

Anschrift des Rezensenten:

Prof. em. Dr. Dieter Schmidmaier
Sanddornstraße 8
D-12439 Berlin

Klaus Ceynowa: Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken/Klaus Ceynowa; André Coners. Frankfurt am Main: Klostermann, 1999. 179 S., Diskette (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie: Sonderheft; 86) DM 128.00 – ISBN 3-465-03033-8

Das vorliegende Werk ist das Ergebnis eines gleich lautenden von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projektes. An ihm waren die Universitäts- und Landesbibliotheken Münster und Düsseldorf sowie die Universitätsbibliothek Paderborn beteiligt. Das Buch gliedert sich sehr übersichtlich nach einem Vorwort von Roswitha Poll, der Initiatorin des Projektes, in acht Kapitel. Sie reichen von der Darstellung der Grundlagen einer Kosten- und Leistungsrechnung für Hochschulbibliotheken, der Kostenarten-, der Kostenstellenrechnung bis hin zum eigentlichen Thema der Arbeit, nämlich zur Prozesskostenrechnung und dem darauf aufbauenden Kostenmanagement. Den Abschluss bilden die Darstellung der im Projekt entwickelten Software für das Kostenmanagement in Bibliotheken, des so genannten Librarymanager, eine zusammenfassende kurze Schlussbetrachtung und ein Anhang. Der Anhang umfasst eine Teilprozessliste der Universitäts- und Landesbibliothek Münster, ein insbesondere für den Laien nützliches Glossar und ein aktuelles Literaturverzeichnis.

Ausgangspunkt für Kostenmanagement im öffentlichen Sektor ist die Einsicht, dass man die kameralistische, inputorientierte Steuerung aufgeben muss. Ziel ist, durch outputorientierte Steuerung eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der Verwaltungstätigkeit zu erreichen. Notwendig sind hierfür neue Managementinstrumente, die vom Mission Statement über Produktkataloge und Zielvereinbarungen bis hin zu verschiedenen Ausformungen der Kostenrechnung reichen. Der hier vorgelegte Ansatz will auf der methodischen Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung ein Instrumentarium für Bibliotheken nutzen, um die Leistungserstellung (Produkte) kostenmäßig zu erfassen, und daraus Kontroll- und Steuerungskriterien zu entwickeln. Hier fragt sich, ob der vorgelegte Ansatz selbst effizient und effektiv ist, um das Ziel zu erreichen.

Kostenmanagement hat viele Voraussetzungen, die im vorliegenden Werk auch sehr präzise dargestellt sind. Wollen Bibliotheken Kostenmanagement betreiben, müssen sie zunächst wissen wie teuer sie eigentlich sind. Hierfür ist zunächst eine Kostenartenrechnung zu erstellen. Hier beginnen in der Praxis bereits die Schwierigkeiten. Beispielsweise sind dem Bibliotheksmanagement einer Hochschulbibliothek in der Regel die Bewirtschaftungskosten der Gebäude, die Kosten der baulichen Infrastruktur und sogar die konkrete Höhe der Personalkosten für Planstellenpersonal nicht bekannt. Sind die notwendigen Informationen für die Kostenarten ermittelt, muss darauf aufbauend eine Kostenstellen-

rechnung erarbeitet werden. Es ist also eine Kostenverteilung nach organisatorischen und funktionalen Gesichtspunkten vorzunehmen. Hierfür bietet sich die Struktur der Aufbauorganisation (Organigramm, Geschäftsverteilungsplan) an.

Die Kostenstellenrechnung wird von Ceynowa/Coners korrekterweise als „Durchgangsstation“ (S. 69) für die „verursachungsgerechte Verteilung der Bibliothekskosten auf Prozesse“ (ebd.) angesehen. Der entscheidende methodische Schritt ist also die Etablierung einer Prozesskostenrechnung, also einer Leistungsrechnung. Es müssen somit die bibliothekarischen Dienstleistungen als „Kostenträger“ definiert werden. In einem „iterierten Verfahren, das schrittweise zur Ausdifferenzierung des Prozessgerüsts der Bibliothek führt“ (S. 71), kommen die Autoren – offenbar methodisch durch das Beratungsunternehmen Horvath und Partner unterstützt – zur Unterscheidung von 10 Hauptprozessgruppen mit in der Regel mehreren Teilprozessen (S. 71/72).

Die Prozesse haben durchaus sehr unterschiedliche Ressourcenverbräuche und somit letztlich sehr unterschiedliche Stellenwerte. So wurden beispielsweise die Hauptprozesse „Medienbestand aufbauen“ oder „Medienausleihe“ einerseits, „Benutzerschulungen“ und „Ausstellungen und Veranstaltungen“, andererseits differenziert.

