



Prozessmanagement als Führungsinstrument

Ein Best-Practice-Bericht aus der Stadtbücherei Oberursel

Präsentiert von Maria Hergenreder

Warum wir jetzt über Prozesse sprechen müssen

Prozessmanagement ist kein Bürokratieprojekt, sondern ein strategisches Werkzeug zur **Entlastung** in einem anspruchsvollen Umfeld.



Personalmangel & Fluktuation

Die ständige Herausforderung, Wissen zu sichern und weiterzugeben.



Steigende Komplexität

Wachsende Anforderungen durch IT, E-Medien und Verwaltungsaufgaben.



Abhängigkeit von Schlüsselpersonen

Das Risiko, wenn kritisches Wissen nur in wenigen Köpfen steckt.



Wachsende Anforderungen

Erwartungen von Trägern und Politik (z.B. OZG-Prozesse).

Unsere Ausgangslage in Oberursel: Von gewachsenen Strukturen zu neuen Zielen

Die Situation „Vorher“

- Historisch gewachsene Abläufe, oft unklar und inkonsistent.
- Viel Wissen war nur „in den Köpfen“ einzelner Mitarbeiter:innen, wenig war dokumentiert.
- Ständiger Wissensverlust bei Personalwechsel.
- Zunehmender Druck durch neue digitale Aufgaben und städtische Vorgaben zur Dokumentation.

Unsere Ziele

- ✓ **Klarheit:** Wer macht was, wann und wie?
- ✓ **Vertretbarkeit:** Reibungslose Abläufe auch bei Abwesenheit.
- ✓ **Entlastung:** Den Arbeitsalltag für alle erleichtern.
- ✓ **Flexibilität:** Besser auf neue Anforderungen reagieren können.

Was genau ist ein Prozess? Eine gemeinsame Sprache finden.

Definition „Prozess“

Ein Prozess ist eine wiederkehrende Abfolge von Arbeitsschritten mit einem klaren Ergebnis.

Konkretes Beispiel: Medium wird bestellt
→ steht ausleihfertig im Regal.

Definition „Prozessmanagement“

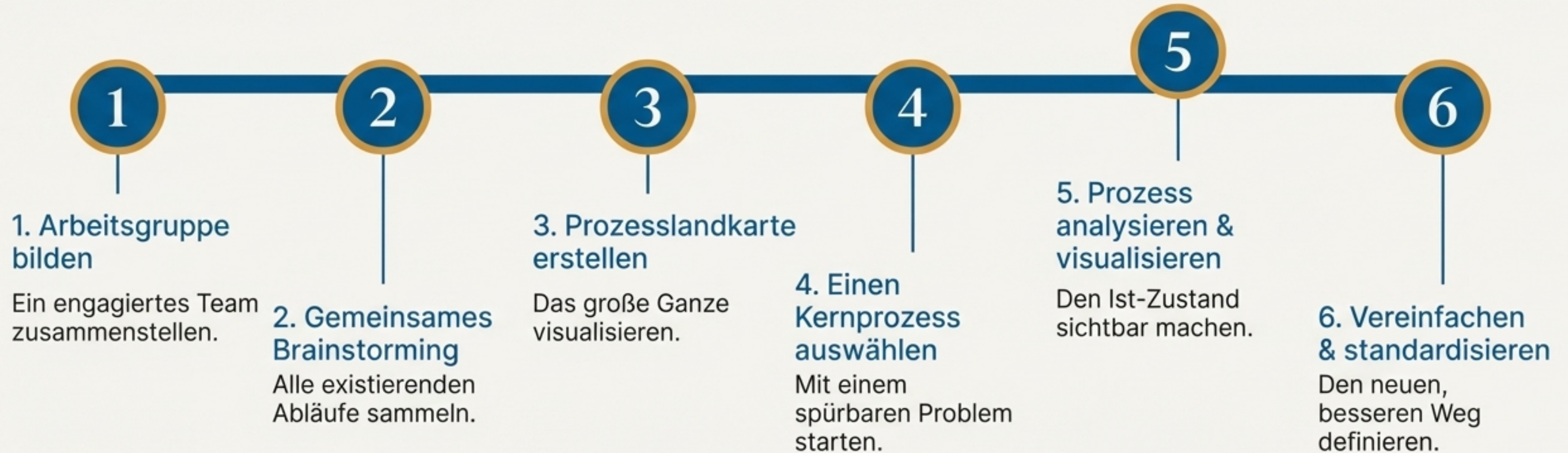
Die Antwort auf die Frage: Wer macht was, wann, womit – und warum?



Welche Kernprozesse sind für Öffentliche Bibliotheken typisch?



Unser Vorgehen: Eine klare Route vom Chaos zur Struktur.



