

Sabine Burkard-Wollnik,
Alexandra Piper,
Elisabeth Sträter

Kosten sparen mit der Wertanalyse

Ein Praxisbericht aus der Stadtbibliothek Reutlingen

Die angespannte finanzielle Situation der Kommunen zwingt auch die Stadt Reutlingen (Baden-Württemberg, 112 000 Einwohner) zu einer konsequenten Sparpolitik. Im Zuge der Haushaltskonsolidierung waren für das Jahr 2004 in der Gesamtkommune verschiedene Projekte seitens der Verwaltungsspitze vorgesehen: Die Stadtbibliothek Reutlingen bekam den Auftrag, Vorschläge zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowie zur Kostensenkung zu erarbeiten.

Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung der Stadt Reutlingen wurden einzelne Ämter und Einrichtungen mit der Durchführung spezieller Projekte beauftragt. Das Projekt für die Stadtbibliothek Reutlingen¹ lautete »Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Bibliothek«².

Nachdem bereits eine im Jahr 2003 durchgeführte gesamtstädtische Grobanalyse der Unternehmensberatung Roland Berger eine mögliche Kostensenkung von mehreren 100 000 Euro für die Stadtbibliothek Reutlingen ergeben hatte und der Gemeinderat dann für die Stadtbibliothek einen Konsolidierungsbeitrag von 300 000 Euro für das Haushaltsjahr 2004 beschlossen hatte³, sollte das Projekt »Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Bibliothek« mit der Methode »Wertanalyse« durchgeführt werden.

Die Reutlinger Verwaltungsspitze beauftragte die Führungsakademie Baden-Württemberg⁴ mit der Projektleitung. Der konkrete Projektauftrag der Stadt lautete⁵:

»Als Beitrag der Stadtbibliothek zur Haushaltskonsolidierung werden umsetzbare Vorschläge für eine nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Bibliothek mit dem Ziel einer effektiveren, kostengünstigeren sowie effizienteren Aufgabenerfüllung erarbeitet. Vorschläge zur Reduzierung von Standards sind ausdrücklich zugelassen.«

Beschreibung der Methode

Die Wertanalyse ist eine praxisnahe Methode zur Gestaltung und Steigerung des Wertes von Produkten, Dienstleistungen und Abläufen. Der Begriff »Wert« bezeichnet hier das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand. Ziel einer »Wertanalyse« ist die Erhöhung des Werts durch Optimierung dieses Verhältnisses. Bezogen auf die Stadtbibliothek bedeutet dies, dass das Verhältnis zwischen Qualität und Realisierungsaufwand für das Dienstleistungsangebot optimiert werden sollte.

Eine Wertanalyse geht in der Regel von einer quantifizierten Zielvorgabe aus und ist trotzdem ergebnisoffen. Dies bedeutet, dass der Auftraggeber ehrgeizige Einsparziele formuliert und die Rahmenbedingungen vorgibt. Die Lösungsfindung erfolgt jedoch allein durch ein Expertenteam, das aus Mitarbeiter(inne)n der untersuchten Organisation zusammengesetzt wird. Ergebnisoffen bedeutet auch, dass das vom Auftraggeber gesetzte Ziel nicht zwingend erreicht werden muss. Möglicherweise ergibt die Untersuchung,

dass das zu erreichende Einsparpotenzial geringer ist als das Ausgangsziel.

Bei der Wertanalyse handelt es sich um eine Organisationsuntersuchung im klassischen Sinne. Da das Ergebnis von einem Expertenteam unter externer Moderation erarbeitet wird, unterscheidet sich die Methode jedoch wesentlich von einer gutachterlichen Vorgehensweise. Das Expertenteam hat dabei die Aufgabe, fachliches Wissen, Erfahrungen und Detailkenntnisse aus der Praxis einzubringen. Die Aufgabe der Moderation besteht darin, die methodische Vorgehensweise zu vermitteln, das Team bei der Anwendung der Methode zu unterstützen und die Projektarbeit insgesamt vorzubereiten, zu organisieren und auszuwerten.

Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Teams ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Aufgabenstellung und stellt die Entwicklung praxisnaher und -tauglicher Lösungsansätze sicher.

Außerdem handelt es sich bei der Methode Wertanalyse um ein analytisches Verfahren, bei dem zunächst Strukturen und Aufgaben einer Organisation nach sogenannten »Funktionen« aufgegliedert und dadurch systematisch erfasst und dargestellt werden (Funktionenanalyse).

Lösungsorientierte Analyse

Die Beschreibung von »Funktionen« unterscheidet sich von einer »Tätigkeitsbeschreibung« dadurch, dass auf die Wirkung, die mit einer Dienstleistung erreicht werden soll, fokussiert wird. Die Abstrahierung der Tätigkeiten auf deren Wirkung ermöglicht eine Loslösung von bestehenden Strukturen und Prozessen. Damit handelt es sich um eine sehr lösungsorientierte Herangehensweise. Die Funktionenanalyse stellt eine wichtige Grundlage für die weitere Vorgehensweise dar, indem sie wesentliche Hinweise auf die für Optimierungsansätze besonders geeigneten Bereiche liefert.

- 1 Weitere Informationen zur Stadtbibliothek Reutlingen unter www.stadtbibliothek-reutlingen.de
- 2 Vgl. Projektbeschreibung eines internen Arbeitspapiers der Stadt Reutlingen [Stand: 07.09.2004]
- 3 Gemeinderatsbeschluss vom 17. Februar 2004
- 4 Nähere Informationen zur Führungsakademie Baden-Württemberg unter www.fuehrungsakademie.bw21.de
- 5 Vgl. Projektbeschreibung eines internen Arbeitspapiers der Stadt Reutlingen [Stand 07.09.2004]

Der Aufgliederung nach Funktionen folgt in einem nächsten Schritt die Zuordnung des für jede einzelne Funktion aufzubringenden Arbeitsaufwandes. Neben den Personalkosten werden die Sachmittel auf die einzelnen Funktionen verteilt. Dadurch sind Erkenntnisse über Kostenstellen möglich, die ohne eine Aufgliederung des Gesamtprozesses in einzelne Funktionen nicht gewonnen werden könnten.

