

Inhalt auch im uns fremden Sprachgewand herauszustellen. Was der französischen und italienischen Barockforschung gelang, dürfte für die weithin vernachlässigte Erforschung der deutschen katholischen Barockliteratur nicht unmöglich sein. Mit dem gedruckten Katalog der Altbestände von St. Walburg ist hierfür ein ausgezeichnetes Hilfsmittel geschaffen worden. Historiker, Pastoraltheologen, Homiletiker, Buch- und Sprachforscher, Germanisten, Volkskundler und nicht zuletzt Bibliothekare, die sich mit der Katalogisierung barocker Buchtitel abmühen, dürften im Katalog wertvolle Hilfen finden. Den Bibliothekaren der UB Eichstätt ist für die geleistete Arbeit sehr zu danken.

Anschrift des Rezensenten:

Dr. Gerhard Römer
Im Dorf 23b
D-79289 Horben

Klaus Ceynowa, Andre Coners: Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt/M.: Klostermann 2002. X, 152 S., 1 CD-ROM (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie: Sonderhefte; 82) – ISBN 3-465-03207-1. 59.00 €.

„Balanced Scorecard“ – das ist zunächst einmal ein Begriff aus der Betriebswirtschaft. Man kann ihn mit „ausgewogene Bewertungstafel“ übersetzen. Für die Bibliotheksarbeit kam ihm bisher keine Bedeutung zu. Nicht einschlägig bewanderte Kollegen werden, wenn sie im Lexikon nachschlagen, vielleicht skeptisch und ziehen die Augenbrauen hoch: Noch ein Managementtrend, der den Bibliotheken angedient wird? Ein Versuch, unsere Arbeit unter das Joch betriebswirtschaftlicher Methodik zu zwingen?

Ja und nein. Ja, weil dieser Ansatz aus der Betriebswirtschaft kommt, erst Mitte der Neunziger Jahre publiziert wurde (Robert S. Kaplan und David P. Norton von der Harvard Business School, 1996 ff.) und in der Wirtschaft zunehmend zur Leistungsmessung und -bewertung von Unternehmen angewandt wird. Nein, weil es bei der Balanced Scorecard eben nicht nur ums Geld geht. Bisher verwendete Kennzahlensysteme in der Wirtschaft waren auf finanzielle Größen fixiert und hatten sich an vergangenen Aktivitäten orientiert, an Größen wie Bestand, Liegezeit, Durchlaufzeit, Auslastung und Kosten. Die Balanced Scorecard dagegen erweitert das Feld um andere Faktoren. Weniger die operativen als vielmehr die strategisch bedeutsamen Kennzahlen, anhand derer das Zukunftspotential eines Unternehmens abschätzbar wird, bilden ihren Fokus. Der Witz dabei ist, dass mehrere Sichtweisen berücksichtigt und zusammengeführt werden. Es sind die vier Perspektiven Kunden, Innovation und Wissen, Finanzwirtschaft und interne Betriebsabläufe. Ceynowa und Coners haben sie im vorliegenden Band, der das Ergebnis eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekts ist, so in die Bibliotheksarbeit übersetzt: Benutzer, Finanzen, Arbeitsprozesse und Potenziale.

So etwas hatten wir bisher nicht. Man kann sich zum Verständnis den Unterschied zwischen den Leistungskennzahlen für die Balanced Scorecard und den bekannten Betriebszahlen aus der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) deutlich machen. Die DBS hält viele Arbeitsergebnisse in Form wichtiger Betriebszahlen fest. Aber sie sagt z.B. nichts darüber aus, in welchem Umfang die Bibliothek ihre potentiellen Kunden/Benutzer erreicht. Sie informiert zwar darüber, wie viele Medien wir jährlich erwerben und bereitstellen – aber wie viele Mitarbeiter sind dafür im Einsatz? Und wie lange dauert es

im Durchschnitt, bis die Benutzer bestellte Neuerscheinungen im Regal vorfinden? Fragen wie diese können durch das Erheben von Leistungskennzahlen geklärt werden. Statistische Kerndaten sind als Hintergrundinformation sicher ebenfalls zu berücksichtigen, wenn im nächsten Schritt die erhobenen Kennzahlenwerte zu interpretieren sind und ein Handlungsrahmen für Verbesserungen abzustecken ist.