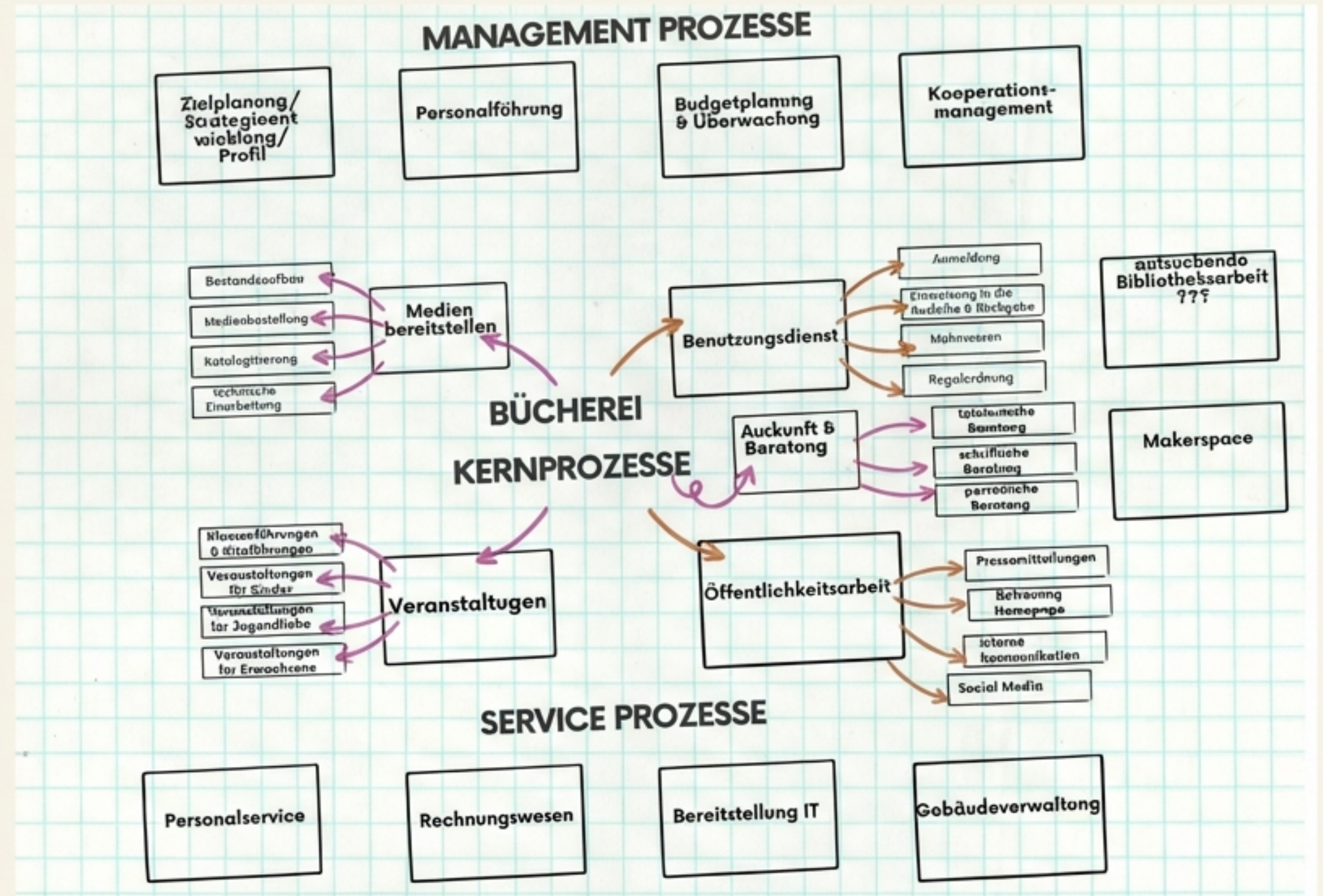
Das große Ganze sichtbar machen: Unsere Prozesslandkarte

