worden waren, weitere 50 % danach. Die Inkonsistenz in den Daten konnte erst 2005 durch die gleichzeitige Vollerhebung in der Zentralbibliothek und den Bereichsbibliotheken ausgeglichen werden. Diese Einschränkungen bedingen, dass die unten dargelegten Ergebnisse der Prozesskostenrechnung Näherungswerte darstellen, aber keine detailgetreue Abbildung der Kostenstruktur der Zentralbibliothek sind.

Ferner muss man bei der Interpretation der Ergebnisse und der errechneten Kosten die Berechnungsart und die Berechnungsgrundlage im Auge behalten. Bei der Prozesskostenrechnung der Universitätsbibliothek Mannheim handelt es sich um eine Vollkostenrechnung, die auch kalkulatorische Pensionen und virtuelle Mieten umfasst. Die errechneten Kosten liegen also weit über den jährlich anfallenden tatsächlichen Ausgaben. Zudem sind sie abhängig von den zugrunde gelegten Normwerten. Verringern oder erhöhen sich diese, verändern sich auch die Kosten. So hätte beispielsweise ein um 1 €verringertes Mietnormsatz die Gesamtkosten um über 112.000 €reduziert.

Kostenarten

Im Einzelnen wurden die Kostenarten wie folgt angesetzt und berechnet:

1. Die Personalkosten wurden auf der Grundlage der vom baden-württembergischen Finanzministerium erstellten Normwerte über den "Gesamtaufwand einer Stelle für planmäßige Beamte und Richter, Beamte z. A. und Richter auf Probe" berechnet. Ist-Werte flossen also nicht in die Berechnung ein. Zu den vom Finanzministerium vorgegebenen Lohnkosten wurden kalkulatorische Pensionen in Höhe von 31 % der Lohnkosten, Personalnebenkosten in Höhe von 9 % der Lohnkosten, Beihilfekosten und der Verwaltungsgemeinkostenzuschlag hinzugerechnet.³ Hierdurch ergaben sich *Lohnkosten*, die

² Eine Schätzung der Jahresarbeitszeit bringt wesentlich zuverlässigere Ergebnisse, wenn sie nicht "ins Blaue hinein" erfolgt, sondern eine vorherige Zeitaufschreibung Anhaltspunkte für die ungefähre Verteilung der Arbeitszeit ergeben hat.

³ Der Verwaltungsgemeinkostenzuschlag umfasst Kosten, die außerhalb der Universitätsbibliothek für Leistungen anfallen, die der Bibliothek zugute kommen, von dieser aber nicht in Eigenleistung erbracht werden. Hierzu gehört z. B. der Anteil der UB an den Kosten der zentralen Besoldungs- und Versorgungsstelle des Landes Baden-Württemberg, aber auch der Anteil an den Kosten der Universitätsleitung.

etwa das Doppelte der tatsächlichen *Ist-Ausgaben* betragen. So wurde etwa eine nach A13 besoldete Stelle des höheren Dienstes mit Kosten von 88.720 € angesetzt.

2. Die Kosten der Literatur- und Informationsversorgung beinhalten nicht nur die Medienkosten, sondern auch Buchbindekosten. Sie wurden dabei als Verbrauchsmaterialien angesetzt und nicht als Investition über einen längeren Zeitraum abgeschrieben. Wie die Personalkosten wurden sie den jeweiligen Kostenstellen, bei denen sie anfielen, genau zugewiesen.
3. Diese genaue Zuweisung wurde, soweit möglich, auch bei den Sachkosten vorgenommen. Wo dies nicht möglich war, wurden die Sachkosten den Kostenstellen über einen Verteilerschlüssel zugewiesen. Die Sachkosten umfassen Ausgaben für Porto, Kommunikation, Umzüge, Fortbildung etc.
4. Die Bewirtschaftungskosten, also die Ausgaben für Strom, Heizung, Wasser, Reinigung etc., wurden nach Flächenanteilen auf die Kostenstellen umgelegt.
5. Die Gebäudekosten wurden gemäß den Vorgaben der landesweiten KLR mit 12,78 €/qm Hauptnutzfläche angesetzt. Durch die Ansetzung einer virtuellen Miete ergaben sich, wie weiter unten zu sehen sein wird, deutlich höhere Kosten gegenüber der ebenfalls möglichen Abschreibung des Bibliotheksgebäudes. Diese Abschreibung des Gebäudes war allerdings nicht möglich, da die Gebäudeinvestitionen der letzten 50 Jahre (Zeitraum 1952-2002) ohne unverhältnismäßigen Aufwand nicht mehr festzustellen waren.
6. Die Investitionen in bewegliches Vermögen wurden dagegen nach NSI-Vorgaben abgeschrieben und durch direkte Zuweisung bzw. Schlüsselung auf die Kostenstellen verteilt.