Im Vordergrund steht der Gesamtprozess der Leistungserbringung und nicht der einzelne Beitrag des Mitarbeitenden. Schon diese Sichtweise ist für die Beteiligten in aller Regel neu und zeigt Zusammenhänge auf, die im Alltagsgeschäft untergehen. Auf Grundlage der Funktionenanalyse erarbeiten die Teammitglieder im nächsten Schritt zunächst eine Sollkonzeption. Auf dieser Grundlage erfolgt dann die Entwicklung von Alternativlösungen, bei denen Prozesse zusammenhängend erledigt, Schnittstellen beseitigt und Wege verkürzt werden (Prozessorganisation).

Das Ergebnis ist ein von den Mitarbeiter(inne)n selbst entwickelter maßgeschneiderter Optimierungsvorschlag. In diesem Ansatz liegt, neben dem umfangreicheren Zeiteinsatz der Zusammenarbeit, der entscheidende Vorteil gegenüber einer gutachterlichen Vorgehensweise, deren Ergebnisse die Betroffenen meist als vorgefertigt und aufoktroiert empfinden. (Die einzelnen Schritte der Wertanalyse sind noch einmal kurz gefasst im Infokasten auf Seite 790 dargestellt.)

Projektbeginn

Wie bereits erwähnt, spielen die interdisziplinäre Teamarbeit sowie eine repräsentative Teamzusammensetzung bei Wertanalysen eine wichtige Rolle. Vonseiten der Bibliothek waren sechs Kolleginnen aus den Abteilungen Medienangebot/Lektorat, Ausleihdienste, Öffentlichkeitsarbeit, Kinderbibliothek, Zweigstellen, IT sowie die stellvertretende Bibliotheksleiterin im Team vertreten. Vonseiten der Stadtverwaltung kamen zwei Mitarbeiter (Zentrale Steuerungsunterstützung/Controlling und Hauptamt/Organisation) sowie ein Mitglied des Personalrates – gleichzeitig Bibliotheksassistentin – hinzu.

Mit den drei Moderatoren von der Führungsakademie Baden-Württemberg

6 Virtueller Arbeitsordner innerhalb der Kommunikationssoftware Lotus Notes

bestand das Team aus insgesamt zwölf Personen. Sprecherin des Teams war eine Mitarbeiterin der Stadtbibliothek. Am Anfang stand ein gemeinsamer Informationstermin für alle Teammitglieder und die Bibliotheksleiterin, bei dem die Methode »Wertanalyse« und der grobe Zeitrahmen von den Moderatoren der Führungsakademie vorgestellt wurden.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtbibliothek Reutlingen wurden über das Projekt, den Zeitplan und die Methode im Rahmen einer Dienstbesprechung in Kenntnis gesetzt. Außerdem wurden sie darüber informiert, dass die Teammitglieder während der Zeit des Projektes durch die zusätzliche Arbeitsbelastung ihren täglichen Arbeiten nicht im üblichen Ausmaße nachkommen konnten.

Wertanalysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie innerhalb eines sehr kurzen Zeitraumes durchgeführt werden. Ein wesentlicher Teil der Arbeit wurde in acht ganztägigen Workshoptagen geleistet (Ende August bis Ende November 2004). Zwischendurch mussten die einzelnen Teammitglieder immer wieder sehr zeitintensive Recherchen und Analysen leisten. Von Vorteil war die Tatsache, dass häufig zwei Workshoptage unmittelbar aufeinanderfolgten, sodass hier sehr konzentriert und am Stück gearbeitet werden konnte.

Als sehr hilfreiches Arbeitsinstrument während des gesamten Wertanalyse-Prozesses erwies sich die Einrichtung eines sogenannten Team Rooms⁶. In diesen virtuellen Raum wurden sowohl alle Ergebnisse der einzelnen Workshoptage (zumeist Bilder abfotografierter Stellwände) als auch benötigte Daten und Ergebnisse der »Hausaufgaben« eingestellt. Zugriff hatten alle Teammitglieder sowie die Bibliotheksleiterin, die sich dadurch stets über den Fortgang der Wertanalyse informieren konnte.

Funktionenanalyse

Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei der Wertanalyse um ein analytisches Verfahren, bei dem zunächst die Tätigkeiten der zu untersuchenden Einrichtung nach Funktionen aufgegliedert werden. Da zur Erfüllung des Projektauftrags die gesamte Stadtbibliothek untersucht werden musste, war diese Funktionenanalyse außerordentlich komplex und beschäftigte das Team drei Workshoptage lang.

Die einzelnen Funktionen wurden in Kleingruppenarbeit ermittelt und definiert. Die Methode gibt vor, eine Funk-

tion stets mit einem Substantiv und einem Verb zu beschreiben. Letztendlich wurden folgende sechs Hauptfunktionen mit zahlreichen Unterfunktionen für die Stadtbibliothek Reutlingen herausgearbeitet:

- Medien anbieten
- Medien und Informationen vermitteln
- Medienkompetenz vermitteln
- lokale kulturelle Identität fördern und erhalten
- Öffentlichkeitsarbeit leisten
- Betrieb gewährleisten.

Diese sechs Hauptfunktionen dienen der Erfüllung der Gesamtfunktion der Stadtbibliothek, die als »Für alle Bürger die Nutzung von Informations- und Wissensquellen sichern« definiert wurde.

Arbeitszeitschätzung

Die Funktionen wurden in einer Excel-Tabelle dargestellt, die die Grundlage für die anschließende Arbeitszeitschätzung bildete. Die Arbeitszeitschätzung war unerlässlich für die Zuordnung der Personalkosten zu den Funktionen, denn nur so konnte festgestellt werden, welche Kosten die Arbeitsvorgänge im Einzelnen verursachen.

Da es sich bei der Arbeitszeitschätzung um ein sehr sensibles Thema handelt, musste diese vom Team sehr gut vorbereitet und den Mitarbeiter/innen positiv vermittelt werden. Hierzu gab es eine außerordentliche Dienstbesprechung, zu der alle Mitarbeiter/innen sowie der Vorsitzende des Personalrates eingeladen wurden.

Die Teamsprecherin stellte die Vorgehensweise zur Arbeitszeitschätzung dar und erläuterte sie anhand eines Beispiels. Jede Mitarbeiterin musste Zeitangaben zu den jeweiligen Funktionen, die er/sie ausübt, zuordnen und in die Tabelle eintragen. Dabei gab es die Wahl zwischen Stunden pro Woche, pro Monat oder pro Jahr. Für einige Funktionen, wie Teilnahme an Besprechungen, Auskunfts- und Thekendienste, gab es seitens des Teams Vorgaben, um das Ausfüllen der Tabelle so einfach und schnell wie möglich zu machen.