Kernaussage

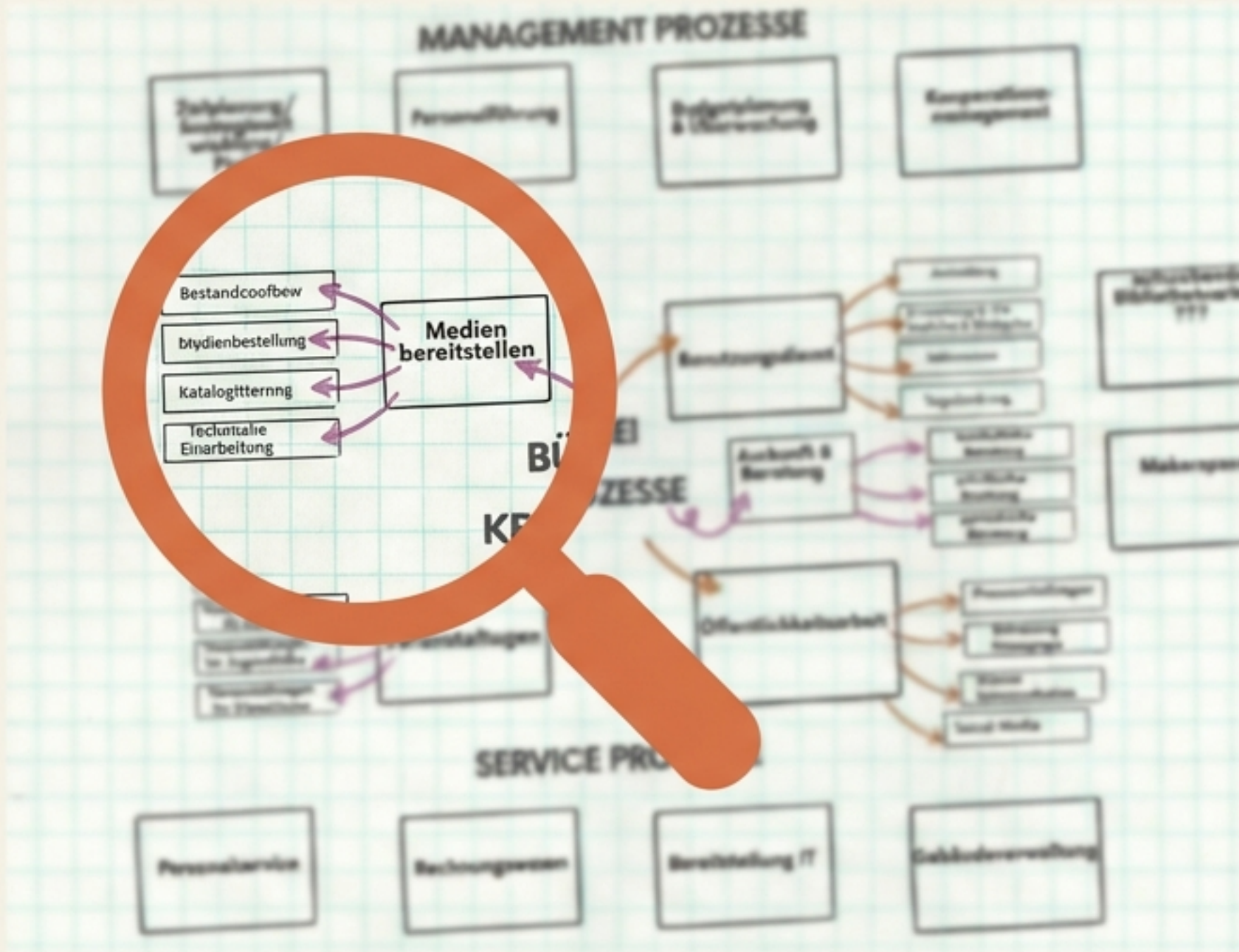
Der erste Schritt zur Klarheit ist, alle Abläufe zu erfassen und zu visualisieren.

Vorgehen

In einer Arbeitsgruppe haben wir durch gemeinsames Brainstorming alle wiederkehrenden Tätigkeiten gesammelt und den drei Prozesstypen zugeordnet.

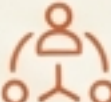


Fallbeispiel Medieneinarbeitung: Wo der Schuh am meisten drückte



Die zentrale Frage: Wo anfangen? Wir haben einen Kernprozess mit dem größten Optimierungspotenzial ausgewählt.

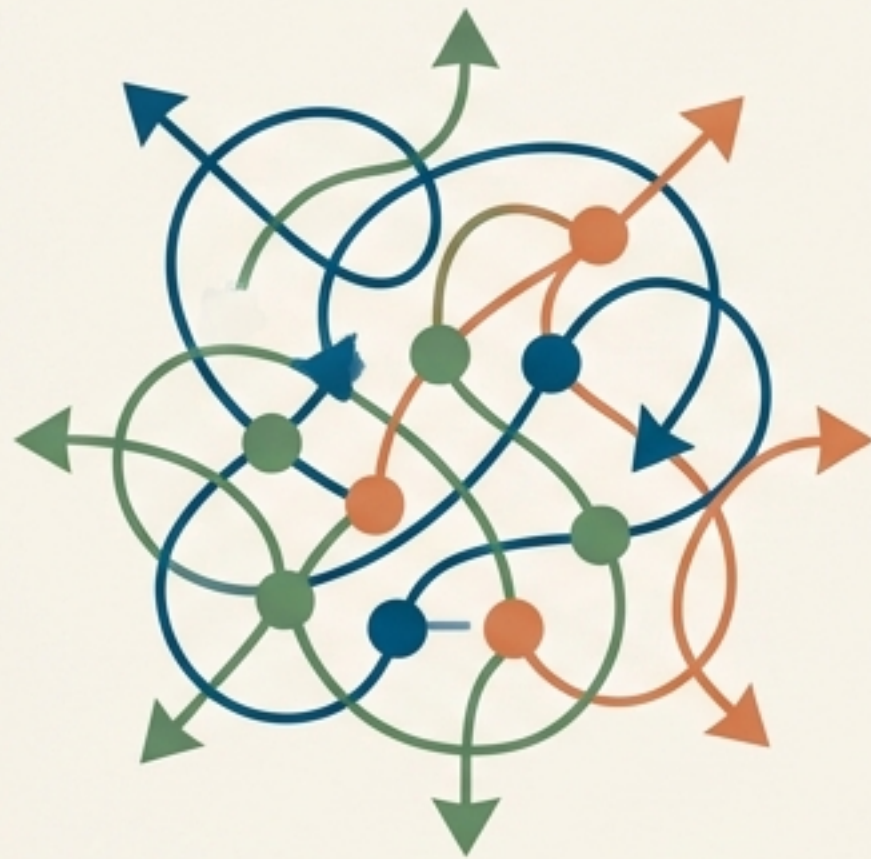
Warum dieser Prozess?

