

Prof. Dr. Ulrich Naumann

Ressourcensteuerung in der Praxis:
Das Beispiel Bibliotheken
in der Freien Universität Berlin

**Vortrag bei der Tagung UniFinanz 2008
an der Freien Universität Berlin**

8.10.2008

Struktur des Bibliothekssystems der FUB

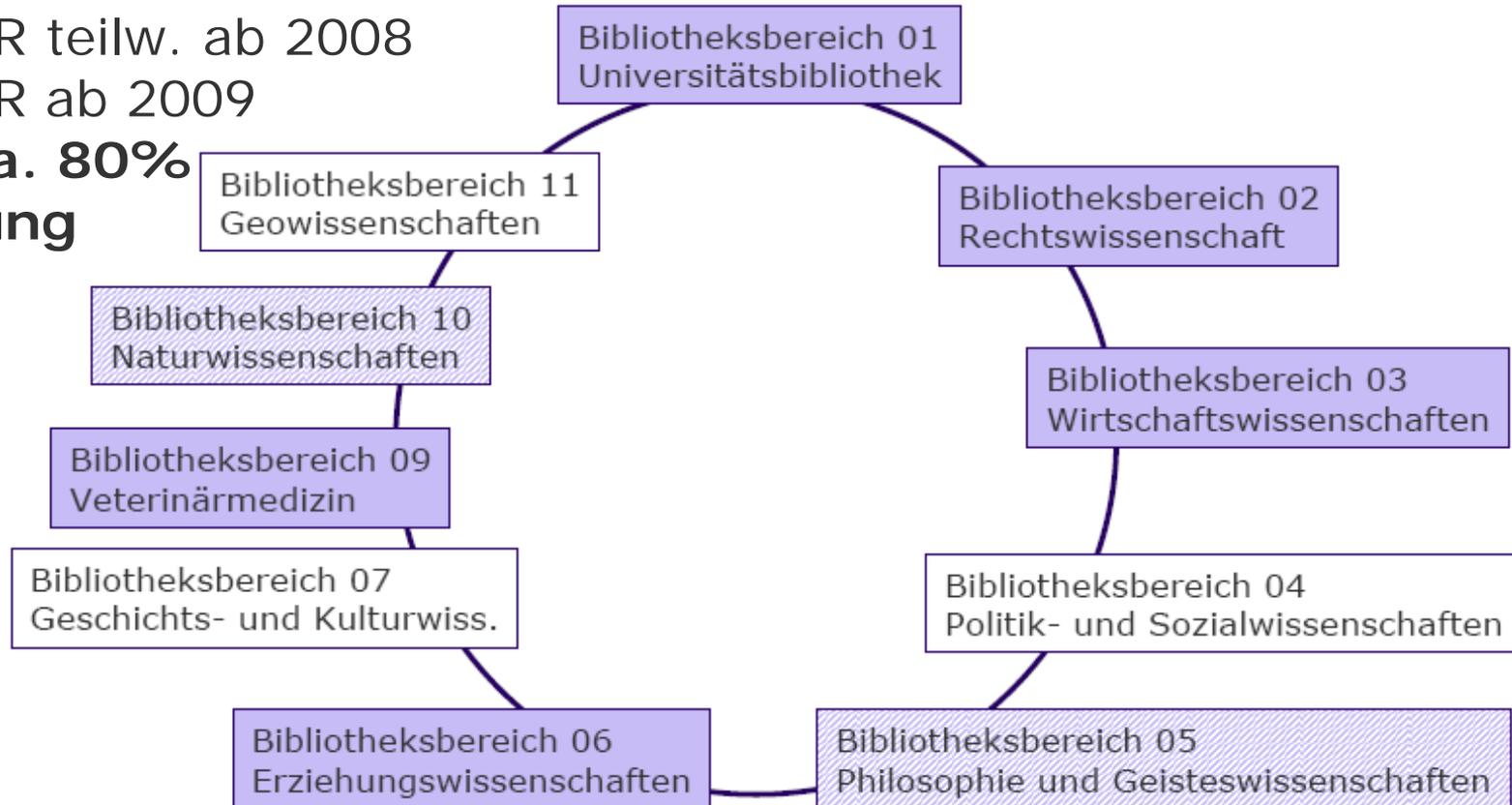
10 Bibliotheksbereiche:

in 5 KLR ab 2008

in 2 KLR teilw. ab 2008

in 3 KLR ab 2009

**bisher ca. 80%
Abdeckung**



Das kostenrechnerische Grundproblem

Die Dienstleistungseinrichtung „Bibliothek“ verursacht unterschiedliche Kosten:

