

„Königsweg ?“

Von Dr. Robert Dekena im Oktober 2004

Gibt es allgemein gültige Vervielfältigungskonzepte? Kann man eine Lösung für die Papierausgabe auch ohne weiteres auf andere Häuser übertragen? Ist der Weg zum Ziel immer gleich?

Wenn ja, dann müsste man die Fragen zur Ausstattung mit Vervielfältigungssystemen wie Multifunktionssystemen, Druckern, Kopierern, Telefaxe usw. sowie zu den Stellplätzen, Serviceanforderungen, Vertragsformen, zur Organisation und Betreuung usw. nur einmal ordentlich lösen und schon hat man die Antworten für alle denkbaren Fälle.

Leider sind die Antworten auf Fragen rund um die Vervielfältigung jedoch nicht so einfach zu beantworten. Einige Lösungsansätze sind übertragbar, andere nicht. Das zeigt die Untersuchung von drei vergleichbaren Einrichtungen der kommunalen Verwaltung, hier von drei Kreisverwaltungen aus unterschiedlichen Regionen in Deutschland: dem Landkreis Konstanz, dem Kreis Siegen-Wittgenstein und dem Oberbergischen Kreis.



Oberbergischer Kreis

Kreisverwaltungen im Vergleich

Aufbauend auf einer standardisierten Analyse und einem strategischen Ansatz für die wirtschaftliche Vervielfältigung lassen sich unsere drei Kreisverwaltungen direkt miteinander vergleichen. Das Aufgabenspektrum der drei Kreisverwaltungen ist naturgemäß sehr ähnlich. Auch Mitarbeiterzahlen und produzierte Papiervolumina unterscheiden sich nicht besonders. Im Mittelpunkt der Konzeption steht jeweils ein Strategieworkshop mit allen betroffenen Fachbereichen (Organisation, Beschaffung, IT und einigen Fachämtern). Gemeinsam werden die Ausgangssituation auf Basis der Daten einer vorangegangenen Analyse diskutiert und das weitere Vorgehen festgelegt. Die Fragen, die dabei zur Debatte stehen, umfassen sämtliche Aspekte einer Gesamtkonzeption für die Vervielfältigung, z.B. Wie viele Ebenen (z.B. im Sinne der Ausstattung am Arbeitsplatz, in der Arbeitsgruppe, in der Abteilung, auf der Etage, im Gebäude oder in der zentralen Druckerei) soll das zukünftige Konzept haben? Welche? Welche Geräte werden auf welcher Ebene eingesetzt? Welche Rolle spielen Farbsysteme? Wer betreut welche Geräte auf welcher Ebene mit welchen Instrumenten? Wer beschafft welche Geräte und Materialien? Welche Serviceanforderungen werden gestellt?

Wie sollen die Verträge aussehen? Was steht zur Beschaffung an? Wie werden die Mitarbeiter informiert / motiviert neue Arbeitsweisen zu nutzen?

Ausgangssituationen

In allen drei Kreisverwaltungen werden - wie in vielen anderen Einrichtungen auch - verschiedene Systeme für die Vervielfältigung eingesetzt. Diese unterscheiden sich für die Aufgabenstellungen in der Verwaltung und in den kreiseigenen Schulen. Das produzierte Papiervolumen liegt in den Verwaltungsbereichen (ohne Schulen) zwischen 6,5 und 9,5 Mio. Blatt im Jahr. Das jährliche Volumen in den kreiseigenen Schulen schwankt zwischen 2,8 und 6,3 Mio. Blatt. Bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter (640 bis 760), die in der Verwaltung in irgendeiner Form mit Papier arbeiten, ergibt sich ein durchschnittliches Aufkommen von ca. 800 Seiten bedruckten oder kopierten Seiten im Monat und Mitarbeiter. Dafür fallen pro Mitarbeiter im Durchschnitt direkte Kosten von brutto zwischen 15 € und 25 € an. Allein in der Verwaltungen (ohne Schulen) werden demnach zwischen 125.000 € und 185.000 € pro Jahr direkt für Vervielfältigungssysteme und Verbrauchsmaterialien ausgegeben. Darin noch nicht enthalten sind die Papierkosten sowie die internen Personal-, Beschaffungs-, Betreuungs- und Verwaltungskosten. Diese fallen je nach Arbeitsorganisation sehr unterschiedlich aus und können deutlich höher liegen.

