

Produktdefinitionen an Öffentlichen Bibliotheken *

Im Rahmen von Verwaltungsreformen nach dem „Neuen Steuerungsmodell“ werden die Leistungen der Verwaltung als Produkte festgeschrieben. Nach einer knappen Einführung zu den grundlegenden Veränderungen, die alle Verwaltungsämter betreffen, werden die speziellen Bedingungen, unter denen die Öffentlichen Bibliotheken ihre Leistungen als Produkte erfassen, untersucht. Besonderes Gewicht wird auf die Aufgaben und Ziele Öffentlicher Bibliotheken gelegt, die den Ausgangspunkt für die Festlegung von Produkten bilden. Damit die Bibliotheken ihre Aufgaben erfüllen können, benötigen sie bestimmte Instrumente, die einen Controllingkreislauf auf der Grundlage von Produkten ermöglichen: eingegangen wird auf Leistungsmessung, Kostenrechnung und die damit verbundene Bestimmung von Indikatoren. Die Produkte von sechs Öffentlichen Bibliotheken werden miteinander verglichen. Unter Einbezug der Vorstellungen der Bertelsmann-Stiftung und der KGSt, die beide für Anfang 1997 entsprechende Veröffentlichungen geplant haben, werden Ansätze zur Vereinheitlichung der Produktpalette vorgestellt und diskutiert.

Product definitions in public libraries

In the course of reforming the administration according to the „Neues Steuerungsmodell“ (New Public Management) the output is defined as „products“. A short introduction about the basic changes for all administration councils is followed by an elaboration into the special conditions how libraries comprehend their performance as products. The consideration of the tasks and objectives of Public Libraries is of special importance in order to lay the foundation for the general assessment of these products. In order to enable the Libraries to fulfil their tasks, certain specific instruments are required to create a controlling circle based on product definitions. In this context the relevant criteria are performance measurement, cost accounting and the definition of suitable indicators. An approach to standardize the range of products is presented and discussed with regard to the conceptions of the Bertelsmann-Stiftung and the KGSt (Community Council to simplify administration).

Définitions de produit dans les bibliothèques publiques

Dans le cadre d'une réforme d'administration selon le „Neues Steuerungsmodell“ les performances de l'administration sont définies comme „produits“. Après une brève introduction sur les changements fondamentaux concernant la totalité des administrations, les conditions spécifiques se trouvent analysées sous lesquelles les bibliothèques publiques conçoivent leurs prestations comme „produits“. Un accent particulier est consacré aux tâches et aux buts des bibliothèques publiques qui constituent le point de départ pour la définition de produits. Afin que les bibliothèques puissent accomplir leurs tâches, elles ont besoin de certains instruments qui rendent possible un circuit de contrôle sur la base de produits: sont abordé le mesurage de performance, le calcul du coût et relié avec ceci la définition d'indicateurs. Les produits de six bibliothèques publiques sont comparés. En prenant égard aux conceptions de la fondation Bertelsmann et de la KGSt (Conseil communal pour simplifier l'administration), qui annoncent des publications relatifs pour le début 1997, on présente et discute les amorces d'une standardisation de la gamme des produits.

Inhaltsübersicht

1	Einführung	29	4.3	Zur Übertragbarkeit der Erfahrungen aus Bibliotheken auf andere Ämter	33
2	Die Verwaltung und das Neue Steuerungsmodell	29	5	Aufgaben und Ziele von Bibliotheken als Grundlage für Produktdefinitionen	34
2.1	Die gegenwärtige Verwaltungspraxis	29	5.1	Der übergeordnete politische Auftrag Öffentlicher Bibliotheken	34
2.2	Das zukünftige Verwaltungshandeln	30	5.2	Ziele und Aufgaben Öffentlicher Bibliotheken	34
3	Produkte als Grundlage der output-orientierten Steuerung	30	5.3	Ziele Öffentlicher Bibliotheken unter den Aspekten des Marketings	35
3.1	Kriterien der Produktdefinition und -beschreibung	30	5.4	Zielebenen in Produktdefinitionen	36
3.2	Das Instrumentarium für die output-orientierte Steuerung	31	5.5	Zielgruppen Öffentlicher Bibliotheken	36
3.3	Die Verwaltung im Unterschied zum privaten Dienstleistungsunternehmen	32			
4	Bibliotheken als Pilotprojekte	32			
4.1	Zur Anwendung der Beschreibungsmerkmale für Produkte auf Öffentliche Bibliotheken	32			
4.2	Zur Übertragbarkeit der Erfahrungen von Pilotprojekten auf andere Bibliotheken	33			

* Die vorliegende Untersuchung wurde als Hausarbeit zur Laufbahnprüfung für den höheren Bibliotheksdienst im Frühjahr 1996 bei der Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen angefertigt. Sie wird hier in gekürzter, überarbeiteter Fassung mit Genehmigung des staatlichen Prüfungsausschusses veröffentlicht.

6	Controlling in Öffentlichen Bibliotheken . . .	37
6.1	Operatives Controlling im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells	37
6.2	Leistungsmessung in Bibliotheken	40
6.3	Kostenrechnung	40
6.4	Berichtswesen	42
7	Produkte Öffentlicher Bibliotheken	42
7.1	Produkte und Ziele Öffentlicher Bibliotheken	44
7.2	Produkte und Aufbauorganisation Öffentlicher Bibliotheken	45
7.3	Bibliotheksübergreifende Vorstellungen zu Produktdefinitionen	45
8	Versuch eines einheitlichen Produktplans . .	46
8.1	Die „Basisleistungen“ der Öffentlichen Bibliotheken	47
8.2	Zur Bündelung der Basisleistungen zu Produkten	48
8.3	Kulturelle und pädagogische Aufgaben Öffentlicher Bibliotheken	49
8.4	Zur Bündelung der kulturellen und pädagogischen Leistungen zu Produkten . .	49
8.5	Zusammenfassung	50
9	Ausblick	50
	Literaturverzeichnis	51

1 Einführung

In vielen deutschen Kommunen werden in jüngster Zeit Verwaltungsreformen geplant und durchgeführt. Die Ansätze zu den Verwaltungsmodernisierungen orientieren sich in der Regel an einem Reformmodell, das als „Neues Steuerungsmodell“ von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) eingeführt wurde¹. Das Neue Steuerungsmodell wird mit dem Ziel einer umfassenden Erneuerung der Verwaltung eingesetzt. Der Begriff verdeutlicht bereits, daß der wesentliche Aspekt in der Veränderung der Steuerung des Verwaltungshandelns liegt, und zwar von der bisher praktizierten input-orientierten, also durch die Verteilung von Ressourcen bestimmten, zu einer output-orientierten Steuerung. Das Output der Verwaltung besteht in den von ihr produzierten Leistungen. Diese werden im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells als Produkte definiert. Damit Produkte als Steuerungsgrößen für alle Informations- und Entscheidungsprozesse sowie die Planung und den Vollzug des Haushalts dienen können, müssen sie bestimmte Vorgaben erfüllen: Sie müssen in ihrem Umfang und ihrer Qualität beschrieben werden, es muß festgelegt werden, welchen Zielen sie dienen und welcher Zielgruppe, und ihnen müssen die Kosten, die sie verursachen, zugeordnet werden können. Öffentliche Bibliotheken sind häufig mit die ersten Fachämter, die als Pilotprojekte ihre Produkte definiert und bereits angefangen haben, mit ihnen zu arbeiten. In folgendem soll dargestellt werden, wie Öffentliche Bibliotheken mit Produktdefinitionen unter den Bedingungen des Neuen Steuerungsmodells und den bibliotheksspezifischen Anforderungen umgehen².

2 Die Verwaltung und das Neue Steuerungsmodell

Verwaltungsreformen finden in Deutschland verstärkt seit 1993 statt und damit zeitgleich mit der drastischen

Verschlechterung der finanziellen Situation der Kommunen. Das legt nahe, daß die Reformen in deutschen Kommunen vor allem als ein Mittel zur Haushaltskonsolidierung benutzt werden. Unter enormem Zeitdruck werden neue Strukturen geschaffen, die sich in anderen Ländern, von denen vor allem die Niederlande Vorbildfunktion für die deutschen Bestrebungen haben, über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren entwickeln konnten³. Der Erfolg der Reformen ist dadurch stark gefährdet, da bei jeder Neuerung immer zuerst verstärkt Mittel eingesetzt werden müssen, damit sie längerfristig zu Kostenersparnissen führt.

2.1 Die gegenwärtige Verwaltungspraxis

Die Reformbestrebungen sind zurückzuführen auf eine grundsätzliche Kritik an der Verwaltung, deren Probleme nicht erst jetzt wahrgenommen wurden und die man sich ins Gedächtnis rufen sollte, um die stattfindenden Erneuerungen beurteilen zu können⁴. Traditionelles Verwaltungshandeln wird zum einen den steigenden Ansprüchen der Bürgerinnen und Bürger an die Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen nicht gerecht. Sie erweist sich als zu unflexibel, ihre Ziele auf die sich laufend verändernden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger einzustellen. Zum anderen arbeitet sie zu wenig nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Die Ursachen liegen innerhalb der Verwaltung vor allem in den zu unflexiblen Strukturen im Bereich der Haushaltsordnung, des Rechnungswesens und des Personalrechts sowie in der stark hierarchisierten Organisationsstruktur, innerhalb derer eine fortschrittliche, die Leistung des einzelnen honorierende Mitarbeiterführung nicht gelingen kann. Zwischen den Ämtern sind die Zuständigkeiten unklar, was zu einem allgemeinen Gefühl der Unverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Arbeit geführt hat. Im Verhältnis zwischen Verwaltung und Politik werden die Ursachen für die Ineffektivität darin gesehen, daß von politischer Seite nur über die zur Verfügung gestellten Mittel entschieden wird, ohne daß die Leistungen der Verwaltung überprüft werden, und gleichzeitig häufig in Einzelentscheidungen der Ämter eingegriffen wird, ohne daß ein klares Gerüst aus Zielen und Aufgaben zugrundeliegt.

1 KGSt 12/1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem Neuen Steuerungsmodell. Von der KGSt sind mittlerweile eine Vielzahl weiterer Berichte erschienen; diese werden im folgenden stets als *KGSt/Erscheinungsmonat/Jahr* angegeben. Vgl. auch KGSt 5/1993: Das Neue Steuerungsmodell. Begründung und Konturen. Umsetzung.

2 Im folgenden wird von einem einheitlichen „Neuen Steuerungsmodell“, wie es in den Berichten der KGSt erläutert ist, ausgegangen, unabhängig von unterschiedlichen Ausprägungen in einzelnen Kommunen.

3 Vgl. KGSt 19/1992: Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung – Fallstudie Tilburg.

4 Vgl. KGSt 5/1993 (Anm. 1), S. 7-14; KGSt 12/1991 (Anm. 1), S. 9-10. Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform? In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Wimmer, Ulla (Hrsg.), Deutsches Bibliotheksinstitut Berlin 1995. S. 11-15; Blume, Michael: Führung und Steuerung großer Verwaltungen: Kontraktmanagement in den Niederlanden. In: Die Gemeindekasse 5 (1992), S. 129-131.

2.2 Das zukünftige Verwaltungshandeln

Aus den genannten Kritikpunkten an der heutigen Verwaltungsarbeit sind die gewünschten grundsätzlichen Veränderungen abzuleiten. Die theoretischen Vorgaben, die das Verwaltungshandeln in Zukunft bestimmen werden oder in einigen Kommunen bereits bestimmen, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Die Verwaltung soll effektiver gesteuert werden, indem die Aufgaben zwischen Politik und den einzelnen Ämtern klarer abgegrenzt werden. Unter dem Schlagwort „Steuerung auf Abstand“ soll dabei die Politik über Zielvorgaben Einfluß nehmen, die inhaltliche Umsetzung soll eigenverantwortlich von den Ämtern geleistet werden⁵. Damit die Ämter ihre Aufgabe erfüllen können, wird ihnen die „Fach- und Ressourcenverantwortung“ übertragen⁶. Das erfordert, daß sie auf der einen Seite ihre Leistungen, mit denen sie die vorgegebenen Ziele erfüllen, genau benennen können. Diese werden als sogenannte „Produkte“ definiert und in Produktplänen festgehalten. Damit das gesamte Leistungsspektrum eines Amtes dezentral abgedeckt werden kann, sollen die Aufgaben der Querschnittsämter von den Fachämtern übernommen oder als Serviceleistungen auf Nachfrage zur Verfügung gestellt werden. In der Erfüllung ihrer Aufgaben orientieren sich die Fachämter an der Nachfrage durch die Bürgerinnen und Bürger, der sie ihre Leistungen laufend anpassen (das heißt, sie geben auch Produkte auf, schaffen neue); sie stellen sich dem internen wie interkommunalen Wettbewerb. Auf der anderen Seite müssen die Ämter, damit sie ihre Leistungen effektiv und flexibel erfüllen können, eigenverantwortlich über die Ressourcen verfügen können, das heißt die Verantwortung für ihren gesamten Etat übernehmen. Damit sind Budgetierungen oder Globalhaushalte ein Hauptbestandteil des Neuen Steuerungsmodells. Die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung zieht ein verändertes Finanzmanagement nach sich. Die Leistungs- und Finanzziele können in Kontrakten zwischen Ämtern und Verwaltungsspitze oder Politik festgehalten werden.

Die Produktdefinitionen als Grundlage für die beschriebene output-orientierte Steuerung werden im folgenden genauer zu erläutern sein. Zwei weitere Punkte, die hier nicht behandelt werden sollen, aber für den Erfolg der Reformen entscheidend sind und daher zumindest Erwähnung verdienen, betreffen Modernisierungen im Bereich der Organisationsstruktur („lean administration“, Abflachung von Hierarchien) und des Personalmanagements (Personalentwicklung, Fortbildungen, leistungsorientierte Vergütungen)⁷.

3 Produkte als Grundlage der output-orientierten Steuerung

3.1 Kriterien der Produktdefinition und -beschreibung

Die Kriterien zu Produktdefinitionen werden von der KGSt ausführlich erläutert⁸. Alle im folgenden geschilderten Merkmale für Produkte der Verwaltung sind auch auf die Produkte von Öffentlichen Bibliotheken anzuwenden. Auf Besonderheiten und Probleme bei den Produktdefinitionen für Öffentliche Bibliotheken anhand

der KGSt-Kriterien soll im Anschluß eingegangen werden (s. Kap. 4.1).

Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells orientieren sich die gesamten Steuerungsprozesse am Output der Verwaltung. Das Output besteht aus Leistungen, die von Stellen außerhalb des eigenen Fachbereichs nachgefragt werden, also von den Bürgerinnen und Bürgern oder anderen Ämtern. Wichtig ist, daß eine Leistung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells als „das Ergebnis von Tätigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe“ definiert ist⁹. Die Tätigkeiten an sich oder das Bereitstellen von Produktionsfaktoren sind damit noch keine Leistungen¹⁰. Da eine effektive Steuerung anhand der Vielzahl von Einzelleistungen nicht praktikabel ist, werden diese zu sogenannten „Produkten“ gebündelt. Dabei sollen möglichst viele Leistungen zu jeweils einem Produkt zusammengefaßt werden. Das Produkt ist damit, anders als in einem Wirtschaftsunternehmen, nicht ein einzelner Artikel oder ein „Stück“.

Produkte müssen „nach Inhalt, Leistungsumfang, Leistungsqualität und Zielerreichung beschrieben und in Zusammenhang mit Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den jeweils benötigten Mitteln gesehen werden. Diese Mittel insgesamt ergeben das dem jeweiligen Fachbereich zur Verfügung stehende Budget“¹¹. Nach dem von der KGSt vorgeschlagenen „Formblatt“ für die Produktbeschreibung lassen sich die Elemente, die in Bezug zueinander gesetzt werden sollen, folgendermaßen ordnen¹²:

Produkt	
Produktgruppe	
Produktbereich	
verantwortliche Institution	
1	Produktdefinition Kurzbildbeschreibung Auftragsgrundlage Zielgruppe Ziele
2	Leistungsumfang
3	Finanzen/Budget
4	Daten/Kennziffern zu Quantität, Qualität und Zielerreichung

Das Produkt wird „etikettiert“ durch seine Bezeichnung, die Produktgruppen- und bereichszugehörigkeit sowie die Festlegung der für die Erstellung verantwortlichen Stelle¹³. Die Produktdefinition im engeren Sinne umfaßt

5 Wimmer (Anm. 4), S. 19-21.

6 Ausführlich in: *KGSt 12/1991* (Anm. 1).

7 Vgl. Wimmer (Anm. 4), S. 11-31.

8 Soweit nicht anders angegeben, stütze ich mich auf *KGSt 8/1994*: Das Neue Steuerungsmodell – Definition und Beschreibung von Produkten. S. auch: Outputorientierte Steuerung. Acht Fragen. In: *KGSt-Info 1996*, S. 3-5.

9 *KGSt 11/1995*: Aufgaben und Produkte der Gemeinden und Kreise in den Bereichen Soziales, Jugend, Sport, Gesundheit und Lastenausgleich, S. 11.

10 Vgl. *Verwaltungslexikon*. Eichhorn, Peter (Hrsg.), 2. Neubearb. Aufl. Baden-Baden 1991: Stichwort „Leistung“.

11 *KGSt 8/1994* (Anm. 8), S. 14-15; vgl. auch *KGSt 11/1995* (Anm. 9), S. 14-17.

12 *KGSt 8/1994* (Anm. 8), S. 26-28.

13 Der Begriff „Etikett“ für die Benennung eines Produkts ist den noch unveröffentlichten Unterlagen der Bertelsmann-Stiftung entnommen (Anm. 147).

neben einer Kurzbeschreibung des Produkts die Benennung von Auftragsgrundlage, Zielen und Zielgruppe. Auf diese Kriterien zur Produktdefinition wird in den folgenden Kapiteln ausführlicher einzugehen sein. Der Leistungsumfang wird in Form von Fallzahlen (Beratungen, Auszahlungen u.ä.) dargestellt. Dazu müssen die Leistungen so operationalisiert werden, daß sie meßbar sind. Die für die Erstellung des Produkts aufzuwendenden Kosten und Erlöse bzw. Ausgaben und Einnahmen werden als „Finanzen“ oder „Budget“ aufgeführt. Konkrete Zahlen für jedes Haushaltsjahr sind in Kontrakten festzuhalten. Auf Dauer sollen auch Investitionskosten und kalkulatorische Kosten erfaßt werden. Zur Ermittlung der Kosten wird die Kostenrechnung eingesetzt. Kennzahlen, die die Quantität, Qualität und die Wirksamkeit in bezug auf die Ziele meßbar machen sollen, sind Grundlage des Controlling. Absolute Zahlen dienen dem (amtsinternen) Soll-/Ist-Vergleich und dem Vergleich mit den Ergebnissen der Vorjahre. Für die Beurteilung der Qualität der Leistungen und für interkommunale Vergleiche müssen zusätzlich Verhältniszahlen angegeben werden.

Die für das Neue Steuerungsmodell notwendigen Informationen lassen sich über die Zusammenfassung von Einzelleistungen zu Produkten hinaus weiter bündeln zu einem „pyramidenförmige(n) Informationswesen aus Leistungen, Produkten, Produktgruppen und Produktbereichen“¹⁴. Die Zusammenfassung von Einzelleistungen zu handhabbaren Produkten und weiter zu Produktgruppen- und bereichen ist unter dem Gesichtspunkt des Steuerungsbedarfs vorzunehmen. Während für die Steuerung innerhalb des Amtes vor allem die Produkte relevant sind, dienen die in den Produktgruppen- und bereichen „verdichteten“ Informationen vorwiegend der Steuerung oberhalb der Ebene des Fachbereiches¹⁵. In einem Produktplan werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ebenen festgehalten. Dieser ist dann Bezugspunkt für alle zu treffenden Entscheidungen.

Bei der Aufstellung des Produktplans sollen folgende Leitlinien erfüllt werden: Erstens: Die Produkte sollen sich an den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger orientieren¹⁶. In neueren Veröffentlichungen der KGSt werden die Bürgerinnen und Bürger mit dem Begriff der „Leistungsverstärker“ belegt, um deren Bedeutung innerhalb der Veränderungsveränderungen zu betonen¹⁷. Die Leistungen sollen so in Produkten, Produktgruppen- und bereichen erfaßt werden, wie sie „in typischen und häufigen Situationen als zusammengehörig erleb(t) und nachgefrag(t)“ werden¹⁸. Zweitens: Die „Gliederung des Leistungsspektrums ... [soll die] Politik und Verwaltungsführung ... in ihren strategischen Entscheidungen über kommunale Ziele, Probleme und Entwicklungen ... unterstützen“¹⁹. Für die Fachämter bedeutet das auch, daß sie ihre Produkte so „verkaufen“ müssen, daß Verwaltungsspitze und Politik einen Anreiz zum Erhalt und zur Förderung der Produkte sehen. Drittens: Die Produkte sollen eine „eindeutige Zuordnung der Kosten und Erlöse ermöglichen“²⁰. Indem die Kosten und Leistungen in den Produkten in Zusammenhang gebracht werden, sind sie die „Eckpfeiler der Verhandlungen zwischen Träger und Bibliothek“, die in Kontrakten münden können²¹.

Die Aufführung aller mit den Produkten verbundenen Anforderungen macht deutlich, daß es sich um komplexe Einheiten handelt, mit denen allen Zielgruppen inner-

halb einer Kommune, das heißt den Bürgerinnen und Bürgern, der Politik, der Verwaltung und den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen Informationen oder Steuerungshilfen an die Hand gegeben werden sollen. Bei der Definition von Produkten wird man deshalb häufig vor der Schwierigkeit stehen, in ihnen einerseits wirklich das gesamte Handeln der Verwaltung abzubilden, sie gleichzeitig zu handhabbaren Steuerungsinstrumenten zu entwickeln und den sicherlich nicht immer übereinstimmenden Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht zu werden.

3.2 Das Instrumentarium für die output-orientierte Steuerung

Damit im Rahmen der output-orientierten Steuerung mit den neuen Zuständigkeiten für Aufgaben und Gelder umgegangen werden kann, müssen auch die Management-Instrumente verändert oder neu eingesetzt werden. Diese werden zum größten Teil der Betriebswirtschaftslehre entnommen, womit zum Teil bereits seit Jahrzehnten in der Wirtschaft erprobte Konzepte auf die Verwaltungsarbeit übertragen werden²². Voraussetzung ist ein allgemeiner Konsens darüber, daß die Verwaltung sich als ein Betrieb versteht, in dem mit bestimmten Ressourcen bestimmte meßbare Leistungen hergestellt werden. Das „Produkt“ als grundlegende Größe für den Steuerungsprozeß zu wählen, verweist bereits auf ein Denken, das betriebswirtschaftlich orientiert ist.