- **die Bereitstellungskosten:**
sie entstehen durch das Bereitstellen oder Vorhalten des vorhandenen Bestandes ohne Neuerwerb von Medien und ohne Interaktion mit den Nutzern
- **die Potenzialkosten:**
sie entstehen, wenn das Potenzial zur Erbringung einer konkreten Dienstleistung ohne Interaktion mit den Nutzern geschaffen wird
- **die Prozesskosten:**
sie entstehen bei konkreten Dienstleistungen in der Interaktion mit den Nutzern

Bereitstellungs- und Potenzialkosten

Der weitaus größte Teil der Mittel wird für die Finanzierung der **Bereitstellungs-** und der **Potenzialkosten** verbraucht:

- über **70 Prozent** der **Personalkosten** (insbes. in der Zugangsbearbeitung)
- über **80 Prozent** der **Sachkosten** (insbes. die Erwerbungskosten)
- über **90 Prozent** der **Raumkosten** (insbes. die Magazinierungskosten)

**Für die Bibliotheks-KLR entscheidend:
Diese Kosten können nicht sinnvoll auf einzelne
Dienstleistungen (Kostenträger)
verrechnet werden !**

Es müssen deshalb **Kostensammler** vorgesehen werden, die ihre Kosten **nicht** an die Dienstleistungs-Produkte weiterreichen (das sind alle Bereitstellungs- und z.T. die Potenzialkosten).

Frage: Was „kostet“ die Ausleihe eines Buches, das vor 40 Jahren erworben und 40 Jahre in den Magazinen aufbewahrt wurde, bevor es zum ersten Mal benutzt wird?

Ziel-Mittel-Relation der Kostenrechnung

Ziel der KLR:

Ressourcensteuerung bei den Bibliotheken = **Optimierung des Faktoreneinsatzes** bei den Personalkosten und den direkten Kosten beim Aufbau des Potenzials und den Prozesskosten

Mittel:

nutzerorientiertes **internes Kostenmanagement** zur Verringerung des Ressourcenverbrauchs

- die KLR hat also eine **interne Steuerungsfunktion** vor allem für den aufgabengerechten Personaleinsatz (Managementaspekt)
- die KLR dient aber nicht primär einer **Gesamtkostenverteilung** der Bibliothekskosten auf die Endkostenstellen der Hochschule (Verrechnungsaspekt).