Die Volumina der Kreisverwaltungen werden unterschiedlich gefertigt. Beispielsweise verfügt die Kreisverwaltung Konstanz über keine eigene zentrale Druckerei oder Vervielfältigungsstelle. Die Kreisverwaltung Konstanz produziert ihr Volumen auf dezentralen Kopiersystemen und vergibt größere Aufträge an eine externe Druckerei. Dort wo Druckereien vorhanden sind, produzieren diese mit Risographen oder Hochleistungskopierern ca. 40% des internen Gesamtvolumens zu günstigen Seitenkosten.

In keiner der drei Kreisverwaltungen werden bisher multifunktionale Systeme eingesetzt. Dezentral haben die überall vorhandenen Drucker den Kopierern den Rang abgelaufen. Inzwischen wird dort mehr gedruckt als kopiert. Dabei liegen Kosten pro Druck jeweils über denen pro kopierter Seite. Je nach Ausstattung und Vertrag schwanken die Seitenkosten erheblich. Aufgrund der deutlichen Anstrengungen niedrige Preise für die Verbrauchsmaterialien zu erhalten, liegen die Kosten für die Drucker bei günstigen 0,020 € bis 0,030 € pro Seite. Die Kosten für die Kopien betragen zwischen 0,018 € und 0,025 €.

Während die Anzahl der Kopierer in den Verwaltungen bei 37 bis 65 (ohne Schulen) liegt, werden zwischen 315 und 452 Drucker eingesetzt. Die Kopierer entstammen jeweils einem Vertrag und beschränken sich auf eine geringe Anzahl von Typen. Bei den Druckern trifft man auf bis zu 68 unterschiedliche Typen von 11 verschiedenen Herstellern. Sowohl die Auslastung der Kopierer als auch der Drucker liegt deutlich unter den von den Herstellern veranschlagten Volumina. Dies gilt insbesondere für die Geräte, die in den Außenstellen der Ämter aufgestellt sind. Während die Kreisverwaltungen über ihre eigenen Kopierer in Bezug auf Kosten und Volumina schon vor der Untersuchung einigermaßen informiert sind, fehlte dieses Wissen über die Drucker fast voll-

ständig. Eine Übersicht über die Faxgeräte ist nicht vorhanden. Das gilt z.T. auch für die Schulkopierer, da die Schulen in diesen Fragen relativ autark agieren.

Alle drei Kreisverwaltungen sind sich bewusst, dass Lösungen für die Papierausgabe umfassend angegangen werden müssen. Moderne Systeme können nun einmal mehrere Funktionen übernehmen (Kopieren, Drucken, Scannen, Faxen) und haben damit unweigerlich Auswirkungen auf sämtliche Infrastruktursysteme für die Papierausgabe. Dem entsprechend setzen sich alle drei Kreisverwaltungen mit den verschiedenen Aspekten wirtschaftlicher Vervielfältigungslösungen auseinander.