Insgesamt ergaben sich daraus für das Jahr 2002 für die Zentralbibliothek Kosten in Höhe von 7,3 Mio. € Diese entfielen zu 48 % auf die Personalkosten, zu 16 % auf die Kosten der Literatur- und Informationsversorgung, zu 4 % auf die Sachkosten, zu 8 % auf die Bewirtschaftungskosten und zu 24 % auf die virtuelle Miete und die Abschreibungen für das bewegliche Vermögen (Tab. 1).

Tab. 1: Die Verteilung der Kosten auf die Kostenarten – Mannheim, Bremen und Münster im Vergleich

Kostenart	Zentralbibliothek der UB Mannheim (in Klammern ohne kalk. Miete)	UB Bremen	UB Münster
Personalkosten	48 % (60 %)	40 %	65 %
Kosten der Literatur- und Informationsversorgung	16 % (20 %)	27 %	21 %
Sachkosten	4 % (5 %)	4 %	4 %
Bewirtschaftungskosten	8 % (10 %)	7 %	6 %
Abschreibungen	24 % (5 %)	22 %	4 %

Während es durch die Singularität des Projekts der Universitätsbibliothek Mannheim im Bereich der Prozesskosten keine Vergleichsmöglichkeiten gibt, bietet sich bei den Kostenarten die Möglichkeit eines Vergleichs zu den Universitätsbibliotheken in Bremen und Münster. Die Zahlen von Münster stammen ungefähr aus dem Jahr 1998, diejenigen von Bremen aus dem Jahr 2002.⁴

Da die UB Bremen wie die UB Mannheim ihr Gebäude nicht abgeschrieben, sondern eine virtuelle Miete angesetzt hat, sind die Zahlen von Mannheim und Bremen direkt vergleichbar. Es zeigt sich, dass eine größere Abweichung nur bei den Personal- und den Medienkosten vorliegt. Die günstigere Kostenstruktur von Bremen kann dabei durch unterschiedliche Normwerte bei den Personalkosten und durch einen deutlich höheren Erwerbungssetat der dortigen Universitätsbibliothek gegenüber der Zentralbibliothek der Universität Mannheim (2002: 4,8 Mio. gegenüber 1,2 Mio.) erklärt werden. Es ist aber zu erwarten, dass sich die Kostenstruktur der UB Mannheim bei Einbeziehung der Bereichsbibliotheken der Kostenstruktur von Bremen angleichen wird, da in den Bereichsbibliotheken in Mannheim die Hälfte der Medienerwerbung erfolgt, dort aber nur ein Viertel des Personals eingesetzt ist.

Die Zahlen von Münster sind dagegen nicht direkt mit denen von Mannheim vergleichbar, da die UB Münster bei ihrer KLR ihr Gebäude über 50 Jahre hinweg abgeschrieben hat, in diesem Bereich pro Jahr also nur relativ geringe Kosten anfallen. Rechnet man bei den Werten aus Mannheim hingegen die virtuelle Miete heraus, ergibt sich auch hier eine sehr ähnliche Kostenstruktur, wobei zu beachten ist, dass in diesem Fall die Abschreibungen im Vergleich mit Münster wegen des Wegfalls der Gebäudekosten zu niedrig angesetzt sind. Bei dem Vergleich mit Münster zeigt sich aber, dass Mannheim trotz dieses Umstandes bei den Personalkosten wesentlich besser abschneidet. Würde man die Gebäudeabschreibungen mit einrechnen, ergäbe sich eine noch günstigere Kostenstruktur im Bereich der Personalkosten. Die signifikante Abweichung bei den Bewirtschaftungskosten dürfte auf die seit 1998 deutlich gestiegenen Energiepreise zurückzuführen sein.