Die auf Produkten aufbauende Steuerung läßt sich als ein Controllingkreislauf beschreiben²³. Controlling läßt sich definieren als ein „Regelkreis aus Planung, Kontrolle und Steuerung anhand von Zielplanung und Zielerreichung“. Es ist ein „funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozeß durch zielgerichtete Informationser- und -verarbeitung unterstützt“²⁴.

Voraussetzung bzw. Teil des Controllings sind die Leistungsmessung und damit zusammenhängend die Kostenrechnung²⁵. Eines der „Kernstücke eines Control-

14 KGSt 11/1995 (Anm. 9), S.12.

15 KGSt 11/1995 (Anm. 9), S. 12.

16 Dabei ist auch die Wirtschaftlichkeit eine von den Bürgerinnen und Bürgern erwartete Qualität der Verwaltungsleitung; vgl. Bornhalm, Wilhelm, Arnold Wolf: Grundzüge eines Controlling-Konzeptes für das Modell „Konzern-Stadt“. In: Der Gemeindehaushalt 12 (1993) S. 268.

17 KGSt 10/1995: Das Neue Steuerungsmodell. Zwischenbilanz. S. 11.

18 KGSt 11/1995 (Anm. 9), S. 12.

19 KGSt-INFO 1996, S. 3 (bis 1995 unter dem Titel „KGSt-Mitteilungen“ 14-tägig erscheinendes Informationsblatt).

20 KGSt 8/1994 (Anm. 8), S. 13.

21 Unveröffentlichte Unterlagen der Bertelsmann-Stiftung „Produktbeschreibung und -definition für Öffentliche Bibliotheken“, S. 1 (Anm. 147).

22 Vgl. Wimmer (Anm. 4), S. 16.

23 Vgl. KGSt 15/1994: Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell; Postlep, Rolf-Dieter: Controlling in Kommunalverwaltungen. In: Der Gemeindehaushalt 2 (1993), S. 31.

24 Bornhalm, Wilhelm, Arnold Wolf: Grundzüge eines Controlling-Konzeptes für das Modell „Konzern-Stadt“. In: Der Gemeindehaushalt 12 (1993), S. 268.

25 Auf die einzelnen Elemente des Controllings wird in Kap. 6 speziell in Bezug auf Öffentliche Bibliotheken ausführlich eingegangen.

lingkonzeptes“ bilden Kennzahlen²⁶. Über die Kennzahlen können Quantität und Qualität sowie die Effizienz der Leistungen überprüft und der interkommunale Vergleich ermöglicht werden. Das Controlling wird durch ein ausgeprägtes Berichtswesen vermittelt. Es bildet ein Gegengewicht zur dezentralen Ressourcenverantwortung, indem es die politische Führung und die Verwaltungsspitze darin unterstützt, die Einhaltung der vorgegebenen Leistungs- und Finanzziele zu kontrollieren²⁷. Auch gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern soll mithilfe des Berichtswesens eine „regelmäßige öffentliche Rechenschaftslegung über Effizienz, Zielgenauigkeit und Qualität der kommunalen Dienstleistungen“ geleistet werden, um die Arbeit der Verwaltung transparent zu machen und deren Notwendigkeit zu legitimieren²⁸. Die genannten Instrumente des Controllings hängen nicht ursächlich mit Verwaltungsreformen zusammen. Zum Teil werden sie im Verwaltungsbereich bereits angewandt, zum Teil sind sie aus anderen Zusammenhängen bekannt. Sie im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells anzuwenden, bedeutet jedoch, ihnen eine gemeinsame Steuerungsgröße – das Produkt – zugrunde zu legen.

3.3 Die Verwaltung im Unterschied zum privaten Dienstleistungsunternehmen

Die Einführung von Methoden aus der freien Wirtschaft soll die Arbeit der Verwaltung erleichtern. Gleichzeitig darf dies nicht dazu führen, die Verwaltung mit einem rein marktorientierten Betrieb gleichzusetzen, selbst wenn im Rahmen von Verwaltungsreformen von dem „Unternehmen Verwaltung“ gesprochen wird oder die Gemeindevertretung und die Querschnittsämter als „Konzernspitze“ und die Fachämter als „Tochterfirmen“ bezeichnet werden²⁹. Auch die Ausgliederung einzelner Ämter als Eigenbetriebe, GmbHs oder ähnliches bedeutet nicht, daß diese allein den Kriterien des freien Marktes unterworfen werden. Das Handeln der Verwaltung unterliegt im Gegensatz zu privaten Unternehmen einem politischen Auftrag. Die Verwaltung ist den demokratischen Grundgedanken verpflichtet, ihre Arbeit muß der „Gemeinwohlorientierung“ dienen³⁰. Gesteuert wird das „Unternehmen Verwaltung“ durch gewählte Volksvertreter, die damit einem ganz anderen Machtanspruch gehorchen als private Unternehmer. Für die gesamte Kommunalverwaltung und jedes einzelne Fachamt wird als grundlegendes Maß also immer der durch das Gesetz oder durch gesellschaftliche, demokratische, soziale Wertvorstellungen geprägte politische Auftrag gelten müssen, der sie dazu legitimiert, die Steuern der Bürgerinnen und Bürger zu verwenden³¹. Das bedeutet auch, daß, selbst wenn man für die einzelnen Leistungen der Verwaltung in Zukunft genaue Preise wird nennen können, diese nicht allein der Meßfaktor für den Erfolg des „Unternehmens Stadt“ sind. Der Erfolg eines freien Unternehmens hingegen kann sich ausschließlich an der Gewinnspanne zwischen den Sollkosten und den für die Produkte auf dem Markt erzielten Preisen messen lassen³².

4 Bibliotheken als Pilotprojekte

Wenn es um die Einführung Neuer Steuerungsmodelle geht, die in den Kommunen in unterschiedlich hohem Maße zu neuer Aufgabenverteilung und Budgetierung führen, kann dies flächendeckend oder modellhaft geschehen.

Bibliotheken werden häufig als Pilotprojekte zur Erprobung der neuen Steuerungsmodelle ausgewählt, da sie im Vergleich zu anderen kommunalen Einrichtungen als relativ klar strukturierte und transparente Systeme eingeschätzt werden. Sie haben sich immer schon als Dienstleister für ihre Benutzerinnen und Benutzer verstanden, denen die Bibliotheksleistungen fast ausschließlich unmittelbar zur Verfügung stehen. Sie als Pilotprojekte zu favorisieren, mag auch daran liegen, daß sie im Gegensatz zu vielen anderen Ämtern schon lange ihre Leistungen in Statistiken festhalten und damit erste Grundlagen für eine Überprüfung ihrer Leistungen geschaffen haben³³.

Gerade die eher verwaltungsuntypischen Bibliotheken als erste zur Erprobung des Neuen Steuerungsmodells einzusetzen, birgt jedoch einige Schwierigkeiten. Zum einen lassen sich die Leistungen der Bibliotheken durch die von der KGSt vorgeschlagenen und von den meisten Kommunen angewandten formalen Kategorien nur mit Einschränkungen beschreiben. Zum anderen werden die Erfahrungen, die Bibliotheken als Pilotprojekte zur Zeit mit dem Neuen Steuerungsmodell machen, sich aufgrund ihrer Sonderrolle nur bedingt auf andere Ämter innerhalb der Kommune und Bibliotheken anderer Kommunen übertragen lassen.

4.1 Zur Anwendung der Beschreibungsmerkmale für Produkte auf Öffentliche Bibliotheken

Es lassen sich vor allem für die formalen Kategorien *Auftragsgrundlage*, *Ziele*, *Zielgruppe* und *Leistungsumfang* Unterschiede zu anderen Ämtern erkennen³⁴.

Auftragsgrundlage, Ziele und Zielgruppe

Grundlage für die Produktbestimmung sind die „öffentliche Aufgabe und die mit ihr verfolgten Ziele“³⁵. Für die meisten Verwaltungseinheiten ist von vornherein festgelegt, welche Aufgaben sie, laut Gesetz oder Verordnung, zu erfüllen haben. Damit sind auch die Zielsetzungen und die Zielgruppe relativ eindeutig zu benennen. Öff-

26 Bielemeier, Amrei: Controlling – Der Sprung in die betriebswirtschaftliche Leistungsmessung. In: BuB 45 (1993) 12, S. 957.

27 KGSt 12/1991 (Anm. 1), S. 9; vgl. Bornhalm, Wilhelm, Arnold Wolf: Grundzüge eines Controlling-Konzeptes für das Modell „Konzern-Stadt“. In: Der Gemeindehaushalt 12 (1993), S. 268.

28 KGSt 5/1993 (Anm. 1), S. 12.

29 Wimmer (Anm. 4), S. 18.

30 KGSt 10/1995 (Anm. 17), S. 9.

31 Vgl. Laux, Eberhard: Die Privatisierung des Öffentlichen: Brauchen wir eine neue Kommunalverwaltung? In: Der Gemeindehaushalt 8 (1994) S. 169-174.

32 Vgl. Postlep, Rolf-Dieter: Controlling in Kommunalverwaltungen. In: Der Gemeindehaushalt 2 (1993) S. 31.

33 Vgl. Bertelsmann-Stiftung (Anm. 147); Wimmer (Anm. 4), S. 18.

34 Vgl. Kapitel 3.1 Tabelle.

35 KGSt 8/1994 (Anm. 8), S. 10.

fentliche Bibliotheken sind eine freiwillige Aufgabe der Kommunen, ohne gesetzlich abgesichert zu sein. Ihre Aufgaben sind vielfältig und berühren kulturelle, soziale und bildungspolitische Aspekte. Auf die besondere Situation der Aufgaben- und Zielbestimmung sowie die Zielgruppen Öffentlicher Bibliotheken soll im Rahmen dieser Arbeit deshalb gesondert eingegangen werden (s. Kap. 5).

Leistungsumfang

In der Festlegung des Leistungsumfangs sind ebenfalls deutliche Unterschiede zu anderen Ämtern festzustellen. Viele Ämter bieten Leistungen an, die für jeden Interessenten in gleicher Form zur Verfügung stehen. Sie werden in dem Moment erstellt, wenn eine Bürgerin oder ein Bürger die Anforderung an das Amt stellt. Alle Einzelleistungen fließen in die konkrete Bearbeitung dieses einen Falls ein. Deshalb können diese Ämter von vorneherein operationalisierte Daten wie Fallzahlen und Dienstleistungsstunden aufführen, um den Leistungsumfang zu beschreiben. Die Leistungen der Bibliotheken lassen sich nicht in dieser Form als Fallzahlen darstellen, da diese nicht auf Anfrage erstellt werden³⁶. Die Einzelleistungen lassen sich wohl am ehesten so beschreiben, daß durch ihre Gesamtheit die Bedingungen zur Erfüllung von konkreten Anforderungen gewährleistet werden. Das heißt, daß sich in dem einzelnen Ausleihvorgang, in der einzelnen Beratung nicht die gesamte erbrachte Leistung widerspiegelt. Ausleihzahlen u.ä. können deshalb nur Indikatoren für erbrachte Leistungen sein. In der Kategorie „Leistungsumfang“ werden deshalb von den Bibliotheken, die Modellprojekte bei Verwaltungsreformen sind, nicht bereits konkrete Fallzahlen aufgelistet, sondern die Teilleistungen, die das jeweilige Produkt ausmachen (zum Beispiel Vorbestellung als Teil des Produkts Ausleihe). Die Operationalisierung wird in einem zweiten Schritt über die Indikatoren zur Quantität, Qualität und Zielerreichung vorgenommen. Mithilfe der Indikatoren werden dann konkrete Leistungsziele festgelegt, die Mittel zugeordnet und Vergleiche mit anderen Bibliotheken vorgenommen³⁷.

4.2 Zur Übertragbarkeit der Erfahrungen von Pilotprojekten auf andere Bibliotheken

Die Erfahrungen, die Öffentliche Bibliotheken mit dem Neuen Steuerungsmodell machen, sind zum Teil sehr unterschiedlich, da in jeder Kommune anderen Vorgaben zu folgen ist. So werden nicht immer alle genannten Elemente des Neuen Steuerungsmodells und die einzelnen Elemente in unterschiedlich hohem Maße umgesetzt. Das bedeutet, daß zum Beispiel die Aufgabenverteilungen zwischen Politik und Fachämtern nicht unbedingt in einem Kontrakt festgeschrieben werden oder in die laufenden Kontrakte durch Etatkürzungen oder Einstellungsstops eingegriffen wird, sodaß die geplanten Ziele nicht erreicht werden können. Es gibt auch die Möglichkeit, daß die Leistungen der Fachämter erfaßt und die Kosten ermittelt werden, ohne daß Produkte definiert werden³⁸. Zum Teil beschränkt sich die Ressourcenverantwortung darauf, daß bestimmte Haushaltstitel gegenseitig deckungsfähig sind. Der Aufbau und die inhaltliche Besetzung der einzelnen Kategorien unterscheiden sich zum Teil so weitgehend, daß Ver-

gleichszahlen nicht unmittelbar zur Verfügung stehen (vgl. „Formblatt“ der KGSt)³⁹.

Auch die Größe der einzelnen Kommunen hat Einfluß auf die Produktdefinitionen, vor allem auf die Festlegung der Ebenen von Produkten, Produktgruppen- und -bereichen. Bibliotheken in Klein- und Mittelstädten sind unter Umständen insgesamt als nur ein Produkt zu definieren. Als Produktgruppe fungiert dann zum Beispiel das Kulturamt, als Produktbereich der gesamte Amtsbereich für Wissenschaft, Bildung und Kultur⁴⁰. In Großstädten dagegen werden sich die Ebenen verschieben und das Bibliothekssystem als Produktbereich definiert und Produktgruppen und Produkte entsprechend zugeordnet. Verschiebungen in den Ebenen der Produktpläne sind jedoch nicht nur zwischen unterschiedlich großen Kommunen zu beobachten. De facto kann man davon ausgehen, daß relativ willkürlich und unabhängig von tatsächlichem Steuerungsbedarf sich Leistungen auf unterschiedlichsten Ebenen wiederfinden⁴¹.

4.3 Zur Übertragbarkeit der Erfahrungen aus Bibliotheken auf andere Ämter

Neben den bereits genannten Unterschieden der Bibliotheken zu anderen Ämtern bezüglich ihrer Auftragsgrundlage, Aufgaben, Ziele und Bestimmung des Leistungsumfangs ist ein weiterer Aspekt zu nennen, der die Sonderrolle der Bibliotheken ausmacht. Bibliotheken stellen fast ausschließlich sogenannte verwaltungsexterne Produkte zur Verfügung, die den Bürgerinnen und Bürgern unmittelbar zur Verfügung stehen. Verwaltungsinterne Produkte, die dem Bedarf der Bürgerinnen und Bürger nur mittelbar dienen, spielen eine untergeordnete Rolle⁴². In den meisten Produktplänen der Bibliotheken werden sie bisher nicht berücksichtigt oder nur als Teil der Leitungs- und Verwaltungsfunktion als Kostenstelle sichtbar⁴³. Der Produktplan der Bibliotheken wird sich deshalb nur wenig verändern, wenn die internen Produkte nachträglich, wenn auch andere Ämter ihre Produkte festgelegt haben werden, erfaßt werden müs-

36 Dieses Problem betrifft auch andere Einrichtungen, vor allem im kulturellen und sozialen Bereich (z.B. im Bereich der Kinder- und Jugendförderung, Sport); vgl. *KGSt 11/1995* (Anm. 9).

37 Daß sich die Leistungen der Bibliotheken über Zahlen in Bezug auf Medienbestand, Benutzer, usw. ausdrücken lassen, unterscheidet sie wiederum von anderen Ämtern, für deren Leistungen sich zum Teil sehr viel schwieriger Indikatoren finden lassen.

38 Ein Beispiel ist die Stadtbücherei Ostfildern, in der die Kostenrechnung eingesetzt wird, ohne daß Produkte formuliert werden. Vgl.: Gee, Monika, Agnes Jülkenbeck: Ein gehöriges Maß an Anerkennung. Kostenuntersuchung in der Stadtbücherei Ostfildern. In: *BuB 47* (1995) 9, S. 802-810.

39 Zur Vergleichbarkeit von Produkten verschiedener Kommunen vgl. Klages, H., K. Masser: „Produkte“ in Kommunen – eine Bestandsaufnahme. In: *Innovative Verwaltung 3* (1995) S. 31-33.

40 Produktdefinition. Eine Arbeitshilfe für Öffentliche Bibliotheken. Staatliche Büchereinstelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf (Hrsg.), Essen 1995, Modell 1, S. 7.

41 Vgl. zum Beispiel den besonders detaillierten Dresdner mit dem „kargen“ Düsseldorfer Produktplan (Kap. 7).

42 Zur Unterscheidung externer und interner Produkte vgl. *KGSt 11/1995* (Anm. 9), S. 13.

43 *KGSt-Mitteilungen* 25. Nov. 1994.

sen. Andere Ämter werden einen sehr viel größeren Anteil ihrer Leistungen als interne Produkte definieren, für die spezielle Verrechnungsgrundlagen bereitgestellt und auch andere qualitative Anforderungen gültig sein werden.

5 Aufgaben und Ziele von Bibliotheken als Grundlage für Produktdefinitionen

Ausschlaggebend für die Definition von Produkten sind die zu Grunde liegenden Aufgaben und Ziele. Die KGSt definiert sie folgendermaßen: „Die Aufgabe ist ... der politische Auftrag an die Verwaltung, Leistungen und Produkte herzustellen, die zur Erreichung der mit der Aufgabe verbundenen Ziele führen“⁴⁴. Die Begriffe „Aufgabe“ und „Ziel“ lassen sich jedoch nur schwer fassen. In folgendem soll, der zitierten Definition der KGSt folgend, versucht werden, die Begriffe voneinander abzugrenzen und für den Bibliotheksbereich mit Inhalten zu füllen.

Die meisten Verwaltungseinheiten sind an Gesetze und Verordnungen gebunden, die den Auftrag und damit die Aufgaben eindeutig festlegen. Für die Öffentlichen Bibliotheken fehlen verbindliche Standards, da es kein Bibliotheksgesetz gibt, das den politischen Auftrag bestimmt. Als freiwillige Aufgabe der Kommune, die in der Regel Träger ist, ist die Öffentliche Bibliothek den Vorstellungen der kommunalen Gemeindevertretung unterworfen. Damit stehen die Öffentlichen Bibliotheken unter dauerhaftem Legitimationszwang⁴⁵.

Die Bibliotheken und ihre Vertreter in den Verbänden haben deshalb wiederholt ihre Aufgaben und die sich daraus ergebenden Forderungen an die politisch Verantwortlichen formuliert. Auch von der KGSt und der Kultusministerkonferenz werden entsprechende Gutachten und Empfehlungen herausgegeben. Allen Veröffentlichungen gemein ist, daß sie nicht mehr als Meinungsäußerungen sein können, die für die Kommunen in keiner Weise bindend sind.

Zu nennen sind das KGSt-Gutachten „Öffentliche Bibliothek“ von 1973 und der im gleichen Jahr erschienene „Bibliotheksplan 1973“ von der Deutschen Bibliothekskonferenz⁴⁶. 1989 hat der Deutsche Bibliotheksverband „Die Öffentliche Bibliothek. Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven der Bibliotheken in kommunaler Verantwortung“ herausgegeben⁴⁷. Eine „umfassende Zielbestimmung“ aller Bibliotheken Deutschlands wird mit „Bibliotheken '93“ der Bundesvereinigung deutscher Bibliotheksverbände versucht⁴⁸. Als aktuellste Äußerungen sind die „Dritte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zum Öffentlichen Bibliothekswesen“ von 1994 und auf internationaler Ebene das Manifest der UNESCO 1994 „Öffentliche Bibliothek“ zu nennen⁴⁹. Die Veröffentlichungen formulieren in großer Übereinstimmung die Aufgaben insbesondere der Öffentlichen Bibliotheken.

Der Begriff „Aufgaben“ wird dabei umfassend verwendet. Er bezieht sich auf den Auftrag, den die Bibliotheken innerhalb der Gesellschaft erfüllen. Aus diesem politischen Auftrag lassen sich die Ziele der Bibliotheken und daraus schließlich die konkreten Aufgaben ableiten, die sie erbringen müssen.

5.1 Der übergeordnete politische Auftrag Öffentlicher Bibliotheken

In Bibliotheken '93 heißt es: „Bibliotheken füllen wichtige Grundbegriffe unserer Wertordnung – Menschenwürde, Solidarität und Toleranz, Freiheit und Verantwortung, Demokratie und Gerechtigkeit – mit Inhalten und helfen mit, jenen Grundkonsens zu sichern, der diese Ordnung vor Willkür und Beliebigkeit schützt und damit Pluralismus ermöglicht“⁵⁰. Öffentliche Bibliotheken definieren sich als unverzichtbare „demokratische Einrichtungen“, die als „Garanten für den ungehinderten Zugang zu allen Informationen“ dienen⁵¹. Öffentliche Bibliotheken können sich in der Formulierung dieses politischen Auftrags vorrangig auf den vielzitierten Artikel 5 des Grundgesetzes berufen, der jedem das Recht einräumt, „sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten“⁵². Da die Bemühungen um ein Bibliotheksgesetz bislang gescheitert sind, sind Öffentliche Bibliotheken gesetzlich nicht als „Einrichtungen der Daseinsvorsorge“ verankert⁵³.

5.2 Ziele und Aufgaben Öffentlicher Bibliotheken

Dem übergeordneten politischen Auftrag dienen Öffentliche Bibliotheken, indem sie bestimmte Bereiche des gesellschaftlichen Lebens unterstützen. Die Bereiche, für die sie sich zuständig fühlen, haben sich über den Zeitraum von mehr als 20 Jahren, seit dem Erscheinen des Bibliotheksplans 1973, nicht geändert: es sind die Bereiche der *Bildung*, der *Information* und *Freizeit und Kultur*. Damit sind Öffentliche Bibliotheken zugleich soziale und kulturelle Einrichtungen und integraler Be-

44 KGSt-Mitteilungen 25. Nov. 1994; vgl. auch KGSt 11/1995 (Anm. 9), S. 8.

45 Vgl. Bund der Steuerzahler. Sind Öffentliche Bibliotheken noch eine öffentliche Aufgabe? In: BuB 47 (1995) 5, S. 418-421; Ruppelt, Georg: Der Deutsche Bibliotheksverband: Bibliotheken rechnen sich nicht, aber sie zahlen sich aus. In: BuB 48 (1996) 2, S. 123-124.