Vergleichbare Lösungsansätze

Multifunktionale Systeme spielen bei den Überlegungen zur wirtschaftlichen Papierausgabe bei allen drei Kreisverwaltungen eine wichtige Rolle. Druck- und Kopierfunktionen werden überall integriert. Das gilt nicht unbedingt für die Faxfunktion. Die eine Verwaltung nutzt eine umfassende Faxserverlösung, die andere verfügt über neue Faxgeräte, so dass die Faxfunktion im Zusammenhang mit den multifunktionalen Systemen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Die Scannfunktion in den Systemen ist für alle Neuland. Bisher kann sich niemand richtig ausmalen, wie die Funktion sinnvoll in die bestehenden Arbeitsabläufe eingebunden wird. Dagegen kann sich keine der drei Kreisverwaltungen vorstellen, vollständig auf multifunktionale Systeme zu setzen und auf spezielle Drucker in Arbeitsplatznähe zu verzichten. Man einigt sich jedoch immer wieder darauf, in Zukunft maximal nur noch einen Drucker pro Raum zu verwenden, auch wenn dort mehrere Leute arbeiten. Ausnahmen müssen immer extra begründet werden. Auf jeder der jeweils festgelegten Ebenen (z.B. Arbeitsplatz, Büro, Abteilung, Etage, zentrale Druckerei) wird eine möglichst geringe Anzahl von Systemtypen ausgewählt, festgelegt und eingesetzt. Sinnvollerweise stammen diese Geräte aus einer Systemfamilie. Die konsequente Ausrichtung auf eine geringe Anzahl unterschiedlicher Systeme wird so lange wie irgend möglich durchgehalten. So lassen sich Verwaltungs-, Betreuungs- und Beschaffungsprozesse wesentlich vereinfachen. In diesem Zusammenhang wird über die Frage nachgedacht, wie mit älteren Geräten verfahren wird, die nicht den gewählten Typen entsprechen.

Der Einsatz von multifunktionalen Systemen und ihre Stellplätze hängen in den Kreisverwaltungen sehr stark von den räumlichen Gegebenheiten ab. In einem Gebäude mit langen Gängen und ohne vorhandene Kopierräume sieht die Situation anders aus als in einem Bürogebäude, das mit Großraumbüros ausgestattet ist. Alle drei Kreisverwaltungen sehen den Bedarf an Farbvervielfältigungen zunehmen. Gleichzeitig besteht noch keine Notwendigkeit, entsprechende Systeme im Haus breit zu streuen. Farbsysteme werden entweder für die zentrale Druckerei oder für die Vorzimmer der Dezernate vorgesehen. Auch die Bindung an Drucker-Leasingfristen und bestehende Kopierermietverträge führen zu unterschiedlichen Zeitvorstellungen für die Umsetzung des jeweiligen Gesamtkonzeptes.

In allen drei Kreisverwaltungen werden durch Kenntnisse der Situation und klare Regeln für die Systemausstattung die Neuanschaffung von Druckern besser kontrolliert

und in einen Gesamtzusammenhang eingebunden. Zur Eindämmung der ausufernden Geräteanzahlen wird die Hürde für die Neuinstallation von Geräten höher gelegt, d.h. Forderungen aus dem Haus nach zusätzlichen und besseren (z.B. Farb-)Geräten müssen besser argumentiert werden. Immerhin stehen die notwendigen Druck-, Kopier- und Faxfunktionen nach den diskutierten Konzepten für jeden Mitarbeiter der Kreisverwaltungen in erreichbarer Nähe zur Verfügung.

Alle drei Kreisverwaltungen machen sich Gedanken über die Neuregelung der Betreuung ihrer Systeme. In jedem Haus wird festgelegt, wer die Anwender in Fragen der Bedienung unterstützt (z.B. die Hausdruckerei) und wer im Falle von Fehlern eingeschaltet wird (z.B. Hotline), um sicherzustellen - bevor ein externer Service eingeschaltet wird -, dass ein aufgetretener Fehler nicht im Netz der Kreisverwaltung seine Ursache hat. Mehrfach wird auch die Zuständigkeit für die Beschaffung der Systeme und der erforderlichen Verbrauchsmaterialien neu geregelt. Z.T. wird das Beschaffungsverfahren so umgestellt, dass durch eine Verbreiterung der Ausschreibungsbasis eine weitere Kostenreduzierung erreicht wird.