Lässt man den Bereich Gebäude und Haustechnik außer Acht, für den, wie oben beschrieben wurde, keine Abschreibungen errechnet werden konnten, so gestaltete sich das Verhältnis von Investitionen zu Abschreibungen im Jahr 2002 für die Zentralbibliothek im Verhältnis 1 zu 2. Es wurde also doppelt so viel verbraucht, wie investiert wurde - die UB Mannheim lebte 2002 von ihrer Substanz.

Kostenstellen

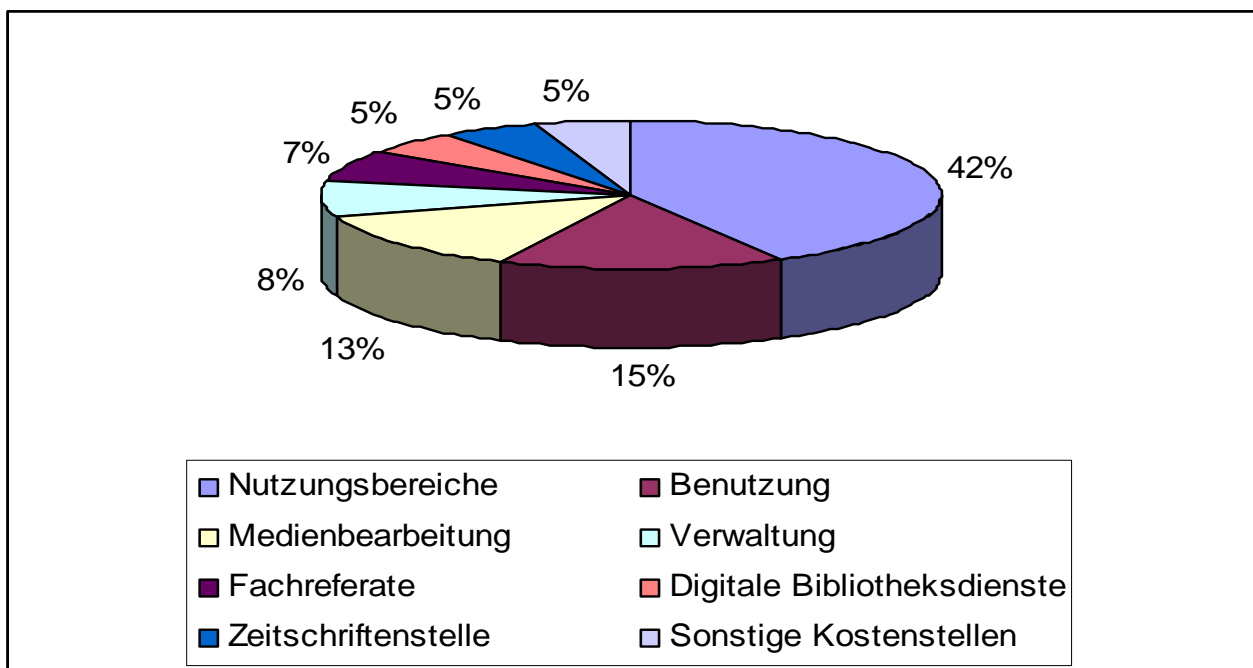
Betrachtet man die Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen (Abb. 1), so fällt zunächst auf, dass 42 % aller Kosten auf die sog. Nutzungsbereiche entfallen. Nutzungsbereiche sind zum einen für die

⁴ Ceynowa, Klaus/Coners, André, Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie; Sonderheft 76), Frankfurt a. M. 1999, 59; die Zahlen von Bremen hat die UB Mannheim direkt von den dortigen Kollegen erhalten.

Nutzer zugängliche Bereiche, wie der Lesesaal oder die Lehrbuchsammlung, zum anderen aber auch die Magazinflächen der Zentralbibliothek. Diese Kosten fallen also dafür an, dass Medien aufbewahrt und Bibliotheksräume von Studierenden genutzt werden können. Die Kosten für diese Kostenstellen setzen sich zusammen aus Medien- und Bewirtschaftungskosten, vor allem aber der virtuellen Raummiete. Die Nutzungsbereiche verursachen damit insgesamt relativ geringe tatsächliche Ausgaben, hauptsächlich die Ausgaben für die Beschaffung von Medien sowie die Beleuchtung und Reinigung der Räume, aber relativ hohe kalkulatorische Kosten. Allerdings ist fraglich, ob der zugrunde gelegte Einheitsmietsatz von 12,78 € auf die großenteils in sanierungsbedürftigem Zustand befindlichen und für andere Zwecke nicht nutzbaren Magazinräume der Zentralbibliothek wirklich anwendbar ist. De facto dürften auch die kalkulatorischen Kosten hier also niedriger sein.

