

Nutzungsbedingungen

DigiZeitschriften e.V. gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht kommerziellen Gebrauch bestimmt. Das Copyright bleibt bei den Herausgebern oder sonstigen Rechteinhabern. Als Nutzer sind Sie nicht dazu berechtigt, eine Lizenz zu übertragen, zu transferieren oder an Dritte weiter zu geben.

Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Sie müssen auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten; und Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgend einer Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen; es sei denn, es liegt Ihnen eine schriftliche Genehmigung von DigiZeitschriften e.V. und vom Herausgeber oder sonstigen Rechteinhaber vor.

Mit dem Gebrauch von DigiZeitschriften e.V. und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

DigiZeitschriften e.V. grants the non-exclusive, non-transferable, personal and restricted right of using this document. This document is intended for the personal, non-commercial use. The copyright belongs to the publisher or to other copyright holders. You do not have the right to transfer a licence or to give it to a third party.

Use does not represent a transfer of the copyright of this document, and the following restrictions apply:

You must abide by all notices of copyright or other legal protection for all copies taken from this document; and You may not change this document in any way, nor may you duplicate, exhibit, display, distribute or use this document for public or commercial reasons unless you have the written permission of DigiZeitschriften e.V. and the publisher or other copyright holders.

By using DigiZeitschriften e.V. and this document you agree to the conditions of use.

Kontakt / Contact

DigiZeitschriften e.V.

Papendiek 14

37073 Goettingen

Email: digizeitschriften@sub.uni-goettingen.de

ULRICH NAUMANN

Produktkataloge für Wissenschaftliche Bibliotheken

Ausgehend von der Diskussion um die Einführung von Produktkatalogen in Öffentlichen Bibliotheken im Rahmen des „Neuen Steuerungsmodells“ in den Kommunalverwaltungen werden zunächst die Ansätze der Öffentlichen Bibliotheken zur Entwicklung eines einheitlichen Produktkatalogs dargestellt. Das hierbei verwendete Instrumentarium wird erläutert. Anhand eines konkreten Produktkatalogs für eine wissenschaftliche Bibliothek wird auf die Schwierigkeiten bei der Übertragung hingewiesen. Überlegungen zur prozeßorientierten Kostenrechnung beschließen den Beitrag.

Das Denken in Produkten hat vor den Bibliotheken nicht Halt gemacht. Spätestens seit den frühen achtziger Jahren, mit der stärkeren Hinwendung auf eine marktorientierte Bibliotheksführung bei den Öffentlichen Bibliotheken, mußte man sich in den Bibliotheken darüber klarwerden, mit welchen Angeboten, also Produkten, man auf dem Markt den übrigen Konkurrenten um die Freizeit der potentiellen Benutzerinnen und Benutzer gegenübertreten wollte.

Die große Sparwelle der neunziger Jahre im Öffentlichen Dienst, dem immer noch die weitaus größte Zahl unserer Bibliotheken zuzuordnen ist, hat im Rahmen der dadurch vorangetriebenen Verwaltungsreform („Neues Steuerungsmodell“) weitere Impulse für die Erarbeitung von Produktkatalogen gebracht. Vor allem das Streben nach Dezentralisierung und Verlagerung der Verantwortung auf untere Verwaltungsebenen mit der Idee des weitgehend selbständig agierenden Leistungs- und Verantwortungszentrums förderte die Frage nach den Leistungen dieser Zentren. Die Bibliotheken spielen dabei als in der Kommunalverwaltung leichter abgrenzbare „Experimentierfelder“ eine Vorreiterrolle. Ein nachvollziehbares Ressourcenmanagement soll „nach außen“ dargestellt werden, um dem Verdacht der Fehlallokation von Mitteln entgegenzuwirken. Wirtschaftlich und an Effizienz und Effektivität orientierte Betriebsführung unter Einschluß von Managementinstrumenten wie Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und Kontraktmanagement setzt voraus, daß die Leistungen der Bibliotheken beschrieben werden können und die in den Bibliotheken entstehenden Kosten den sie verursachenden Leistungen oder Produkten zugeordnet werden können.