Der Ausgangspunkt zur Arbeit mit der Balanced Scorecard lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Wenn die Bibliothek erfolgreich arbeiten soll – wie soll sie dann in den für sie wichtigen Dimensionen Benutzer, Finanzen, Prozesse und Potenziale dastehen? Eine Antwort auf diese Frage ist in mehreren Schritten möglich: Zunächst sind Ziele zu definieren, um die Dimensionen im eigenen Umfeld zu konkretisieren und zu klären, wohin der Weg führen soll. Dann ist die Messung des Status quo auf dem Weg dorthin zu planen und zu organisieren. Aus ihr lassen sich Ziele zur Leistungsverbesserung ableiten (schon bei diesem Schritt trägt die strategische Vorgehensweise also Früchte). Diese sind anschließend schrittweise in Änderungen der Arbeitsprozesse umzusetzen; das Ergebnis wird wiederum gemessen.

Die „Erfinder“ der Methode Balanced Scorecard verzichten darauf, Messbares erst zu messen und das Ergebnis dann zu nutzen – oder eben nicht. Sie gehen davon aus, dass es nicht entscheidend ist, möglichst vieles zu messen, sondern stattdessen die entscheidenden Größen zu erfassen. Das erfordert den Mut zur Lücke und hilft, sich auf die entscheidenden Fragen zu konzentrieren. Als Hilfsmittel gilt ein überschaubares und ausgewogenes Set von 15 bis 25 Leistungskennzahlen als ausreichend, deren Zahlenwerte die Bewertungstafel dokumentiert. Die Messung sollte zumindest auf der Leitungsebene der Bibliothek stattfinden, ist aber auch auf Abteilungen und andere Gliederungsebenen anwendbar. Für jede Ebene sind Kennzahlen zu entwickeln; auf der höheren Ebene werden diese Sets zusammengeführt.

In dem DFG-Projekt haben drei große Bibliotheken unterschiedlichen Typs zusammengearbeitet: die Universitäts- und Landesbibliothek Münster als Motor der Entwicklung und stellvertretend für den Typ des zweischichtig organisierten Bibliothekssystems, die Staats- und Universitätsbibliothek Bremen als einschichtig organisiertes Bibliothekssystem und die Bayerische Staatsbibliothek München, die gleichzeitig Landesbibliothek und Bibliothek von nationaler Bedeutung ist. Trotz dieser Zusammensetzung der Gruppe blieben die Spezifika von Landesbibliotheken ausgeklammert. Zielgruppe des Projekts – und damit erhoffte Anwender der vorgestellten Methode – sind laut Vorwort und Einleitung vor allem die Universitäts- und Fachhochschulbibliotheken. Sie dürften in den nächsten Jahren im Rahmen der Hochschulreform weitgehend auf ein neues, am Output orientiertes Steuerungsmodell umgestellt werden, wenn auch – je nach dem Sitzland und dessen hochschulpolitischer Experimentierfreude – in unterschiedlichem Tempo. Die einschlägigen Stichworte sind bekannt: Budgetierung, kennzahlengestützte Bewertung der Lehr- und Forschungsleistung, Mittelzuweisung aufgrund erbrachter/gemessener Leistung, Verrechnung zentraler Serviceleistungen auf die Fächer. Die Hochschulbibliothek kann in der Übergangszeit mit der Balanced Scorecard ein neueres, in der Wirtschaft anerkanntes Kennzahlensystem einbringen, das ihre Leistungen bewertet und sie nicht auf eine Vorkostenstelle reduziert. Als bloße Vorkostenstelle träte sie künftig unvorteilhaft in Erscheinung, nämlich vornehmlich als finanzieller Belastungsfaktor für die wissenschaftlichen Einrichtungen. Denn die Ausgaben der zentralen Einrichtung Bibliothek für ihre Hochschule werden nach dem Stand der Diskussion auf die Wissenschaft umzulegen sein; deren Vertreter wollen dann genauer wissen, welche Ausgaben die Bibliothek wofür tätigt.