Die Nutzungsbereiche dienen im Rahmen der Prozesskostenrechnung vor allem dazu, die errechneten Prozesskostensätze von den Kosten der großen Flächen zu entlasten. Wenn beispielsweise die Mitarbeiter des Magazins die gesamten Raum- und Bewirtschaftungskosten der nur von ihnen betretenen Magazinräume zugewiesen bekommen hätten, wären die Prozesskosten in diesem Bereich unrealistisch hoch gewesen und hätten in keinem Verhältnis mehr zu denen anderer Abteilungen gestanden.

Abb. 1: Verteilung der Kosten auf Kostenstellen



Der zweitgrößte Kostenfaktor ist die Benutzung, also die Betreuung der Benutzungsbereiche, die Auskunftserteilung, die Ausleihe von Medien etc. Auf sie entfallen 15 % der Kosten. Damit werden

57 % der Kosten direkt durch die Nutzung der Bibliothek verursacht. 13 % der Kosten fallen bei der Bearbeitung von Medien an, 5 % bei der Bearbeitung von Zeitschriften und 7 % bei den Fachreferaten, insgesamt also 25 % bei der Auswahl, Erwerbung und Erschließung von Medien sowie der Schulung von Studierenden in Literatur- und Datenbankrecherche. Die Betreuung des umfangreichen elektronischen Medienangebots der Bibliothek beansprucht 5 % der Kosten. Insgesamt 13 % entfallen auf die Verwaltung und sonstige Kostenstellen.

Prozesskosten

Aus den Geschäftsprozessen der Zentralbibliothek werden im Folgenden die Wesentlichsten erläutert (Tab. 2):

Eine gebende Fernleihe kostete im Jahr 2002 etwa 10 €. Die nehmende Fernleihe war dagegen wegen des damit verbundenen Rechercheaufwands 2 € teurer. Die Bearbeitung von Subito-Bestellungen kostete dagegen ca. 20 €. Da dieser Geschäftsgang allerdings mittlerweile wesentlich gestrafft und die Bearbeitung deutlich beschleunigt wurde, dürfte dieser 2002 im Vergleich zur Fernleihe außergewöhnlich hohe Wert mittlerweile auf dem Niveau der gebenden Fernleihe liegen.

Tab. 2: Prozesskostensätze

Produkt/Geschäftsprozess	Cost Driver	Menge Cost Driver	Prozesskosten (in €)	Prozesskostensatz (in €)
Gebende Fernleihe	Gebende Fernleihen	14.207	141.449,80	9,96
Nehmende Fernleihe	Nehmende Fernleihen	19.275	234.452,48	12,16
Subito	Subito-Bestellungen	4.865	99.839,17	20,56
Ausleihe Magazin	Ausleihen Magazin	262.961	729.534,21	2,77
Ausleihe Lehrbuchsammlung	Ausleihen LBS	93.644	125.685,83	1,34
Benutzerverwaltung	Aktive Entleiher	16.213	77.745,32	4,80
Benutzerberatung und -schulung	Aktive Entleiher	16.213	302.070,53	18,63
Bearbeitung einer Print-Zeitschrift	Print-Zeitschriften	3.595	198.600,02	55,24
Bearbeitung einer Medieneinheit	Medien-Erwerbungen	14.864	970.855,92	65,32
Tausch und Geschenk	Tausch- und Geschenk-Exemplare	2.409	84.255,47	34,98
Aussonderung	Aussonderung Monographien	9.146	68.184,54	7,46
Konversion	Retrokonvertierte Medien	11.539	47.283,44	4,10

Eine Ausleihe im Magazin kostete wegen des damit verbundenen Personalaufwands 2,77 € doppelt so viel wie eine Ausleihe in der Lehrbuchsammlung, in der die Bücher frei zugänglich aufgestellt sind und die Ausleihe über eine Selbstverbuchungsanlage erfolgt. Für die Benutzerverwaltung wendete die Bibliothek 4,80 € pro Nutzer auf, ein Wert, der vor allem durch die Anmeldung von

Nutzern und die Adressenverwaltung entsteht. Für die Beratung und Schulung von Nutzern, Führungen und Datenbankkurse, eine Tätigkeit, die durch die Vielzahl an elektronischen Medien und Ressourcen noch an Bedeutung gewinnen wird, fielen ca. 18,60 € pro Nutzer an.