Basis der KLR ist die

- **periodenorientierte**
- **leistungsbezogene**

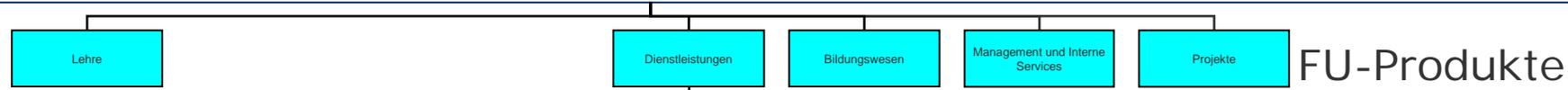
Zuordnung von

Personalkosten und direkten Sachkosten

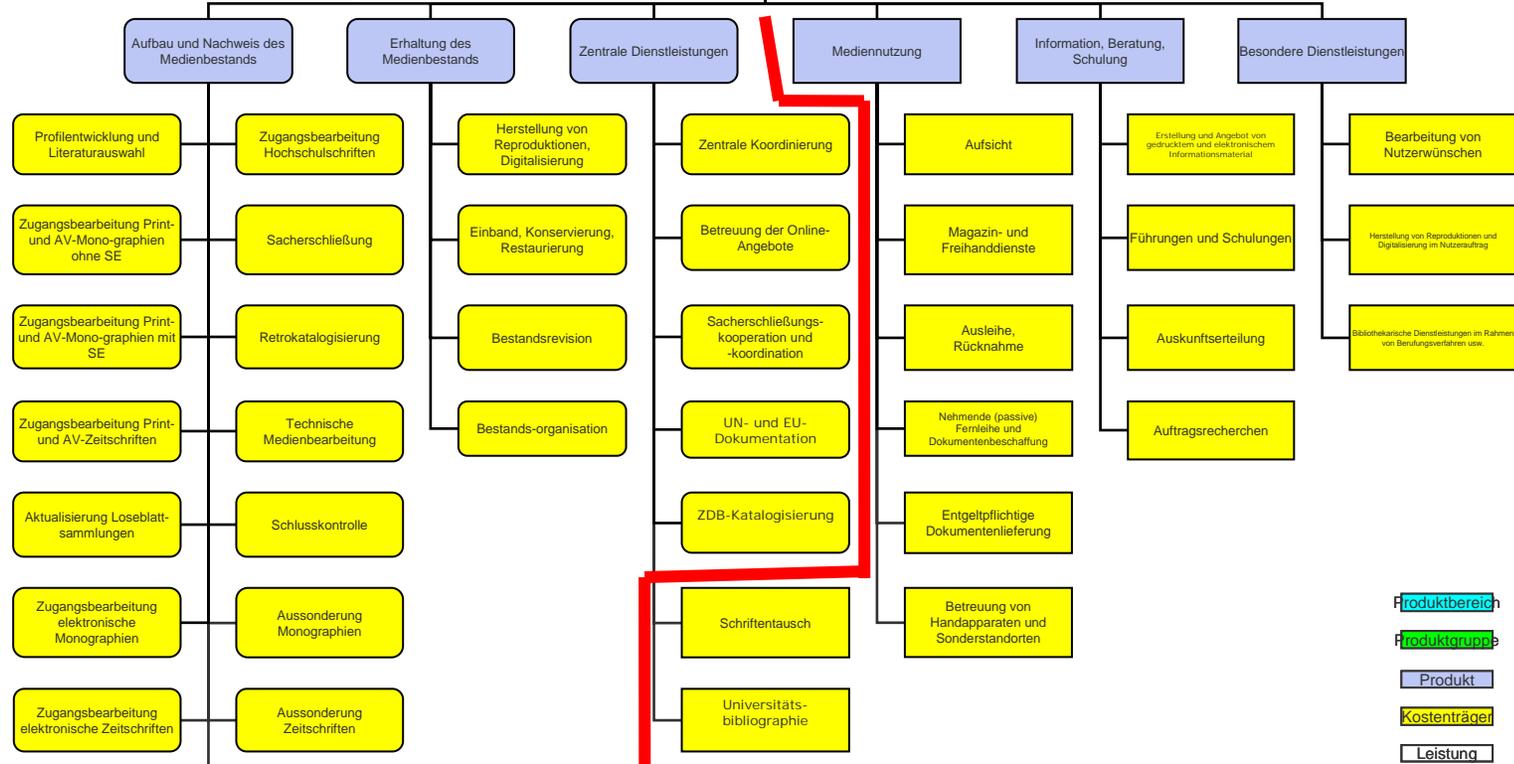
Der **Leistungskatalog** (Produktkatalog) der Bibliotheken muss deshalb neben den **Dienstleistungs-Prozessen** auch die **Potenzialaufbau-Leistungen** umfassen.

Sonst wird ein zu großes Kostenvolumen nicht berücksichtigt.

Bibliothekarische Kostenträger



6 Bibliotheksprodukte



24 Kostenträger des Potenzialaufbaus

15 Kostenträger der Prozesse

- Produktbereich
- Produktgruppe
- Produkt
- Kostenträger
- Leistung

Weitere bibliotheksbezogene Kostenträger

Zusätzlich zur 39 Kostenträger umfassenden Produktgruppe

3.xx.32. Bibliothekarische Informationsversorgung

werden weitere **Produktgruppen** des **FU-Produktkatalogs** für die Leistungserfassung der Bibliotheken berücksichtigt:

sog. „**Querschnittsprodukte**“
mit über 40 Kostenträgern,
die für den Nachweis der
Arbeitskapazität und der direkt
zurechenbaren Sachkosten
verwendet werden

- 3.xx.03. IT-Projekte
- 3.xx.09. Andere Projekte
- 3.xx.52. Berufsbildung
- 3.xx.91. Administration
- 3.xx.92. FM-Services
- 3.xx.93. IT-Services
- 3.xx.94. Personal
- 3.xx.95. Haushalt / Rechnungswesen
- 4.xx.11. IT-Lehrveranstaltungen
- 4.xx.96. Services für die Forschung

Entscheidend für die Realisierung dieses KLR-Konzepts:

Trotz der Vielzahl der bebuchbaren Kostenträger gibt es bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Schwierigkeiten bei der Zeitzuordnung ihrer Tätigkeiten auf einzelne Kostenträger!

Zum Vergleich:

Das Berliner Öffentliche Bibliothekswesen kommt für den Betriebsvergleich der 12 bezirklichen Bibliothekssysteme mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung mit **drei hochaggregierten Produkten** aus:

Produkt Medien- und Informationsdienste

Produkt Entleiherung

Produkt Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz und Leseförderung

Eine Steuerungsfunktion für den Ressourcenverbrauch wird darin wohl nur von der **Senatsverwaltung für Finanzen** gesehen! (Kappung der Zuweisung auf ein Mittelmaß)

**39 Bibliotheksleistungen
+ 46 Querschnittsprodukte X 80 Kostenstellen**

ergeben vielfältige Auswertungskombinationen für die Ressourcensteuerung und andere Zwecke (theoretisch sind ca. 6.800 Kombinationen möglich).