46 Bibliotheksplan 1973. Entwurf eines umfassenden Bibliothekszuges für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1973; Öffentliche Bibliothek. Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Berlin 1973.

47 Die Öffentliche Bibliothek: Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven der Bibliotheken in kommunaler Verwaltung, DBV (Hrsg.), Berlin 1989.

48 Bibliotheken '93. Strukturen – Aufgaben – Positionen. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (Hrsg.), Berlin 1994.

49 3. Empfehlung der Kultusministerkonferenz zum Öffentlichen Bibliothekswesen „Die Einrichtung und den Ausbau leistungsfähiger Bibliotheken fördern“ In: Bibliotheksdienst (1995), S. 253; Öffentliche Bibliothek. Manifest der Unesco 1994; dt. Übers. und Vorwort von Prof. Dankert (BDB). In: Kölner Fachstellen-Info Okt/Nov (1995), S. 8-12.

50 Bibliotheken '93 (Anm. 48), S. 3.

51 Kasper, Annette: Medienpolitik im Bibliotheksmanagement. In: BuB 47 (1995) 5, S.492; sie zitiert dort sinngemäß aus einem Vortrag von Herrn Dr. Moeske (Stadtbibliothek Dortmund).

52 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 Artikel 5 Absatz 1.

53 Daß sie sich als solche bezeichnen, unterstreicht ihren Anspruch, als Einrichtungen der Daseinsvorsorge anerkannt zu werden. S. Die Öffentliche Bibliothek (Anm. 47), S. 30.

standteil des Bildungssystems. Ihr Ziel besteht darin, diese Bereiche des gesellschaftlichen Lebens zu unterstützen.

Dazu müssen sie konkrete Aufgaben erfüllen: sie stellen Informationen zu allen Lebensbereichen und für alle Bürgerinnen und Bürger bereit, geben Orientierung in der Medienvielfalt, betreiben Leseförderung, bieten kulturelle Veranstaltungen an usw. Das Aufgabenspektrum wird in den genannten Papieren in ausführlichen Katalogen aufgeführt. Als Voraussetzung für die Erfüllung der Aufgaben werden im Bibliotheksplan '73 und dem identisch aufgebauten „Bibliotheken '93“ Leistungsmerkmale bzw. Mindestnormen aufgeführt, die zum Teil in konkreten Zahlen Bestandsgröße- und Zusammensetzung, Flächen-, Raum- und Finanzbedarf, Personalbedarf, technische Ausstattung und Öffnungszeiten benennen⁵⁴.

Auf die Notwendigkeit der Kooperation in Verbänden sowohl zwischen den Öffentlichen als auch zwischen Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken und die inzwischen „unerlässliche“ LuK-Ausstattung als Voraussetzung wird hingewiesen, allerdings ohne Benennung konkreter Anforderungen wie bei den anderen Bereichen⁵⁵.

5.3 Ziele Öffentlicher Bibliotheken unter den Aspekten des Marketings

Mit der Beschreibung des politischen Auftrags, der Bereiche, für die Bibliotheken sich verantwortlich fühlen, und bestimmten Standards zur Ausstattung von Bibliotheken werden die bibliothekarischen Ziele und Aufgaben der Bibliotheken erfaßt. Folgt man den Vorstellungen zur Zielfindung, wie sie in der Folge eines Marketingprojekts in „Die effektive Bibliothek“ vorgestellt wurden, wird man darüber hinaus weitere Ziele formulieren müssen⁵⁶. Diese betreffen den politischen Handlungsrahmen, in dem sich die Bibliotheken behaupten müssen⁵⁷.

Grundsätzlich lassen sich hierbei übergeordnete politische Ziele, strategische und inhaltliche Ziele unterscheiden, die sich in einer Zielpyramide anordnen lassen. An den Forderungen der genannten Grundsatzpapiere läßt sich das übergeordnete Ziel ablesen. Wie Norbert Kamp es in „Die effektive Bibliothek“ formuliert, gilt es, „Sicherung und Ausbau des Öffentlichen Bibliothekswesens“ durch die politischen Entscheidungsträger sicherzustellen. Das bedeutet, daß die Hauptaufgabe auf politischer Ebene darin besteht, sich um eine gesicherte Finanzgrundlage zu kümmern. Die zweite Ebene der Zielpyramide bilden strategische Ziele. Diese sollten so formuliert sein, daß sie das übergeordnete Ziel unterstützen. Kamp sieht in der „Schaffung eines Höchstmaßes an Nutzerzufriedenheit“, Verbesserung des Images von Bibliotheken und der Schaffung von Vergleichbarkeit mit anderen Bibliotheken die wichtigsten strategischen Ziele⁵⁸. In den oben genannten Veröffentlichungen fehlt diese Ebene fast völlig. Dort wird von der allgemeinen Ebene direkt zu konkreten bibliothekarischen Leistungszielen übergegangen.

Die Ebene der inhaltlichen Ziele betrifft die Umsetzung in quantitative und qualitative Größen, die sich nicht alleine in Bestandsgrößen und Entleihen oder Besuchern ausdrücken lassen⁵⁹. Hier treffen sich die

Ziele mit den in den Aufgabenkatalogen der Grundsatzpapiere genannten insoweit, als dort die Bedingungen für eine sinnvolle Bibliotheksarbeit formuliert werden. Diese Angaben können jedoch nicht mehr als ein grobes Gerüst für die tatsächlichen inhaltlichen Ziele der Bibliotheken bieten. Abhängig von ihrem Umfeld, den personellen und finanziellen Möglichkeiten müssen sie Schwerpunkte setzen, um die strategischen Ziele und schließlich das übergeordnete politische Ziel zu erreichen. Zur Verdeutlichung soll hier das von Kamp angeführte Beispiel übernommen werden: Entschließt sich eine Bibliothek, die Versorgung mit Sachinformationen als qualitatives Leistungsziel in den Vordergrund zu stellen, lassen sich auch entsprechende quantitative und damit meßbare Größen nennen, wie die Steigerung des Aktivierungsgrades um eine bestimmte Prozentzahl. Soll der Bereich der Literaturförderung besonders gefördert werden, wird als quantitative Größe die Steigerung der Veranstaltungszahl der Erfolgskontrolle dienen⁶⁰. Das bedeutet auch, daß die Angabe, zwei Medieneinheiten pro Einwohner bereitstellen zu wollen, keine ausreichende Meßzahl zur Erfolgskontrolle sein kann, da sie zu unspezifisch ist, um ein konkretes Leistungsziel auszudrücken.

Beispiele für Zielformulierungen finden sich auch im Jahresbericht der Amerika-Gedenkbibliothek, die sich allerdings (noch) nicht mit dem Neuen Steuerungsmodell auseinandersetzen mußte⁶¹. Die bibliothekspolitischen Ziele, die Forderungen nach Verbesserung der finanziellen und personellen Ausstattung der Bibliothek oder nach moderner LuK-Ausstattung beinhalten können, nehmen dabei nur einen Teil ein. Gesellschaftspolitische Ziele (z.B. die Verringerung der Wissenskluff innerhalb der Informationsgesellschaft), kulturpolitische Ziele (z.B. Entwicklung einer Medienkultur unter Einbindung traditioneller kultureller Inhalte) und spezielle stadtpolitische Ziele (in Berlin z.B. das Image der Stadt als Hauptstadt zu stärken) werden mit konkreten Aufgaben besetzt.

Mit dieser ausführlichen Zieldiskussion sollte deutlich gemacht werden, daß sich Bibliotheken auf verschiedenen Ebenen ihrer Ziele bewußt sein müssen. Die verschiedenen Ziele mit konkreten Aufgaben zu besetzen und diese in Produkten deutlich werden zu lassen, bildet eine der größten Schwierigkeiten bei der Produktdefinition.

54 Bibliotheksplan 1973, (Anm. 46), S. 14-18 (Mindestnormen) und 71-74, 87-96 (finanzielle Anforderungen); Bibliotheken '93 (Anm. 48), S. 14, 19 (Leistungsmerkmale), 101-101, 114-119 (finanzielle Anforderungen). Unterschiede zwischen 1973 und 1993 bestehen im Grad der Konkretisierung und den Berechnungsmethoden.

55 Bibliotheken '93 (Anm. 48), S. 139; Besonders hervorgehoben werden diese beiden Bereiche nur in der 3. Empfehlung der KMK (Anm. 49), Pkt. 5.3 und 6.3.

56 Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Bd. 1 und 2, Deutsches Bibliotheksinstitut (Hrsg.), Berlin 1992.

57 Kamp, Norbert: Aufgaben- und Zieldefinition. In: Die effektive Bibliothek. Bd. 1.(Anm. 56), S. 75-90.

58 Kamp in: Die effektive Bibliothek Bd. 1 (Anm. 56), S. 81.

59 Vgl. Kapitel 6.1.2.

60 Kamp in: Die effektive Bibliothek Bd. 1 (Anm. 56), S.85.

61 Amerika-Gedenkbibliothek: Jahresbericht 1994.

5.4 Zielebenen in Produktdefinitionen

Wenn es in der Praxis darum geht, die genannten Zielebenen in den Produktplänen zu verdeutlichen, bleiben die in den KGSt-Berichten beschriebenen Unterscheidungsmerkmale für Aufgaben und Ziele sehr abstrakt und bieten bei der Zuordnung von Bibliotheksleistungen wenig Hilfestellung⁶². Die Zuordnung der Leistungen zu Produkten läßt sich am sinnvollsten wohl so beschreiben, daß sich die Teilziele, die bestimmte Leistungen verfolgen, in dem jeweiligen Ziel, das für ein Produkt definiert ist, treffen müssen. Dabei sollte erst dann von einem Produkt gesprochen werden, wenn die zu erbringenden Leistungen den Bedarf der Bürgerinnen und Bürger erfüllen, da die Bedarfsbefriedigung die Aufgabe des Amtes bestimmt⁶³. Die meisten Bibliotheksprodukte sind sogenannte verwaltungsexterne Produkte, die die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger unmittelbar erfüllen. Für verwaltungsinterne Produkte, die alle sogenannten Querschnittsaufgaben betreffen (Organisation, Personal, IuK, Finanzen), ist die Zielgerichtetheit der Leistungen genauso bestimmend, auch wenn die Bedarfserfüllung der Bürgerinnen und Bürger nur mittelbar als Aufgabe zugrundeliegt⁶⁴.

An einem konstruierten Beispiel aus dem Bibliotheksreich soll aufgezeigt werden, wie die Vorgaben der KGSt zur Definition eines externen Produkts wohl verstanden werden müssen:

Die Tätigkeiten, Bücher aus dem Regal zu nehmen, sie mit Klebefolie zu beziehen, ein Etikett aufzukleben usw. führen zu der Leistung, die Bücher technisch bearbeitet zu haben. Diese Leistung hat das Ziel ausleihfertige Bücher herzustellen. Die ausleihfertige Bearbeitung hat zusammen mit anderen Einzelleistungen (zum Beispiel Erwerbung oder Katalogisierung) das Ziel, daß die Bücher bereitgestellt werden können. Die Bereitstellung wiederum dient dem Ziel, daß die Bücher genutzt werden können und dieses wiederum der Bedürfnisbefriedigung der Nutzer, zu einem bestimmten Thema Information zu erhalten. Mit diesem Ziel wird eine Aufgabe der Bibliothek, Informationen bereitzustellen, erfüllt.

Der Grad der Differenzierung von Tätigkeiten, Leistungen, Produkten usw. wird für einzelne Bereiche unterschiedlich sein und auch stark davon abhängen, mit welchen Einzelleistungen man glaubt, bereits eine Aufgabe erfüllt zu haben. Der Prozeß der Produktdefinition wird jedoch der gleiche sein.

5.5 Zielgruppen Öffentlicher Bibliotheken

Die Öffentlichen Bibliotheken verweisen in ihren Grundkonzeptionen auf die demokratische Pflicht, allen Bürgerinnen und Bürgern Informationen im weitesten Sinne zugänglich zu machen⁶⁵. Will man konkrete Ziele formulieren, kann man jedoch nicht von *dem* Bürger oder *der* Bürgerin ausgehen. Die Bibliotheken müssen auf der einen Seite über Kenntnisse zu den potentiellen Benutzerinnen und Benutzern einer Kommune verfügen, also über soziodemographische Daten und die Sozialstruktur einer Kommune. Auf der anderen Seite sind die Bedürfnisse der tatsächlichen Benutzerinnen und Benutzer genauer zu analysieren. Als Instrumente stehen Gemeinwesenanalyse, Repräsentativ- und Benutzerbefragungen zur Verfügung.

Die Möglichkeiten der Öffentlichen Bibliotheken, ihren

Aufgaben gerecht zu werden, sind in hohem Maße abhängig von der spezifischen Bevölkerungsstruktur der Kommune. Die Bibliotheken stehen unterschiedlichen Anforderungen gegenüber, wenn sie Bürgerinnen und Bürger versorgen wollen, die durch ein hohes Bildungsniveau und niedriges Durchschnittsalter sowie gesicherte Einkommensverhältnisse gekennzeichnet sind, oder wenn diese eine niedrige Schulbildung haben, ein hoher Prozentsatz sehr jung oder sehr alt ist und die Arbeitslosenrate hoch ist. Wenn im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells die Leistungen verschiedener Bibliotheken mit Hilfe von Indikatoren verglichen werden sollen, sollten die Bedingungen, unter denen sie zustande kommen, berücksichtigt werden⁶⁶. So müßten zum Beispiel die Ausleihzahlen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsmerkmale einzelner Kommunen bewertet werden, nur dann geben sie Auskunft zur tatsächlichen Leistungsfähigkeit einer Bibliothek⁶⁷.

Bereits aufgrund der Kenntnisse zur besonderen Sozialstruktur einer Kommune sind von Öffentlichen Bibliotheken Entscheidungen gefordert: Wenn zum Beispiel der Prozentsatz an Jugendlichen in der Stadt, dem Stadtteil besonders hoch ist, hat die Bibliothek das Ziel, diese potentielle Nutzergruppe zu gewinnen, also verstärkt ihre Jugendbibliothek auszubauen, oder überläßt sie das dem benachbarten Jugendzentrum? Sieht sie ihre Aufgabe darin, die Jugendlichen „aufzufangen“, wenn das Jugendzentrum geschlossen wird? Wenn sich Bibliotheken dafür entscheiden, neue Benutzergruppen zu gewinnen, sind die Gründe für die Nicht-Nutzung durch Repräsentativumfragen herauszufinden, um geeignete Maßnahmen, die Bibliothek für diese Gruppen attraktiver zu machen, ergreifen zu können⁶⁸. Denkbar sind sicherlich auch gezielte Umfragen, die die Bedürfnisse bestimmter Bevölkerungsgruppen, die sich in der Untersuchung der Sozialstruktur abzeichnen, erfassen. Konzentrieren sich die Bibliotheken darauf, die Bedürfnisse der aktiven Nutzerinnen und Nutzer zu befriedigen, ist durch Benutzerbefragungen festzustellen, wel-

62 Nur schwer nachvollziehbar sind zum Beispiel die Angaben, daß die Leistungen der Erfüllung einer Aufgabe dienen sollen, die Aufgabengliederung jedoch nicht die Zusammenfassung von Leistungen zu Produkten bestimme (KGSt-Mitteilungen 1994, S. 109). Die Produkte wiederum seien aus den Zielen und Aufgaben abzuleiten (KGSt 8/1994 (Anm. 8), S. 9).

63 Vgl. KGSt 11/1995 (Anm. 9), S. 12.

64 Vgl. Kapitel 4.3.

65 Vgl. Angaben in den Grundsatzpapieren Kap. 5.1; s. auch die Angaben zu Aufgaben und Zielen der in Kap.7 besprochenen Bibliotheken.

66 Zu Indikatoren s. Kapitel 6.1.2.

67 Wenn zum Beispiel innerhalb Berlins die gleichen Ausleihzahlen in einem Arbeiterbezirk mit hohem Ausländeranteil und niedrigem Bildungsniveau wie in einem „Akademikerviertel“ erzielt werden, ist die Leistung der Bibliothek im erstgenannten Bezirk höher zu bewerten als im zweiten. Vgl. auch Nutzerbefragungen in Düsseldorf: Daß von den Bürgerinnen und Bürgern ein Drittel die Bibliothek nutzt, hängt mit der Bevölkerungsstruktur zusammen, von denen ein hoher Anteil der gehobenen Mittelschicht angehört und ein hohes Bildungsniveau hat. S. Kamp, Norbert: Die Konzeption der Stadtbüchereien Düsseldorf: Eine Antwort auf die Informationsgesellschaft. In: Mitteilungsblatt Nordrheinwestfalen 43 (1993) 3, S. 245, 246.

68 Vgl. Salm, Carola: Repräsentativbefragung der Stadtbüchereien Düsseldorf. In: Die effektive Bibliothek Bd. 2 (Anm. 56), ohne einheitliche Seitenzählung.

che Zielgruppen welche Angebote der Bibliothek in welcher Intensität nutzen. Das Benutzerprofil ist durch soziodemographische Angaben und konkrete Bedürfnisse bestimmt. Es erscheint mir wichtig, beide Aspekte bei der Untersuchung miteinander zu verbinden, da ein und dieselben Personen mit jeweils unterschiedlichen Erwartungen auf die Bibliothek zukommen, wenn sie Medien nutzen und entleihen, oder wenn sie Veranstaltungen besuchen, wenn sie als einzelner oder in einer institutionalisierten Gruppe auftreten. Vielleicht nutzen die 40-50jährigen die Bibliothek vorwiegend als „Fundus“ für ihre Freizeitaktivitäten, in ihrer Funktion als selbständige Unternehmer jedoch als Informationszentrum? Kann es nicht sein, daß zum Beispiel Jugendliche die Bibliothek durch eine bibliothekspädagogische Einführung kennenlernen, sie als einzelne vor allem als Lernzentrum nutzen und als Treffpunkt mit ihren Freunden? Es ist zu fragen, wer die Bibliothek wann nutzt, wer Bibliothekseinführungen in Anspruch nimmt und Veranstaltungen besucht, wen die Ausstellungen interessieren usw., und welche Angebote aus welchen Gründen von wem nicht genutzt werden.

Die Möglichkeit der Öffentlichen Bibliotheken, auf einzelne Zielgruppen einzugehen, sind de facto beschränkt. Ernst Buchholz sieht folgende Tendenz: „Mit weniger Ressourcen soll ein hoher Grad an Nutzerzufriedenheit erhalten werden – jedoch nicht über die Reduzierung von Angeboten, sondern unter Verzicht auf Nutzer.“⁶⁹ Entsprechend argumentiert Hans-Dieter Kübler: „Mittunter hilft nur noch eine Konzentration auf einige wenige Zielgruppen, um zumindest ihnen, die sich als eifrigste Nutzer ausmachen lassen, einen attraktiven und vielfältigen Bestand anzubieten.“⁷⁰

Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells ist es wichtig, die eigenen Leistungen transparent zu machen. Wenn sich die Öffentlichen Bibliotheken entschieden haben, bestimmte vorhandene Zielgruppen besonders zu fördern (Beispiel Leseförderung in Zusammenarbeit mit Schulen), Angebote für neue Zielgruppen anzubieten (Beispiel Wirtschaftsdatenbanken für selbständige Unternehmer), ihr Veranstaltungsprofil auf die Angebote anderer Einrichtungen der Stadt abzustimmen, usw., wird sich dies in den Produktdefinitionen- und beschreibungen abzeichnen müssen. Dabei müssen auch Lücken deutlich gemacht werden. Die nicht speziell angesprochenen Zielgruppen sollten benannt werden. Und es sollte begründet werden können, weshalb man welche Bevölkerungsgruppe bedient oder eben nicht bevorzugt anspricht. Im Fall der sozialen Bibliotheksarbeit haben viele Bibliotheken bereits Entscheidungen gefällt, und aufsuchende Bibliotheksarbeit eingestellt. Im Grunde müßte diese Entscheidung in der Benennung der Zielsetzungen und der nicht mehr bevorzugt bedienten Zielgruppe zum Ausdruck kommen. Nur dann kann ein klares Zielgruppenprofil entwickelt werden.

6 Controlling in Öffentlichen Bibliotheken

Controlling als Instrument für das Bibliotheksmanagement ist den Öffentlichen Bibliotheken nicht völlig neu. Dieser Begriff ist eng verbunden mit dem des Marketing⁷¹.

Während Marketing mehr den übergreifenden Prozeß zur Organisation und absatzorientierten Weiterentwick-

lung eines Betriebs in Ausrichtung auf einen Markt beschreibt, beschäftigt sich Controlling eher mit der betriebswirtschaftlichen, technischen Seite, indem Ziele und Ergebnisse verglichen und ausgewertet werden.

Es lassen sich strategisches und operatives Controlling unterscheiden. Durch strategisches Controlling, das eng mit Marketingprozessen verbunden ist, werden Ziele langfristig festgelegt. Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells findet dieser Bereich des Controllings auf der Leitungsebene der Ämter oder der Verwaltungsspitze und Politik statt. Das strategische Controlling ist durch kommunale und längerfristige Bibliotheksziele bestimmt.

Mithilfe des operativen Controllings wird der günstigste Weg zur Zielerreichung bestimmt. Da die Leistungen anders als im privatwirtschaftlichen Bereich nicht über Gewinne als Meßfaktor für den Erfolg beurteilt werden können, müssen „Leistungsbewertungsindikatoren“ benannt werden⁷². Diese bilden „den Kern des operativen Controllings“ (Die Begriffe Kennzahlen und Indikatoren werden im folgenden synonym verwandt).

6.1 Operatives Controlling im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells

Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells soll auf der Grundlage von Produkten das Verwaltungshandeln geplant, gesteuert und überprüft werden. Dazu ist es notwendig, die Produkte meßbar zu machen, um die Zielerreichung unter den Aspekten der Wirtschaftlichkeit und Qualität kontrollieren zu können. Entsprechende Indikatoren müssen festgelegt werden. Für den betriebswirtschaftlich orientierten, kostenbewußten Umgang mit Produkten ist die Kostenrechnung Grundlage. Durch sie werden Leistungen im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit gemessen. Für die Beurteilung der Qualität der Leistungen sind weitere Formen der Leistungsmessung notwendig.

6.1.1 Indikatoren als Grundlage des operativen Controllings

Zur Beurteilung der Qualität von Leistungen geeignete Kennzahlen zu finden, erweist sich als außerordentlich schwierig. Sicher ist, daß sich die verschiedenen Aspekte, nach denen Produkte beurteilt werden, nicht in einer einzigen Kennzahl je Produkt ausdrücken lassen werden. So sagt zum Beispiel die Kennzahl *Medieneinheiten pro Einwohner* nichts zur Wirtschaftlichkeit, die Angabe *Kosten pro Einwohner* nichts zum Nutzungsgrad aus.