Teurer sind die Prozesskosten der Medienbearbeitung. Bei der Bearbeitung einer Print-Zeitschrift (55 €), einer Medieneinheit - Monographie oder CD, ohne Zeitschriften - (65 €) und eines über Tausch oder als Geschenk erworbenen Mediums (35 €) wurde jeweils der ganze Prozess der Erwerbung gemessen, von der Auswahl des Mediums über die Akzession, Inventarisierung, Katalogisierung und technische Buchbearbeitung bis zum Einstellen des Mediums in das Regal. Auffällig ist, dass die Bearbeitung einer über Tausch und Geschenk erworbenen Medieneinheit nur halb so teuer ist wie der Kauf einer Medieneinheit. Dies liegt daran, dass beim Erwerb über Tausch und Geschenk die Vorauswahl durch die Fachreferenten, die Preisermittlung, die Mahnungen an Lieferanten sowie die Rechnungsprüfung und -anweisung wegfallen. Zudem ist die Titelaufnahme bei solchen Medien oft einfacher. Gerade bei dem sehr hohen Wert für die Erwerbung einer Medieneinheit ist allerdings zu beachten, dass die Zahlen eben kalkulatorische Kosten umfassen und nicht die jährlich effektiv anfallenden Ausgaben wiedergeben.

Auch bei der Aussonderung und Konversion wurden die ganzen Arbeitsvorgänge gemessen. Die Aussonderung kostete durch die notwendige Auswahl der auszusondernden Medien und die Löschung im Katalog und im Lokalsystem ca. 7,50 €, die mittlerweile fast abgeschlossene Retrokonversion von bisher nicht online katalogisierten Medien 4,10 €

(Mögliche) Reorganisationsmaßnahmen und Anpassungen

Aus den Zahlen der Prozesskostenrechnung ergaben sich folgende (mögliche) Reorganisationsmaßnahmen und Anpassungen:

Die wichtigste Veränderung fand bei der Organisation des Erwerbungs geschäftsgangs statt. Der Ausgangspunkt waren dabei die Kosten für Vorakzession und Akzession (ca. 230.000 €) und die Kosten für die Erwerbung und Bearbeitung einer Medieneinheit (ca. 65 €). Die Leitung der Universitätsbibliothek nahm beide Zahlen zum Anlass, zusammen mit der Leitung der Medienbearbeitung den Gang eines Buches durch die Bibliothek (organisatorisch und räumlich) zu analysieren und zu optimieren. Bei der Analyse zeigten sich einige Schwachpunkte im Prozess, die durch folgende Maßnahmen beseitigt wurden:

1. Es zeigte sich, dass die Vorakzession, also das Überprüfen, ob ein Buch schon in Mannheim vorhanden ist, oft durch die Fachreferenten *und* die Medienbearbeitung erfolgte, also Doppelarbeit stattfand. Daher wurde beschlossen, dass die Vorakzession ab sofort ausschließlich durch die Fachreferenten erfolgen soll, die im Gegenzug durch eine

Organisationsreform von Verwaltungstätigkeiten entlastet werden sollen. Eine Bestandsüberprüfung durch die Medienbearbeitung erfolgt nur noch nach ausdrücklicher Aufforderung durch den jeweiligen Fachreferenten. In allen anderen Fällen liegt die Verantwortung für den Bucherwerb ausschließlich bei den Fachreferenten.