Die folgenden Beispiele zeigen über den Kosten-Leistungs-Aspekt hinaus Möglichkeiten des Betriebsvergleichs zwischen den FU-Bibliotheksbereichen und weiterer interessanter organisatorischer Fragestellungen.

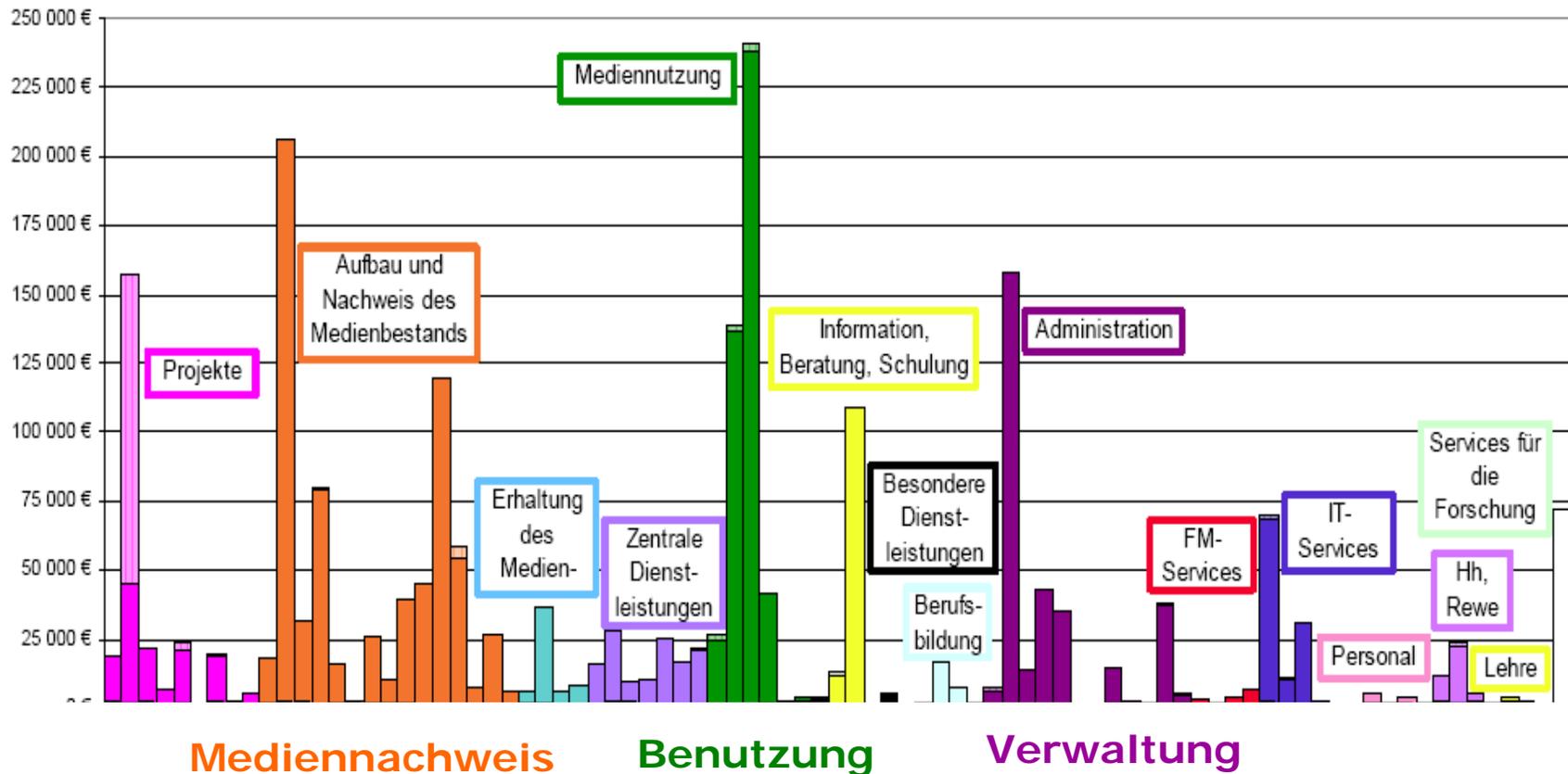
Ansätze einer Ressourcensteuerung

Entwicklung der Kosten über alle Kostenträger