Die Hauptprozesse sollen einer durchschnittlichen wissenschaftlichen Bibliothek gerecht werden. Da offenbar aber wissenschaftliche Bibliotheken nicht über einen Leisten geschlagen werden können, werden lokale Besonderheiten als Residualgröße in der Hauptprozessgruppe „Besondere Dienstleistungen“ eingeordnet. Diese Besonderheiten kann jede Bibliothek spezifisch ausfüllen.

Bislang liegen sehr wenige Produktkataloge anderer wissenschaftlicher Bibliotheken vor. Es ist daher verdienstvoll, einen empirisch gut begründeten und letztlich kostenmäßig dargestellten Produktkatalog entwickelt zu haben. Vermutlich wird er die weitere Diskussion im wissenschaftlichen Bibliothekswesen prägen, wenn Kosten- und Leistungsrechnung auch an anderen Orten eingeführt werden.

Prozesskostenrechnung geht ins Leere, wenn Vergleichsmaßstäbe fehlen. Was hilft die Aussage, dass die Dienststelle X insgesamt im Jahr Y DM kostet, wenn nicht bekannt ist, welche Kosten in einer anderen Bibliothek für die gleiche Dienststelle entstanden sind. Aber selbst wenn die Vergleichbarkeit eines Tages erreicht ist, ist immer noch zu fragen, ob wirklich Vergleichbares verglichen wird.

Bei der Kosten- und Leistungsrechnung ergibt die Addition der Prozesskosten die Summe der Kostenarten – und diese wiederum entspricht dem Ergebnis der Kostenstellenrechnung. Somit handelt es sich um unterschiedliche Sichtweisen auf das Kostengeschehen. Methodisch ergeben sich die Prozesskosten durch Aufgliederung entsprechender Arbeitsabläufe und die Erfassung dort anfallender Kosten. Der Hauptfaktor ist der Preis der menschlichen Arbeitsleistung, die in ihrem Anteil an der Leistungserstellung ermittelt werden muss. Die Zeitanteile sollen lt. Ceynowa/Coners durch Selbstaufschreibung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhoben werden. Die Erarbeitung der Prozesskosten wird gut durch das dem Band als Diskette beilie-

gende Softwareprodukt „Librarymanager“ (S. 122ff) unterstützt.

Die Autoren schätzen, dass die „Ersteinführung der Kostenrechnung in der Bibliothek insgesamt zwischen fünf und sechs Mitarbeitermonate“ (S. 100 f.) in Anspruch nimmt. Diese Aussage ist sehr zu bezweifeln. Allein das zugrunde liegende DFG-Projekt hatte eine erheblich längere Dauer. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass Konzeption, Information und Selbstaufschreibung der an der Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter selbst Zeit kosten. Bei der praktischen Durchführung einer Prozesskostenrechnung für die Abwicklung einer SUB-ITO-Bestellung, die auf Basis des „Librarymanagers“ in der Bibliothek des Rezensenten durchgeführt wurde, ergab sich bereits eine Bearbeitungsdauer der mit der Erhebung und Auswertung betrauten Personen von insgesamt einhundertundfünfzig Stunden, wobei in diesem Fall sämtliche konzeptionellen Arbeiten anderen Orts bereits erfolgt waren. Unter Berücksichtigung von starken Trainingseffekten ließe sich die Untersuchungsdauer vielleicht auf ca. die Hälfte reduzieren. Wollte man daraus sehr grob den Gesamtaufwand für eine Kosten- und Leistungsrechnung abschätzen, würde das rechnerisch gut zweitausend Stunden reine Bearbeitungszeit bedeuten, mithin inklusive Urlaub etc. deutlich über ein Jahr. Selbst wenn diese sehr pauschale Berechnung sicherlich kritisch hinterfragt werden kann, weil die Prozesse sehr unterschiedlich komplex sind und vielleicht im Durchschnitt nicht annähernd so viele Prozessaspekte zu berücksichtigen sind, wie bei SUB-ITO, so zeigt sie doch, dass ein erheblicher Aufwand mit der Kostenermittlung verbunden ist.