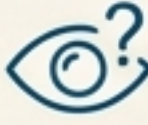
-  Hoher Zeitaufwand: Ein gefühlter "Zeitfresser".
-  Viele beteiligte Personen: Komplexe Übergaben und Abhängigkeiten.
-  Häufige Rückfragen: Unklarheiten im Ablauf.
-  Spürbare Belastung im Alltag: Ein tägliches Ärgernis für das Team.

Fazit: Der Prozess 'Medieneinarbeitung' war der ideale Hebel für eine sicht- und spürbare Verbesserung.

Die Analyse: Vom Bauchgefühl zu belastbaren Daten

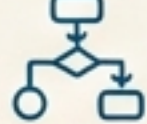
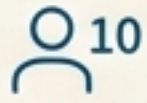
Die Ausgangslage im Detail (VORHER)



-  2 bis 3 Kolleg:innen waren pro Medium gebunden.
-  Lange und unvorhersehbare Durchlaufzeiten.
-  Wenig Transparenz über den aktuellen Bearbeitungsstand.
-  Hohe Abhängigkeit von Einzelpersonen und deren Spezialwissen.

Unser analytisches Vorgehen



-  Den gesamten Prozess Schritt für Schritt sichtbar machen.
-  Bearbeitungszeiten systematisch erfassen.
-  Anzahl der beteiligten Personen pro Medium zählen.
-  Zeiten für unterschiedliche Medienarten vergleichen.

Entscheidungen auf Basis von Daten – nicht Bauchgefühl.

Unser Werkzeug zur Datenerfassung: Der Laufzettel

Um objektive Daten zu erhalten, haben wir einen simplen Laufzettel entwickelt. Jedes neue Medium wurde damit durch den gesamten Einarbeitungsprozess begleitet.

Laufzettel

Medienart:

☐ ttjüder-Roman	☐ Roman
☐ Kjüder-Sachbuch	☐ Sachbuch
☐ CDK	☐ CD Erwachsene
☐ DVDK	☐ Konsolenspiel
☐ Spiele	☐ DVDE/S
☐ Tonie	☐ Jugendbuch
☐ Sonstiges	