2.307.267,33

Bibliothekssystem: monetärer Aufwand für Leistungen April bis Juni 2008

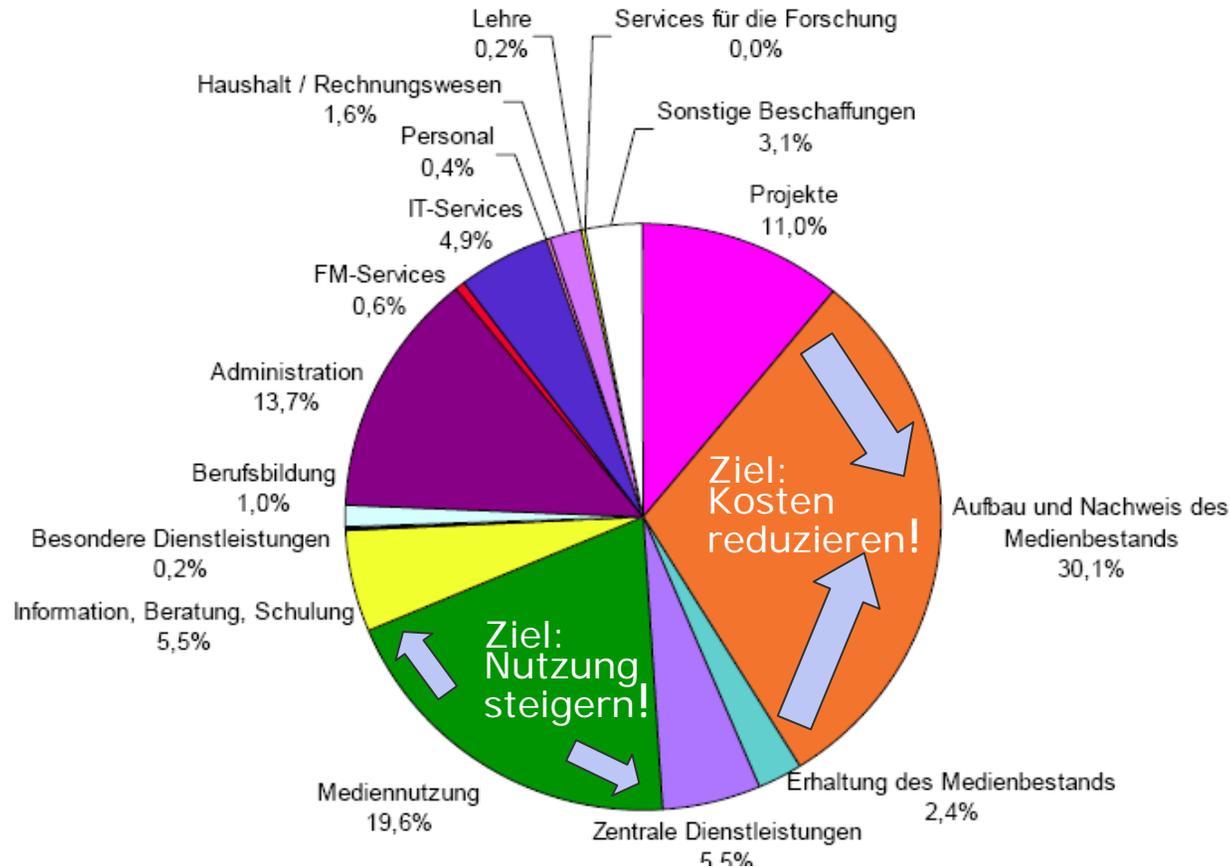
nur Personalkosten  und direkt zurechenbare Sachkosten 



Ansätze einer Ressourcensteuerung

Nach Produkten aggregierte Personal- und direkte Sachkosten für das Bibliothekssystem