In Berlin hat unter dem Stichwort „Unternehmen Verwaltung“ eine große Verwaltungsreform begonnen, in deren Rahmen der gesamte Leistungskatalog der bezirklichen Verwaltung als Produktkatalog mit über 1.500 Produkten definiert wurde. Dabei wurden auch die von den Bezirken erbrachten Bibliotheksleistungen als solche Produkte in den Katalog aufgenommen. Bisher liegt als Ergebnis dieser Diskussionen der „Berliner Produktkatalog Version 2 (1997)“ vor¹. In den westdeutschen Kommunen ist eine noch viel dynamischere Entwicklung, vielfach beeinflusst durch die westeuropäischen Nachbarn, zu beobachten, aber auch hier nur in den Kommunen und in den ihnen zugeordneten Öffentlichen Bibliotheken.

Für die Wissenschaftlichen Bibliotheken dagegen gibt es kaum Ansätze oder besser gesagt gab es kaum Anlässe, sich mit den Bibliotheksleistungen als Produkten eigenen Tuns zu beschäftigen. Viele der Wissenschaftlichen Bibliotheken sind als zentrale und dezentrale Einrichtungen in die Hochschulen eingebunden und daher als primär die Institution versorgende Bibliotheken nicht in Frage gestellt, solange die Einrichtung selbst nicht zur Disposition steht. Sie bewegen sich im gleichen Rhythmus wie ihre Institutionen: geht es diesen gut, weil sie besonders gefördert werden, geht es auch den Bibliotheken gut; geht es diesen schlecht, ist auch mit ihren Bibliotheken kein großer Staat zu machen. Diese Zuordnungsbeschreibung soll nicht darüber hinwegtäuschen, daß es auch andere, gegenläufige Entwicklungen gibt. Sie sind nur nicht die Regel.

Inzwischen ist aber auch in den Hochschulen verstärkt zu beobachten, daß das eigene Tun viel stärker als früher unter dem Gesichtspunkt betrachtet wird, ob die für die Hochschulen aufzubringenden Kosten tatsächlich auch den Nutzen stiften, den sich die Geldgeber davon mit Recht erwarten. Hierzu enthält das neue Hochschulrahmengesetz entsprechende Vorschläge. In Berlin hat man im Vorgriff auf diese neue gesetzliche Regelung bereits mit einem entsprechenden Passus in den Verträgen, die die einzelnen Hochschulen 1997 zum Gewinnen begrenzter Planungssicherheit mit dem Senat von Berlin abgeschlossen haben, eingebaut, daß die Hochschulen neben den als notwendig angesehenen strukturellen Reformen ab 1998 auch eine Kosten- und Leistungsrechnung einführen. Auch wenn noch unklar ist, welche konkrete Ausgestaltung diese Kosten- und Leistungsrechnung haben wird, so wird eine sachgerechte Zuordnung von Kosten nur dann möglich sein, wenn sie an Kostenträgern, also Produkten, orientiert werden kann.

¹ Vgl. Boese, Engelbrecht: Luv oder Lee oder Schlagseite: Berlins Öffentliche Bibliotheken in der Verwaltungsreform. In: Buch und Bibliothek, 49 (1997), S. 794-801.

Die Produktdefinition für Öffentliche Bibliotheken

Aus Definitionsversuchen Öffentlicher Bibliotheken für Produktkataloge wurden sehr unterschiedliche Vorstellungen deutlich, wie man die Gesamtzahl von Bibliotheksprodukten gliedern kann. Ein Vorschlag der Staatlichen Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf nennt 1994 vier Varianten:²