Unsere drei Kreisverwaltungen haben sich durchaus vergleichbare Ziele für die zukünftige Vervielfältigung gesetzt. Höhere Transparenz, bessere Auslastung der Systeme, Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz der Lösung durch die Mitarbeiter sind die immer wieder genannten Vorgaben für die Papierausgabe. Dem entsprechend sind die Lösungen der Kreisverwaltungen für die wirtschaftliche Papierausgabe durchaus ähnlich. Das ist aufgrund des analogen Aufgabenspektrums und vergleichbarer Größenordnung nicht verwunderlich. Trotzdem gibt es die „eine Lösung“, die für alle Kreisverwaltungen gilt, nicht. Es werden immer unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Jede der drei Kreisverwaltungen stützt sich bei ihrer Konzeption auf multifunktionale Systeme. Trotzdem kommen nicht immer die selben Anbieter für solche Systeme zum Einsatz. Für Drucker wird es auch in Zukunft Raum geben. Unterschiedlich ist und bleibt der Einsatz der Drucker. Während die einen auf Arbeitsplatzdrucker nicht verzichten wollen, gehen andere den Weg über die Anwendung von Abteilungssystemen.

Individuelle Umsetzung

Deutliche Unterschiede ergeben sich auch auf den Wegen, die jeweilige Lösung umzusetzen. Der „Königsweg“, der für alle gilt, existiert nicht. Unterschiedliche Gebäude und abweichende Vertragssituationen erfordern jeweils eine individuelle Vorgehensweise für die Umsetzung der wirtschaftlichen Lösung. Persönliche Interesse, die jeweilige Organisationsstruktur und die Kultur im Hause beeinflussen die Aufgabenverteilung in der Beschaffung und Betreuung der Systeme sowie die Durchsetzbarkeit des Konzepts erheblich. Eine Lösung, die in einem Haus optimale Ergebnisse bringt, lässt sich in anderen gar nicht oder nur sehr schwierig umsetzen. Ohne erfolgreiche Umsetzung nutzt aber auch die beste aller Lösungen wenig.

Auch vor dem Hintergrund einer absolut vergleichbaren Aufgabenstellung und der damit verbundenen relativ ähnlichen Struktur in der Vervielfältigung gilt es immer, die jeweils beste Lösung für ein Haus zu finden. Nur gemeinsam erarbeitete Lösungen, die

von allen Betroffenen getragen werden, haben überhaupt die Chance für eine erfolgreiche Umsetzung. Übergestülpte Konzepte sind schnell zum Scheitern verurteilt. Individuelle Lösungen mit standardisierten Systemen sind gefragt und versprechen den Erfolg. Nur so lassen sich die Prozesse rund um die Vervielfältigung sowie die Kosten für die Systeme im wirtschaftlichen Rahmen halten. Nicht zuletzt werden nur so die Potenziale der modernen Systeme genutzt, denn sie können heute viel mehr als nur Kopieren oder Drucken.

Fazit

In absolut vergleichbaren Einrichtungen gibt es ähnliche Vorstellungen von einer optimalen Vervielfältigung. Die angestrebten Ziele gleichen sich. Und trotzdem kann es den „einen“ Königsweg zur Verwirklichung der Ziele nicht geben. Zu unterschiedlich sind die verantwortlichen Personen und die Organisationsstrukturen, die räumlichen Gegebenheiten und die vorhandenen Prozesse, die Systemausstattung und die Vertragssituation, als dass für alle vergleichbaren Einrichtungen nur ein Weg zu einer wirtschaftlichen Vervielfältigung möglich ist. Dieser Weg lässt sich weniger durch das strenge Abarbeiten einer Checkliste finden, als vielmehr durch die Berücksichtigung der speziellen Vorstellungen und Belange jeder einzelnen Verwaltung oder Unternehmung. Eine individuelle Analyse und spezifische Konzeption gewährleistet den Erfolg einer verbesserten Papierausgabe. Wirtschaftliche Vervielfältigung, das klingt nach günstigen Systemen, aber letztlich sind es Menschen, die mit den Systemen arbeiten müssen und sie betreuen. Ohne Berücksichtigung von deren Vorstellungen und Arbeitsweisen ist jede Hoffnung auf Kostensenkungen durch Einführung günstiger Systeme unrealistisch. Nicht neue Systeme an sich versprechen eine wirtschaftliche Vervielfältigung, sondern nur neue Arbeitsweisen unter Ausnutzung der Möglichkeiten, die moderne multifunktionale Systeme heute bieten. Das gilt sowohl für Anwendung als auch für die Beschaffung, Betreuung und Verwaltung der Systeme.