2. Bei der Vorakzession und Literatúrauswahl ermitteln die Fachreferenten in den meisten Fällen ohnehin die elektronischen Daten des zu erwerbenden Titels. Dieser wird zukünftig von den Fachreferenten in ein elektronisches Bestellformular eingetragen und von dort in das Bibliotheksverwaltungssystem i3v eingetragen. Dadurch entsteht ein Pool von Bestellungen, auf den alle Mitarbeiter der Medienbearbeitung jederzeit zugreifen können. Da die Fachreferenten bisher sehr heterogene Bestellwege nutzten (Bestellungen direkt in i3v, E-Mail, Ausdruck, Kopien), erleichtert die Vereinheitlichung des Bestellvorganges die Arbeit in der Medienbearbeitung (kein Sortieren von Bestellungen, keine Liegezeiten bei Abwesenheit eines Mitarbeiters) erheblich. Zudem beschleunigt das Webformular die Bestellungen gegenüber dem bisher teilweise genutzten elektronischen Bestellweg über direkte Eintragungen in i3v.
3. Die bisher sehr heterogene Verschlagwortungspraxis der Fachreferenten wurde vereinheitlicht. Bisher war es so, dass einige Fachreferenten die Schlagworte selbst im Verbundkatalog eintrugen, andere die Schlagworte auf Zettel notierten. Im letzteren Fall gingen die Bücher an die Medienbearbeitung zurück, wo die Schlagworte dann eingetragen wurden. Da die Titel und die Ansetzungsformen der Schlagworte bei der Fremddatenrecherche und der Schlagwortvergabe durch die Fachreferenten ohnehin oft im Katalog aufgerufen werden müssen, tragen alle Fachreferenten die Schlagworte ab sofort selbst im Verbundkatalog ein. Der zeitliche Mehraufwand für das Eintragen der Schlagworte tendiert bei den Fachreferenten gegen Null, doch wird auf diese Weise eine Schleife im Geschäftsgang beseitigt, wodurch Liege- und Transportzeiten verringert werden.
4. Die Einarbeitung eines Buches wurde ferner dadurch beschleunigt, dass das Aufkleben der Signaturschilder neu beschaffter Monographien künftig nicht mehr in der Einband- und Beschriftungsstelle stattfindet, sondern von den für die Katalogisierung zuständigen Mitarbeitern der Medienbearbeitung übernommen wird. Hierzu war es notwendig, die Aufstellung im Magazin zu ändern, wo jetzt jede physische Einheit streng nach Numerus currens aufgestellt wird. Mehrbändige Werke stehen dadurch zwar teilweise nicht mehr zusammen, doch ist es nun möglich, den Katalogisiererinnen Signaturenkontingente zuzuweisen, die von diesen nach Eingang der Bücher vergeben werden. Durch diese Maßnahme beschleunigt sich der Durchlauf der Bücher erheblich. Allerdings werden sich durch die Tatsache, dass die Signaturschilder zukünftig von Angehörigen des gehobenen

Dienstes und nicht mehr von Angehörigen des mittleren Dienstes bzw. studentischen Hilfskräften aufgeklebt werden, an dieser Stelle des Geschäftsgangs die Prozesskosten zukünftig geringfügig erhöhen.

5. Schließlich fiel bei der Analyse des Geschäftsgangs auf, dass die Bearbeitung der Medien in verschiedenen Stockwerken erfolgte und dass eng zusammenarbeitende Betriebseinheiten nicht immer in räumlicher Nähe zueinander angesiedelt waren. Um diesen Zustand zu beheben, zog die Fernleihe ins Erdgeschoss, wo sie nun in unmittelbarer Nähe zur Poststelle und zum Magazin angesiedelt ist. Die Medienbearbeitung konnte durch die nun freigewordenen Räume der Fernleihe bis auf wenige Mitarbeiter in einem Flur konzentriert werden. Ferner wurde der bisher im Erdgeschoss befindliche Scanner, mit dem Inhaltsverzeichnisse, Klappentexte etc. zur Anreicherung des Verbundkataloges digitalisiert werden, ebenfalls in diesem Flur untergebracht. Dadurch verlassen die Bücher diesen Flur bis zu ihrer Fertigstellung im Regelfall nicht mehr. Vielmehr werden sie in der Medienbearbeitung inventarisiert und katalogisiert, kommen dann zu den Fachreferenten und werden von diesen in den Scannerraum gebracht, wo sie gescannt, zurückgebucht, mit Folie zum Schutz der Signaturen beklebt und an das Magazin oder die Ausleihe weiterverteilt werden.

Ausgehend von dem Umstand, dass die Erwerbung und die Einarbeitung einer Medieneinheit ca. 65 € kosten, wird die Bibliothek nach dem Wegfall der landeseinheitlichen Gebührenordnung ab dem Jahr 2007 die Gebühr für Ersatzbeschaffungen beim Verlust von Büchern anheben. Hierdurch soll ein höherer Kostendeckungsgrad erreicht werden.