Alle Teammitglieder standen den Kolleg(inne)n als Ansprechpartner während des Bearbeitungszeitraumes von nur einer Woche zur Verfügung. Ebenso wie die gesamte Wertanalyse fand somit auch die Arbeitszeitschätzung unter einem enormen Zeitdruck statt. Die Mitarbeiter/innen schickten ihre Excel-Tabelle per E-Mail direkt an die Moderatoren der

Führungsakademie, die die Einzelangaben zusammenführten. Somit wurde die Anonymität gegenüber der Bibliotheksleitung und dem Wertanalyse-Team gewahrt.

Das Ergebnis der Arbeitszeitschätzung wurde allen Mitarbeiter(inne)n bekannt gegeben. Es war so interessant, dass es auch hier – zumindest für die sechs Hauptfunktionen – kurz vorgestellt werden soll (siehe Tabelle auf Seite 791). Nach Ermittlung der Personalkostenverteilung auf die einzelnen Funktionen, wurden die Sachkosten anhand des Betriebsabrechnungsbogens, den die Stadtbibliothek jährlich erstellt, ebenfalls den einzelnen Funktionen zugeordnet. Dadurch wurde genau ersichtlich, wie viel eine einzelne Funktion kostet.

Sollkonzeption

Ausgehend von den Erkenntnissen der Ist-Analyse, wurden Einsparziele definiert. Mit den Zielen der Sollkonzeption setzt sich das Team eine Messlatte, die es mit seiner Arbeit gerne erreichen möchte. Die Herausforderung besteht nun darin, die Messlatte auf die »richtige Höhe« zu legen. Weder zu niedrig, noch zu hoch, sondern genau so, dass sich das Team gerade noch in der Lage sieht, die Latte zu überspringen. Es sollte sich herausgefordert fühlen, neue und unkonventionelle Ideen zu entwickeln und nicht nur auf Bekanntes zurückzugreifen.

Vor dem Hintergrund des Projektauftrages, der ausdrücklich Vorschläge



Eine der Stellwände mit erarbeiteten Ideen während der Kreativitätsphase: Insgesamt wurden im Wertanalyse-Team rund 300 Vorschläge zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit oder zur Kostensenkung diskutiert. In weiteren Schritten mussten die zahlreichen Ideen dann verdichtet und bewertet werden. (Foto: STB Reutlingen)

Die Schritte der Wertanalyse

Über den gesamten Zeitraum des Analyseprozesses erfolgt eine Abstimmung der Ergebnisse. Darüber hinaus kommen die klassischen Methoden des Projektmanagements inklusive Dokumentation zur Anwendung. – Die einzelnen Phasen (0 bis 5) in der Übersicht:

- Vorbereitung
- 0. Projektfeinplanung
- Gruppenarbeit
- 1. Systematische Analyse des Ist-Zustandes (Aufgaben, Funktionen, Arbeitsabläufe, Kosten etc.)
- 2. Definition des Soll-Zustandes
- 3. Kreativitätsphase: Entwicklung von Lösungsansätzen zur Erreichung des Soll-Zustandes
- 4. Bewertung, Verdichtung und Festlegung von Lösungen und Beschreibung von Maßnahmen
- 5. Festlegung der Umsetzungskonzeption

zur Reduzierung von Standards⁷ zuließ, gliederte sich die Sollkonzeption in zwei Bereiche. Diese wurden zur Strukturierung der anschließend entwickelten Maßnahmen und des Gesamtergebnisses herangezogen:

- Bereich 1: Standards aus Kundensicht weitgehend unverändert (Zielgröße > 50 000 Euro)
 - Bereich 2: Standards aus Kundensicht verändert (Zielgröße > 200 000 Euro)
- Unter Bereich 1 sollten Vorschläge subsumiert werden, die zu Einsparungen führen, ohne dass sich diese gravierend für den Bibliotheksbenutzer auswirken. Bereich 1 sollte sich aus folgenden Elementen zusammensetzen:
- Einsparmaßnahmen, die bereits im Haushaltsjahr 2004 umgesetzt wurden, jedoch dort noch nicht als Einsparung »gewürdigt« wurden.
 - Ideen des Wertanalyse-Teams inklusive »kleinerer« Vorschläge, die im Rah-

men des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt werden konnten.

- Vorschläge aus der »Pipeline«, das heißt Maßnahmen, die schon länger in der Diskussion waren, jedoch aufgrund der hohen Investitionskosten bisher nicht realisiert werden konnten.

Bereich 2 sollte Vorschläge umfassen, die für den Bibliotheksbenutzer eine Veränderung der heutigen Situation mit sich bringen würden. Die Veränderungen können dabei sowohl negativer als auch positiver Art sein. So würde zum Beispiel die Reduzierung oder Abschaffung einzelner Dienstleistungen sicher negativ empfunden werden, während die

7 Das Wertanalyse-Team hat zwischen den Workshopagen versucht, Standards zu definieren, aber festgestellt, dass dies ein so umfangreicher Themenbereich ist, dass er letztendlich nicht abschließend zu Ende bearbeitet werden konnte.

Einführung technischer Neuerungen, die ebenfalls eine Veränderung gegenüber der heutigen Situation darstellen, von vielen sicher positiv beurteilt werden würde. Bereich 2 bestand aus:

- Vorschlägen des Wertanalyse-Teams inklusive kleinerer Vorschläge, die im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt werden konnten.
- Vorschlägen aus der Pipeline.

Bei der Festlegung der Zielgrößen für die beiden Bereiche orientierte sich das Team an früheren Einsparforderungen der Stadt und traf eine eigene Einschätzung, welche Größen unter Anstrengung erreichbar schienen. Die Sollkonzeption wurde mit dem Auftraggeber abgestimmt. Ziel des Wertanalyse-Projekts war, im Sinne einer Gesamtschau, ein Entscheidungspapier für die Stadtverwaltung und den Gemeinderat zu erstellen.

Kreativitätsphase

Die so genannte Kreativitätsphase ist das eigentliche Herzstück der Wertanalyse, wo der Fantasie der Teammitglieder keine Grenzen gesetzt werden. Mit besonderen Kreativitätstechniken werden so viele Lösungsansätze wie möglich entwickelt, mit denen die Ziele der Sollkonzeption erreicht werden könnten.