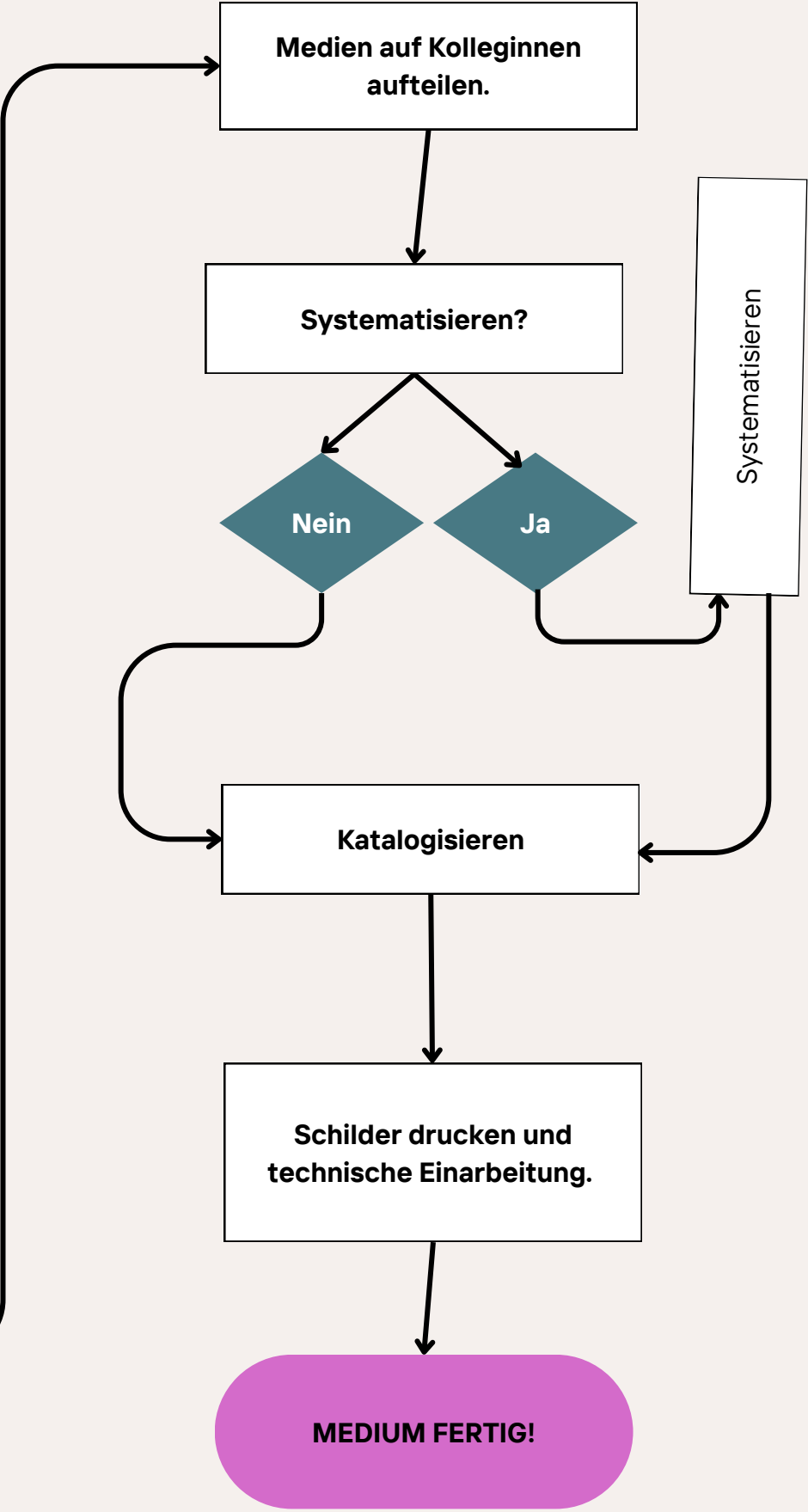
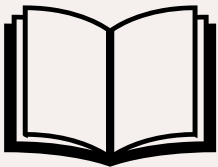
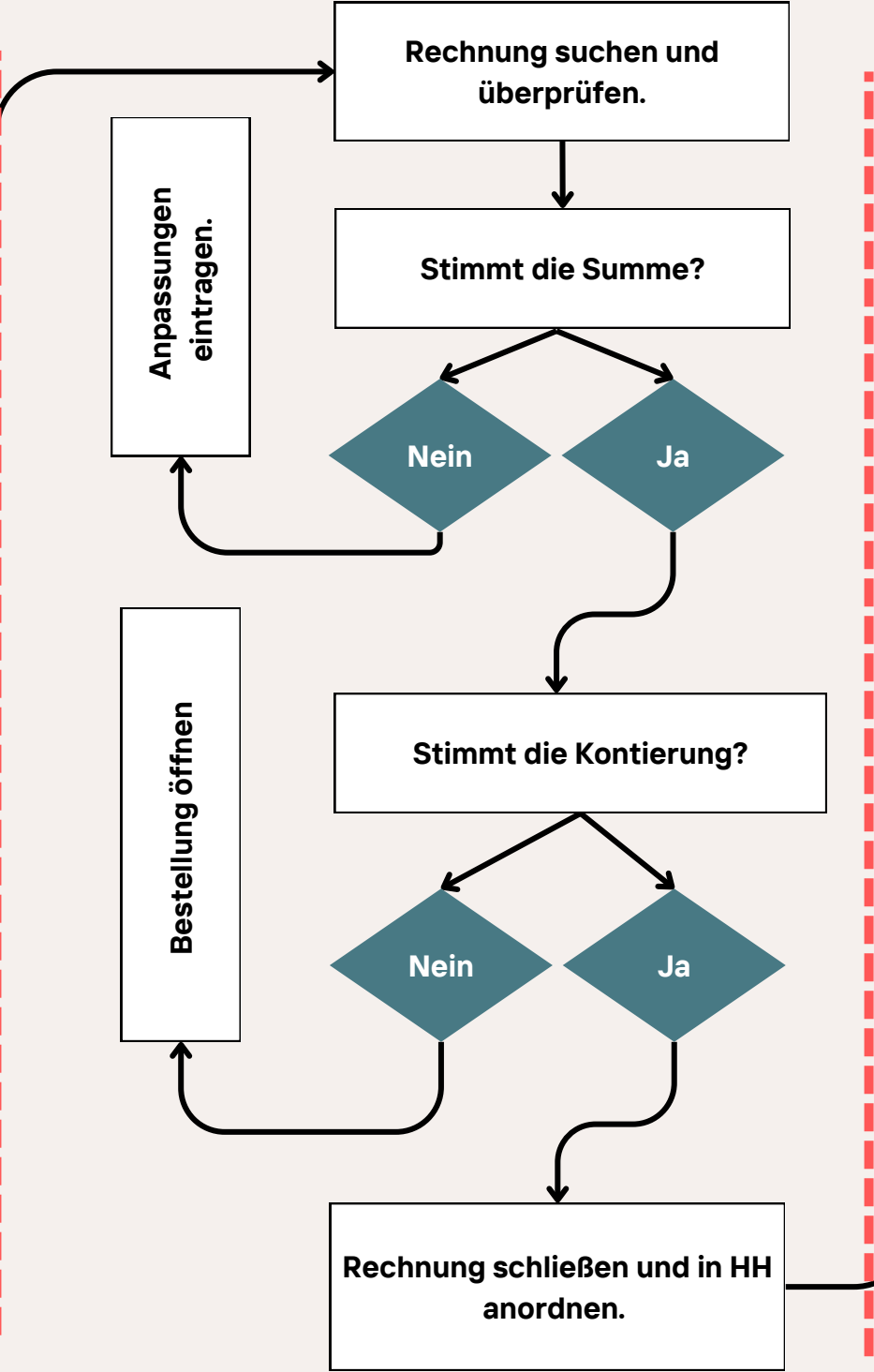
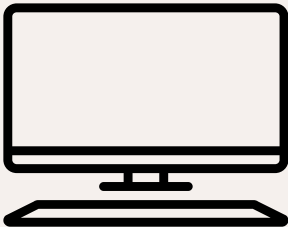
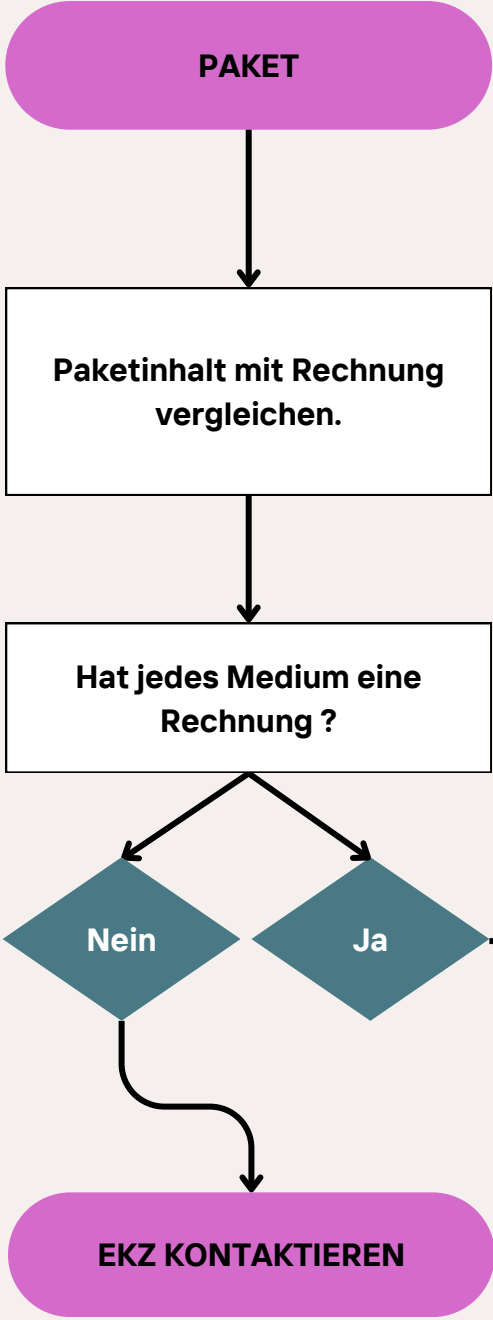
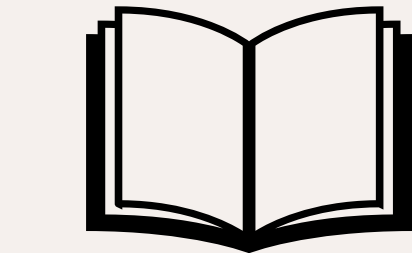
	Datum	Bearbeitet von
Ausgepackt u. sortiert		
Systematisierung		
Katalogisierung		
Tech. Einarbeitung		
Zur Ausleihe bereitgestellt		