- Modell A: Die gesamte Bibliothek ist ein Produkt.
- Modell B: Streng outputorientiertes Modell mit den fünf Produkten Präsenznutzung, Ausleihe der Medien, Beratung/Information, Auswärtiger Leihverkehr und Veranstaltungen-/Programmarbeit.
- Modell C: Berücksichtigung der Aufbauorganisation durch die zwei Produktgruppen *Organisationseinheiten im Publikumsdienst* (mit den Produkten Zentralbibliothek, Stadtteilbibliothek, Kinder- und Jugendbibliothek, Musikbibliothek, Schulbibliothek usw.) und *Direktion/Managementteam* (mit den Produkten Leitung und externe Vertretung sowie Finanz- und Personalverwaltung sowie EDV).
- Modell D: Ebenfalls Berücksichtigung der Aufbauorganisation, aber mit drei Produktgruppen in anderer Zuordnung als bei Modell C: *Unterstützende Dienste* (mit den Produkten Bereitstellung der Medien, Finanzverwaltung und Controlling, Gebäudeverwaltung, Personalverwaltung, EDV, Werbung und Public Relations, Sekretariat), *Publikumsdienste* (mit den Produkten Zentralbibliothek, Dienstleistungen für besondere Benutzergruppen, Stadtteilbibliotheken – Fahrbibliotheken – Sonderbibliotheken) und *Direktion/Managementteam*.

Um in diese Entwicklung ordnend einzugreifen, hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) versucht, einen „Musterproduktkatalog“³ für die Öffentlichen Bibliotheken zu erarbeiten. Er liegt inzwischen vor⁴. Die KGSt hat bei ihrem Vorhaben zunächst eine Definition

² Produktdefinition: eine Arbeitshilfe für Öffentliche Bibliotheken/Staatliche Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf. – Essen 1994.

³ Ich ziehe grundsätzlich und deshalb auch in dieser Darstellung den Begriff Produktkatalog dem vielfach verwendeten Begriff Produktplan vor. Es handelt sich immer um aggregierte Leistungskataloge von Bibliotheken, nicht aber um Pläne, wie diese Leistungen erbracht werden sollen.

⁴ Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell: Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur / KGSt-Bericht Nr. 3/1997/Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. – Köln 1997. Hier besonders S. 47-56: Produktplan 42: Bibliotheken [im folgenden zitiert als KGSt-Bericht]. – Für die kurzfristige Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen danke ich Herrn Dr. Herbert Partzsch, Deutsches Bibliotheksinstitut.

eines Bibliotheksproduktes versucht. Ein „Produkt“ hat im Sinn der KGSt folgenden Anforderungen zu genügen:⁵

Es muß von Personen oder Institutionen *außerhalb* der produzierenden Einrichtung abgenommen werden (das können auch andere Teile der Verwaltung sein).

Man muß jedem Produkt eindeutig seine Entstehungskosten zuordnen können.

Die Verantwortung für ein Produkt muß klar abgegrenzt werden können, d. h. das Produkt soll möglichst wenig Schnittstellen zu anderen Produktbereichen besitzen.

Diese Definition ist stark outputorientiert, ordnet die Produkte der ihnen gegenüberstehenden (potentiellen) Nachfrage zu. Damit wird zugleich deutlich, daß im Produktkatalog nicht die bestehende Aufbauorganisation abgebildet werden kann, auch wenn in einer größeren Bibliothek in wenigen Fällen tatsächlich einzelne Produkte direkt bestehenden Abteilungen zugeordnet werden können. Folgt man dieser Nachfrage-Orientierung bei der Produktdefinition, wird auch deutlich, daß von den Modellen der Staatlichen Bücherei-stelle Düsseldorf nur das Modell B weiter verfolgt werden kann.

Neben der Frage, was denn nun ein Produkt einer Bibliothek ist, ist auch zu klären, wie umfangreich der Produktkatalog einer Bibliothek sein soll. Die Diskussion um den Umfang des Produktkatalogs wird auch von den ihn auslösenden Momenten der Verwaltungsreform und des „Neuen Steuerungsmodells“ geprägt. Mit der Begründung, die Kommunalverwaltung könne allzu viele differenzierte Informationen über die Bibliothek nicht mehr sinnvoll rezipieren, wird der Produktkatalog von vornherein auf einen geringen Differenzierungsgrad angelegt. Dennoch wird dabei die Möglichkeit nicht ausgeschlossen, ja sogar für notwendig gehalten, Einzeldaten zu aggregieren, um zu wenigen Kenngrößen zu gelangen. Ulla Wimmer nennt in dem zitierten Aufsatz als Möglichkeit zur Produktzahlreduktion, bestimmte Bibliotheksverwaltungsarbeiten nicht als vom Kunden nachgefragt zu definieren und damit zu „Vorleistungen“ für das eigentliche Produkt zu deklarieren. Das von ihr dafür gewählte Beispiel ist die Herstellung des Formalkataloges. Die Formaler-