Eine weitere Veränderung ergab sich durch die in der Lehrbuchsammlung ermittelte Wartezeit von Hilfskräften im Wert von etwa 7.700 €. Diese Wartezeit ergibt sich an der Aufsichtstheke, wenn gerade keine Bücher zurückgegeben werden und die Hilfskräfte nicht durch interne Arbeiten beschäftigt sind. Inwiefern eine solche Wartezeit auch in den Bereichsbibliotheken anfällt, wird sich bei der Auswertung der Erhebung aus dem Jahr 2005 zeigen. Als Optimierungsmaßnahme wurden insbesondere die Fachreferenten angewiesen, Aufsichtskräfte zukünftig mit zusätzlichen Aufgaben zu betrauen.

Schließlich wird die Universitätsbibliothek als Konsequenz der Ergebnisse der Prozesskostenrechnung die bereits laufenden Planungen für eine Freihandaufstellung der Erwerbungen der Zentralbibliothek der letzten 20 Jahre verstärkt vorantreiben. Laut KLR beliefen sich die Prozesskosten für eine Magazinausleihe im Jahr 2002 auf 2,77 €, diejenigen für eine Ausleihe aus der Lehrbuchsammlung auf 1,34 €. Etwa zwei Drittel der Ausleihen der Zentralbibliothek entfallen auf Bestände der letzten 20 Jahre, im Jahr 2002 also etwa 175.000 von 263.000 Ausleihen insgesamt. Diese 175.000 Ausleihen verursachten Prozesskosten in Höhe von ca.

486.000 € Wären diese Bestände wie die Bestände der Lehrbuchsammlung freihand mit einer Selbstverbuchungsanlage aufgestellt gewesen, so hätten sich die Prozesskosten lediglich auf ca. 235.000 € belaufen. Die Zentralbibliothek hätte also in diesem Fall brutto ca. 250.000 € an Prozesskosten gespart. Sollte eine Freihandaufstellung der Bestände der Zentralbibliothek realisiert werden, müssen davon allerdings erhebliche Aufwendungen für die geplante Verlängerung der Öffnungszeiten, die Sicherung der Medien, die dann notwendigen aufwändigeren Ordnungsarbeiten im Freihandbereich etc. abgezogen werden. Diese Mehrkosten dürften sich auf etwa 180.000 € belaufen, so dass ein Einsparungspotenzial von 70.000 € übrig bleibt.

Bei diesen Maßnahmen sei allerdings noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich bei "Einsparungen" nicht um wirkliche Einsparungen, die im Haushalt sichtbar werden, sondern um Veränderungen der Prozesskostensätze handelt. Diese werden sich lediglich in internen Umschichtungen und veränderten Prioritätssetzungen in der Benutzungs- und der Medienabteilung auswirken. Freiwerdende Kapazitäten sollen dabei in folgenden Bereichen eingesetzt werden:

1. Zu verstärkten Auskunfts- und Beratungsaktivitäten, vor allem in den Bibliotheksbereichen Ehrenhof, BWL, A 3 und A 5, also den Bereichsbibliotheken der UB Mannheim.
2. Zur verstärkten Umsystematisierung der Bestände auf die Regensburger Verbundklassifikation mit dem Ziel einer einheitlichen Aufstellungssystematik in allen Bibliotheksbereichen.
3. Zur seit längerem aufgrund zu geringer Personalkapazitäten vernachlässigten Revision der Bestände in den Bereichsbibliotheken und im Magazin.
4. Zur Aussonderung größerer Magazinbestände, die durch die zu starke Magazinauslastung der Zentralbibliothek in den nächsten Jahren notwendig sein wird.
5. Zur Aufrechterhaltung und evt. Ausweitung des universitätsinternen Dokumentlieferdienstes MALS.
6. Zum Digitalisieren häufig benötigter Literatur, die nicht mehr vom Urheberrecht betroffen ist.

Ausblick

Die Prozesskostenrechnung hat sich aus Sicht der Universitätsbibliothek als internes Steuerungsinstrument bewährt und erheblich zur besseren Ausnutzung der vorhandenen Personalkapazitäten und zur schnelleren Bereitstellung von Medien für die Nutzer beigetragen. Die Erhebung im Jahr 2005 verspricht durch die Einbeziehung der Bereichsbibliotheken weitere aufschlussreiche Ergebnisse. Die Universitätsbibliothek plant für 2008 eine weitere Erhebung, um die bis dahin erfolgte Reorganisation zu evaluieren und die Prozesse weiter zu optimieren.