Auf Grundlage der Sollkonzeption und den dort definierten Zielvorgaben hat das Team in einem ganztägigen Kreativitätsworkshop mit verschiedenen Brainstormingtechniken erste Ideen und Vorschläge entwickelt. Für einen besseren Überblick wurden die zahlreichen Ideen in die zwei Bereiche der Sollkonzeption »Standard halten« und »Standard verändern« unterteilt.

Beim Bereich »Standard halten« fielen hauptsächlich interne Arbeitsabläufe in den Blick des Teams. Zum Beispiel wurden grundsätzliche Überlegungen zur Bestellung und Einarbeitung von Medien angestellt. Die Ideen im Bereich »Standard verändern« umfassten vor allem Vorschläge für technische Neuerungen oder zur Reduzierung, ja sogar zur Abschaffung bestimmter Dienstleistungen.

Im Anschluss an den Kreativitätsworkshop bekam das Team 14 Tage Zeit, um

8 Für die Erarbeitung von Vorschlägen konnte das für die Bibliothek vorhandene Zahlenmaterial (Betriebsabrechnungsbogen, Jahresstatistiken u.a.) sowie die erstellte Arbeitszeitschätzung inklusive Funktionsbaum als Hilfsmittel herangezogen werden.

Hauptfunktionen	Anteil in Prozent (Personalkosten)
Medien anbieten	51,9
Medien und Informationen vermitteln	12,5
Medienkompetenz vermitteln	0,6
lokale kulturelle Identität fördern und erhalten	0,7
Öffentlichkeitsarbeit leisten	4,5
Betrieb gewährleisten	29,8

Ergebnis der anteiligen Arbeitszeitschätzung durch die Mitarbeiter/innen der Stadtbibliothek Reutlingen im Rahmen der Wertanalyse

bis zum nächsten Termin weitere Ideen und Möglichkeiten zur Einsparung von Kosten zusammenzutragen⁸. Um die Vorschläge strukturiert zu sammeln, wurde eine Excel-Datei mit den beiden Rubriken »Standard halten« und »Standard verändern« mit Unterteilung nach den Hauptfunktionen aus der Funktionsanalyse erstellt. Die bereits zuvor gesammelten Ideen wurden als Startmasse aufgenommen.

Die zusammengetragenen Ideen wurden am nächsten Workshopag kurz vorgestellt und Fragen dazu geklärt. Für jede der Ideen wurde eine Karte geschrieben. Diese Ideen wurden in folgende Bereiche einsortiert und an Stellwände geheftet (siehe auch die Abbildung auf Seite 790):

- Wirtschaftlichkeit erhöhen
 - Einkauf/Verkauf optimieren
 - Effizientere und effektivere Marketingmethoden
 - Gebührenmodelle
 - Kostenreduzierung bei Zweigstellen
 - Senkung von Standards
 - Outsourcing
 - Prozesse
 - Medien einsortieren
 - Medien: wie anbieten und herausnehmen
 - Auskunft
 - Magazin
 - Räumliche Veränderungen
 - Neue technische Möglichkeiten nutzen
 - Bestandsprofil schärfen
 - »Diverses«
 - Ideenspeicher/sonstige Maßnahmen.
- In einer weiteren Brainstormingrunde wurden die Teammitglieder erneut aufgefordert, weiterführende Ideen auf Kar-

ten zu notieren. Dabei sollten bewusst Schranken in den Köpfen zur Seite geschoben werden und auch Ideen notiert werden, die sich verrückt, unerfüllbar oder gar utopisch anhörten. Insgesamt entwickelte das Team während der Kreativitätsphase über 300 Ideen.

Verdichtung der Ideen, Auswahl der Maßnahmen

In weiteren Schritten mussten die vielen Ideen verdichtet und bewertet werden. In einem ersten Durchgang wurden die Karten herausgezogen, die in die Bereiche »Machen wir schon (bald)« oder »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess« fielen. Bei den hier gesammelten Ideen handelte es sich meist um kleinere Maßnahmen zur Kosteneinsparung, die unabhängig von der Wertanalyse weiterverfolgt werden sollten.

Anschließend wurden aus den oben genannten Bereichen diejenigen mit dem höchsten Potenzial im Hinblick auf die Auftragsbefreiung der Wertanalyse herausgefiltert. Da sich nach Meinung des Teams in den aussortierten Bereichen aber auch Einzelideen befanden, die ebenfalls ein hohes Potenzial vermuten

Die sogenannte Kreativitätsphase ist das eigentliche Herzstück der Wertanalyse, wo der Fantasie der Teammitglieder keine Grenzen gesetzt werden.

ließen, wurden diese für den weiteren Fortgang mitberücksichtigt.

Zuerst wurde aus den ausgewählten Bereichen Ballast abgeworfen. Dies erfolgte, indem die Ideen innerhalb der Bereiche auf »realistisch« und »unrealistisch« geprüft wurden. Die realistischen Ideen wurden anschließend in Hinblick auf Realisierungsaufwand und Nutzen bezüglich der Auftragsbefreiung bewertet. Hierzu wurde eine Skala von 1 bis 3 festgelegt (Realisierungsaufwand: 1 = wenig Aufwand, 3 = hoher Aufwand; Nutzen: 1 = wenig Nutzen, 3 = hoher Nutzen). – Beispiele:

- Verschickung von Mahnungen per E-Mail: Für diesen Vorschlag wurde ein Realisierungsaufwand von 1 ermittelt, da die Möglichkeit im Bibliotheksverwaltungssystem angeboten wurde, die Vorarbeiten nicht sehr aufwendig waren und keine hohen personellen Ressourcen gebunden wurden. Die Erfassung

der E-Mail-Adresse könnte zum größten Teil durch die Bibliotheksbenutzer selbst am Web-Opac durchgeführt und die Maßnahme zeitnah umgesetzt werden. Einsparungen durch das Entfallen von Ausdrucken, Wegfall der Kuvertierung von Briefen und dem Briefporto führten schnell zu einem berechenbaren Nutzen, der ausbaufähig wäre.