⁵ Zitiert nach Wimmer, Ulla: Produktdefinition für Öffentliche Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 30 (1996), S. 1681-1692, hier S. 1683. – Auch unter der URL: http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/196_10_05.htm. – Dieser Aufsatz ist gleichzeitig ein sehr guter Einstieg in die gesamte Fragestellung.

schließung ist eine Vorleistung zum Produkt „Medien und Informationen“⁶. Dies zeigt, daß das Denken in und das Arbeiten mit Produktkatalogen nicht nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ ist, sondern ein grundsätzlich anderer Ansatz bibliotheksbetrieblichen Organisations- und Verwaltungshandelns⁷.

Unter diesen Prämissen ist der Modellproduktkatalog der KGSt entsprechend knapp ausgefallen:

Der Produktbereich „Bibliothek“ umfaßt drei Produktgruppen: *Medien und Informationen* (alternativ getrennt in einzelne Medienarten, in verschiedene Standorte der Medien oder in inhaltlich abgrenzbare Bereiche), *Veranstaltungen* (mit den Produkten Veranstaltungen, Führungen und Ausstellungen) und *Besondere Dienstleistungen* (mit den Produktbeispielen Beratung von Bibliotheken anderer Träger, Lesecafé, Verkauf, Kinderbetreuung, Literaturförderung, Tiefgarage)⁸.

Auch ohne nähere Analyse erkennt man, daß der KGSt-Bericht, in dem dieser Produktkatalog veröffentlicht worden ist, zwar etwas von dem methodischen Rüstzeug vermitteln kann, das für die Erarbeitung eigener Produktkataloge benutzt werden muß, daß er jedoch zu sehr auf die Belange Öffentlicher Bibliotheken abgestellt ist, um für die Wissenschaftlichen Bibliotheken übernommen werden zu können. Worin besteht dieses methodische Rüstzeug?

Methode der Produktbeschreibung

In der oben wiedergegebenen Beschreibung der Modelle aus Düsseldorf und dem Modellproduktkatalog der KGSt wurde bereits deutlich, daß die Produkte einer Bibliothek in einer hierarchischen Gliederung, der Produktpyramide, dargestellt werden können. Hier werden Produktbereich, Produktgruppe und

⁶ „Informationen“ hier verstanden nicht als Prozeß der Auskunftserteilung, sondern als ein Wissensangebot, das der Benutzer durch Recherche in bereitgestellten formalen und sachlichen Erschließungsinstrumenten (Katalogen, Datenbanken, Internet-Zugang) nutzen kann. – Vgl. KGSt-Bericht, S. 47.

⁷ Vgl. hierzu auch meine Überlegungen „Bibliotheksorganisation und Personaleinsatz in integrierten Bibliotheksverwaltungssystemen“ in: *Bibliotheksdienst*, 29 (1995), S. 232-252.

⁸ Davon weicht der Berliner Produktkatalog für die Öffentlichen Bibliotheken erheblich ab. Es werden vier Produkte unterschieden: Medienangebot und -nutzung, Informationsdienste, Leseförderung und Vermittlung von Medienkompetenz und Kommunikationsförderung [Veranstaltungen und Ausstellungen]. Zu Einzelheiten vgl. Boese, Engelbrecht: Luv oder Lee oder Schlagseite: Berlins Öffentliche Bibliotheken in der Verwaltungsreform. In: *Buch und Bibliothek*, 49 (1997), S. 800-801. – Zur Definition des Produktes „Medien und Informationen“ ebenfalls kritisch Michaela Frings in: *Buch und Bibliothek*, 49 (1997), S. 771.

das einzelne Produkt unterschieden. Diese Hierarchie dient auch dem Ziel, aggregierte Größen für verschiedene Entscheidungszwecke bilden zu können.