Schon daraus wird deutlich: Beim Nachdenken über Leistungskennzahlen sollte von vornherein der Informationsbedarf der Hochschule über ihre Bibliothek berücksichtigt werden. Denn die Leistungsmessung der Literatur- und Informationsversorgung kann als Ausgangspunkt für künftige Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Bibliothek ein entscheidender Faktor werden. Interessant ist in meinen Augen nicht nur die Messung selbst, die in mancher Hinsicht ja nur ein bisher stärker intuitives Vorgehen ablöst, sondern auch der neue Umgang mit ihren Ergebnissen. Anders gesagt: All die vielen kleineren und größeren Verbesserungen, die Hochschulbibliotheken in Eigeninitiative, aufgrund von Gremienbeschlüssen oder nach informellen Kontakten mit Universitätsleitung und Fachbereichen laufend vornehmen, dürften künftig in ein stärker formalisiertes Verfahren (Leistungsmessung und anschließende Zielvereinbarungen) einmünden, das in hohem Maße Transparenz herstellt, der Bibliothek bei der fachlichen Umsetzung ihrer Ziele aber weitgehend freie Hand lässt. Gerade Wissenschaftler, die nicht persönlich an Bibliotheksentscheidungen beteiligt sind oder sich bisher nicht für Bibliotheksfragen interessierten, werden ein solches Verfahren wohl begrüßen. Die Messwerte müssen ihnen aber zusammen mit deren Kontext vermittelt werden.

Das Projekt hatte sich zum Ziel gesetzt, die mittelfristige Leitvorstellung einer „hybriden“ Hochschulbibliothek, wie sie der Wissenschaftsrat 2001 definierte, in ein „Modell der Leistungsmessung“ umzusetzen, welches „die für den Auftrag wissenschaftlicher Bibliotheken grundlegenden Erfolgsbedingungen – und nur diese – in ein konsistentes und sich wechselseitig erläuterndes System von Messgrößen übersetzt“ (S. 16); dazu waren „grundlegende, für den Leistungserfolg wissenschaftlicher Bibliotheken ‚kritische‘ Ziel- und Messgrößen einrichtungsübergreifend zu bestimmen“ (S. 31). Diesem großen Anspruch zum Trotz geben sich die Autoren als Praktiker, wenn sie betonen, das Ergebnis sei natürlich kein Standard oder eine verbindliche Vorgabe (S. 2), sondern es stelle „zwangsläufig nur einen tentativen Ansatz“ (S. 136) dar, der auf Gegebenheiten (wie das Raumkonzept und das Reformkonzept der Hochschule) abzustimmen sei.

Eine deutliche Nutzerorientierung stand bei der Konzeption des Sets von 20 Kennzahlen zu Recht im Vordergrund. Es gibt eine eigene Perspektive „Benutzer“ (S. 59-73). Sie umfasst sieben Kennzahlen zur Reichweite und Intensität der Benutzung, zur Zufriedenheit aus Benutzersicht (allgemein, Öffnungszeiten, Medienverfügbarkeit) und zur Nutzung elektronischer Dienste (Akzeptanz, Nutzung von außerhalb). Die Nutzerorientierung schlägt in einigen Fällen auch auf die übrigen Perspektiven durch. Die Perspektive „Prozesse“ bietet z.B. eine Kennzahl zur „Mediendurchlaufzeit“ im Geschäftsgang. Die Perspektive „Potenziale“ enthält eine Kennzahl mit der Zielvorstellung, die Mitarbeiter großzügig und laufend weiterzubilden. Diese Richtung werden auch die Verantwortlichen in den Hochschulen zu schätzen wissen.

Man darf wohl annehmen, dass Außenstehende sich bei einer Anwendung der „Balanced Scorecard“ für die Perspektive „Finanzen“ stark interessieren werden (S. 73-81). Sie umfasst fünf Kostenkennzahlen, die sich z.T. auf Benutzungsfälle beziehen (Kosten pro aktiver Benutzer und pro Besuch), z.T. auf das Personal (eine aufschlussreiche Kennzahl zu den Ausgaben für Mitarbeiter pro „Bibliotheksprodukt“) und z.T. auf Sachausgaben (Anteil der Erwerbungs Ausgaben an den Gesamtausgaben, Anteil für elektronische Ressourcen an den Erwerbungs Ausgaben).