■ **Zweigstellenschließung:** Der Vorschlag zur Schließung von Zweigstellen⁹, der auch weiterverfolgt werden sollte, wurde sehr kontrovers diskutiert. Es konnte keine Einigung über die bisher definierte Idee »Schließung von Zweigstellen« erzielt werden, da die Idee nach Auffassung einiger Teammitglieder nicht konkret genug gefasst war. Aufgrund der Teamregel, möglichst einstimmige Beschlüsse zu fassen und der Brisanz des Themas, das im Sommer 2004 bereits politische Wellen geschlagen hatte, wurden vier Modelle für die Idee »Schließung von Zweigstellen« erarbeitet.

Um alle Ideen abschließend nach der oben beschriebenen Skala beurteilen zu können, mussten teilweise zu den bereits

Die übrig gebliebenen 14 Vorschläge sollten in einem Ranking den politischen Entscheidungsträgern der Stadt präsentiert werden. Das Team konnte damit Ausdruck geben, welche Maßnahmen favorisiert wurden.

verfügbaren Daten weitere Zahlen vom Team ermittelt und zusammengestellt werden. Die Ideen, bei denen das Verhältnis Aufwand zu Nutzen nicht überzeugend war, wurden aus dem weiteren Prozess ausgeschlossen.

Die nach dem Verdichtungsprozess verbliebenen 14 Ideen wurden mit konkreten Daten versehen; dabei wurden das zu erwartende Einsparpotenzial (Material- und Personalkosten), die möglichen positiven und negativen Auswirkungen für die Kunden, für die Bibliothek, die Stadt und für die Beschäftigten, sowie die Investitionskosten, der Umsetzungsaufwand und der Zeitbedarf für die Realisierung der Maßnahmen ermittelt und dokumentiert.

Bewertung

Mit der Ermittlung von 14 Ideen war die Aufgabe des Wertanalyse-Teams noch nicht beendet. Diese 14 Vorschläge sollten in einem Ranking den politischen

Entscheidungsträgern der Stadt Reutlingen präsentiert werden. Das Team konnte damit Ausdruck geben, welche Maßnahmen aus seiner Sicht für eine Umsetzung favorisiert wurden. Besonders wichtig war dies in Bezug auf die vier Modelle zur Zweigstellenschließung.

Aufgrund der Bedeutsamkeit wurde zur Definition der Bewertungskriterien die Bibliotheksleiterin eingebunden. Das Team einigte sich auf folgende Bewertungskriterien (in Klammern der jeweilige Gewichtungsfaktor¹⁰):

- Auswirkungen auf Kunden (2,7)
- Auftrags- und Aufgabenerfüllung (2,0)
- Netto-Einsparvolumen/Jahr (1,6)
- Auswirkungen auf Mitarbeiter (1,2)
- Zeitnahe Realisierung (0,9)
- Umsetzungsaufwand gesamt (0,8)
- Auswirkung auf Image (0,8).

Bei der Betrachtung der Bewertungskriterien werden die Schwerpunkte des Teams deutlich. Die Einsparungen sollten weder zu Lasten der Kunden noch zu Lasten von Auftrag und Selbstverständnis der Stadtbibliothek gehen.

Für die Bewertungskriterien wurden Bewertungskategorien von 1 bis 5 festgelegt. Beim Bewertungskriterium »Auswirkungen für den Kunden« lauteten diese zum Beispiel wie folgt:

- 1 = sehr hohe Auswirkungen
- 2 = hohe Auswirkungen
- 3 = keine Änderung gegenüber jetzt
- 4 = geringe Auswirkungen
- 5 = keine Auswirkungen.

Die Bewertungskriterien »Zeitnahe Realisierung« und »Netto-Einsparvolumen pro Jahr« erhielten Bewertungskategorien, die sich konkret in Zahlen ausdrückten, zum Beispiel 4 = 3 bis 6 Monate Zeit zur Realisierung oder 3 = 10 000 bis 50 000 Euro Netto-Einsparvolumen pro Jahr.

Mittels einer Excel-Tabelle wurden die Ideen mit den Bewertungskriterien und deren Gewichtungsfaktoren strukturiert zusammengeführt. Die Bewertung der 14 Vorschläge erfolgte im Team mit den vorgegebenen Skalierungen. Aus Skalenwert und Gewichtung ergab sich für jeden Vorschlag eine Endbewertung, die ein Ranking ermöglichte.

Die Idee mit dem höchsten Zahlenwert kam auf Platz 1 der zu realisierenden Maßnahmen, die Idee mit dem niedrigsten Wert auf den letzten Platz. Alle Teammitglieder waren mit dem somit erstellten Ranking einverstanden und weitgehend zufrieden, da es in etwa den Vorstellungen der individuellen Rankings der Teammitglieder entsprach.

Beschreibung der Maßnahmen

Die 14 Maßnahmen werden hier in der Reihenfolge des Rankings und mit dem jährlichen Einsparvolumen kurz beschrieben.

1 Medienbestellung und Rechnungsabwicklung online, 8 500 Euro [ohne]¹¹

Die Bestellungen von Medien bei der ekz¹² sollen nicht mehr per Brief, sondern per E-Mail verschickt werden, um dort automatisiert weiterverarbeitet zu werden. Die Rechnungs- und Lieferdaten sollen von der ekz online an die Bibliothek geschickt werden. Diese Daten werden in die Datenbank eingespielt, um die Eingangsbearbeitung der Medien zu beschleunigen.

2 Beschaffung eines Transpondersystems, 100 000 Euro [ohne]

Durch die Ausstattung der Medien mit Transpondern, der Aufstellung von Selbstverbuchungsgeräten und der Ausrüstung der Verbuchungstheke mit Transponder-Lesepads sollen Schlangen an dieser abgebaut werden und der Personaleinsatz an der Verbuchungstheke reduziert werden.

3 Gebührenautomat für offene Gebühren, 12 000 Euro [ohne]

Mit der Aufstellung eines Gebührenautomaten soll der Zahlungsverkehr von der Verbuchungstheke abgezogen werden.