Bibliothekssystem: monetärer Aufwand für Leistungen April bis Juni 2008

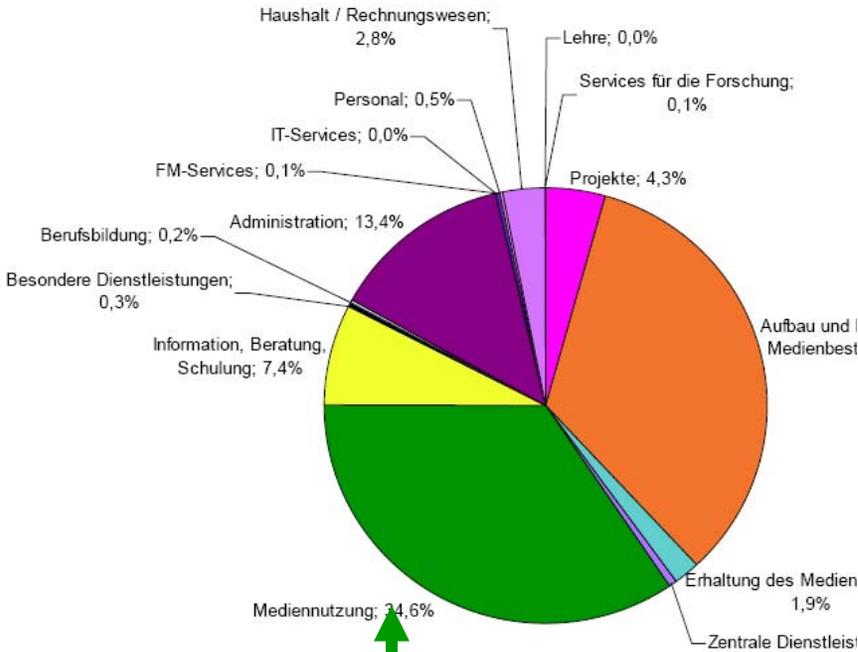


Ansätze einer Ressourcensteuerung

Nach Produkten aggregierter Zeitaufwand und monetärer Aufwand für einen Bibliotheksbereich

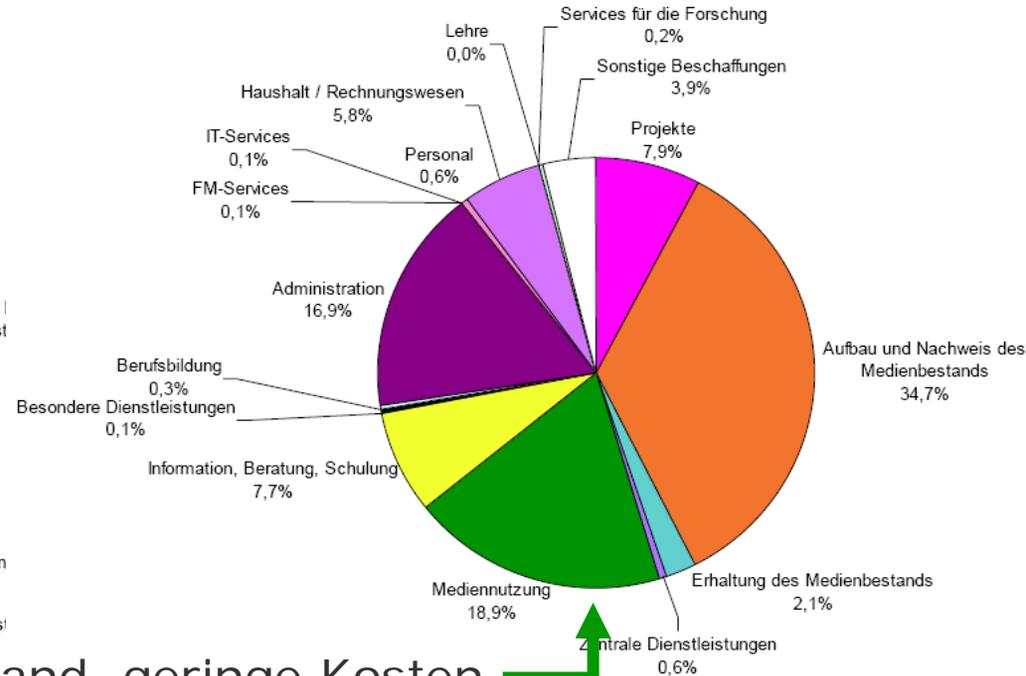
Zeitaufwand

BB 02: Arbeitszeitaufwand für Leistungen April bis Juni 2008



monetärer Aufwand

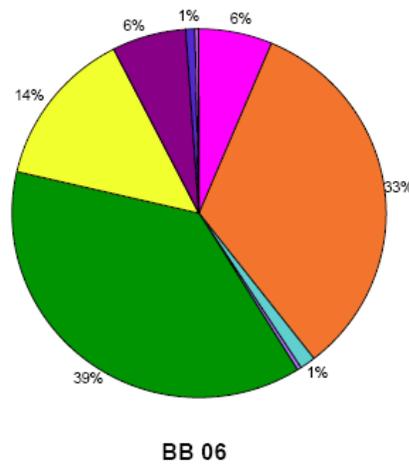
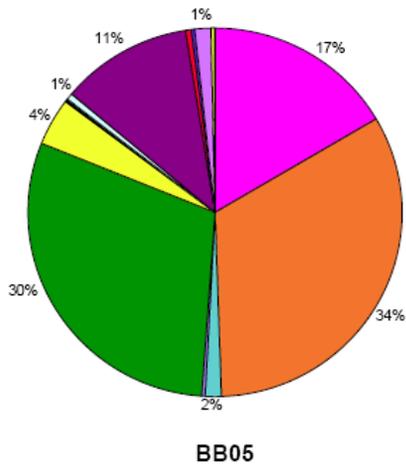
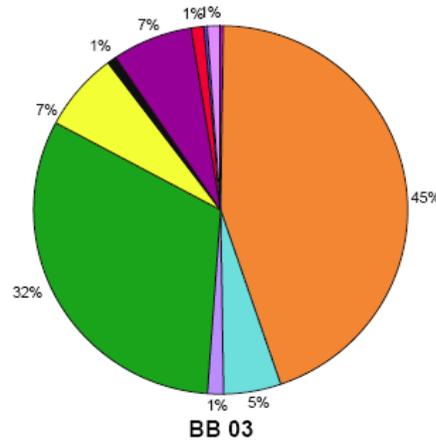
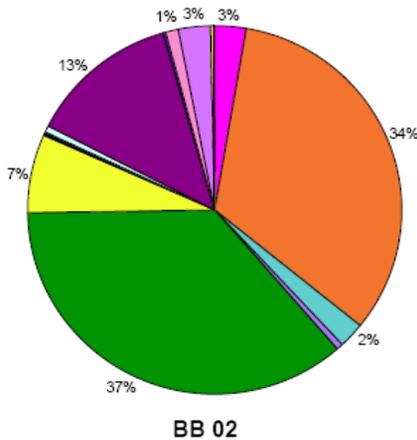
BB 02: monetärer Aufwand für Leistungen April bis Juni 2008