Wie erklärungsbedürftig Messzahlen sind, zeigt sich bei den Ausgaben in der Benutzung. Ein Bibliotheksbesuch kostete, wenn sämtliche Kosten laut Kostenrechnung (einschließlich Personal, Energie und Abschreibungen) berücksichtigt werden, in Bremen 26,50 €, in Münster 12,- € (jeweils nur Zentralbibliothek). Die Differenz hat

sicher gute Gründe (wozu die sehr hohe Studentenzahl in Münster gehören wird); leider sind sie nicht erläutert.

Problematisch ist auch die Argumentation mit anteiligen Kosten pro aktiver Benutzer (in Bezug auf sämtliche Bibliothekskosten). Bei den drei Projektbibliotheken lagen sie zwischen 307,- € und 343,50 € jährlich. Das sind ungewohnte, recht hohe Werte; sie werden manchen Kollegen erschrecken. In dem besprochenen Band sind sie dem strategischen Ziel „Kosteneffizienz sicherstellen“ (S. 72) zugeordnet. Ein Hochschulträger, der die Effizienz verbessern möchte, wird das durch Kürzungen beim Personal tun; ob gute Leistung hinter diesem Kostenblock steht, ist für die Kosteneffizienz nicht relevant. Seine Kürzung beim Personal wäre sogar kontraproduktiv, denn gerade eine mit Personalstellen gut ausgestattete, also notwendig teurere Hochschulbibliothek ist nötig, um aktuelle Ziele (längere Öffnungszeiten, die Beteiligung an der Lehre in Sachen Informationskompetenz oder eine intensivere Erschließung von Netzressourcen) zu erreichen. Es erscheint deshalb problematisch, diese sensible Kennzahl in die Rubrik Kosteneffizienz aufzunehmen.

Das Beispiel zeigt, dass jede Bibliothek vor dem Einsatz der Balanced Scorecard sorgfältig planen sollte, welche Ziele sie erreichen will, welche Kennzahlen dafür stehen können und wer sich später mit den Kennzahlen beschäftigen soll. Dieses Beispiel soll aber die Verdienste des Projekts nicht schmälern. Das Projekt hat dank der Kompetenz seiner Mitarbeiter in kurzer Zeit mit geringem Aufwand die „Balanced Scorecard“ als Instrumentarium für die Bibliotheken verfügbar gemacht. Es bietet ein Set von Leistungskennzahlen für wissenschaftliche Bibliotheken und die Ergebnisse der Probe-Erhebungen. Darüber hinaus wirbt es für die Balanced Scorecard als leicht erlernbare Methode zur strategischen Führung.

Zu wünschen wäre, dass sich in den Bibliotheken eine qualifizierte Diskussion über die Vorschläge des Projekts entwickelt. Welche Kennzahlen müssten es sein, für welche Ziele, für welche Zielgruppe, mit welcher Erhebungsmethode? Mehr Fragen als Antworten. Solange die Hauptaufgaben von Hochschulbibliotheken von Ort zu Ort im Kern einheitlich sind, wird es aber möglich sein, sie in den Raster einzubringen, der im Projekt entwickelt wurde. Vergleiche zwischen Bibliotheken waren kein Projektziel (S. 58), liegen im Zuge der Verbreitung der Balanced Scorecard aber nahe. Wenn eine größere Anzahl von Bibliotheken sich der Leistungsmessung stellen würde, ließen sich durch Probe-Erhebungen gewisse mittlere Leistungswerte herausfinden, eine Art Quasi-Standard, und Vergleichsringe bilden (etwa nach dem Typ von Hochschulbibliothek).

Eine Auswertung und Weiterführung des Projekts „Balanced Scorecard“ bahnt sich durch ein neues Projekt des DBV und der Bertelsmann-Stiftung an, das im Anschluss an den Bibliotheksindex (BIX) für öffentliche Bibliotheken unter dem Arbeitstitel „wBIX“ ein entsprechendes Instrument für die wissenschaftlichen Bibliotheken entwickeln soll. Das ist, wie der Schlusssatz des Bandes zutreffend sagt, „eine für wissenschaftliche Bibliotheken wie für Bildungseinrichtungen generell noch eher ungewohnte und damit spannende Aufgabe“ (S.137).

Anschrift des Rezensenten:

Dr. Ulrich Hohoff
 Universitätsbibliothek Augsburg
 D-86135 Augsburg
 ulrich.hohoff@bibliothek.uni-augsburg.de