4 Medienverzeichnisse nur noch elektronisch, 6 000 Euro [ohne]

Medien- und Literaturverzeichnisse in Papierform sollen abgeschafft und durch dynamische Katalogabfragen auf der Website ersetzt werden. Die aufwendige Erstellung von Literaturverzeichnissen

- 9 Die Stadtbibliothek Reutlingen verfügt über 10 Zweigstellen. Davon sind 4 hauptamtlich (durch bibliothekarische Fachpersonal) geleitet mit 12 bis 20 Öffnungszeiten pro Woche und 6 nebenamtlich geleitet mit 4 bis 6 Öffnungszeiten pro Woche. Die vergleichsweise hohe Anzahl von sehr kleinen Zweigstellen führt u.a. zu der schlechten Wirtschaftlichkeit der Stadtbibliothek.
- 10 Der Gewichtungsfaktor wurde in einem relativ aufwendigen Verfahren durch das Team definiert.
- 11 [ohne] = ohne Standardveränderung für Kunden; [mit] = mit Standardveränderung für Kunden

im Textverarbeitungsprogramm und die Herstellung der Listen, Hefte und so weiter in der Hausdruckerei entfallen.

5 Schließung von vier nebenamtlich und zwei hauptamtlich geleiteten Zweigstellen, 214 000 Euro [mit]

Die nebenamtlich geleiteten Zweigstellen Bronnweiler, Oferdingen, Ohmenhausen, Römerschanze und die hauptamtlich geleiteten Zweigstellen Orschel-Hagen und Sondelfingen sollen geschlossen werden.

6 Versand der Mahnungen per E-Mail statt per Post, 2 700 Euro [ohne]

Diese Maßnahme wurde in einem vorangegangenen Kapitel bereits ausführlich erläutert.

7 Erhöhung der Jahresgebühr von 12 Euro auf 15 Euro, 22 500 Euro [mit]

Die Jahresgebühr für Erwachsene soll von 12 Euro auf 15 Euro erhöht werden. Für Kinder und Jugendliche wird weiterhin keine Jahresgebühr erhoben.

8 Schließung von vier nebenamtlich und zwei hauptamtlich geleiteten Zweigstellen mit Kompensation, 189 500 Euro [mit]

Die unter Maßnahme 5 genannten Zweigstellen sollen geschlossen werden. Zur Kompensation sollen die Öffnungszeiten der verbleibenden zwei nebenamtlich geleiteten Zweigstellen Gönningen und Mittelstadt von sechs auf zwölf Öffnungszeiten verdoppelt werden.

9 Schließung von vier nebenamtlich geleiteten Zweigstellen, 68 000 Euro [mit]

Die nebenamtlich geleiteten Zweigstellen Bronnweiler, Oferdingen, Ohmenhausen und Römerschanze sollen geschlossen werden.

12 ekz.bibliotheksservice GmbH in Reutlingen, nähere Informationen unter www.ekz.de

13 Weitere Informationen unter www.hochschule-reutlingen.de

14 Abschlussbericht zur Wertanalyse bei der Stadtbibliothek Reutlingen/Führungsakademie Baden-Württemberg vom 1. Februar 2005

15 Dies entspricht ca. 7,5 Prozent des Verwaltungshaushalts

16 Vgl. Beschlussvorlage 05/055/01 der Stadt Reutlingen vom 05.04.2005

Weiterführende Literatur

Die Methode der Wertanalyse für Anwendungen in Bibliotheken wird ausführlich allgemein und dann am Beispiel des Prozessmanagements dargestellt bei:

Konrad Umlauf: Prozessmanagement im Bestandsaufbau. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2006). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.), Loseblatt-Ausgabe, 14. Aktualisierungslieferung. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 8/4.

Dort gibt es auch weiterführende Literaturangaben.

10 Reduzierung des Medienbestandes der Hauptstelle um 5 Prozent mit entsprechender Reduzierung des Medieneinkaufes, 25 000 Euro [mit]

Der Medienbestand der Hauptstelle soll um fünf Prozent reduziert werden. Die bisherige Erneuerungsquote von neun Prozent muss für die Aktualität und Attraktivität der Stadtbibliothek Reutlingen erhalten werden. Mit der Reduzierung des Bestandes bei gleich bleibender Erneuerungsquote sinkt die Zahl der einzukaufenden Medien und somit der Medienetat.

11 Nutzung von bis zu 30 Quadratmetern innerhalb der Bibliothek durch Dritte, bis zu 7 000 Euro [mit]

Eine Fläche soll an eine andere städtische Einrichtung oder einen Dritten (zum Beispiel Beratungsstelle, Konzertbüro, Café, Kiosk und Ähnliches) vermietet werden.

12 Schließung von vier nebenamtlich geleiteten Zweigstellen mit Kompensation, 45 000 Euro [mit]

Die unter Maßnahme 9 genannten Zweigstellen sollen geschlossen werden. Zur Kompensation sollen die Öffnungszeiten der verbleibenden zwei nebenamtlich geleiteten Zweigstellen Gönningen und Mittelstadt von sechs auf zwölf Öffnungszeiten verdoppelt werden.

13 Rationalisierung Buchpflege, 15 000 Euro [mit]

Das Durchsehen und Waschen von Medien bei der Rücksortierung der Medien soll entfallen.

14 Abschaffung der Fernleihe, 18 500 Euro [mit]

Die Dienstleistung »Fernleihe« soll unter Verweis auf die Hochschulbibliothek Reutlingen¹³ und deren Angebot zur Fernleihe eingestellt werden.

Die vier verschiedenen Modelle zur Schließung von Zweigstellen wurden letztendlich unter der Idee »Neustrukturierung des Medienangebots« mit den beiden Varianten a) Konzentration auf sieben Standorte (bis zu 68 000 Euro jährliches Einsparvolumen) und b) Konzentration auf fünf Standorte (mit bis zu 214 000 Euro jährlichem Einsparvolumen) subsumiert.

Abschlussbericht

Das Ergebnis der Wertanalyse wurde in einem Abschlussbericht¹⁴ mit ausführlichen Erläuterungen der 14 Maßnahmen und dem Ergebnis der Arbeitszeiterfassung von den Moderatoren der Führungsakademie Baden-Württemberg

Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, die Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter über das Ergebnis der Wertanalyse zu informieren, bevor der Gemeinderat Kenntnis bekam.

zusammengestellt und den Teammitgliedern zur Korrektur vorgelegt. Die endgültige Fassung des Berichts wurde der Reutlinger Verwaltungsspitze vorgestellt und das weitere Vorgehen in der Zukunft geplant.

Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, die Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter über das Ergebnis der Wertanalyse zu informieren, bevor das Ergebnis dem Gemeinderat zur Entscheidung gestellt wird. Dies geschah wiederum im Rahmen einer Dienstbesprechung durch die Moderatoren der Führungsakademie im April 2005.