69 Ernst Buchholz: In: BuB 46 (1994) 10/11, S. 838.

70 Hans-Dieter Kübler: Das eigene Feld bestellen. Thesen zur Aufgaben- und Identitätsfindung der Bibliotheken. In: BuB 47 (1995) 4, S. 334.

71 Beide Bereiche sind in Veröffentlichungen des DBI ausführlich behandelt worden: Die effektive Bibliothek (Anm. 56); Borchardt, Peter: Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken. Berlin 1987 (DBI-Materialien 71); Controlling für Öffentliche Bibliotheken: Wegweiser zu einer effizienten Steuerung. Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin 1994.

72 Postlep, Rolf-Dieter: Controlling in Kommunalverwaltungen. In: Der Gemeindehaushalt 2 (1993), S.1.

Im folgenden soll auf einzelne Aspekte aufmerksam gemacht werden, die bei der Festlegung von Indikatoren eine Rolle spielen, ohne daß alle denkbaren Möglichkeiten, die Leistungen einer Öffentlichen Bibliothek auszu-drücken, auch nur annähernd erfaßt werden können.

In der Literatur oder den Produktplänen werden unterschiedlichste Arten von Indikatoren benannt, zum Beispiel Input-Indikatoren, Output-Indikatoren, Wirksamkeits-Indikatoren und Qualitätsindikatoren. Vielfach werden bereits absolute Meßzahlen als Indikatoren bezeichnet, zum Beispiel die Quadratmeterzahl der zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten oder die Anzahl der Medien. Sie sind als Grundlage für die bibliotheksinterne Steuerung wichtig, indem sie dem Soll/Ist-Vergleich und dem Vergleich über bestimmte Zeiträume hinweg dienen. Sie sagen jedoch noch nichts zur Effizienz und Qualität von Produkten aus, die im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells festgestellt und überprüft werden sollen.

Im folgenden soll dann von Indikatoren die Rede sein, wenn Meßzahlen zueinander in Bezug gestellt werden (z.B. Gesamtbestand : Einwohnerzahl). Auf subjektive Indikatoren kann hier nicht eingegangen werden. Diese sind im Zuge von Befragungen, Tiefeninterviews, Beobachtungen usw. festzulegen und dienen der Messung des Zufriedenheitsgrads sowohl der Benutzer als auch Mitarbeiter⁷³.

Die Bibliotheken arbeiten bisher vor allem mit Meßzahlen und Indikatoren, die in der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) festgehalten sind. Für das Controlling sind sie jedoch nur wenig aussagekräftig⁷⁴. Das liegt zum einen daran, daß die Bedingungen, unter denen die Zahlen zustande kommen, nicht deutlich werden. Zum anderen werden vor allem absolute Zahlen aufgeführt, über die eine Beurteilung der Leistung nicht möglich ist. So sagt zum Beispiel die absolute Zahl der Medien nicht aus, in welchem Grad mit diesen die Benutzerbedürfnisse befriedigt werden können. Relationen zwischen Nutzung und Bestand werden in der DBS insofern hergestellt, als z.B. der Anteil der aktiven Benutzerinnen und Benutzer an der Einwohnerzahl und Ausleihen pro Einwohner erfaßt werden.

Eine Schwierigkeit bei der Verwendung von Indikatoren besteht darin, daß die gleichen Zahlen oder Indikatoren verschieden interpretiert werden. Voraussetzung für eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse muß eine einheitliche Definition der Indikatoren sein. Grundlage dafür ist, die Ziele zu benennen, die mit der jeweiligen Messung von Leistungen verbunden sind.

6.1.2 Qualitätsindikatoren zur Messung von Bibliotheksleistungen

Mit dem Begriff Qualitätsindikatoren soll verdeutlicht werden, daß über die Messung des Outputs hinaus Leistungsfähigkeit dokumentiert wird. Voraussetzung für die Festlegung von Qualität sind die Ziele, die verfolgt werden. Das heißt, es ist zu entscheiden, ob sich Qualität zum Beispiel in Kostengünstigkeit, in dem guten Erhaltungszustand der Medien, in der großen Zahl der Öffnungszeiten oder im hohen Zufriedenheitsgrad der Benutzer ausdrückt. Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells wird vorrangig der Grad der Bedarfsbefriedigung der Bürgerinnen und Bürger als Qualitätsmaß-

stab geltend gemacht. Im folgenden werden Beispiele für Indikatoren aufgeführt, die diesem Qualitätsbegriff folgen:

Eine Voraussetzung für die Beurteilung der Leistungen von Bibliotheken ist die Benennung der Rahmenbedingungen: Dazu gehören Angaben zur Zugänglichkeit der Bibliothek, technischen Ausstattung, Personal u.a. Die Zugänglichkeit zur Bibliothek ist durch die Koordinaten Zeit und Raum bestimmt. Um deren Qualität beurteilen zu können, lassen sich zum Beispiel der Prozentsatz der Öffnungszeiten außerhalb örtlicher Geschäftszeiten⁷⁵ oder im Verhältnis zu den Jahresöffnungszeiten im Einzelhandel⁷⁶ feststellen. Zur Beurteilung der Qualität der Personalleistung ist der Prozentsatz an interner Tätigkeit aussagekräftig, der, wenn der Service für die Benutzerinnen und Benutzer im Vordergrund steht, möglichst gering sein sollte. Die Zahl der Beratungsstunden (Besetzung der Auskunftsplätze) und der Ausleihstunden gibt den Anteil der direkt den Benutzerinnen und Benutzer zur Verfügung stehenden Zeitanteile an. Angaben zum Medienbestand (Zahl der Medien insgesamt, nach Medienarten und Sachgruppen) lassen, auch wenn nach Medienarten und Sachgruppen unterschieden wird, nur in beschränktem Ausmaß Aussagen zur Qualität zu⁷⁷. Ein Qualitätsmerkmal des Bestandes kann seine Aktualität sein, die sich in den Abgangs- und Zugangsraten (= Erneuerungsquote) ausdrückt oder in konkreten Altersangaben des Bestandes (x Prozent jünger als x Jahre). Dabei wird natürlich zu fragen sein, wie aktuell der Bestand Öffentlicher Bibliotheken sein muß⁷⁸.

Die Wirksamkeit bibliothekarischen Handelns läßt sich erst dann beurteilen, wenn Indikatoren festgelegt werden, die den Bezug zur Nutzung deutlich werden lassen⁷⁹. Erfasst werden können zum Beispiel die Zahl der aktiven Entleiher, Entleihungen, Neuanmeldungen und Besucher. Sie lassen sich jeweils in Bezug zur Gesamtbenutzerschaft oder zur Einwohnerzahl, zum Berichtszeitraum, zu Jahresöffnungszeiten darstellen. Wichtig für die Vergleichbarkeit zwischen Bibliotheken ist eine einheitliche Definition der Begriffe, also zum Beispiel was die einzelnen Bibliotheken unter einem *aktiven Benutzer* verstehen⁸⁰. Die Fluktuationsrate der Benutzerinnen und

73 S. Moore, Nick: Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek 16 (1992) 2, S. 183-186.

74 Für die nächste DBS (1996) sind Veränderungen geplant, die dem Bedarf der Bibliotheken v.a. bzgl. des Neuen Steuerungsmodells entgegenkommen sollen.

75 Moore (Anm. 73), S. 176.

76 Bertelsmann-Stiftung (Anm. 147): Liste der Leistungsindikatoren.

77 Ausgegangen werden kann von dem gesamten von der Bibliothek beschafften Bestand, aber auch vom real zur Verfügung stehenden Bestand (das heißt: Gesamtbestand minus entlehene Medien). Vgl. Moore (Anm. 73), S. 173.

78 Ein zwei Jahre altes Handbuch im Computerbereich ist wohl als veraltet zu bezeichnen, eine Einführung in die Humanmedizin jedoch nicht.

79 Vgl. Moore (Anm. 73); Poll, Roswitha: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: ZfBB 39 (1992) 2, S. 95-109.

80 Poll (Anm. 79), S. 106; auf die Problematik, die Einwohnerzahl als Bezugsgröße zu setzen wurde in Kapitel 5.5. bereits hingewiesen.; vgl. Fiebig, Ingeborg: Präsentation und Kontrolle von Bibliotheksleistungen durch Indikatoren. In: Bibliothek 16 (1992) 2, S. 163; sie macht auf die Unterscheidung zwischen Einzugsbereich und Versorgungsgebiet aufmerksam.

Benutzer, der Aktivierungsgrad und der Umschlag der Medien weisen unter anderem auf die Akzeptanz des Bestandes und die Intensität der Bibliotheksnutzung hin⁸¹. Durch die Indikatoren sollten sich „auch die Mißerfolge ... erfassen (lassen)“⁸². Die Anzahl der Benutzerinnen und Benutzer weist in Bezug zur Einwohnerzahl auch aus, wieviele Einwohner die Bibliothek selten oder nie aufsuchen. Mit der Messung des Aktivierungsgrades läßt sich feststellen, welche Bücher häufig, selten oder nie benutzt werden. Dadurch kann auf die Bedürfnisse der Benutzer rückgeschlossen werden.

Die Anzahl der Präsenzbenutzer (Besucher minus Entleiher) und die Anzahl der Beratungen im Verhältnis zu Ausleihzahlen o.ä. sind für viele Bibliotheken wichtige Indikatoren, in denen Präsenznutzung und Beratungsfunktion der Bibliotheken ausgebaut werden (zum Beispiel in Köln und Düsseldorf)⁸³. Um innerhalb der Bibliotheken zu konkreten Leistungszielen zu kommen, wird man die Präsenznutzung genauer untersuchen müssen (Dauer des Aufenthalts in der Bibliothek, Nutzungsgrad bestimmter Sachgruppen, Zielgruppenbestimmung, usw.). Die Beratungen lassen sich zum Beispiel nach kurzen Auskünften und längeren fachlichen Beratungen unterscheiden⁸⁴. Um die Vergleichbarkeit mit anderen Bibliotheken und öffentlichen Einrichtungen zu gewährleisten, ist es sinnvoll, die Besucher oder Entleiher pro Tag oder pro Öffnungsstunde auszuweisen.

Die Zahlen zur Nutzung geben wiederum Auskunft in Bezug auf den Bestand. Durch die Messung der Intensität der Bestandsnutzung läßt sich feststellen, welche Medien übernutzt oder zu wenig genutzt werden, wenn entsprechende Standards als Leistungsziele zugrundegelegt werden⁸⁵. Dies hat Auswirkungen auf die zu erwartende Verschleißrate der Medien und den Umfang der notwendigen Erneuerungen.

Aufwendiger in der Erhebung als die bisher genannten sind Indikatoren, über welche die Nutzerzufriedenheit gemessen werden kann: Die Qualität der Serviceleistung läßt sich an der Schnelligkeit in der Erbringung einer Leistung festmachen: Gemessen werden können die Wartezeit bis zum Erhalt einer Information oder von Medien, bis zur Erledigung einer Vorbestellung, bis zur Bereitstellung eines bestellten Buches usw. Die Kennzahl Wartezeit bis zur Ausleihe, sowohl bis ein Buch verfügbar ist, als auch die Minuten am Ausleihtresen, sind Indikatoren, die auf das Funktionieren des „Massenbetriebs“ hinweisen⁸⁶. Die Qualität wird dann zum Beispiel durch den Einsatz einer modernen EDV-Verbuchung gesichert. Konkrete Leistungsziele lassen sich durch die Benennung von Zeiträumen festlegen, in denen bestimmte Leistungen erledigt werden sollen.

Bisher nur in wissenschaftlichen Bibliotheken gemessen wurde der Grad der Verfügbarkeit von Medien (= availability-study)⁸⁷. Um die tatsächliche Verfügbarkeit von Medien zu überprüfen, sind umfassende Untersuchungen notwendig, da festgestellt werden muß, welche Informationen die Benutzerinnen und Benutzer suchen, inwieweit Medien zum Thema oder das konkret gewünschte Medium überhaupt vorhanden, welche davon ausgeliehen oder verstellt sind. Mit dieser Untersuchung können auch Gründe für die „Nicht-Nutzung“ der Medien erkannt werden.

Standards für einen leistungsfähigen Bestand, Personal usw. sind zum Beispiel in den Grundsatzpapieren der Bibliotheksverbände ausgewiesen⁸⁸. Weitere Standards

werden sich durch den Vergleich von Bibliotheken ergeben, wobei die jeweils unterschiedlichen Bedingungen, abhängig von Größe, Zielgruppenstruktur usw. mitberücksichtigt werden müßten.

Neben den Indikatoren, die die Leistungsfähigkeit der Bibliotheken vor allem in Bezug auf ihre Benutzer hin messen, sind für das interne Controlling weitere Indikatoren wichtig. Für das Personalmanagement von Bedeutung sind zum Beispiel Krankheitsquoten, Zahlen zu Fortbildungen, Fluktuationsraten, Bezahlung usw., die Auskunft zur Zufriedenheit, Qualifizierung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben. Die Meßzahlen können jeweils zu den Gesamtkosten für Personal oder Gesamtarbeitsstunden in Bezug gesetzt werden, um Vergleiche zu ermöglichen⁸⁹.

Für die Wirtschaftlichkeitsberechnung wichtig sind zum Beispiel die Zeitanteile, die für die internen Leistungen zur Medienbereitstellung, Vorbereitung von Veranstaltungen usw. benötigt werden. Sie werden im Rahmen der Kostenrechnung ermittelt. Weitere Indikatoren zur Effizienz der Bibliotheksleistungen sind zum Beispiel Ausgabenquoten, die je Einwohner, je Besucher, je Mitarbeiterstunde oder je Öffnungsstunde erhoben werden können⁹⁰.

Bereits in den 70er Jahren wurde darüber diskutiert, die Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu steuern. Auf der Kostenrechnung aufbauend, wurde ein Betriebsvergleich mehrerer Bibliotheken vorgenommen⁹¹. Dabei wurde u.a. festgestellt: „Wenn sich herausstellt, daß die Relation zwischen Kosten und mengenmäßigen Leistungen in einem Betrieb ungünstiger ausfällt als in einem anderen, so bedeutet dies lediglich, daß der erste Betrieb einen geringeren Grad der Wirtschaftlichkeit aufweist als der andere. Der Schluß, daß die Bedürfnisse der Benutzerinnen und Benutzer schlechter erfüllt werden als in anderen Bibliotheken, darf daraus nicht gezogen werden.“⁹²

81 Die Interpretation dieser Indikatoren als Hinweis auf Akzeptanz und Intensität der Bestandsnutzung ist von der Bertelsmann-Stiftung so formuliert worden (Anm. 147).

82 Poll (Anm. 79), S. 102.

83 Vgl. Kapitel 7.

84 So wird zum Beispiel in der Stadtbibliothek Köln vorgegangen, vgl. Kap. 7.

85 Moore (Anm. 73), S. 174 und 176.

86 Zit. nach Büning, Petra: Partnerschaftlichkeit und Kooperation: Versuch einer Wunschliste Öffentlicher Bibliotheken zum Thema Verbundteilnahme. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 1995.

87 Depping, Ralf: Die availability study als Instrument bibliothekarischer Leistungsmessung. In: Bibliothek 18 (1994) 1, S. 20-40.

88 Vgl. auch Standards v.a. in amerikanischen Bibliotheken; Bokhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken: Neue Initiativen. In: Nachrichten für Dokumentation 46 (1995) 2, S. 121-126.

89 Die Angaben sind den unveröffentlichten Unterlagen der Bertelsmann-Stiftung entnommen (Anm. 147).

90 Geringe Ausgaben pro Einwohner können auf einen hohen Grad an Wirtschaftlichkeit hinweisen; sie können aber genauso gut Ausdruck der geringen Wertschätzung der Bibliothek seitens der Politik sein, die nur einen geringen Etat zur Verfügung stellt.

91 Beyersdorff, Günter: Betriebswirtschaftlicher Vergleich Öffentlicher Bibliotheken. Berlin 1973.

92 Beyersdorff (Anm. 91), S. 75.

6.2 Leistungsmessung in Bibliotheken

Im Bibliotheksbereich wurde und wird zielorientiertes, bestimmten Qualitätsansprüchen genügendes Handeln auch unabhängig von den zur Zeit stattfindenden Verwaltungsreformen diskutiert und angewendet. Zur Leistungsmessung (performance measurement) sowohl in Wissenschaftlichen als auch Öffentlichen Bibliotheken sind in den letzten Jahren vor allem im englischsprachigen Bereich mehrere Veröffentlichungen herausgegeben worden⁹³. Die Ergebnisse der Leistungsmessung lassen sich in das Controlling miteinbeziehen.

Die Leistungsmessung dient der qualitativen wie quantitativen Analyse des Dienstleistungsangebots. In der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS), die die meisten von Öffentlichen Bibliotheken benutzten Meßzahlen und Indikatoren beinhaltet, werden nur „Positivdaten“ genannt, die vor allem den Medienbestand und Zahlen zu Ausleihen usw. betreffen⁹⁴. Die Leistungsmessung geht darüber hinaus, indem zum Beispiel die konkrete Bestandsnutzung und auch Ursachen für die Nicht-Nutzung untersucht werden⁹⁵.

Die Terminologie der Leistungsmessung ist sehr uneinheitlich⁹⁶. Grundsätzlich läßt sich der Begriff der „Leistung“ mit Output gleichsetzen, auch wenn sich im Englischen der Begriff des „performance measurement“ durchgesetzt hat⁹⁷. Das Output wird daran gemessen, inwieweit Aufgaben und Ziele erreicht werden. Im Englischen wird zwischen aims, goals und objectives unterschieden. Aims entsprechen dabei vielleicht am ehesten übergeordneten Zielen, also dem Auftrag, dem die Bibliotheken folgen, goals den längerfristigen Aufgaben, die die Bibliotheken erfüllen und objectives den meßbaren Leistungszielen⁹⁸. Leistungsmessung hat nicht nur das Ziel „sichtbar zu machen, was die Bibliothek tut“, sondern auch „wie sie es tut“⁹⁹. Dabei wird vor allem der Aspekt der Qualität in Bezug auf Benutzerinnen und Benutzer berücksichtigt. In der Literatur wird zwar betont, daß ein wichtiger Aspekt der Leistungsmessung auch im „Messen der verfügbaren Mittel“ besteht, ein vergleichbarer Ansatz zu dem im Neuen Steuerungsmodell vertretenen umfassenden Kostenmanagement besteht jedoch nicht. Für die Erfassung der Leistungen wird ein System von Meßmethoden entwickelt, die zu Indikatoren führen, die zum Beispiel in Bezug auf die Mittel (gemeint sind Medienbestand, Personal und Gebäude) oder die Effizienz (gemeint ist die Nutzung) definiert sind. Die Messungen sollten nie isoliert betrachtet werden; der Vergleich der Leistungen einer Bibliothek über bestimmte Perioden hinweg und zwischen Bibliotheken wird als ein grundlegender Aspekt der Leistungsmessung angesehen. Für die Entwicklung von standardisierten Leistungsindikatoren, die sowohl die Qualität als auch die Effizienz der Leistungen bewerten, sind international vor allem in wissenschaftlichen Bibliotheken mehrere Initiativen gestartet worden¹⁰⁰. Diese werden für die Vergleichbarkeit von Bibliotheken zukünftig sicherlich von Bedeutung sein.

Einige der Indikatoren der Leistungsmessung sind bereits durch die Deutsche Bibliotheksstatistik bekannt, andere, zum Beispiel zur detaillierten Untersuchung der Bestandskapazität oder zum Benutzerverhalten sollten darüber hinaus bei der Festlegung von Indikatoren Öffentlicher Bibliotheken im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells mitberücksichtigt werden. Untersuchun-

gen zur tatsächlichen Verfügbarkeit von Medien (availability study) oder Messungen, innerhalb welcher Zeit Medien dem Benutzer zur Verfügung gestellt werden können, die bisher nur in wissenschaftlichen Bibliotheken vorgenommen wurden, können genauso miteinbezogen werden wie Erhebungen zur „Nicht-Nutzung“ von Medien. Die entsprechenden Indikatoren wurden bereits im vorhergehenden benannt¹⁰¹.

„Leistungsmessung muß als erster Schritt in Richtung auf Qualitätsmanagement gesehen werden.“¹⁰² Hier soll zumindest erwähnt werden, daß im Bibliotheksbereich vor allem im englischsprachigen Ausland über die Leistungsmessung hinaus Initiativen bestehen, Qualitätsmanagement und Total Quality Management in Bibliotheken zu integrieren¹⁰³. Dabei handelt es sich um ganzheitliche und systematische Ansätze, durch die die gesamten Strukturen von Bibliotheken verändert werden. In diesen Bestrebungen treffen sich die Vorstellungen mit denen des Neuen Steuerungsmodells.

Eine Initiative besteht darin, Bibliotheken nach den DIN-Normen ISO 9000-9004 umzuorganisieren¹⁰⁴. In der DIN ISO Norm werden Merkmale für Dienstleistungen formuliert, die für freie Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Einrichtungen gleichermaßen gültig sind¹⁰⁵. Wichtig ist vor allem die Norm DIN ISO 9004, Teil 2 „Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Leitfaden für Dienstleistungen“; die dort formulierten Anforderungen stimmen in hohem Maße mit denen des Neuen Steuerungsmodells überein. Ausschlaggebend für die Qualität von Dienstleistungen, die in der DIN-Norm ebenfalls als Produkte bezeichnet werden, ist die Kundenzufriedenheit¹⁰⁶. Neben anderen Gemeinsamkeiten werden im sogenannten „Qualitätssicherungs-Handbuch“ die Leistungen nach vergleichbaren Kriterien wie in den Produktplänen beurteilt¹⁰⁷.

6.3 Kostenrechnung

Die Kostenrechnung ist ein weiteres Instrument des Controllings, genauer ein Teil der Leistungsmessung, da mit ihrer Hilfe die Leistungen in Zusammenhang mit dem Ressourcenverbrauch bewertet werden. Anders als die Leistungsmessung ist die Kostenrechnung ein völlig

93 Vgl. Literaturlisten bei Boekhorst (Anm. 88), S. 125, Moore (Anm. 73), S. 193 und Poll (Anm. 79), S. 107-109.

94 Vgl. Kapitel 6.1.1.

95 Boekhorst, Peter te: Methoden der Leistungsmessung in Bibliotheken. Durchführung einer Verfügbarkeitsstudie an der UB Münster. In: Bibliothek 16 (1992) 2, S. 154-155.