Zettel anschließend an der Theke in die Sammelbox legen!



	A	B	C	D	E
1	Medienart	Anzahl d. ausg. Zettel	Anzahl d. Bearbeitungstage	Anzahl der Kolleginnen	Auffällig
2	Kinderroman	469	14,7	33,5	Auffällig kinderroman
3	Kindersachbuch	132	14,7	33,5	Auffällig Bestseller
4	CDK	43	4	1	Auffällig kindersachbuch
5	DVDK	36	6	2	Auffällig kindersachbuch
6	Spiele	130	2,7	2,7	
7	Tonie	16	2	1	
8	Konsolenspiel	20	3	1	
9	Roman	332	14,7	2,9	Auffällig Bestseller
10	Bestseller	32	7	1	Auffällig Bestseller
11	CD Erwachsene	67	33,5	2,9	
12	DVDE/S	26	4	2	
13	Jugendbuch	136	12,5	1,9	
14	Sachbuch	469	14,7	2,9	
15	Sonstiges	10	3	1	
16					
17	Ziel: ca. 1510		Durchschnitt: 12,5		Bearbeitungszeit
18					

MEDIEN EINARBEITEN



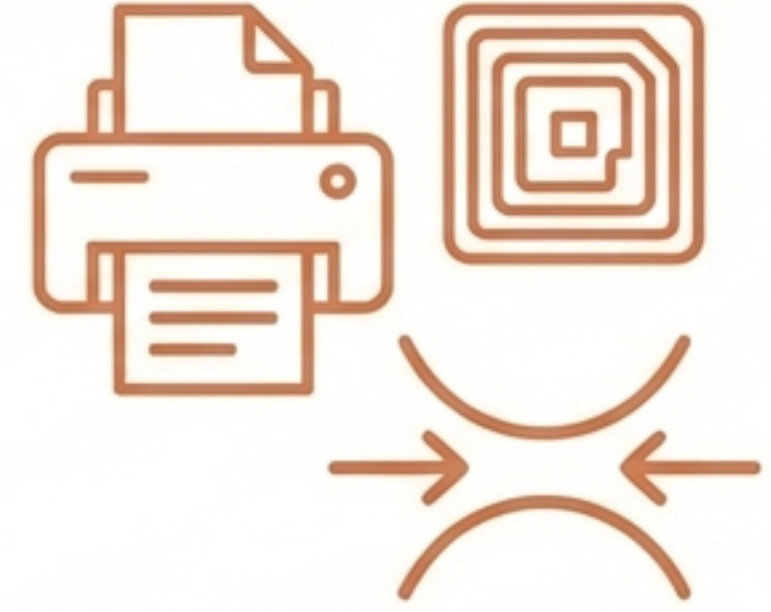
Zentrale Erkenntnisse: Was die Daten wirklich zeigten