Die 14 Maßnahmen würden ein Einsparvolumen von insgesamt bis zu 430 000 Euro erbringen. Die Verwaltungsspitze legte (in Absprache mit der Bibliotheksleitung) die folgenden sechs Maßnahmen, die ein Einsparvolumen von 151 700 Euro¹⁵ ergeben, den politischen Entscheidungsträgern vor:

- Medienbestellung und Rechnungsabwicklung online
- Beschaffung eines Transpondersystems

- Gebührenautomat für offene Gebühren
- Medienverzeichnisse nur noch elektronisch
- Versand der Mahnungen per E-Mail statt per Post
- Erhöhung der Jahresgebühr von 12 Euro auf 15 Euro.

Bis auf die Maßnahme »Erhöhung der Jahresgebühr von 12 Euro auf 15 Euro« handelte es sich somit ausschließlich um Maßnahmen, bei denen die Standards für die Kunden unverändert bleiben.

Der Abschlussbericht Wertanalyse wurde im Verwaltungs-, Kultur- und Sozialausschuss (VKSA) von der Füh-

Die größte Diskussion entstand zur Maßnahme »Erhöhung der Jahresgebühr von 12 Euro auf 15 Euro«, sodass eine Entscheidung erst im Gemeinderat zu erwarten war.

rungsakademie vorgestellt, und die oben genannten sechs Maßnahmen zur Abstimmung gebracht. Fünf der Maßnahmen wurden einstimmig für die bevorstehende Abstimmung im Gemeinderat angenommen. Die größte Diskussion entstand zur Maßnahme »Erhöhung der Jahresgebühr von 12 Euro auf 15 Euro«, sodass eine Entscheidung erst im Gemeinderat¹⁶ zu erwarten war. Diese erfolgte im Juni 2005, wo alle sechs vorgeschlagenen Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen wurden.

Die Stadt Reutlingen und der Gemeinderat nahmen also von ihren ursprünglichen Einsparvorstellungen Abstand und haben sich sogar zu Investitionen durchgerungen, um langfristig höhere Einsparungen erreichen zu können. Im Rahmen einer abschließenden Pressekonferenz wurde die Öffentlichkeit schließlich über das Ergebnis des Projekts »Wertanalyse« informiert.

Umsetzung der Ergebnisse

Nachdem der Gemeinderat die sechs Maßnahmen beschlossen hatte, wurde in der Stadtbibliothek Reutlingen mit der Umsetzung begonnen.

■ Die Maßnahme »Medienverzeichnisse nur noch elektronisch« wurde sofort realisiert. Mit dem Relaunch der Website Anfang 2005 waren bereits die technischen Voraussetzungen geschaffen, Medienverzeichnisse elektronisch anzubieten. Es wurde entschieden, statische



Sabine Burkard-Wollnik, geboren 1969, 1988 bis 1994 Architekturstudium an der Universität Kaiserslautern (Dipl.-Ing.), 1994/1995 Architekturbüro

Horst Haag (Stuttgart), 1995 bis 1997: Referendariat bei der Bauverwaltung des Landes Baden-Württemberg mit 2. Staatsexamen zur Regierungsbaumeisterin. 1997 bis 2001 Staatliches Vermögens- und Hochbauamt Schwäbisch Gmünd, 2001/2002 Lehrgang an der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg, 2002/2003 Finanzministerium Baden-Württemberg, Abteilung Vermögen und Hochbau. Seit 2004: Führungsakademie Baden-Württemberg, Zentrum für Wertanalyse, Projektleiterin im Bereich Organisationsentwicklung und Referentin für Öffentlichkeitsarbeit. – Kontakt: Führungsakademie Baden-Württemberg, Moderationszentrum Argonhaus, Hauptstätter Straße 67, 70178 Stuttgart; Telefon 07 11/126-10 13

Medienverzeichnisse durch dynamische Medienlisten zu ersetzen.

Im Web-Opac der Stadtbibliothek Reutlingen wurden über 90 Medientipps eingerichtet, die eine Recherche im Bestand anstarten und somit immer aktuelle Trefferlisten mit Ausleihstatus anbieten. Zudem wurden im Laufe des Jahres thematische Medientipps als Links in die Website eingebaut.

■ Zum 1. August 2005 wurde die »Erhöhung der Jahresgebühr von 12 Euro auf 15 Euro« für Erwachsene umgesetzt.

■ Die technischen Voraussetzungen für den »Versand von Mahnungen per E-Mail statt per Post« entsprechen noch nicht dem gewünschten Endergebnis, lassen aber den Versand von Mahnungen (erste und zweite Mahnstufe) sowie Vormerkbenachrichtigungen¹⁷ per E-Mail zu. Die einzelnen E-Mails an die Benutzer müssen momentan per Mausclick abgeschickt werden. Geplant ist der automatisierte Versand der E-Mails per SMTP¹⁸.

Momentan werden etwa 50 Prozent Vormerkbenachrichtigungen an die Benutzer per E-Mail verschickt. Bei den Mahnungen (rund 20 Prozent per E-Mail) entspricht das Verhältnis noch nicht den Wünschen der Bibliothek. Eine Verbesserung der technischen Voraussetzungen und die Erhöhung des Prozentsatzes von E-Mail-Benachrichti-



Alexandra Piper, geboren 1967, Studium an FH für Bibliothekswesen Stuttgart, 1992 Abschluss (Dipl.-Bibl.). 1993 bis 2001 Anwenderbetreuung für die

Systeme Sisis und Bibliotheca 2000 im Kommunalen Rechenzentrum Reutlingen, seit Februar 2001 im Bereich IT-Systembetreuung der Stadtbibliothek Reutlingen tätig. – Kontakt: Stadtbibliothek, Spendhausstraße 2, 72764 Reutlingen; Telefon 071 21/303-57 63; alexandra.piper@reutlingen.de



Elisabeth Sträter, geboren 1963, Studium an der FH Hamburg. Nach dem Examen 1987 (Dipl.-Bibl., Fachrichtung ÖB): Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg, Zentrale Information. Von 1988 bis 1993 Leiterin der Stadtbibliothek

Syke, von 1993 bis 2000 Leiterin der Stadtbücherei Munster, seit April 2000 stellvertretende Leiterin der Stadtbibliothek Reutlingen mit den Aufgabengebieten Personal, inklusive Aus- und Fortbildung, Statistik. Seit Juli 2004 Vorsitzende BIB-Landesgruppe Baden-Württemberg. – Kontakt: Stadtbibliothek, Spendhausstraße 2, 72764 Reutlingen; Telefon 071 21/303-28 59; elisabeth.straeter@reutlingen.de

gungen werden noch im laufenden Jahr angestrebt.