96 Poll (Anm. 79), S. 97.

97 Poll (Anm. 79), S. 96.

98 Vgl. Poll (Anm. 79), S. 98, 99.

99 Poll (Anm. 79), S. 96.

100 Vgl. Moore (Anm. 73), S. 171.

101 Vgl. Kapitel 6.1.2.

102 Boekhorst (Anm. 88), S. 122.

103 Boekhorst (Anm. 88), S. 121-126.

104 Boekhorst (Anm. 88), S. 122.

105 DIN ISO 9004 Teil 2: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Leitfaden für Dienstleistung. Juni 1992. Anhang A, S. 37: Beispiele, auf die ISO 9004 Teil 2 angewandt werden kann.

106 DIN ISO 9004 (Anm. 105), S. 6.

107 DIN ISO 9004 (Anm. 105), S. 19.

neues Instrument für das Bibliothekswesen. Sie ist ein Teilgebiet des internen Rechnungswesens, das der Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsgeschehens dient. Es handelt sich um eine kalkulatorische Rechnung, durch die der Verbrauch von Produktionsgütern und die damit verbundene Erzeugung von Produkten erfaßt werden soll. Sie dient anders als die Investitionsrechnung vorwiegend der kurzfristigen Steuerung¹⁰⁸. Bei der Kostenrechnung werden grundsätzlich Kostenträger, Kostenarten und Kostenstellen unterschieden¹⁰⁹.

Kostenträger

Im Rahmen des „Neuen Steuerungsmodells“ sind die Produkte die Kostenträger. Ihnen müssen am Ende alle Kosten zugeordnet werden.

Kostenarten

Durch die Kostenartenrechnung wird überprüft, welche Produktionsfaktoren verbraucht werden. Die meisten Bibliotheken haben als Kostenarten die Haushaltstitel aus den Haushaltsplänen übernommen, schon deshalb, weil sie meist Pilotprojekte sind und alle anderen Ämter weiterhin über die Titel bewirtschaftet werden. Zu den Kostenarten gehören zum Beispiel Personalkosten, Sachkosten und kalkulatorische Kosten.

Kostenstellen

Die Kostenstellen bezeichnen die Stellen in der Bibliothek, von denen Kosten verursacht werden. Auf diese sollen die Kostenarten verteilt werden. Dabei sind die Kosten möglichst verursachungsgerecht zuzuordnen. Es lassen sich verschiedene Kostenstellen unterscheiden:

– Hauptkostenstellen

Hauptkostenstellen sind die Stellen, denen Kosten möglichst unmittelbar zugerechnet werden können. In ihnen werden die eigentlichen Aufgaben der Bibliothek erkennbar. Das heißt, daß sie häufig mit den Produkten identisch sein werden, sie werden dann auch als Endkostenstellen bezeichnet. Zum Teil werden Produkte auch durch mehrere Hauptkostenstellen abgedeckt.

– Nebenkostenstellen

Nebenkostenstellen sind Nebeneinrichtungen, die aus organisatorischen Gründen ausgegliedert sind. Häufig werden die Zweigstellen und Fahrbüchereien als solche geführt.

– Vorkostenstellen

In Vorkostenstellen werden vorbereitende Tätigkeiten erfaßt, die häufig innerbetriebliche Leistungen beinhalten. Sie sind nicht unmittelbar mit den einzelnen Kostenträgern verbunden. Sie werden verrechnungstechnisch aufgelöst und auf die Endkostenstellen umgelegt. Vorkostenstellen lassen sich nach Hilfs- und Allgemeinen Kostenstellen unterscheiden.

– Hilfskostenstellen

Häufig bilden die Hilfskostenstellen wesentliche Leistungen einer Bibliothek ab, die an ausgewählte Endkostenstellen abgegeben werden. Beispiele für Hilfskostenstellen sind Erwerbung, Katalogisierung, Beratung und Information, Verbuchung usw. Die Personalkosten für die Hilfskostenstellen werden durch Zeit- und Mengenstatistiken erfaßt und durch Aufsummierung über Mitarbeiter und Zeitanteile errechnet.

– Allgemeine Kostenstellen

Allgemeine Kostenstellen erbringen Leistungen für alle anderen Kostenstellen. Beispiele sind die Arbeitsbereiche EDV, Leitung und Verwaltung, Büroausstattung, Gebäude und Grundstücke (einschl. Hausmeister, Reinigung) usw. Die Kosten werden auf alle anderen Haupt- oder Endkostenstellen verteilt.

In einem Betriebsabrechnungsbogen (= BAB) werden die Kostenarten und Kostenstellen in einer bestimmten Abfolge angeordnet. Die Kostenarten vertikal, die Kostenstellen horizontal. Die Umlage der Kostenstellen auf die Hauptkostenstellen erfolgt von rechts nach links, d.h. daß man von den Allgemeinen Kosten über Hilfskosten auf die Hauptkostenstellen weiterumverteilt.

Für die Umlage der Allgemeinen und Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen und zum Teil von dort weiter auf die Kostenträger werden Schlüssel benötigt. Diese können je nach Kostenstelle zum Beispiel Quadratmeter der Nutzfläche, Bestands- und Ausleihzahlen oder Stellenkosten sein.

Da in einigen Fällen die Hauptkostenstellen nicht direkt den Kostenträgern, also den Produkten zugerechnet werden können, muß man mit der Kostenträgerrechnung und damit mit weiteren Schlüsseln die Kosten von den Hauptkostenstellen auf die Kostenträger umlegen. Indem die Gesamtkosten für ein Produkt durch die Zahl der Veranstaltungen, Medien, Ausleihen usw. dividiert werden, erhält man die Kosten für einzelne „Stücke“. Zum Teil wird für diese Berechnung auch der Begriff Kostenträgerrechnung verwendet, was mißverständlich ist, da im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells die Produkte die Kostenträger sind und nicht die einzelnen Artikel oder Stücke.

Der gesamte Prozeß der Kostenrechnung ist sehr viel komplizierter, als hier dargestellt¹¹⁰. Festzuhalten ist, daß es über das Raster des BAB möglich wird, unter verschiedenen Aspekten Leistungen und Kosten miteinander in Zusammenhang zu bringen. Welche Kosten und Leistungen bzw. Produkte jeweils in Bezug zueinander gesetzt werden, hängt vom jeweiligen Steuerungsbedarf ab. Im Rahmen der internen Steuerung dient die Kostenrechnung dazu, Möglichkeiten für eine effizientere Leistungserbringung zu erkennen. Nach außen hin können die Kosten für einzelne Produkte transparent gemacht werden und Grundlage für die Verhandlungen von Leistungs- und Finanzzielen mit der Verwaltungsspitze und Politik sein.

Für die gesamten Umrechnungsprozesse wird man, unabhängig davon, wie die Produkte letztendlich definiert werden, Schlüssel benötigen¹¹¹. Das heißt, man wird geeignete Indikatoren finden müssen, über die eine nachvollziehbare Umverteilung von Kosten auf die Kostenträger ermöglicht wird. Diese werden häufig mit den Leistungsindikatoren übereinstimmen. Für die Umrech-

108 Vgl. Hummel, Siegfried; Wolfgang Männel: Kostenrechnung. 4. völlig neu bearb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 1986, S. 3-17.

109 Die folgenden Ausführungen beziehen Angaben ein aus den unveröffentlichten Unterlagen der Bertelsmann-Stiftung (Anm. 147) und Pirsich, Volker: Stadtbücherei Hamm. In: Verwaltungsreform (Anm. 4), S. 93-107.

110 Vgl. Hummel (Anm. 108).

111 Vgl. Pirsich (Anm. 110).

nung von Kostenstellen auf Produkte können zum Beispiel die beiden folgenden Kennzahlen verwendet werden: Für das Produkt *Ausleihe* Benutzungsfälle (= Aktivierung von Leseausweisen), für das Produkt *Vor-Ort-Nutzung* Besucher minus Benutzungsfälle¹¹². Da bestimmte Kosten nur durch Schlüsselungen mit Leistungen in Verbindung gebracht werden können, bleiben immer Ungenauigkeiten und Unsicherheiten bestehen¹¹³. Das ist jedoch kein bibliotheksspezifisches Problem, auch in Wirtschaftsunternehmen ist man darauf angewiesen, Kosten über Schlüssel zuzuordnen¹¹⁴.

In der Ermittlung von Kosten für einzelne Leistungen sind die Öffentlichen Bibliotheken unterschiedlich weit vorangeschritten. In Hamm zum Beispiel ist die Kostenrechnung von Anfang an in die Produktplanung der Bibliothek miteinbezogen worden¹¹⁵. In anderen Bibliotheken wurden die Produkte einschließlich der Kennzahlen ausformuliert, die Kostenrechnung wird zur Zeit vorbereitet (Berlin, Dresden)¹¹⁶. Voraussetzung für eine detaillierte Kostenrechnung ist eine Zeit- und Mengenstatistik, mit der die Arbeitszeitanteile an einzelnen Leistungen und Produkten und damit die Personalkosten pro Produkt errechnet werden können. In Paderborn kann man in der Stadtbibliothek auf eine Betriebsrechnung aufbauen, die bereits in den 80er Jahren entwickelt wurde und es ermöglicht, die Zeitanteile für die sogenannten fünf Sachgebiete (Lektorat, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Buchrückordnung und sonstige Tätigkeiten) in den „Kabinetten“ zu errechnen¹¹⁷. Die Kabinette, die einzelnen Abteilungen der Bibliothek entsprechen, sind als Produkte definiert¹¹⁸. Für die Berechnung der Gesamtkosten eines Produkts (die den Hauptkostenstellen entsprechen) werden den Personalkosten anteilige Medienkosten und ein bestimmter Anteil an Gemeinkosten, sowie eine von vornherein festgelegte Summe für Programmarbeit zugerechnet. Es ist geplant, möglichst alle Bereiche des Geschäftsgangs zu dezentralisieren, und damit die Hilfskostenstellen aufzulösen. Bevor Daten aus Zeit- und Mengenstatistiken zur Verfügung stehen, können, wie zum Beispiel im Kontrakt der Städtischen Bibliotheken Dresden mit der Verwaltung für 1996, Ausgaben und Einnahmen den Produktgruppen als Pauschalsummen zugeordnet werden¹¹⁹. Aus dem Produktplan der Stadtbüchereien Düsseldorf ist ersichtlich, daß Personal- und unterschiedliche Sachkosten für die Produkte *Ausleihe*, *Beratung* und *Veranstaltungen* als sogenannte direkte Kosten zugeordnet werden; Kosten für die zentrale Datenverarbeitung, den Fahrdienst, Leitungsaufgaben und Betriebskosten werden anteilig auf alle Produkte verteilt¹²⁰.

6.4 Berichtswesen

Das Controlling wird über ein ausgeprägtes Berichtswesen dargestellt und vermittelt. Für das Berichtswesen muß entschieden werden, welche Informationen wer von wem benötigt und wie häufig in welcher Form berichtet werden soll. Für das interne Controlling werden dabei andere und detailliertere Inhalte von Bedeutung sein als für den Bericht an die Verwaltungsspitze oder für den Vergleich mit anderen Bibliotheken¹²¹. Die Bibliotheken geben in regelmäßigen Abständen Berichte an Verwaltungsspitze und politische Führung. Häufig werden für diese laufenden „betriebswirtschaftlichen“ Berichte

wenige „Spitzenkennzahlen“ genügen¹²². Diese müssen dann besonders aussagekräftig sein. Für halbjährliche oder jährliche „politische Berichte“ wird der Grad der Zielerreichung verbal ausformuliert und durch detailliertere Kennzahlen belegt werden müssen¹²³.

Ein Beispiel für ein ausgeprägtes Berichtswesen findet sich in Dresden, wo in den Städtischen Bibliotheken mit der Einführung der „Dezentralen Ressourcenverantwortung“ eine Controllingstelle geschaffen wurde. Im Rahmen des strategischen Controllings werden die konkreten Leistungsentwicklungen in einer Bibliotheksentwicklungsplanung für fünf Jahre mit den Kommunalpolitikern festgelegt. Davon unterschieden sind externes und internes operatives Controlling. „Die Produktgruppen und die auf ihnen beruhenden Kennzahlen und Ziele sind Thema der Diskussion mit Politik und Verwaltungsspitze.“¹²⁴ In knappen monatlichen und ausführlicheren halbjährlichen Berichten werden die Leistungsergebnisse, und nach der geplanten Installation einer EDV-gestützten Kostenrechnung die dafür aufgewendeten Kosten an den Stadtrat weitergegeben. Produkte und Leistungen unterliegen der internen Steuerung der Bibliothek.

7 Produkte Öffentlicher Bibliotheken

Im folgenden wird versucht, einen einheitlichen Produktplan zu erstellen, über den die Vergleichbarkeit von Bibliotheken möglich wird. Erst dann können die Bibliotheken ihre Leistungen unter betriebswirtschaftlichen

112 Diese Kennzahlen werden in Hamm als Schlüssel verwendet.

113 Mittlerweile sind Finanzinformationssysteme entwickelt worden, die auch die Module Budgetierung, Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung beinhalten: vgl. KGSt-Info 1996, S. 19. Dadurch wird die konkrete Umrechnung von Kosten auf Leistungen in Zukunft erleichtert.

114 Vgl. Hummel (Anm. 108), S. 218 ff.

115 Die Kostenrechnung für die Stadtbücherei Hamm ist ausführlich erläutert in: Pirsich (Anm. 110).

116 Stand Februar 1996.

117 Behrendt, Brigitte: Personalbedarfsermittlung und integrierte Personaleinsatz- und Organisationsplanung. Versuch einer Darstellung der Theorie mit einer Fallstudie: Stadtbibliothek Paderborn (Hausarbeit zur Diplomprüfung für den Dienst an Öffentl. Bibl. FH Hamburg, Fachbereich Bibliothekswesen), Hamburg 1984 (unveröffentl.). Die Arbeit hat mir dankenswerterweise Herr Dr. Kranstedt zur Verfügung gestellt.

118 Vgl. Ceynowa, Klaus: Von der „dreigeteilten“ zur „Fraktalen“ Bibliothek. Benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel: das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn, Würzburg 1994, S. 45-57; Neues Steuerungsmodell – Neue Bibliothekskonzeption: Das Paderborner Modell. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 45 (1993) 3, S. 310-312.

119 Flemming, Arend: Der Produktplan als neues Steuerungsinstrument für das Kontraktmanagement, Controlling und Budgetierung. In: Bibliotheksinfo 6 (1996) 2, S. 97-104.

120 Aus dem knappen Produktplan sind die genauen Abrechnungsmodalitäten nicht erkennbar.

121 KGSt 15/1994 (Anm. 23), S. 38.

122 In Köln zum Beispiel werden für jedes Produkt nur ein bis zwei von Herrn Dr. Neißer als „Spitzenkennzahlen“ bezeichnete Werte an die Verwaltungsführung weitergegeben.

123 Die Unterscheidung nach *betriebswirtschaftlichen* und *politischen* Berichten nach: Bornhalm, Wilhelm, Arnold Wolf: Grundzüge eines Controlling-Konzeptes für das Modell „Konzern-Stadt“. In: Der Gemeindehaushalt 12 (1993) S. 268.

124 Flemming, Arend (Anm. 119), S. 100.

chen, das heißt Kosten- und Qualitätsaspekten, beurteilen, und in Wettbewerb zueinander treten. Grundlage bilden die Produkte von sechs Öffentlichen Bibliotheken. Als Beispiele wurden Bibliothekssysteme ausgewählt, die der Sektion 1 und 2 des DBV¹²⁵ angehören: Dresden¹²⁶, Düsseldorf¹²⁷, Köln¹²⁸, Berlin¹²⁹, Hamm¹³⁰ und Paderborn¹³¹. Sie lassen sich, da sie ein ähnlich breites Leistungsspektrum anbieten, miteinander vergleichen. Für die Darstellung der Produktdefinitionen standen in unterschiedlich hohem Maße Unterlagen zur Verfügung. Ausformulierte Produktpläne lagen für Berlin und Dresden vor. Einen großen Teil der Informationen bilden interne Unterlagen, die mir von den Bibliotheken dankenswerterweise zur Verfügung gestellt wurden. Besonderen Dank schulde ich denjenigen, die mir in ausführlichen Gesprächen Informationen vermittelten: Frau Büning (Staatliche Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf), Frau Hegemann (KGSt), Frau Hätscher (Stadtbibliothek Kreuzberg), Herrn Dr. Pirsich (Hamm),

Städtische Bibliotheken Dresden	
Produktgruppen	Produkte
1 Medienbereitstellung	1 Auswahl/Beschaffung 2 Erschließung/ausleihfertige Bearbeitung 3 Präsentation/Pflege
2 Mediennutzung	4 Entleiung außer Haus 5 Präsenznutzung 6 Leihverkehr
3 Information/Beratung	7 Medienauskünfte/Beratungsgespräche 8 Bürger- und Stadtteilinformationen 9 Allgemeine Serviceangebote
4 Öffentlichkeitsarbeit	10 Bibliothekspräsentation 11 Bibliothekseinführungen 12 Veranstaltungen/Ausstellungen

Stadtbüchereien Düsseldorf	
Produkte	
1 Medienbereitstellung	
2 Ausleihe von Medien	
3 Auskunft/Beratung	
4 Veranstaltungen/Programmarbeit	
5 Katalog der Kulturinstitute	

Stadtbibliothek Köln	
Produkte	
1 Medien (Medienbereitstellung/Ausleihe/Präsenznutzung)	
2 Beratung	
3 Kulturelle und Soziale Dienstleistungen	

Stadtbibliotheken in Berlin	
Produktgruppen	Produkte
1 Medienangebot und -nutzung	1 Vor-Ort-Nutzung 2 Entleiung 3 Informationsdienste
2 Leseförderung/Medienkompetenz/Kommunikationsförderung	4 Leseförderung/Medienkompetenz 5 Kommunikationsförderung
3 Ausbildung	6 Ausbildung/Praxisanleitung

Herrn Dr. Kranstedt (Paderborn), Herrn Dr. Neißer (Köln).

Die Produktpläne spiegeln alle den derzeitigen Ist-Zustand der Bibliotheken wieder. Die einzelnen Leistungen sind in allen Bibliotheken nahezu identisch. Sie werden jedoch unterschiedlich eingeschätzt und gewichtet. Dadurch gibt es Verschiebungen innerhalb der Produktebenen. Das bedeutet, daß identische Bereiche in manchen Bibliotheken als Leistungen, in anderen als Produkte oder Produktgruppen beschrieben werden. Der Produktplan der Städtischen Bibliotheken Dresden zum Beispiel gibt eine sehr detaillierte Gliederung der Leistungen wieder. Das ist insofern problematisch, als bereits auf einer sehr niedrigen Ebene, die bei anderen Bibliotheken durch Leistungen besetzt ist, Produkte definiert sind, z.B. *Präsentation und Pflege des Bestandes* als Produkt der Produktgruppe *Medienbereitstellung*. Die Medienbereitstellung ist dagegen beispielsweise bei

- 125 Die Mitglieder des Deutschen Bibliotheksverbands sind entsprechend ihrer Aufgabenstellung oder Größenordnung Sektionen zugeordnet. Zur Sektion 1 des DBV gehören Bibliothekssysteme in Versorgungsgebieten mit mehr als 400 000 Einwohnern (Dresden, Köln, Düsseldorf), zur Sektion 2 von 100 000 bis 400 000 Einwohnern (die einzelnen eigenständigen Bezirkssysteme in Berlin, Hamm, Paderborn).
- 126 S. Anm. 119; außerdem: Baier, Hans: Steigende Nutzung, sinkende Etats. Die Kunststadt Dresden und ihre Bibliotheken. In: BuB 47 (1995) 5, S. 455-457; Flemming, Arend: Dresden: Strukturreform der Städtischen Bibliotheken. In: BuB 44 (1992) 4, S. 346-349. Weitere Informationen zum Projekt der „Dezentralen Ressourcenverantwortung der Städtischen Bibliotheken Dresden“ sind dem unveröffentlichten Produktplan und dem ebenfalls unveröffentlichten Kontrakt für 1996 entnommen, die mir dankenswerterweise von dem Bibliotheksleiter Dr. Arend Flemming zur Verfügung gestellt wurden.
- 127 Der unveröffentlichte Produktplan wurde mir dankenswerterweise zur Verfügung gestellt; zusätzliche Informationen erhielt ich telefonisch von Frau Fisahn und dem Leiter der Bibliothek, Herrn Dr. Kamp. Außerdem: Kamp in: Die effektive Bibliothek (Anm. 56), Bd.1, S. 84-85 und S. 249-251; Kamp, Norbert: Die Konzeption der Stadtbüchereien Düsseldorf: Eine Antwort auf die Informationsgesellschaft. In: MB NRW 43 (1993) 3, S. 244-250.
- 128 Informationen zur Stadtbibliothek erhielt ich in einem Gespräch mit Herrn Dr. Neißer. Der Produktplan stand mir nicht zur Verfügung. Weitere Informationen aus: Neißer, Horst: Informationsdistribution – aktuelle Anforderungen für Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek 17 (1993) 2, S. 200-204; ders.: Köln. Mit neuen Serviceleistungen durch die Krise. In: BuB 45 (1993) 10/11, S. 869-870. Zusätzlich standen mir die in der Bibliothek ausliegenden Informationsbroschüren zur Verfügung.
- 129 Ausführliche Informationen zur Verwaltungsreform in den Berliner Bibliotheken erhielt ich aus Gesprächen mit Frau Hätscher (bis Sommer 1996 Amtsleiterin der Stadtbibliothek Kreuzberg), die mir auch den Zugang zu unveröffentlichten Unterlagen ermöglichte: „Neues Berliner Verwaltungsmanagement: Dezentrale Ressourcenverantwortung. Qualitätsmanagement. Personalmanagement: Zusammenfassung“. Unternehmen Verwaltung (Hrsg.) Berlin Version 16. Mai 1995.
- 130 Informationen zu Produktdefinitionen der Stadtbücherei Hamm erhielt ich in einem ausführlichen Gespräch mit dem Leiter Volker Pirsich im Februar 1996 und aus Pirsich in: Verwaltungsreform (Anm. 4).
- 131 Informationen zum Neuen Steuerungsmodell in der Stadtbibliothek erhielt ich in einem ausführlichen Gespräch mit dem Leiter Dieter Kranstedt. S. außerdem Anm. 117, 118.