Erkenntnis 1: Die größten Zeitverluste entstehen bei Medien ohne Fremddaten, wo alles manuell erfasst werden muss.



Erkenntnis 2: Der Prozess beinhaltet unnötig viele Übergaben zwischen den Mitarbeiter:innen.



Erkenntnis 3: Bestimmte technische Schritte (z.B. Drucken von Etiketten, Beschreiben von RFID-Pads) waren ein echter Engpass.

Schlussfolgerung: Die Probleme waren nicht auf mangelnde Motivation, sondern auf einen ineffizienten Prozess zurückzuführen.

Unsere Optimierungsmaßnahmen: Gezielte Lösungen für echte Engpässe

Basierend auf den Erkenntnissen haben wir gezielte Veränderungen vorgenommen, um die freien Kapazitäten zu erkennen und zu nutzen.



Technische Unterstützung: Anschaffung neuer Etikettendrucker und zusätzlicher RFID-Pads.



Software & Schnittstellen: Umstieg auf neue Software und aktives Nachfragen bei Anbietern nach neuen Schnittstellen für den Datenimport.



Prozessvereinfachung: Überflüssige Arbeitsschritte wurden identifiziert und konsequent weggelassen oder vereinfacht.

Mehr als nur Effizienz: Klarheit stärkt das ganze Team.

Wie dokumentierte Prozesse die Personalentwicklung unterstützen.

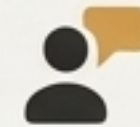
Name _____

Bitte schätzt euch selbst ein, indem ihr euch mit Schulnoten 1-6 bewertet. (1 = sehr gut; 6 = ungenügend)

	1	2	3	4	5	6
Service						
Ersteinführung für Benutzende						
Neuanmeldungen						
Gebühren kassieren auch EC						
Einstellen						
Fernleihe bearbeiten						
Unterstützung am Selbstverbucher						
Klärung strittiger Fälle Medien/Gebühren						
Bearbeiten v. Mahnungen						
Adressermittlung						
Medienersatz/Hedienersatzgebühren						



- Ein einheitlicher Arbeitsstandard ist die Basis für faire Aufgabenverteilung.



- Die Selbsteinschätzung der Kolleg:innen (Was kann ich? Was möchte ich besser können?) ermöglicht einen ehrlichen Abgleich von Aufgaben, Können und Bedarf.



- Neue Mitarbeitende können schneller und einfacher eingearbeitet werden.

Vom Kopf aufs Papier: Wissen für alle zugänglich machen.

BASICS



Problem:

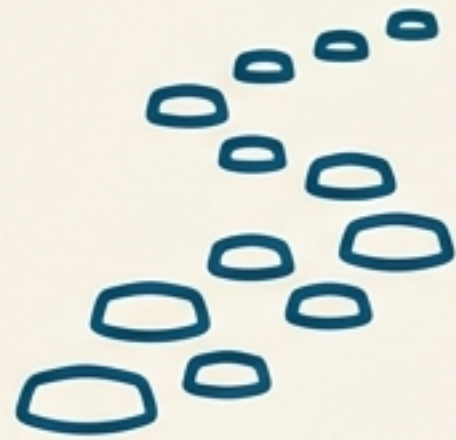
Wichtige Basis-Informationen (z.B. „Wie lege ich einen neuen Kunden an?“) waren oft nur Erfahrungswissen.

Lösung:

Einfache, visuelle Anleitungen für wiederkehrende Aufgaben schaffen Sicherheit und reduzieren ständige Rückfragen.

Was Sie für Ihre Bibliothek mitnehmen können

Nicht der konkrete Prozess der Medieneinarbeitung ist übertragbar, sondern das Vorgehen und die Prinzipien dahinter.



In kleinen, realistischen Schritten beginnen

Suchen Sie einen Prozess, der wirklich schmerzt, um schnelle Erfolge zu erzielen.



Fokus auf Entlastung statt Kontrolle

Kommunizieren Sie Prozessmanagement als Werkzeug zur Arbeitserleichterung, nicht zur Überwachung.



Das gesamte Team einbinden

Die besten Lösungen entstehen, wenn das Wissen aller genutzt wird.

Prozessmanagement schafft Klarheit, Entlastung und Zukunftsfähigkeit



- Belastbare Argumente für neue Technik und Software gegenüber dem Träger.