■ Mit der Umstellung der »Medienbestellung und Rechnung online« wurde ebenfalls im Sommer 2005 begonnen. Geplant waren zwei Projektphasen: In der ersten Phase ab Januar 2006 sollten der Versand der Bestelldaten im Edifact-Format¹⁹ an die ekz und nach erfolgreicher Einführung Bestellungen an weitere Lieferanten per E-Mail²⁰ gestartet werden. Für die zweite Phase im zwei-

¹⁷ Vormerkbenachrichtigungen per E-Mail als Abfallprodukt der Maßnahme »Versand von Mahnungen per E-Mail statt per Post«

¹⁸ SMTP = Simple Mail Transfer Protocol

¹⁹ Bestelldaten werden in Edifact-Format umgewandelt und als Dateianhang per E-Mail an die ekz geschickt.

²⁰ Bestellungen in Klarschrift in der E-Mail

ten Quartal 2006 war geplant, dass die Rechnungs- und Lieferdaten online von der ekz geliefert und in das Bibliotheksverwaltungssystem eingespielt werden.

Aufgrund mangelhaft bearbeiteter Testbestellungen bei der ekz konnte der ursprüngliche Starttermin Januar 2006 nicht gehalten werden und musste auf Ende April verschoben werden. Inzwischen werden die Bestellungen an die ekz im Edifact-Format erfolgreich versandt. Im Sommer 2006 wurden Bestellungen per E-Mail bei weiteren Lieferanten getestet. Die zweite Phase »Rechnung online von der ekz« wird voraussichtlich noch im dritten Quartal 2006 gestartet.

■ Die Beschaffung eines »Gebührenautomaten für offene Gebühren« ist derzeit in Arbeit und die Aufstellung noch im September 2006 vorgesehen.

■ Die größte Maßnahme ist die »Beschaffung eines Transpondersystems«, die seit diesem Sommer in einer Arbeitsgruppe vorbereitet wird und Ende 2007 abgeschlossen sein soll.

Somit werden voraussichtlich ab dem Haushaltsjahr 2008 alle durch die Wertanalyse ermittelten Einsparsummen der

sechs Maßnahmen wirksam. Die Umsetzung der Maßnahmen ist mit einem Abbau von drei Stellen verbunden; dieser wird sozialverträglich erfolgen.

Fazit

Der Zeitdruck und die Arbeitsbelastung, die durch die zahlreichen Aufgaben zwischen den Workshoptagen entstand, waren für alle Teammitglieder während des Wertanalyse-Prozesses enorm hoch.

Der große Vorteil einer Wertanalyse gegenüber einer gutachterlichen Organisationsuntersuchung lag darin, dass in einem Team, das sich im Wesentlichen aus Mitarbeiterinnen der Stadtbibliothek Reutlingen zusammensetzte, maßgeschneiderte Lösungen entwickelt werden konnten. Dies führte zu einer wesentlich höheren Identifikation aller Kollegen/innen der Stadtbibliothek mit den Ergebnissen. Davon ausgenommen ist natürlich der Abbau von drei Personalstellen.

Durch die Darstellung aller denkbaren Möglichkeiten im Rahmen des Abschlussberichtes ist es gelungen, die Entscheidungsträger davon zu überzeu-

gen, dass die Bibliothek unter den ihr gegebenen Rahmenbedingungen bereits effektiv und effizient arbeitet. Es wurde deutlich, dass wesentliche Einsparungen nur möglich sind, wenn Veränderungen an diesen Rahmenbedingungen vorgenommen oder technische Neuerungen eingeführt werden.

Während eine Zweigstellenschließung abgelehnt wurde, haben sich Verwaltungsspitze und politische Gremien der Stadt Reutlingen durch den Beschluss der beschriebenen sechs Maßnahmen zu »ihrer« Bibliothek bekannt und investieren sogar in deren Zukunftsfähigkeit. Erfreulich für die Stadtbibliothek und ihre Benutzer ist die Tatsache, dass – abgesehen von der Erhöhung der Jahresgebühr – alle Maßnahmen keine Verschlechterung für die Benutzer bedeuten. Es scheint so, dass alle Beteiligten mit dem Ergebnis der Wertanalyse zufrieden sind.

Die Methode »Wertanalyse« ist ein geeignetes Instrument zur Entwicklung von Kosteneinsparungen in Bibliotheken. Sie kann durchaus auch zur Prüfung einzelner Abteilungen und Bereiche einer Bibliothek eingesetzt werden. ◀

Vereinigte Staaten von Amerika



Bibliotheken der Welt USA

Herausgegeben von Hans-Christoph Hobohm und Rolf Busch
27x22 cm, 42 Seiten, kartoniert, 18,50 EUR
ISBN 978-3-88347-249-2

„Wie arbeiten Bibliotheken in anderen Ländern?“ lautet der Titel einer neuen internationalen Veranstaltungsreihe des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin, begonnen 2004.

Vornehmlich Bibliothekarinnen und Bibliothekare aus den jeweiligen Ländern stellen ihr öffentliches und wissenschaftliches Bibliotheksvor und ermöglichen uns, „über den Tellerrand“ zu schauen. Was ist anders in den Bibliotheken der Andern, welche Prioritäten werden gesetzt, was sind der Gesellschaft die Bibliotheken wert, wie arbeiten sie? Dies sind Fragen, die beantwortet werden.

Unter dem Titel „Bibliotheken der Welt“ werden die jeweiligen Beiträge in einer repräsentativen illustrierten Buchreihe veröffentlicht. Finnland (ISBN 3-88347-241-7) machte 2005 den Anfang, es folgen nach den hier vorliegenden Vereinigten Staaten von Amerika, die Niederlande, Frankreich und Großbritannien.

BOCK + HERCHEN VERLAG

53581 Bad Honnef, Postfach 1145
Tel.: 0 22 24/57 75, Fax: 0 22 24/7 83 10, E-Mail: buh@bock-net.de