Stadtbücherei Hamm	
Produktgruppen	Produkte
1 Vor-Ort-Nutzung	1 Nutzung des Medienbestandes im Haus
2 Außer-Haus-Nutzung	2 Ausleihe eines Mediums 3 Vorbestellungen 4 Aktive Fernleihe
3 Auswärtiger Leihverkehr	5 Passive Fernleihe 6 Leitbibliothekskoordination
4 Beratung/Information	7 Fachberatungen/Informationen 8 Broschüren/Literaturverzeichnisse
5 Veranstaltungen/Programmarbeit	9 Öffentliche Veranstaltungen 10 Bibliothekspädagog. Dienst (Führungen) 11 Blockausleihen 12 Ausstellungen
	13 Buchverkauf
	14 Buchbesprechungen (Lektoratskoop.)

Stadtbibliothek Paderborn	
Produktgruppen	
Kabinett 1 (z.B. Computerbibliothek)	
Kabinett 2 (z.B. Kinderbibliothek)	
Kabinett 3	
...	
Kabinett 13	
Zweigbibliothek 1	
Zweigbibliothek 2	
Zweigbibliothek 3	
Zweigbibliothek 4	

den Berliner Stadtbibliotheken als eine Leistung für das Produkt Entleiher bzw. Vor-Ort-Nutzung festgelegt. Eine Sonderrolle nimmt der Produktplan für die Berliner Bibliotheken ein. In Berlin findet seit 1995 eine umfassende Verwaltungsreform statt. In allen 23 Bezirken werden flächendeckend Produktkataloge erstellt. Das bedeutet zum einen, daß sich 23 Bibliothekssysteme nach einem Produktplan richten werden, zum anderen, daß dieser in seinem Aufbau mit den Plänen der anderen Verwaltungseinrichtungen übereinstimmen muß. Deshalb sind von vornherein auch interne Produkte festgelegt worden. Die hier aufgeführten Produkte, die alle einem Produktbereich angehören, sind eigentlich durch zwei weitere Produktbereiche zu ergänzen, in denen es um die Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung geht (Produkte sind zum Beispiel Statistiken, Stellungnahmen für Gremien, Haushaltsangelegenheiten, Personalwirtschaft usw.).

7.1 Produkte und Ziele Öffentlicher Bibliotheken

Den KGSt-Angaben folgend, sind die Aufgaben und Ziele Grundlage für die Definition von Produkten. In der Regel läßt sich bei den untersuchten Bibliotheken eine

eher allgemeine Ebene der Ziele, die sich auf das gesamte Bibliothekssystem bezieht, und eine speziellere, operationale Zielsetzung auf Produktebene erkennen¹³². Auf der allgemeineren Ebene stimmen die Ziele in großem Maße überein: Alle genannten Bibliotheken sehen sich als Sicherungs- und Bewahrungsinstitutionen der Demokratie, die sie in den „klassischen“ Bereichen der Bildung, Kultur, Freizeit usw. durch geeignete Medien, Veranstaltungen und Dienstleistungen fördern¹³³. Werden für die Produkte Teilziele benannt, wiederholen sie zum Teil allgemeine bibliothekarische Ziele, jedoch ohne daß die spezielle Funktion des einzelnen Produkts für die Zielerreichung deutlich wird. In Paderborn hat man die übergreifenden Ziele bewußt (noch) nicht formuliert, sondern einzelne Aufgaben der Bibliothek „ohne Überbau“ durch konkrete Leistungsziele bestimmt. Es fällt auf, daß man in den Bibliotheken zwar meist sehr genaue Vorstellungen von deren Rolle innerhalb der Kommune hat. Diese finden jedoch nicht in allen Bibliotheken in den Produktplänen (wie in Dresden und Berlin) oder in Kontrakten (wie in Dresden und Paderborn) Ausdruck. Zum Teil werden die Ziele überhaupt nicht im Zusammenhang mit Produktplänen diskutiert: Für die Stadtbüchereien Düsseldorf beispielsweise sind die Ziele und Aufgaben in Veröffentlichungen zu einem Marketing-Projekt 1989 bis 1992 eindeutig benannt: Die Zentralbibliothek versteht sich als Informationszentrum und Serviceunternehmen, die Zweigstellen übernehmen die Funktion von Stadtteilkulturzentren¹³⁴. Bei der Festlegung der Ziele konnte man sich auf Benutzerbefragungen stützen, durch die unter anderem als Zielgruppe die „breite Bildungselite“ festgestellt wurde¹³⁵. Belegt werden konnte außerdem, daß sich die Interessen der Benutzer „hin zur Information verschieben.“¹³⁶ Für Köln lassen sich sehr ähnliche Ziele erschliessen. Man will „allen Bürgerinnen und Bürgern Zugang zu allen Informationen bieten ...“¹³⁷. Die Beratungsfunktion der Bibliothek steht im Vordergrund, die Bibliothekare verstehen sich als „Lotsen“¹³⁸. Die Kölner und Düsseldorfer Bibliotheken haben beide ein Produkt *Beratung*. Damit wird

132 Die Bibliotheken haben die Zielebenen mit verschiedenen Begriffen belegt: Es wird zwischen Allgemeinen und Qualitätszielen, zwischen Konzeption, strategischen und inhaltlichen, zwischen länger- und kurzfristigen Zielen unterschieden, wobei die Begriffe mit unterschiedlichen Vorstellungen besetzt sind.

133 Hinweise auf den Zusammenhang zwischen Bibliothekszielen und kommunalen Zielen finden sich nicht, was sicherlich daran liegt, daß die Bibliotheken als Pilotprojekte noch gar nicht in einen übergreifenden Zielfindungsprozess eingebunden sein können.

134 Kamp in: Die effektive Bibliothek (Anm. 56), Bd.1 S. 84-85 und S. 249-251.

135 Kamp, Norbert und Heike Regier: Sind Sie weiterhin mit uns zufrieden? Zweite Nutzerbefragung bei den Stadtbüchereien Düsseldorf. In: BuB 48 (1996) 1, S. 55110.

136 Kamp, Norbert: Die Konzeption der Stadtbüchereien Düsseldorf: Eine Antwort auf die Informationsgesellschaft. In: MB NRW 43 (1993) 3, S. 246.

137 Neißer, Horst: Köln. Mit neuen Serviceleistungen durch die Krise. In: BuB 45 (1993) 10/11, S. 869.

138 Neißer (Anm. 137), S. 869 und 870; vgl. auch die Diskussionsbeiträge von Ulrich Babiak, Mitarbeiter der Stadtbibliothek Köln, in der Internet-Diskussionsliste INETBIB vom März/April 1996.

die Funktion der Bibliothek als Informationszentrum angedeutet. Da aber gleichzeitig die dafür notwendige Voraussetzung, auch Präsenzbibliothek zu sein, nicht als Produkt definiert ist – in Köln ist sie Teil von *Medien*, in Düsseldorf wird sie nicht erwähnt – bleiben die Zielsetzungen in den Produktplänen unklar.

In Berlin spiegeln die Produktetikettierungen die Ziele, die mit den Produkten verfolgt werden, wider. Besonders deutlich wird das in dem Etikett der Produktgruppe *Leseförderung, Kommunikationsförderung und Medienkompetenz*, das die Ziele offensichtlich macht und diesen die Leistungen – Veranstaltungen, Führungen für Schulklassen usw. – unterordnet.

Die Auftragsgrundlage für die Bibliotheken¹³⁹ bilden neben den entsprechenden Artikeln des Grundgesetzes auch „Bibliotheken '93“¹⁴⁰. In den Berliner Produktplänen werden zusätzlich die „3. Empfehlungen der KMK zum Öffentlichen Bibliothekswesen“¹⁴¹ genannt, sowie lokal gültige Vorgaben: der Berliner Bibliotheksentwicklungsplan, die Benutzungsbedingungen für die Öffentlichen Bibliotheken Berlins und für das Produkt *Leseförderung und Medienkompetenz* zusätzlich der Rahmenplan für die Berliner Schulen. Die Erwähnung der „Leitlinien der Dresdner Kulturpolitik“ von 1994 für einige Produkte der Städtischen Bibliotheken Dresden verweisen darauf, daß auch kommunalstrategische Auftragsgrundlagen beachtet werden.

Die Bündelung der Einzelleistungen zu Produkten scheint weniger das Ergebnis einer stringenten Ableitung von Teilzielen aus dem gemeinsamen übergeordneten Ziel zu sein, als ein Abbild der bibliothekarischen Aufgabenbereiche.

7.2 Produkte und Aufbauorganisation Öffentlicher Bibliotheken

Den Bibliotheken gemeinsam ist, daß sie die einzelnen Leistungen Aufgabenbereichen zugeordnet haben, die auf die Benutzerinnen und Benutzer ausgerichtet sind. Damit folgen sie einer der grundlegenden Vorgaben der KGSt, die Produktstruktur nicht an den internen Abteilungen des Amtes zu orientieren¹⁴². Diese Vorgabe ist aus mehreren Gründen von Bedeutung: Ein Ziel des Neuen Steuerungsmodells ist es, mit Hilfe der Produkte die Zweckmäßigkeit der bestehenden Ablauf- und Aufbauorganisation zu überprüfen und nach den Erfordernissen der Produkte zu modernisieren. Das bedeutet, daß die Abteilungen sich solange nicht in den Produkten widerspiegeln sollen, bis der Organisationsaufbau den Zielen der Bibliothek entsprechend verändert ist.

Etwas anderes ist es, wenn der Aufbau den Zielen bereits entspricht. Dies ist in der Stadtbibliothek Paderborn der Fall, die sich in ihrem Organisationsaufbau von allen anderen genannten Bibliotheken unterscheidet: Die gesamte Zentralbibliothek ist bereits 1993 in sogenannte Kabinette unterteilt worden, für die jeweils eine Arbeitsgruppe in großem Maße eigenverantwortlich zuständig ist¹⁴³. Bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells wurden, den Strukturen der Bibliothek folgend, die Kabinette als Produkte definiert. Der auf der Rats- und Fachamtsebene beschlossene Kontrakt wird durch Gruppenkontrakte in die einzelnen Kabinette weitergetragen. Damit ist jede Arbeitsgruppe für ein Produkt verantwortlich. Die vier Zweigbibliotheken werden ebenfalls als Produk-

te geführt. Insgesamt bestehen zur Zeit 17 Produkte. Die Kabinette sind mit Interessenbereichen identisch (z.B. Computerbibliothek, Jugendbibliothek), die inhaltliche Ziele vertreten, die den Benutzerinnen und Benutzern offensichtlich sind. Da die „fraktale Bibliothek“ dem „Prinzip der Selbstähnlichkeit der Gesamtbibliothek und ihrer Teilbereiche“ gehorcht, kann man grundsätzlich für jedes Kabinett von einem ähnlichen Aufbau ausgehen¹⁴⁴. Die *Sachgebiete*, für die meisten Kabinette oder Zweigstellen, das sind *Lektorat, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Buchrückordnung* und *sonstige Tätigkeiten*, finden sich damit in jedem Produkt wieder. Die verbleibenden internen Abteilungen (z.B. Medienbereitstellung, Leitungsaufgaben) werden auch hier nicht als Produkte definiert.

Nicht von der örtlichen Aufbauorganisation auszugehen, ist auch von Bedeutung, weil dadurch die interkommunale Vergleichbarkeit eingeschränkt würde. Folgte man dem derzeitigen Organisationsaufbau der Bibliotheken, müßte man jede Bibliothek des Systems, aber auch zentrale Abteilungen, soweit vorhanden, als Produkte definieren. Damit würden Produkte nebeneinander stehen, die sich in unterschiedlich hohem Maße aus den Benutzererwartungen erschliessen, da die internen Abteilungen diese nur mittelbar erfüllen. Das würde auch bedeuten, daß verschiedene Bibliotheken zwangsläufig unterschiedliche Produkte hätten, da zum Beispiel Medienbereitstellung, Öffentlichkeitsarbeit, Leitungsfunktionen in manchen Bibliotheken zentral, in anderen dezentral erfolgen, also einmal als Produkt, ein anderes Mal als wiederkehrende Leistung für mehrere Produkte auftauchen¹⁴⁵.

7.3 Bibliotheksübergreifende Vorstellungen zu Produktdefinitionen

7.3.1 Das Projekt „Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken“

Das Projekt der Bertelsmann-Stiftung hat das Ziel, die Leistungen der Bibliotheken meßbar zu machen und damit die Voraussetzung für eine Vergleichbarkeit zwischen den Bibliotheken zu schaffen. In einem ersten Zwischenbericht wurden die Betriebsdaten der 18 beteiligten Bibliotheken erfaßt¹⁴⁶. Als weiterführendes konkretes Ziel wird die Entwicklung eines Control-

139 Die Auftragsgrundlage ist nicht in allen Fällen schriftlich festgehalten. Für die die einzelnen Produkte werden sie in Berlin und Dresden benannt.

140 Bibliotheken '93 (Anm. 48).

141 3. Empfehlungen der KMK (Anm. 49).

142 Vgl. Outputorientierte Steuerung. Acht Fragen. In: KGSt-Info 1996 S. 3-5. Hier werden die bei den Produktdefinitionen auftretenden Fragen überschaubar und knapp beantwortet.

143 Ceynowa (Anm. 118).

144 Ceynowa (Anm. 118), S. 92.

145 In der Arbeitshilfe „Produktdefinition“ (Anm. 40) werden zwei Modellvarianten vorgestellt, von denen sich eine an der Aufbauorganisation orientiert (vgl. Modell 3 und 4), und eine, die von (externen) Leistungen ausgeht (Modell 2).

146 Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken: ein Zwischenbericht aus dem Projekt der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 1994. Eine weitere Veröffentlichung zum Thema, speziell zu Produkten, ist für das Frühjahr 1997 geplant.

lingsystems genannt, um anhand eines umfassenden Berichtswesens die Steuerung innerhalb der Bibliotheken und den Leistungsvergleich zwischen den Bibliotheken zu ermöglichen. In Vorbereitung ist eine Kostenrechnung zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit erbrachter Leistungen. Der Betriebsvergleich soll aufgrund der neueren Entwicklungen in den Kommunen hin zu einem Neuen Steuerungsmodell mit den Erfordernissen, Produkte zu definieren, verbunden werden. Ein Schwerpunkt der zweiten Phase des Projekts liegt darin, allgemeingültige Richtlinien zur Definition von Produkten bereitzustellen¹⁴⁷. Dabei geht die Bertelsmann-Stiftung von Grundgedanken aus, wie sie von der KGSt allgemein für die Verwaltung formuliert wurden: Ziel der Bibliotheken soll sein, die größtmögliche Kundenzufriedenheit bei möglichst großer Wirtschaftlichkeit zu erreichen, das heißt die Produktdefinitionen sollen „den Kundennutzen erkennen lassen“ und gleichzeitig „zweckorientiert“ die Daten für die Kostenrechnung zur Verfügung stellen¹⁴⁸. Die Projektbibliotheken haben sich auf ein „auf oberster Ebene nach nur drei Produkten unterteiltes Raster“ geeinigt. Die Produkte sind *Medien und Informationen*, *Veranstaltungen* und *spezielle Dienstleistungen*. Über diese drei Produkte soll die Vergleichbarkeit der Bibliotheken ermöglicht werden. Für die interne Steuerung der einzelnen Bibliotheken wird vorgeschlagen, das Produkt *Medien und Informationen* nach den einzelnen Bestandsbereichen in sogenannte „Teilprodukte“ zu unterteilen, zum Beispiel in „Schöne Literatur“, „Jugendbibliothek“ usw. Diesen werden dann die diversen internen Leistungen (Erwerbung, Katalogisierung usw.) und externen Leistungen (Ausleihe, Präsenznutzung, Beratung, Leihverkehr) zugeordnet. Die anderen beiden Produkte liessen sich ebenfalls, den speziellen Bedingungen der Bibliotheken entsprechend, nach der Art der Veranstaltungen (Lesungen, Ausstellungen, usw.) oder der Art der sonstigen Dienstleistungen unterteilen.

7.3.2 Vorstellungen der KGSt zu Produktdefinitionen an Öffentlichen Bibliotheken

Die Produktpalette, die in der KGSt für Öffentliche Bibliotheken diskutiert wird, ist identisch mit der des Bertelsmann-Projekts¹⁴⁹. Die drei Produkte sind etwas anders etikettiert: *Medien* (einschließlich Beratung), *Veranstaltungen* und *Besondere Dienstleistungen*. In einem ersten unveröffentlichten Vorentwurf von Dr. Rainer Eichmann werden zur Unterteilung des Rasters keine Teilprodukte gebildet, sondern sogenannte *Zielkategorien*¹⁵⁰.

Produkt	Zielkategorien
Medien	1 Medienangebot
	2 Erreichbarkeit
	3 Erschließung
	4 Nutzung
	5 Wirtschaftlichkeit
	6 Bürgerzufriedenheit
	7 Mitarbeiterzufriedenheit

Die genannten Kategorien folgen in etwa einem zeitlichen Ablauf innerhalb der Bibliothek, den man folgendermaßen beschreiben könnte: Voraussetzung für die Nutzung der Bibliothek sind Medienbereitstellung und Erreichbarkeit durch entsprechende Öffnungszeiten und Bestimmung des Einzugsgebiets. Die sogenannte Erschließung ist zum Beispiel durch folgende Rahmenbedingungen gegeben: die zur Verfügung stehenden Publikums- und Magazinflächen, technische Ausstattung sowie die Anzahl der Fachberatungsstunden und damit der Personalanteil, der für externe Arbeiten zur Verfügung steht. Zeitlich nachgeordnet ist dann die tatsächliche Nutzung. Im Anschluß daran läßt sich feststellen, wie kostengünstig gearbeitet wurde, und wie zufrieden die Benutzer mit dem Erhaltenen und die Mitarbeiter mit dem Geleisteten sind.

Die Zielkategorien werden in Kennzahlen erfaßt, die nach verschiedenen „Dimensionen“ geordnet sind. Für *Medienangebot* werden zum Beispiel die „Dimensionen“ *Umfang* und *Aktualität* festgehalten. Der *Umfang* ist u.a. durch die Kennzahlen „Medieneinheiten pro Einwohner“, die *Aktualität* durch die Kennzahl „Anteil der Neuerwerbungen [am Gesamtbestand]“ operationalisiert. Damit wird direkt von den Produkten auf Kennzahlen heruntergebrochen.

8 Versuch eines einheitlichen Produktplans

Im vorhergehenden wurde dargelegt, daß sich die unterschiedlichen Produktdefinitionen der genannten Bibliotheken nicht direkt aus den gemeinsamen übergeordneten Zielen ableiten lassen. Die Ausrichtung auf die Bedarfsbefriedigung der Benutzerinnen und Benutzer, die theoretisch immer als ausschlaggebendes Maß für die Produktdefinitionen dienen soll, ist meistens gegeben¹⁵¹. Im folgenden sollen die Einzelleistungen der ausgewählten Bibliotheken auf ihre Funktion für die Benutzerinnen und Benutzer hin überprüft werden. Dabei wird auch darauf hingewiesen, inwieweit für einzelne Leistungen Steuerungsbedarf besteht. Die Vorstellungen der Bertelsmann-Stiftung und der KGSt zu einheitli-

147 Die Angaben zur Definition von Produkten und einer darauf aufbauenden Kostenrechnung sollen in einem weiteren Zwischenbericht veröffentlicht werden. Ich entnehme meine Informationen der mir dankenswerterweise durch Frau Dr. Pantenburg von der Bertelsmann-Stiftung zur Verfügung gestellten unveröffentlichten Unterlagen von 1996. Dazu gehört das Papier „Produktbeschreibung- und definition für Öffentliche Bibliotheken“, eine Anleitung zur Kostenrechnung und eine Auflistung der Indikatoren für die Leistungsmessung.

148 Bertelsmann-Stiftung (Anm. 147) : „Produktbeschreibung und -definition für Öffentliche Bibliotheken“. Alle im folgenden nicht weiter nachgewiesenen Zitate entstammen dieser Abhandlung.

149 Informationen zu den Vorstellungen der KGSt zu Produktdefinitionen an Öffentlichen Bibliotheken, wozu Anfang 1997 ein Bericht erscheinen soll, erhielt ich in einem Gespräch mit Frau Hegemann in der KGSt im Februar 1996. Darüber hinaus stellte Frau Hegemann mir ein internes Arbeitspapier von Dr. Rainer Eichmann zur Verfügung, in dem Vorschläge zu Zielkategorien und Kennzahlen für das Produkt „Medien“ formuliert sind.

150 Eichmann (Anm. 149).

151 Vgl. z.B. KGSt 10/1995 (Anm. 17), S. 15.

chen Produktdefinitionen sollen miteinbezogen werden¹⁵².

8.1 Die „Basisleistungen“ der Öffentlichen Bibliotheken

Als „Basisleistungen“ Öffentlicher Bibliotheken sollen im folgenden die Bereiche der Medienbereitstellung, Nutzung vor Ort (Präsenznutzung) und außer Haus (Ausleihe), Leihverkehr und Beratung beschrieben werden.

Der Bereich der Medienbereitstellung läßt sich klar eingrenzen. Er beinhaltet alle internen Arbeiten, die dazu führen, daß Medien dem Benutzer zugänglich werden. Das heißt, die Einzelleistungen, aus denen sich dieser Aufgabenbereich zusammensetzt, richten sich nicht direkt an die Benutzerinnen und Benutzer. Die einzelnen Leistungen bestehen in Auswahl und Erwerbung, Erschließung, ausleihfertiger Bearbeitung und Präsentation der Medien. Dazu gehört auch die laufende Bestandspflege.

Die Medienbereitstellung wird als eigenes Produkt (Düsseldorf), als Produktgruppe (Dresden) oder als eine Leistung definiert, die die Grundlage für die Nutzung bildet (Hamm, Paderborn, Köln, Berlin). Entsprechend werden die Zuarbeiten für die Medienbereitstellung als Leistungen oder Teilleistungen aufgeführt. Durch die Benennung der Medienbereitstellung als Produkt(gruppe) wird, wie es im Dresdner Produktplan hervorgehoben wird, „Aufbau und laufende Aktualisierung des Bestandes als grundlegendes und wesentlichstes Leistungsangebot der Bibliothek“ angesehen und gleichberechtigt neben die Mediennutzung gestellt¹⁵³. Damit gilt bereits mit der Aufstellung von Medien ein Ziel der Bibliothek als erfüllt. In anderen Bibliotheken, in denen die Medienbereitstellung als eine Leistung definiert oder nur als Kostenstelle erschlossen ist, wird diese als eine Voraussetzung für die Erfüllung der Bibliotheksziele gesehen. Damit ist sie zusammen mit Öffnungszeiten, räumlicher Ausstattung der Bibliothek usw. eine Rahmenbedingung, die verschiedenen Aufgaben dient.