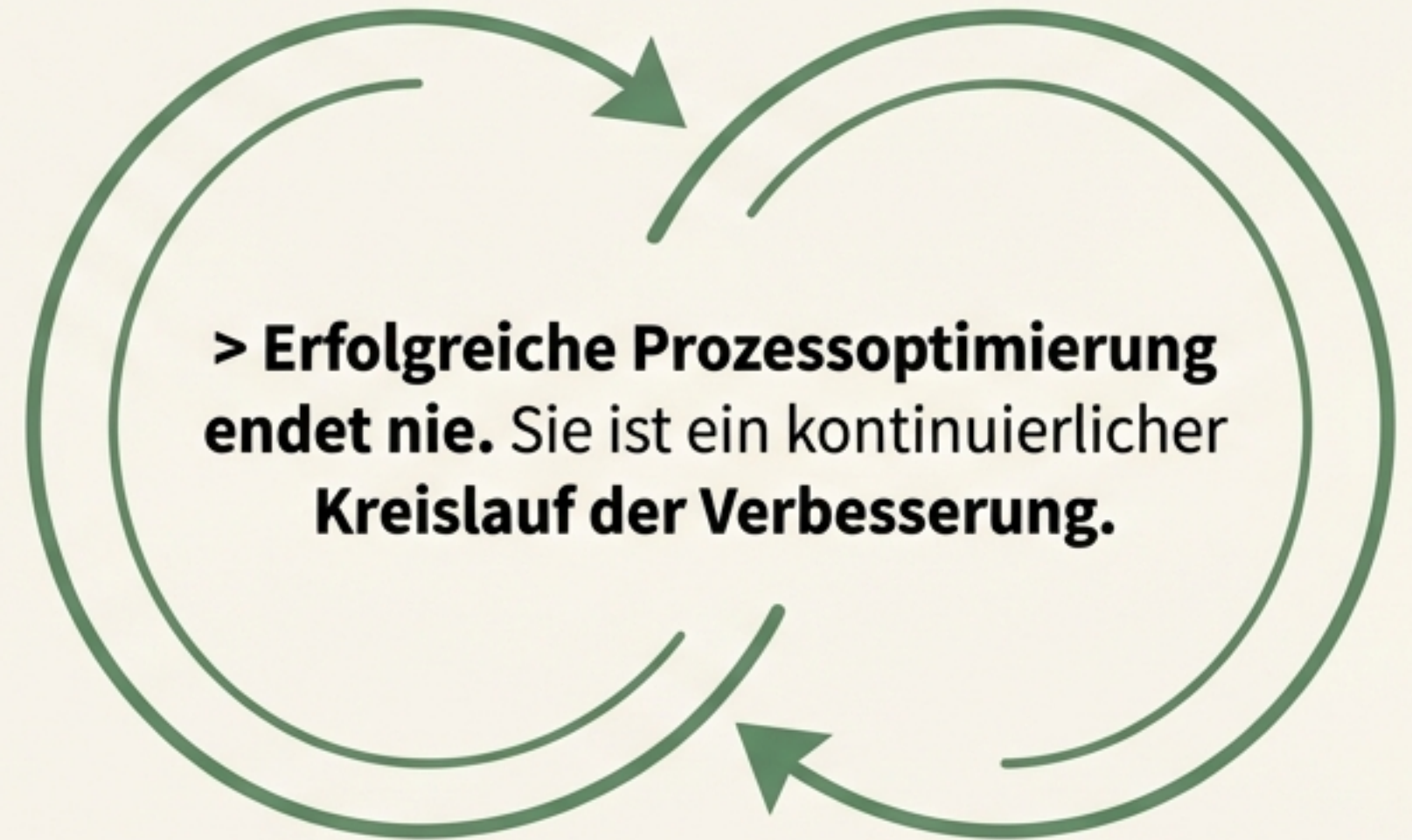
- Bessere, faktenbasierte Kommunikation mit der Verwaltung.



- Höhere Akzeptanz für Veränderungen im Team.



- Mehr Steuerbarkeit und Sicherheit bei Personalwechsel.



Praktisches Vorgehen

- Team durch kurzes Brainstorming einbinden
- sammeln: Welche Prozesse haben wir?
- Transparenz schaffen
- Einen Prozess auswählen
 - Prozessdurchlauf aufschreiben oder graphisch darstellen (Ablaufdiagramm)
 - Ist-Zustand dokumentieren (nicht Wunschzustand)
 - Mit beteiligten Mitarbeiterinnen gegenchecken
- gemeinsam Schritt für Schritt durchgehen
- fehlende Schritte ergänzen
- Zuständigkeiten klären
- Gemeinsam Verbesserungen überlegen
- Wo hakt es?
- Was ist doppelt?
- Was kann vereinfacht werden?
- Mit strukturierten, klar abgrenzbaren Prozessen anfangen
- (Medienbestellung)

Quelle:

- **Bauknecht, Cornelius (2011): Prozessmanagement in Bibliotheken: Methoden und Werkzeuge für die Praxis.**
Masterarbeit im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement, Hochschule der Medien
https://hdms.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/669/file/Prozessmanagement_in_Bibliotheken_Masterarbeit_Bauknecht.pdf