Mit der einmaligen Erstellung einer Kosten- und Leistungsrechnung kann es kein Bewenden haben. Jegliche organisatorische, personelle, technische Veränderung muss als Fortschreibung in das System eingegeben werden. Letztlich wird damit eine für Bibliotheken neue Funktion geschaffen, die des Controllers bzw. der Controllerin. Eine solche Entwicklung ist angesichts der bundesweit zu vernehmenden Forderungen nach der Etablierung betriebswirtschaftlicher Instrumente in der öffentlichen Verwaltung unvermeidlich und letztlich auch zu begrüßen. In Kombination mit Instrumenten des kaufmännischen Rechnungswesens bedeutet dies noch weiteren Personalbedarf, den die Bibliotheken wohl nur durch interne Rationalisierungseffekte erzielen können. Aus Sicht des Rezensenten ist aber durchaus sehr zu bezweifeln, ob die Kosten- und Leistungsrechnung das geeignetste Instrument ist, um diese Rationalisierungspotentialen aufzuspüren und im Ergebnis mehr als die Stelle des Controllers oder der Controllerin zu erwirtschaften. Dem aufwendigen methodischen Konzept von Ceynowa/Coners, das derzeit gewissermaßen der „state of the art“ ist, fehlen nämlich inhärent die Kriterien für Effizienz. Diese sind erst durch einen Vergleich, benchmarking, zu erzielen. Obwohl es in der vorgelegten Publikation um ein DFG-Projekt mit dem Ziel eines kostenmäßigen Vergleichs von *drei* wissenschaftlichen Bibliotheken geht, fehlen hierzu Aussagen und Ergebnisse. Waren die Bibliotheken vielleicht letztlich nicht oder nur eingeschränkt vergleichbar? Warum fehlen gerade diese wahrscheinlich aufschlussreichen Ergebnisse in der Publikation?

Die Lektüre des Werkes ist unbedingt jeder Bibliotheksleitung zu empfehlen. Ceynowa/Coners argumentieren

stets sehr präzise und arbeiten das betriebswirtschaftliche Rüstzeug genau auf. Auf jeden Fall werden auch die wissenschaftlichen Bibliotheken künftig immer mehr gezwungen sein, Kosten zu rechtfertigen und Leistungen kostenmäßig transparent zu machen. Der politische Druck, bibliothekarische Leistungen zu vergleichen, wird zu zunehmender Konkurrenz zwischen Bibliotheken führen. Die methodischen Grundlagen liegen hiermit vor. Bibliothekare müssen im Rahmen der Politikentwicklung Sorge zu tragen versuchen, dass das Instrumentarium nicht im politischen Raum missbraucht wird, um lokale Besonderheiten aus Kostengründen zur Disposition zu stellen. Es muss verhindert werden, dass das mittlere Niveau das Maß aller Dinge wird.

Anschrift des Rezensenten:

Dr. Axel Halle
Stellvertr. Direktor der
Niedersächsischen Staats- und
Universitätsbibliothek Göttingen
D-37070 Göttingen

Erhaltung, Archivierung und Aussonderung von Druckschriften in Bayern. Empfehlungen im Auftrag der Generaldirektion der Bayerischen Staatlichen Bibliotheken. Hrsg. von Hermann Leskien. – Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998. 109 S. (dbi-materialien; 174) DM 18.00 – ISBN 3-87068-974-9

Die vorliegenden Bayerischen Empfehlungen basieren auf den 1989 erarbeiteten, aber erst 1995 erschienenen *Empfehlungen zur Errichtung einer Archivbibliothek in Bayern*¹, deren Umsetzung im wesentlichen ausblieb. Bayern ist nun in vorliegender Publikation als erstes Bundesland mit neuen Planungen an die breitere Fachöffentlichkeit getreten; in den anderen Bundesländern bzw. Bibliotheksverbänden stehen ähnlich ausgearbeitete Veröffentlichungen noch aus. Die bereits vorliegenden Entwurfsfassungen aus den norddeutschen Ländern bzw. dem Gemeinsamen Bibliotheksverband, aus Berlin und Brandenburg sowie aus Baden-Württemberg und Thüringen sind allerdings in die bayerischen Überlegungen miteinbezogen worden.

Die vorliegende Publikation sieht sich einerseits im Zusammenhang mit dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft initiierten Förderprogramm zur Bestandserhaltung, darüber hinaus betont sie andererseits die Notwendigkeit einer weltweiten Koordinierung aller Bestandserhaltungsaktivitäten. Von einer Arbeitsgruppe vorgelegt, deren Mitglieder sich durch offensichtlich hohe Fachkompetenz auszeichnen, besticht das schmal ausgefallene Heft durch seine klare Gliederung, seinen knappen, unpräzisen Stil und die glückliche Beschränkung auf das Wesentliche.

In den an den Anfang gestellten Leitlinien ist das bayerische gestufte Zielkonzept klar umrissen: Es sieht als kurz- bzw. mittelfristig erreichbare Ergebnisse zunächst koordinierte Aussonderung und lokale Bestandserhaltungsmaßnahmen vor, die in die Abgabe von Druck-

1 Erarbeitet vom Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst. München 1995.