↑ hoher Zeitaufwand, geringe Kosten

Ansätze einer Ressourcensteuerung

Bibliotheksbereiche 02, 03, 05 06:
Arbeitszeitaufwand für Leistungen Januar bis Mai 2008



Vergleichende Betrachtung von nach Produkten aggregierten Zeitverbräuchen für mehrere Bibliotheks-bereiche

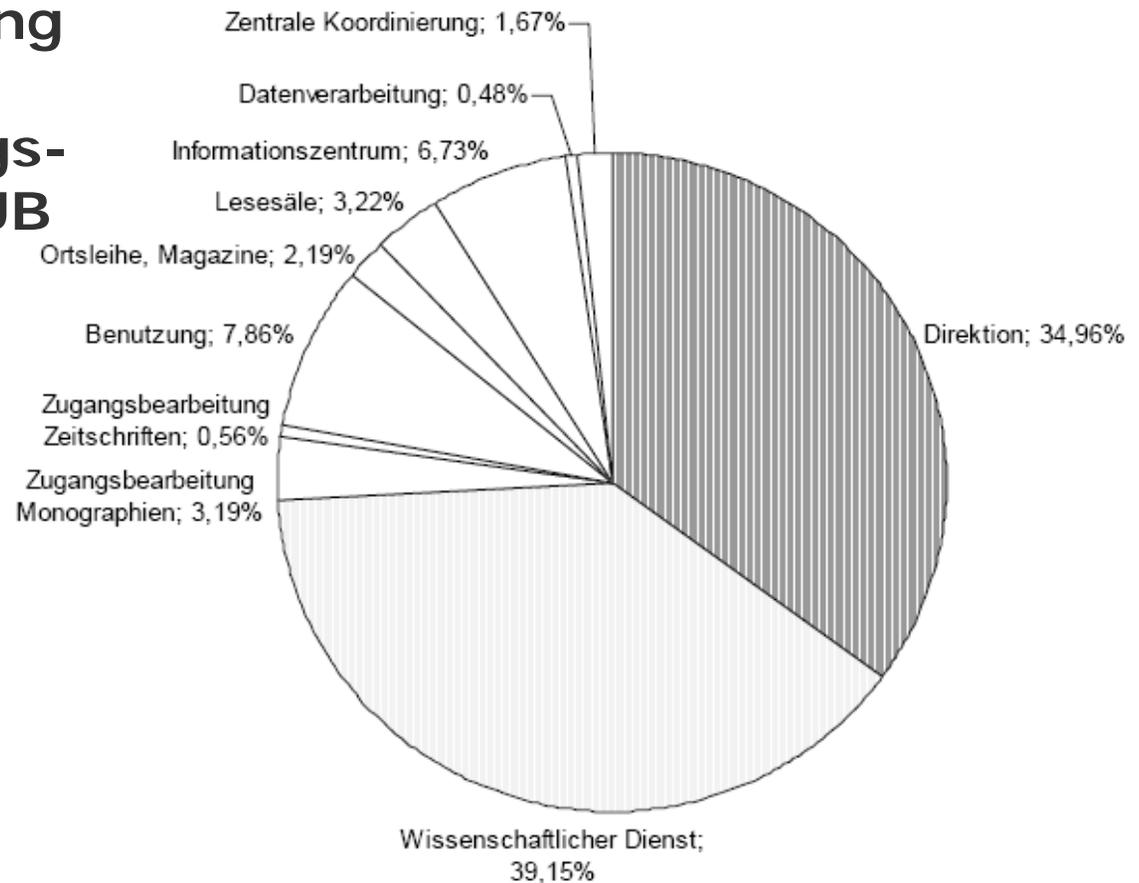
Die unterschiedlichen Betriebsstrukturen der FUB-Bibliotheken sind zu berücksichtigen, z.B.:

- Freihand vs. Magazinbibliothek
- Öffnungszeiten-Unterschiede
- Grad der Automatisierung der Betriebsabläufe

Weitergehende Analysemöglichkeiten

UB: Arbeitszeitaufwand der einzelnen Kostenstellen der Universitätsbibliothek für die Leistung "Führung / Leitung" Januar bis Juni 2008

Auch interessant:
In der Zeitzuordnung sichtbar werdende dezentrale Führungskonzeption in der UB



1. Zeitzuordnung im Halbstunden-Takt

Zwei Formen:

Die **tägliche Zeitzuordnung** für den Arbeitskrafteinsatz erfolgt in **Halbstunden-Schritten** mit einer Spanne von 15 bis 45 Minuten ($< 15 \text{ Minuten} < \text{Maßeinheit} < 45 \text{ Minuten}$).

Bei **monatlicher Aufschreibung** werden nachträglich Prozentwerte eingegeben.

Der nach Prozenten summierte Ressourcenverbrauch für die einzelne Potenzialleistung oder Dienstleistung bildet **bei häufig wechselnden Aufgabeninhalten** nur eine **Scheingenaugigkeit** ab.

2. Personalkostenberechnung mit Durchschnittswerten

Die Personalkosten werden zwar nach den verschiedenen Lohn-, Gehalts- und Besoldungsgruppen differenziert, dann aber wird aus der jeweiligen Gruppe ein **FU-Durchschnittswert** gebildet, mit dem die Personalkostenberechnung erfolgt.

Bezogen auf den spezifischen hohen Altersdurchschnitt des **Bibliothekspersonals** ergibt sich wiederum eine **Scheingenauigkeit**.

3. Eingeschränkte Kostensteuerung durch KLR-Erkenntnisse

Unterscheidung der Kosten des Bibliothekssystems nach Bereitstellungskosten, Potenzialkosten und Prozesskosten:
grüne Blöcke sind den Leistungen nicht zuzuordnen,
nur die grauen Blöcke sind KLR-relevant

	Bereitstellungskosten	Potenzialkosten	Prozesskosten
Kostenarten	Raumkosten für Magazine, Lesesaal usw. Eventuell kalkulatorische Zinsen auf den aktuellen (Verkehrs-) Wert von Medienbeständen	Personal-, Sach- und Raumkosten der Leistungen beim Potenzialaufbau (Zugangsbearbeitung)	Personal-, Sach- und Raumkosten der Leistungen bei den Prozessen (Benutzung)
		Kosten des Medienerwerbs und der Buchbinderleistungen	
Beschreibung der Kostenarten	Bereitstellung bzw. Vorhaltung des vorhandenen Bestands ohne Neuerwerb und ohne Interaktion mit den Nutzern	Aufwand zur Veränderung des Bestands (Neuerwerbung, Aussonderung, Bestandspflege) ohne Interaktion mit den Nutzern	Nutzerinduzierte Kosten durch Ausleihe, Auskunft usw.
Steuerungspotenziale	Standort- und Bestandsverringerung: Zusammenlegung von Bibliotheken, Auslagerung / Aussonderung von Dubletten, Digitalisierung von Beständen	Zuschnitt von Beschaffungsetats, Outsourcing von Aufgaben, Digitalisierung von Beständen	Öffnungs- und Ausleihzeiten, Prozessoptimierung bei der Ausleihe, Qualifizierung der Nutzer

4. Ressourcensteuerung nur bei zuordbaren Mengen

- Im **Bereich der Zugangsbearbeitung** müssen jährlich **Mengenzahlen** aus dem Bibliotheksinformationssystem ALEPH generiert werden, um den Zeitverbrauch pro Bearbeitungseinheit zu ermitteln.
- Im **Bereich der Dienstleistungen** bietet dagegen eine Korrelierung mit den Ausleihzahlen oder Auskünften keinen Steuerungsanreiz, weil der Zeitverbrauch **mengenunabhängig** von den **Öffnungszeiten** bestimmt wird

Ich danke für Ihre
Aufmerksamkeit!



Kontakt:

Prof. Dr. Ulrich Naumann
Universitätsbibliothek der
Freien Universität Berlin
naumann@ub.fu-berlin.de

Literatur

Naumann, Ulrich; Nowak, Sean; Rabe, Heiko:

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin.

In: Verwaltung und Management: Zeitschrift für moderne Verwaltung, 2008, H. 4, S. 208-212.