Die Ausleihe ist klar zu erfassen: Dazu gehören Anmeldung, Verbuchung, Rücknahme, Verlängerungen, die direkt zu einem Ausleihergebnis führen; Vorbestellungen, Mahnungen, die Bearbeitung von Mahnfällen und das Rückordnen der Bücher sind ebenfalls diesem Bereich zuzuordnen, auch wenn sie nicht unmittelbar der Ausleihe dienen, sondern der erneuten Bereitstellung von Medien.

Die Vor-Ort-Nutzung ist sehr stark abhängig von den räumlichen Bedingungen einer Bibliothek. Das heißt, die Möglichkeiten zur Präsenznutzung müssen vorhanden sein: Leseplätze, ruhige Arbeitszonen, ein Café oder ähnliches, um tatsächlich über einen längeren Zeitraum in der Bibliothek bleiben zu können. Geht man konsequent von einer Vor-Ort-Nutzung der Bibliothek aus, wird man die zur Verfügung stehenden Datenbanken, Kopiermöglichkeiten, Internetanschlüsse, und auch Informationen, die von anderen bereitgestellt werden, zum Beispiel SIS vom Arbeitsamt, oder vielleicht Spiele oder PC's von Sponsoren miteinbeziehen müssen.

Zwischen Vor-Ort- und Außer-Haus-Nutzung zu trennen, wie in Berlin, Hamm und Dresden, kann als Indiz gewertet werden, daß sich die Bibliothek bewußt nicht nur als Ausleihbibliothek, sondern in einer zweiten Funk-

tion als Aufenthaltsort und Treffpunkt präsentiert. In Dresden ist jedoch eher die Entleiherung „Hauptziel der Inanspruchnahme der Bibliotheken durch die Bürger.“¹⁵⁴

Im Produktplan wird diese Zielsetzung nicht hervorgehoben: Die Ausleihe steht gleichberechtigt neben der Präsenznutzung, oder auch neben dem Produkt Erschließung.

In Düsseldorf wird die Präsenznutzung weder als Leistung noch als Produkt sichtbar, obwohl die Ziele der Bibliothek für einen besonderen Stellenwert der Präsenznutzung sprechen.

De facto lassen sich keine exakten Grenzen zwischen Außer-Haus- und Vor-Ort-Nutzung ziehen, da im Grunde jeder Besuch in der Bibliothek mit einer Präsenznutzung verbunden ist; auch ein „Ausleiher“ nutzt die Bibliothek vor Ort. Sich hierüber Gedanken zu machen, erscheint mir notwendig, da sich die Frage nach der Art der Nutzung der Bestände in verschärfter Form bemerkbar machen wird, wenn es um den Zugang zu virtuellen Beständen, um document-delivery u.ä. geht, und wenn es möglich wird, von zu Hause aus per Computer auf Katalog und Bestände der Bibliotheken zuzugreifen. Dann wird man wohl eher nach virtueller und konkreter oder „haptischer“ Nutzung der Bibliothek unterscheiden müssen als nach Präsenz- und Außer-Haus-Nutzung.

Für den Leihverkehr wurden in den Bibliotheken unterschiedliche Lösungen gefunden. Meistens wird er der Außer-Haus-Nutzung zugeordnet (Düsseldorf, Hamm, Berlin). Zu beachten ist allerdings, daß für den nehmenden Leihverkehr die Zielgruppe zwar die gleiche ist wie bei der regulären Ausleihe, aber diese nicht mit den eigenen Beständen bedient wird, d.h. daß bei der Messung der Leistungen andere Meßgrößen (Medieneinheiten aus fremdem Bestand) zugrunde liegen. Eine interne Tätigkeit, die hier einfließt, ist gegebenenfalls auch die Leitbibliothekskoordination.

Der gebende Leihverkehr hat als Bezugsgröße den eigenen Bestand, richtet sich aber an eine andere Zielgruppe, nämlich an andere Bibliotheken bzw. Benutzerinnen und Benutzer außerhalb der eigenen Kommune; damit sind auch hier bei der Leistungsmessung andere Meßgrößen (Einwohner anderer deutscher Städte o.ä.) als für die reguläre Ausleihe anzusetzen. In Hamm wurde der Bereich des nehmenden Leihverkehrs als eigenes Produkt ausgegliedert, in Dresden der Leihverkehr insgesamt als eigenes Produkt im Rahmen der Mediennutzung definiert. Für den internen Leihverkehr spielt diese Unterteilung keine Rolle, da Bestand und Nutzer die gleichen sind wie für die reguläre Ausleihe¹⁵⁵.

Beratung, Informationsdienste und Auskunft stehen in engem Zusammenhang mit Vor-Ort- als auch Außer-Haus-Nutzung. Eine Beratung wird selten stattfinden ohne Bezug zu einem Benutzerwunsch, Informations-

152 Nur am Rande berücksichtigt werden kann hier die Paderborner Bibliothek, die eine Sonderrolle einnimmt, da deren Produkte mit inhaltlich bestimmten Interessenkreisen identisch sind und sich dadurch von den anderen genannten Bibliotheken stark unterscheiden.

153 Aus dem Produktplan der Städtischen Bibliotheken Dresden (vgl. Anm. 126).

154 Vgl. Anm. 126.

155 Die Zahlen zum internen Leihverkehr sind dann von Bedeutung, wenn die Leistungen der einzelnen Bibliotheken innerhalb des Systems miteinander verglichen werden.

mittel einzusehen oder mitzunehmen, und wird ebenso nur selten möglich sein ohne die vor Ort verfügbaren Medien als Arbeitsmittel. Sie läßt sich auch in Verbindung mit der Erschließung der Medien sehen, nicht selten wird ein Medium erst durch die Beratung zugänglich gemacht¹⁵⁶.

Werden CD-ROM- und Datenbankrecherchen sowie Katalogauskünfte eigenständig durch die Benutzerinnen und Benutzer vorgenommen, kann dieser Bereich zur Präsenznutzung gehören, werden sie durch das Personal zugänglich gemacht, sind sie Teil der Beratung (Berlin und Düsseldorf). Benutzerschulungen in Form von Führungen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt werden, können ebenfalls zur Beratung gehören (Düsseldorf). Führungen als Teil des Produkts *Veranstaltungen* (Hamm) oder *Öffentlichkeitsarbeit* (Dresden) zu bezeichnen, ist weniger sinnvoll, da sie sich konkret auf die Mediennutzung beziehen. In das Produkt Beratung könnte auch eine spezielle Aufgabe, wie zum Beispiel die Erstellung des Gesamtkatalogs der Düsseldorfer Kulturinstitute, einfließen. Damit würde seine benutzerorientierte Funktion, über einen Verbundkatalog hinaus, Wissenschaftlern und Bürgerinnen und Bürgern als Informations- und Auskunftsinstrument zu dienen, deutlicher. Bisher wird diese Aufgabe als eigenes Produkt ausgewiesen, dem die internen Leistungen Herstellung, Vertrieb und Verkauf zugeordnet sind.

Beratung kann auch ohne persönlichen Kontakt zwischen Nutzer und Bibliothekspersonal stattfinden. So können Broschüren und Literaturverzeichnisse als Teil der Beratung angesehen werden (Hamm, Berlin). Zur Beratung gehören auch telefonische und schriftliche Auskünfte (Berlin, Dresden)¹⁵⁷.

8.2 Zur Bündelung der Basisleistungen zu Produkten

Es zeigt sich, daß sich die Teilbereiche der Medienbereitstellung, -nutzung und Beratung kaum unabhängig voneinander bewerten lassen, wenn man deren gemeinsame Zielsetzung zugrundelegt, die in der Vermittlung von Informationen besteht. Es ist deshalb grundsätzlich sinnvoll, diese in einem Produkt zusammenzufassen, wie es von der Bertelsmann-Stiftung und der KGSt vorgeschlagen wird. In der Praxis lassen sich jedoch unterschiedliche Anforderungen erkennen, die sich in nur einem Produkt kaum beschreiben lassen. Sie betreffen sowohl die Nutzer- als auch die Anbieterseite:

Aus der Sicht der Benutzerinnen und Benutzer ist es wichtig, den Zugang zu Informationen zu erhalten, diese je nach Wunsch in entsprechend ausgestatteten Räumen oder zuhause nutzen zu können. In vielen Bibliotheken wird für die Ausleihe eine Jahresgebühr veranschlagt, die Präsenznutzung bleibt kostenfrei¹⁵⁸. Um die Transparenz des Bibliothekshandelns gegenüber der Öffentlichkeit zu wahren, ist es unerlässlich, sie als kostenfreie und kostenpflichtige Produkte getrennt aufzuführen.

Aus Sicht der Nutzer werden sich Präsenznutzung und Beratung nicht als getrennte Bereiche abzeichnen, da die verschiedenen Bereiche der Beratung zwangsläufig mit der Nutzung vor Ort verbunden sind. Wenn man die Produkte rein nach den Anforderungen der Benutzerinnen und Benutzer definieren wollte, wäre demnach si-

cherlich eine Trennung zwischen einer Vor-Ort-Nutzung – einschließlich Beratung und Nutzung aller in der Bibliothek verfügbaren Mittel – und Ausleihe sinnvoll.

Medienbereitstellung und Leihverkehr, durch den Medien ebenfalls bereitgestellt werden, sind aus Nutzersicht als Produkte irrelevant, da sie zusammen mit der Bereitstellung der Räume und den Öffnungszeiten Voraussetzungen sind, um Medien nutzen zu können.

Nicht von einer einheitlichen Produktgruppe *Medien und Beratung* auszugehen, sondern von *Vor-Ort-Nutzung*, *Außer-Haus-Nutzung* und *Beratung*, entspricht den jetzigen Gegebenheiten. Erst in den letzten Jahren wurde die große Bedeutung der Präsenznutzung, die bis zu 50% der Gesamtnutzung ausmacht, durch die Zählung und Befragung von Benutzerinnen und Benutzern belegt. Die Bibliotheken werden in dieses Produkt verstärkt investieren. Der Bereich der Beratung wird sich mit der steigenden Präsenznutzung weiter ausdehnen. Das heißt, für beide Bereiche besteht Steuerungsbedarf. Großstadtbibliotheken wie Köln und Düsseldorf haben ihre Zentralen bereits als „Informationsbibliotheken“ definiert und dabei den Aspekt des Service in den Vordergrund gestellt. In ihren Produkten kommt diese Prioritätensetzung jedoch unterschiedlich stark zum Ausdruck¹⁵⁹.

Um den Anforderungen der Präsenznutzer gerecht zu werden, sind die Ansprüche an die Rahmenbedingungen andere als an eine reine Ausleihbibliothek: das betrifft die Öffnungszeiten, die in größerem Ausmaß und unter Umständen auch zu anderen Zeiten als bei der Ausleihe zur Verfügung stehen müssen, und die Ausstattung. Für die Ausleihe stehen die technischen Rahmenbedingungen (edv-gestützte Ausleihverbuchung, Vorbestellungen usw.) für einen reibungslosen und schnellen Ablauf im Vordergrund. Um den Bedingungen gerecht werden zu können, müssen Entscheidungen getroffen werden, das heißt, auch hier besteht Steuerungsbedarf.

Wenn es um die Verhandlung von Leistungs- und Finanzzielen geht, ist es ebenfalls sinnvoll, die Aufgaben nach den drei eindeutig externen Produkten zu unterteilen, um zum Beispiel die besondere Qualität der Bibliothek als Ort der Kommunikation (Produkt Vor-Ort-Nutzung) oder als Vermittlungsstelle für Information (Produkt Beratung) oder aber als funktionierenden „Massenbetrieb“ auf der Basis einer modernen EDV-Ausstattung (Produkt Ausleihe) gegenüber den Verhandlungspartnern in Verwaltung und Politik hervorzuheben. Voraussetzung ist, daß Öffentliche Bibliotheken sich entsprechend definieren. So kann nur, wenn eine Bibliothek sich

156 Von der KGSt ist mit *Erschließung* die räumliche Erschließung durch die zu Verfügung stehende Publikums- und Magazinfläche, die Anzahl der Fachberatungsstunden und der Grad der Technikunterstützung bei Ausleihe und Recherchen gemeint (aus dem internen Arbeitspapier Dr. Eichmann, Anm. 149).

157 Dies ist insofern wichtig, als die Bezugsgröße für die Leistungsmessung nicht mit der Einwohnerzahl der Kommune identisch ist. Dazu gehören auch Auskünfte an andere informationsvermittelnde Stellen (Berlin).

158 Die Vor-Ort-Nutzung muß auch jedem weiterhin kostenfrei möglich gemacht werden, wenn man besagten Artikel 5 des Grundgesetzes ernst nimmt.

159 Vgl. Produktpläne Köln und Düsseldorf.

als Massenbetrieb bezeichnet, ein Ziel sein, diesen Massenbetrieb möglichst reibungslos zu betreiben¹⁶⁰.

8.3 Kulturelle und pädagogische Aufgaben Öffentlicher Bibliotheken

Es lassen sich weitere Arbeitsbereiche nennen, die in unterschiedlich hohem Grad das Profil einer Bibliothek bestimmen. Dazu gehören Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Führungen, bibliothekspädagogische Arbeit und Leseförderung, soziale Bibliotheksarbeit und andere Dienstleistungen. Die einzelnen Leistungen lassen sich weniger stringent zu Produkten bündeln als die genannten „Basisleistungen“.

Öffentlichkeits- und Veranstaltungsarbeit werden unterschiedlich interpretiert, auch wenn die Zuordnung bestimmter Aufgaben auf den ersten Blick einfach erscheint: Zu den Veranstaltungen gehören Lesungen, Vorträge, Ausstellungen. Im Unterschied dazu könnte man die Öffentlichkeitsarbeit so charakterisieren, daß es nicht direkt um Informationsvermittlung geht, sondern um Information über die Informationsvermittlung. Dazu gehören zum Beispiel Presseartikel, eigene Werbebroschüren und Plakate. Öffentlichkeitsarbeit in diesem Sinne ist eher als ein Instrument zu sehen, sich in der Öffentlichkeit und gegenüber den Geldgebern und Politikern zu präsentieren, und nicht als eine direkt an die Benutzerinnen und Benutzer gerichtete Leistung.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, daß sich hier die Ziele der strategischen Ebene, wenn es darum geht, eine Lobby aufzubauen, sich bei Bevölkerung und Politikern bekannt zu machen, mit denen der inhaltlichen Ebene, der Kulturarbeit als einem Bereich, den die Bibliotheken ihren übergeordneten Zielen zufolge fördern wollen, überschneiden. Öffentlichkeitsarbeit wird dabei zum Teil als Produktgruppe definiert, die alle Bereiche der Veranstaltungsarbeit, Leseförderung, Pressearbeit usw. einschließt (Dresden). Umgekehrt kann auch die gesamte Veranstaltungsarbeit einschließlich bibliothekspädagogischer Angebote konkret benannt werden, ohne daß der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit verwendet wird (Hamm). In Düsseldorf werden *Veranstaltungen und Programmarbeit* als ein Produkt benannt, die Öffentlichkeitsarbeit dagegen taucht nur als eine Kostenstelle auf, die auf alle Produkte bis auf die Medienbereitstellung anteilig umgelegt wird. In Berlin werden Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit als Leistungen für die Produkte *Leseförderung und Medienkompetenz* und *Kommunikationsförderung* definiert.

Führungen sowohl für einzelne Nutzer als auch für Schulklassen, Kindergruppen usw. werden als Teil der Beratung (s. dort), der Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit (Dresden) oder der Leseförderung und Medienkompetenz (Berlin) betrachtet.

Pädagogische Aufgaben, das heißt auch der Bereich der sozialen Bibliotheksarbeit, werden nur in Berlin speziell benannt, als Leistung sowohl für die *Kommunikationsförderung* als auch die *Leseförderung und Medienkompetenz*. In Dresden findet soziale Bibliotheksarbeit als Teil des Produkts *Leihverkehr* Erwähnung, da sie in der Vermittlung von Mediensendungen an andere Einrichtungen besteht. Die bibliothekspädagogische Arbeit, insbesondere mit Schulklassen und Kindern, ist in Berlin dem Produkt der *Leseförderung und Medienkompetenz*

zugeordnet. In Dresden ist sie innerhalb der Gruppe Öffentlichkeitsarbeit dem Produkt *Bibliothekseinführungen* zugeordnet. In Hamm bildet sie ein eigenes Produkt innerhalb der Produktgruppe Veranstaltungen und Programmarbeit.

Zu den speziellen Dienstleistungen könnte man zum Beispiel den Verkauf von nicht mehr benötigten Medien rechnen, der in Hamm ein separates Produkt bildet, in Paderborn wird er als Kostenstelle zusammen mit der Ausleihe geführt. Auch die Vermietung von Räumen der Bibliothek kann als Dienstleistung angesehen werden (Bertelsmann-Stiftung).

8.4 Zur Bündelung der kulturellen und pädagogischen Leistungen zu Produkten

Die Bertelsmann-Stiftung und KGSt haben für die genannten Aufgaben zwei Produkte vorgeschlagen: *Veranstaltungen* und *spezielle Dienstleistungen*¹⁶¹. Die Aufnahme aller nicht den *Medien und Beratung*¹⁶² oder *Veranstaltungen* zugehörigen Leistungen in einem „Sammeltopf“ *Spezielle Dienstleistungen* suggeriert, daß diese Leistungen weniger wichtig sind, da sie mit keinem konkreten Ziel verbunden sind. Als Beispiele für spezielle Dienstleistungen werden von der Bertelsmann-Stiftung Vermietungen, aber auch zum Beispiel Blockausleihen genannt. Sinnvoller erscheint mir eine Aufteilung aller nicht die Mediennutzung betreffenden Bereiche nach Zielgruppen: Man könnte ein Produkt „Veranstaltungen für Einzelnutzer“ und ein weiteres „Veranstaltungen für institutionalisierte Gruppen“ nennen, denen man zum größten Teil auch die von der Bertelsmann-Stiftung als spezielle Dienstleistungen benannten Leistungen zuordnen kann.

Unter dem Produkt „Veranstaltungen für Einzelnutzer“ lassen sich Ausstellungen, Lesungen, Konzerte, Kinderveranstaltungen und Filme im Rahmen der Veranstaltungsarbeit erfassen. Hier steht die Aufgabe, als kulturelle Institution wirksam zu werden, im Vordergrund. Ziel dieser Veranstaltungen ist, wie es im Berliner Produktplan formuliert wird, die Kommunikationsförderung. Da für die Besucher einer Veranstaltung der Veranstalter eher nebensächlich ist, ist es denkbar, hier auch die Vermietungen von Veranstaltungsräumen einzubeziehen.

160 Da die Bezugsgrößen für die Leistungsmessung und anschließende Kostenzuordnung für alle Teilbereiche verschiedene sind, ist es für die Kostenrechnung theoretisch angebracht, jeden Teilbereich als ein Produkt und damit als Kostenträger zu bestimmen (vielleicht in Dresden der Grund für die detaillierte Aufgliederung). Wollte man jedoch tatsächlich versuchen, mit den Produktdefinitionen Schlüsselungen über Indikatoren im Rahmen der Kostenrechnung zu vermeiden, müßte man theoretisch zum Beispiel die verschiedenen Bereiche der Beratung jeweils als Kostenträger benennen, da sie alle verschiedene Bezugsgrößen haben (Die Kosten für Broschüren, mündliche Informationen, Führungen usw. müssen jeweils auf anderen Grundlagen berechnet werden).

161 Bzw. besondere Dienstleistungen (KGSt; internes Manuskript Dr. Eichmann, Anm. 149).

162 Dieses Produkt wird von der Bertelsmann-Stiftung *Medien und Informationen*, von der KGSt nur *Medien* genannt. Um deutlich zu machen, daß hier der in anderen Produktplänen als *Beratung* bezeichnete Bereich einfließt, wird im weiteren die Bezeichnung *Medien und Beratung* gewählt.

hen, soweit in diesen öffentlich zugängliche Veranstaltungen stattfinden.

Zum Produkt „Programmarbeit für Institutionalisierte Gruppen“ gehört der Bereich der bibliothekspädagogischen Arbeit, also Einführungen für Schulklassen und Kindergärten, Blockausleihen, Hausaufgabenhilfe, und aufsuchende Bibliotheksarbeit (in Seniorenheimen z.B.). Auch eine Informationsveranstaltung für den Stadtrat könnte man dazuzählen. Ziel dieses Produkts ist, wie es im Berliner Produktplan formuliert wird, Leseförderung und die Erhöhung der Medienkompetenz.

Man könnte hier auch Vermietungen an geschlossene Gruppen einbeziehen, also an eine andere Zielgruppe als die regulären Bibliotheksbenutzerinnen und -benutzer. Wenn die Vermietungen an bestimmte Zielgruppen als Leistung oder Produkt geführt werden, müßten im Produktplan jedoch Ziel und Zielgruppe der Vermietungen mitausgewiesen werden. In der Regel wird es wahrscheinlich genügen, die Vermietung nur in der Kostenrechnung zu berücksichtigen.

Es gibt Dienstleistungen, die sich nicht von vornherein eindeutig zuordnen lassen, wie zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit (im Sinne von Werbung). Da es sich dabei nicht um ein direktes Bibliotheksprodukt handelt, ist es wohl sinnvoll, sie als eine Kostenstelle zu verankern.

Ein Produkt wie Ausbildung (Berlin), das eine völlig andere Zielgruppe hat als die anderen Bibliotheksprodukte, wird man eher als ein internes Produkt bezeichnen müssen. Es werden sicher weitere interne Produkte, vor allem, wenn die Bibliotheken auch Aufgaben aus den Querschnittsämtern übernehmen, definiert werden müssen.

8.5 Zusammenfassung

Im vorhergehenden wurden Möglichkeiten zur Vereinheitlichung der Produktpalette Öffentlicher Bibliotheken beschrieben. Es zeigt sich, daß es kaum möglich ist, die Produkte so zu definieren, daß sie gleichzeitig allen Anforderungen genügen: Bibliotheksfachliche Gesichtspunkte und die Interessen der Kunden lassen sich kaum sinnvoll durch das gleiche Produkt erfassen. Von der Sache her regelrecht widersprüchlich ist es, die fachlich oder auf Kundeninteressen hin orientierten Produkte mit den Erfordernissen der Kostenrechnung verbinden zu wollen.

Letztendlich ist es jedoch weniger wichtig, unter welchem Etikett die Leistungen der Bibliothek erfaßt werden, wenn es um den Vergleich zwischen den Bibliotheken geht. Wichtig ist, die in die jeweiligen Kategorien gehörigen Arbeitsbereiche und Aufgaben genau zu definieren und festzulegen. Das bedeutet, daß die Bibliotheken sich einig werden müssen über die Begriffe Ausleihe, Vor-Ort-Nutzung, Beratung, Veranstaltung, Öffentlichkeitsarbeit usw. Ansonsten wird man zwar die gleichen Etikette haben, aber die Indikatoren, über die die Leistungen operationalisiert werden sollen, kommen unter solch unterschiedlichen Bedingungen zustande, daß die Produkte de facto nicht vergleichbar sind.

9 Ausblick

Im vorhergehenden wurden Produktdefinitionen an Öffentlichen Bibliotheken unter verschiedenen Aspekten

beleuchtet. Es fällt auf, daß die Produkte ein sehr traditionelles Bild vom Bibliothekshandeln vermitteln: Es geht vorrangig um Produkte wie Ausleihe, Präsenznutzung und Beratung, um Veranstaltungen für Kinder und Erwachsene, usw.

Die Bibliotheken erfüllen damit die Ziele und Aufgaben, wie sie in den Grundsatzpapieren der Bibliotheksvertreter formuliert werden, die sich ebenfalls auf konventionelle Bereiche konzentrieren¹⁶³. Die Produkte zeigen auch, daß ernsthaft versucht wurde, den Anforderungen des Neuen Steuerungsmodells zu genügen.

Die Produkte lassen jedoch nicht deutlich genug erkennen, welche Position die Öffentlichen Bibliotheken „auf der Schwelle des Informationszeitalters“ beziehen¹⁶⁴. Theoretisch stehen den Bibliotheken zwei Möglichkeiten offen: Zum einen eine „Konzentration des Bibliotheksangebots“ auf konventionelle Medien und Angebote, um „die Bibliothek wieder dort stark machen, wo sie seit eh und je ihre unbestrittenen Stärken hat“¹⁶⁵. Die Gegenposition besteht darin, sich auf die Anforderungen der Informationsgesellschaft einzulassen. Der Produktplan der Paderborner Stadtbibliothek beinhaltet ein Produkt *Computerbibliothek*. Im Produktplan der Berliner Stadtbibliotheken ist ein Produkt mit dem Etikett *Leseförderung, Medienkompetenz* versehen. Damit klingt zumindest an, daß sich die Öffentliche Bibliothek als eine „Experimentierfeld für neue Medien“ verstehen könnte, ein Ort, an dem „über die Qualität neuer Medien sachkundig Auskunft gegeben werden kann“¹⁶⁶. Diesem Ansatz widerspricht nicht, wie in Berlin, Leseförderung als ein traditionelles Aufgabenfeld der Bibliothek miteinzubeziehen.

Wenn sich vor allem Großstadtbibliotheken zu „multimedialen Zentren“ entwickeln wollen, werden sie „zukünftig nicht ausschließlich auf der Basis der in eigenen Räumen vorhandenen physikalischen Medieneinheiten beschrieben werden können.“¹⁶⁷ Die Bibliotheken werden den Benutzerinnen und Benutzern den Zugang zu virtuellen Beständen ermöglichen, über CD-ROMs, Internet und Gemeinschaftsverbände Öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken¹⁶⁸.

Daß Virtuelles in den Produktbezeichnungen so gut wie nicht auftaucht, liegt vielleicht auch daran, daß, anders als für den Aufbau des konventionellen Medienbestandes, noch keine konkreten Standards für die EDV-Ausstattung von Bibliotheken zur Verfügung stehen. Werden die virtuellen Zugänge als zusätzliches Angebot zu den

163 Vgl. Kap. 5 und Anm. 46 -49.

164 Vgl. „Öffentliche Bibliotheken auf der Schwelle des Informationszeitalters. Zehn Thesen zur Funktion der Öffentlichen Bibliotheken. Hrsg.: Deutscher Bibliotheksverband, Heidelberg 1995.

165 Heinrichs, Werner: Strategische Überlegungen in öffentlichen Bibliotheken. Feststellungen und pointierte Thesen. In: Bibliotheksaufgaben, Betriebsformen und Organisation, Medien. Reutlingen 1995 (ekz-Konzepte 3).

166 Kasper, Annette: Medienpolitik im Bibliotheksmanagement. In: Buch und Bibliothek 47 (1995) 5, S. 492.

167 Kasper (Anm. 166), S. 492. Mit dem Zitat wird sinngemäß ein Diskussionsbeitrag von Dr. Kamp (Stadtbibliothek Düsseldorf) wiedergegeben.

168 Vgl. Hommes, Klaus Peter: Das Projekt „Verbundkatalogisierung für Öffentliche Bibliotheken“. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 45 (1995) 1, S. 1-24.

konventionellen Informationszugängen (haptisch über Bücher) begriffen, lassen sie sich theoretisch zwar in vorhandenen Produktplänen unterbringen: Zum Beispiel Document-delivery als Teil der Fernleihe, Online-Anschlüsse bei der Vor-Ort-Nutzung. Da Produktpläne jedoch auch an Politik und Verwaltungsspitze und an die Bürgerinnen und Bürger vermittelt werden, sind sie ein „Aushängeschild“ der Öffentlichen Bibliotheken. Und damit sollten auch zukunftsorientierte Ziele deutlich werden. Ihrer übergeordneten Aufgabe, die Bürgerinnen und Bürger darin zu unterstützen, sich in unserer Gesellschaft zurechtzufinden und sie mitzutragen, werden die Öffentlichen Bibliotheken, meiner Meinung nach, nur gerecht, wenn sie aktuelle Entwicklungen begleiten. Dem widerspricht nicht, sie auch kritisch zu hinterfragen. Die technischen Neuerungen bieten vielleicht gleichzeitig die einzige Möglichkeit für Öffentliche Bibliotheken, die derzeitigen und noch zu erwartenden Sparmaßnahmen zu überleben.

Literaturverzeichnis

- Amerika-Gedenkbibliothek: Jahresbericht. Berlin 1994.
- Baier, Hans: Steigende Nutzung, sinkende Etats. Die Kunststadt Dresden und ihre Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek 47 (1995) 5, S. 455-457.
- Behrendt, Brigitte: Personalbedarfsermittlung und integrierte Personaleinsatz- und Organisationsplanung. Versuch einer Darstellung der Theorie mit einer Fallstudie: Stadtbibliothek Paderborn (Hausarbeit zur Diplomprüfung für den Dienst an Öffentl. Bibl. FH Hamburg, Fachbereich Bibliothekswesen), Hamburg 1984 (unveröffentl.).
- Berlin: Produktplan Berlin „Unternehmen Verwaltung“, Stand 17. 10. 1995 (unveröffentl.).
- Bernhardt, Horst: Haushaltsrechtliche und betriebswirtschaftliche Steuerung der kommunalen Finanzen. In: Der Gemeindehaushalt 7 (1993), S. 145-147.
- Bertelsmann-Stiftung: „Produktbeschreibung- und definition für Öffentliche Bibliotheken“, „Leitfaden zum BAB“, „Indikatoren zur Leistungsmessung“, Stand 19.02.1996 (unveröffentl. Manuskript).
- Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken: ein Zwischenbericht aus dem Projekt der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 1994.
- Beyersdorff, Günter: Betriebswirtschaftlicher Vergleich Öffentlicher Bibliotheken. Berlin 1973.
- Bibliotheken '93. Strukturen – Aufgaben – Positionen. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (Hrsg.), Berlin und Göttingen 1994.
- Bibliotheksplan 1973. Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1973.
- Bielemeier, Amrei: Controlling – der Sprung in die betriebswirtschaftliche Leistungsmessung. In: Buch und Bibliothek 45 (1993)12, S. 956-960.
- Bielemeier, Amrei: Controlling. In: Die effektive Bibliothek, Bd. 1, S. 161-164.
- Blume, Michael: Führung und Steuerung großer Verwaltungen: Kontraktmanagement in den Niederlanden. In: Die Gemeindekasse 5 (1992), S. 129-134.
- Blume, Michael: Kundenbezogenes Qualitätsmanagement. Probleme bei der Einführung eines neuen Steuerungsmodells. In: Verwaltungsorganisation 5 (1994) S. 8-11.
- Blume, Michael: Zur Diskussion um ein neues Steuerungsmodell für Kommunalverwaltungen – Argumente und Einwände. In: Der Gemeindehaushalt 1 (1993) S. 1-8.
- Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken: Neue Initiativen. In: Nachrichten für Dokumentation 46 (1995) 2, S. 121-126.
- Boekhorst, Peter te: Methoden der Leistungsmessung in Bibliotheken. Durchführung einer Verfügbarkeitsstudie an der UB Münster. In: Bibliothek 16 (1992) 2, S. 153-161.
- Bornhalm, Wilhelm, Arnold Wolf: Grundzüge eines Controlling-Konzeptes für das Modell „Konzern-Stadt“. In: Der Gemeindehaushalt (1993) 12, S. 268-271.
- Buchholz, Ernst: Neue Betriebsformen in der Bibliothek. Einführung, Vorteile, Nachteile, Konsequenzen für Benutzerorientierung und Bibliotheksauftrag. In: Bibliotheksaufgaben, Betriebsformen und Organisation, Medien. Reutlingen, 1995 (ekz-Konzepte 3).
- Buchholz, Ernst in: Buch und Bibliothek 46 (1994)10/11, S. 838.
- Bund der Steuerzahler. Sind Öffentliche Bibliotheken noch eine öffentliche Aufgabe? In: Buch und Bibliothek 47 (1995) 5, S. 418-421.
- Bünning, Petra: Die verselbständigte Bibliothek: Strategien zur Existenzsicherung in neuen Verwaltungsstrukturen. In: Biblio 43 (1994) 1, S. 22.
- Bünning, Petra: Pro und Contra von Globalhaushalten. In: Verwaltungsreform (1995).
- Bünning, Petra: Partnerschaftlichkeit und Kooperation: Versuch einer Wunschliste Öffentlicher Bibliotheken zum Thema Verbundteilnahme. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 1995.
- Ceynowa, Klaus: Von der „dreigeteilten“ zur „Fraktalen“ Bibliothek. Benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel: das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn, Würzburg 1994.
- Controlling (1994) = Controlling für Öffentliche Bibliotheken: Wegweiser zu einer effizienten Steuerung. Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin 1994.
- Depping, Ralf: Die availability study als Instrument bibliothekarischer Leistungsmessung. In: Bibliothek 18 (1994) 1, S. 20-40.
- Deutsche Bibliotheksstatistik DIN 1425. Stand 1994.
- Dieckmann, Jochen: Die Finanzsituation der Städte und Gemeinden. Zukünftige Trends und Reaktionen. In: Die Krise zum Umdenken nutzen – Zukunftsperspektiven Öffentlicher Bibliotheken: ein Symposium der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1995, S. 15-20.
- DIN ISO 9004 Teil 2: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Leitfaden für Dienstleistung. Juni 1992, S. 6-37.
- Dritte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zum Öffentlichen Bibliothekswesen. Abgedruckt in: Bibliotheksdienst 29 (1995) 2, S. 253-256.
- Düsseldorf: Produktplan der Stadtbüchereien Düsseldorf (unveröffentl.) 1995.
- Die effektive Bibliothek (1992)= Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken“. Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin 1992.
- Fiebig, Ingeborg: Präsentation und Kontrolle von Bibliotheksleistungen durch Indikatoren. In: Bibliothek 16 (1992) 2, S. 162-168.
- Flemming, Arend: Spannungsfelder moderner Bibliothekspolitik. In: Die Krise zum Umdenken nutzen – Zukunftsperspektiven Öffentlicher Bibliotheken: ein Symposium der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1995, S. 62-67.
- Flemming, Arend: Dresden: Strukturreform der Städtischen Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek 44 (1992) 4, S. 346-349.
- Flemming, Arend: Der Produktplan als neues Steuerungsinstrument für das Kontraktmanagement, Controlling und Budgetierung. In: Bibliotheksinfo 6 (1996) 2, S. 97-104.
- Gee, Monika, Agnes Jülkenbeck: Ein gehöriges Maß an Anerkennung. Kostenuntersuchung in der Stadtbücherei Ostfildern. In: Buch und Bibliothek 47 (1995)9, S. 802-810.
- Gornas, Jürgen, Erwin Jüngel: Der öffentliche Haushalt als Grundlage für die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns. In: Der Gemeindehaushalt 2 (1993) S. 25-30.
- Hamm, Stadtbücherei: Kostenstellenplan für die Stadtbücherei (unveröffentl.).
- Happel, Hans-Gerd: Was ist eine Lean Library,? in: ZfBB 43 (1996) 1, S. 9-21.
- Heinrichs, Werner: Strategische Überlegungen in öffentlichen Bibliotheken. Feststellungen und pointierte Thesen. In: Bibliotheksaufgaben, Betriebsformen und Organisation, Medien. Reutlingen 1995 (ekz-Konzepte 3).

- Hofmann, Ulrich: Controlling – Kritische Erfolgsfaktoren – Technologiecontrolling. In: Bibliotheksdienst (1996), Jan., S. 50-57.
- Hommel, Klaus Peter: Das Projekt „Verbundkatalogisierung für Öffentliche Bibliotheken“. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 45 (1995) 1, S. 1-24.
- Horstmann, Karl Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Sicht der Leistung öffentlich finanzierter Bibliotheken und ihre Bedeutung für das Bibliotheksmanagement, (Assessorarbeit Fachhochschule für Bibliotheks- und Dokumentationswesen Köln) 1988.
- Hummel, Siegfried; Wolfgang Männel: Kostenrechnung, Wiesbaden, 4., völlig neu bearb. u. erw. Aufl. 1986.
- Kamp, Norbert: Die Konzeption der Stadtbüchereien Düsseldorf: Eine Antwort auf die Informationsgesellschaft. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 43 (1993) 3, S. 244-250.
- Kamp, Norbert: Aufgaben- und Zieldefinition. In: Die effektive Bibliothek (1992), Bd 1, S. 75-89.
- Kamp, Norbert, Heike Regier: Sind Sie weiterhin mit uns zufrieden? Zweite Nutzerbefragung bei den Stadtbüchereien Düsseldorf. In: Buch und Bibliothek 48 (1996) 1, S.54-57.
- Kamp, Norbert: 3 Jahre Marketing bei den Stadtbüchereien Düsseldorf: Ein erster Rückblick. In Die effektive Bibliothek (1992), Bd. 1, S. 249-251.
- Kasper, Annette: Medienpolitik im Bibliotheksmanagement. In: Buch und Bibliothek 47 (1995) 5, S. 492-493.
- KGSt 12/1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem Neuen Steuerungsmodell.
- KGSt 19/1992: Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung – Fallstudie Tilburg.
- KGSt 5/1993: Das Neue Steuerungsmodell. Begründung und Konturen. Umsetzung.
- KGSt 6/1993: Budgetierung: Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte.
- KGSt 8/1994: Das Neue Steuerungsmodell – Definition und Beschreibung von Produkten.
- KGSt 15/1994: Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell.
- KGSt 10/1995: Das Neue Steuerungsmodell (Zwischenbilanz)..
- KGSt 11/1995: Aufgaben und Produkte der Gemeinden und Kreise in den Bereichen Soziales, Jugend, Sport, Gesundheit und Lastenausgleich.
- KGSt: Eichmann, Rainer, Dr.: Zielkategorien und zugehörige Indikatoren und Kennzahlen für das Produkt „Medien“ der Bibliothek (Vorschläge), Stand 9.12.1995 (unveröffentl. Manuskript).
- Klaassen, Ute: Projekt Betriebsvergleich. Beispiel Stadtbibliothek Gütersloh. In: Neue Betriebsformen, Jugendliche, Multimedialität. Reutlingen 1994 (ekz-Konzepte 2), S. 69-81.
- Klempin, Hannelore: Kennzahlen und Indikatoren für das operative Controlling; Katalog möglicher Kennzahlen und Indikatoren. In: Controlling (1994), S. 43-60, 33-38.
- Kranstedt, Dieter: Neue Formen des Angebots Öffentlicher Bibliotheken. In: Die Krise zum Umdenken nutzen – Zukunftsperspektiven Öffentlicher Bibliotheken: ein Symposium der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1995 S. 99-112.
- Kübler, Hans-Dieter: Das eigene Feld bestellen. Thesen zur Aufgaben- und Identitätsfindung der Bibliotheken. In Buch und Bibliothek 47 (1995)4, S. 330-334.
- Kultusministerkonferenz: 3. Empfehlung der KMK zum Öffentlichen Bibliothekswesen „Die Einrichtung und den Ausbau leistungsfähiger Bibliotheken fördern“. In: Bibliotheksdienst (1995), S. 253.
- Laux, Eberhard: Die Privatisierung des Öffentlichen: Brauchen wir eine neue Kommunalverwaltung?. In: Der Gemeindehaushalt 8(1994), S. 169-174.
- Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliothek. Borchardt, Peter, u.a., Berlin 1987 (DBI-Materialien 71).
- Mauch, Bertold: Das Elend der Bibliothekspolitik. Plädoyer für mehr soziale Bibliotheksarbeit und weniger Marketing an Öffentlichen Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek 48 (1996)3, S. 260-264.
- Miville, Franz Peter, Rüdiger von Gustke: Was ist Qualität, und wie sollte man Qualität verstehen, um erfolgreiches Qualitätsmanagement zu betreiben. In HMD 175 (1994) S. 8-19.
- Moeske, Ulrich: Die öffentliche Bibliothek als Eigenbetrieb. Chancen, Gefahren und Folgen. In: Die Herausforderung der Bibliotheken durch elektronische Medien und neue Organisationsformen (85. Deutscher Bibliothekartag), Göttingen 1995 (Sonderheft 63. ZfBB), S. 183-192.
- Moore, Nick: Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek 16(1992) 2, S. 169-196 (dt. Übersetzung von: Measuring the performance of public libraries. A draft manual. Prepared by Nick Moore für the General Information Programme and Unisist, Unesco 1989).
- Mut zur Reform. Auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur des öffentlichen Dienstes; (Informationsbroschüre), Presse- und Informationsamt des Landes Berlin (Hrsg.), 1. Auflage September 1995.
- Neißer, Horst: Informationsdistribution – aktuelle Anforderungen für Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek 17 (1993) 2, S. 200-204.
- Neißer, Horst: Köln. Mit neuen Serviceleistungen durch die Krise. In: Buch und Bibliothek 45 (1993) 10/11, S. 869-870.
- Neues Steuerungsmodell – Neue Bibliothekskonzeption: Das Paderborner Modell. In: Mitteilungsblatt Nordrhein-Westfalen 45(1995) 3, S. 310-312.
- Öffentliche Bibliotheken auf der Schwelle des Informationszeitalters. Zehn Thesen zur Funktion der Öffentlichen Bibliotheken, DBV Heidelberg 1995.
- Öffentliche Bibliothek. Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Berlin 1973.
- Öffentliche Bibliothek. Manifest der Unesco 1994; dt. Übers. und Vorwort Von Prof. Dankert (BDB). In: Kölner Fachstellen-Info Okt/Nov (1995), S. 8-12.
- Die Öffentliche Bibliothek: Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven der Bibliotheken in kommunaler Verwaltung. DBV (Hrsg.), Berlin 1989.
- Outputorientierte Steuerung: Zusammenhang von Aufgaben, Leistungen und Produkten. In: Mitteilungen der KGST 39 (1994) Nr. 22, 25. Nov., S. 109-110.
- Outputorientierte Steuerung. Acht Fragen. In: KGST-INFO 1996, S. 3-5 (bis 1995 Mitteilungen der KGSt).
- Paderborn: Organisationspläne der Stadtbibliothek (unveröffentl.). Pirsich, Volker: Auf dem Weg zur outputorientierten Steuerung: Stadtbücherei Hamm. In: Verwaltungsreform (1995), S. 93-107.
- Poll, Roswitha: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: ZfBB 39 (1992) 2, S. 95-109.
- Postlep, Rolf-Dieter, Hans R Skopp: Controlling in Kommunalverwaltungen. In: Der Gemeindehaushalt (1993) 2, S. 30-32.
- Produktdefinition. Eine Arbeitshilfe für öffentliche Bibliotheken. Staatliche Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf, Essen 1995.
- Rogge, Stefan: Die Maus, die brüllte. Bibliotheken wehren sich gegen den Kulturkahlschlag. In: Buch und Bibliothek 46 (1994) 10/11, S. 877-882.
- Rogge, Stefan: Ich bin mein bester Kunde. Marketingliteratur für Bibliothekare (und ihre Kunden). In: Buch und Bibliothek 48 (1996) 3, S. 298-312.
- Ruppelt, Georg: Der Deutsche Bibliotheksverband: Bibliotheken rechnen sich nicht, aber sie zahlen sich aus. In: Buch und Bibliothek 48 (1996) 2, S. 123-124.
- Salm, Carola: Repräsentativbefragung der Stadtbüchereien Düsseldorf. In: Die effektive Bibliothek (1992) Bd. 2 (keine einheitl. Zählg.).
- Silber, Herwig: Leistungen einer Stadt: Der Berliner Produktkatalog. In: Innovative Verwaltung 3 (1995), S. 10-16.
- Stadtbüchereien Düsseldorf: Jahresbericht 1994.
- Umlauf, Konrad: Nutzwertanalyse und kostenorientierte Entscheidungen beim Einsatz von Marktsichtungsinstrumenten für Öffentliche Bibliotheken in Deutschland. In: Arbeitsfeld Bibliotheken/6. Deutscher Bibliothekskongress, Dortmund 1994 (ZfBB Sonderheft 59), S. 183-202.
- Verwaltungslexikon, Eichhorn, Peter (Hrsg.), Baden-Baden, 2. neu bearb. Aufl 1991; Stichwort Kosten, Leistung.
- Verwaltungsreform (1995) = Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Hrsg.: Wimmer, Ulla, Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin 1995 (DBI-Materialien 142).
- Wimmer, Ulla: Mehr verwalten, mehr rechnen, mehr leisten – wie behaupten sich Bibliotheken im Neuen Steuerungsmodell. In: Die Herausforderung der Bibliotheken durch elektronische Me-

- dien und neue Organisationsformen (85. Deutscher Bibliothekartag), Göttingen 1995 (Sonderheft 63. ZfBB), S. 173-182.
- Windau, Bettina, Klaus-Peter Böttger: Betriebsvergleich. Projekt der Bertelsmann Stiftung. In: ekz konzepte 2, S. 59-62.
- Wirrmann, Heike: „Wir sind ein einziges Labor oder wie man aus einer Bibliothek einen Bauchladen macht. In: Buch und Bibliothek 46 (1994) 1, S. 47.

Anschrift der Autorin:

Susanne Pecher
c/o Jakob
Siegfriedstraße 2
D-50678 Köln