Während aggregierte Informationen über den Produktbereich (die Bibliothek) als Entscheidungsgrundlage für die Verwaltungsspitze und die Gremien, seien es nun Bürgermeister oder Kommunalpolitiker bzw. Hochschulpräsidenten, -kanzler und akademische Gremien, dienen, sind aggregierte Informationen über die Produktgruppe Entscheidungsgrundlage für die übergeordneten Verwaltungseinheiten (Ämter, Bibliotheksleitungen oder Abteilungsverantwortliche in Bibliotheken). Die Informationen über das Produkt dienen bei dezentraler Verantwortung dem Fachvorgesetzten und den Prozeßbeteiligten jeweils dazu, die eigenverantworteten Produkte hinsichtlich Kosten und Nutzen zu optimieren. Die Tatsache, daß auf den oberen Stufen mit Aggregationen gearbeitet wird, zeigt auch, daß es bei der Festlegung der Zahl der Produkte nicht so sehr auf die tatsächliche Zahl ankommt als vielmehr darauf, daß sie zu relativ wenigen homogenen Produktgruppen zusammengefaßt werden können. Für die erhoffte Feinsteuerung der einzelnen Produktionsprozesse ist es allemal von Vorteil, so viele Informationen als nur möglich über ein einzelnes definitivisch eng begrenztes Produkt zu haben.

Mit der Produktbeschreibung wird aber mehr verbunden als nur die Darstellung des Produktes. Die KGSt führt hierzu aus: „Die Produktbeschreibungen sind ein notwendiges Instrument zur Ziel-/Ergebnissteuerung. Mit ihnen läßt sich hinterfragen, ob für die Bürgerinnen und Bürger das Richtige getan wird, welche Ziele verfolgt und in welchem Maße sie erreicht werden. Die Produkte bilden den gemeinsamen Bezugspunkt für die Fachplanungen, das Rechnungs- und Haushaltswesen, das Personalmanagement, das Controlling einschließlich des Berichtswesens, die Organisation etc. Auf der Basis von Produkten schließen Politik und Verwaltungsführung sowie Bereiche innerhalb der Verwaltung Kontrakte ab.“⁹

Um die Einheitlichkeit der Produktbeschreibung zu wahren, wird deshalb ein mehrteiliges „Formular“ vorgegeben, um das einzelne Produkt darzustellen¹⁰. Nach einem Formulkopf, in dem das Produkt in seiner hierarchischen Zuordnung zur Produktgruppe und zum Produktbereich dargestellt und der für das Produkt Verantwortliche genannt wird, folgen fünf teils weiter gegliederte Punkte:

⁹ S. KGSt-Bericht, S. 3.

¹⁰ S. KGSt-Bericht, S. 16-21.

1. Produktdefinition

Hier sind eine Kurzbeschreibung des Produktes zu geben und die Rechts- oder Auftragsgrundlage für das Produkt zu nennen. Weiter enthält die Produktdefinition die Zielgruppe für das Produkt sowie die mit dem Produkt verfolgten Leistungsziele. Diese Leistungsziele sind so konkret zu definieren, daß sie unmittelbar handlungsleitend, durch den Produktverantwortlichen beeinflussbar und meßbar sind.

2. Leistungsumfang

Für jedes Produkt ist der Umfang zu bestimmen, in dem die Leistungen erbracht werden (Zahl der Veranstaltungen, Zahl der Jahresöffnungszeiten, Zahl der Ausleihen). Beim Leistungsumfang ist darzustellen, mit welchen Personal- oder Sachmitteln das Produkt realisiert wird. Er darf deshalb keine Tätigkeitslisten, also die zur Herstellung des Produktes erforderlichen Leistungen, enthalten, sondern soll die Ergebnisse des Produktes outputorientiert darstellen.

3. Finanzen, Budget

Im Punkt Finanzen, Budget ist darzustellen, welche Kosten das Produkt verursacht und welche Erlöse damit erzielt werden. Dieser Punkt setzt eine detaillierte Kostenrechnung voraus. Sie ist in vielen Fällen (noch) nicht gegeben. Daher wird man zumindest am Anfang mit relativ groben Kostenangaben arbeiten müssen, bis sich die Datenlage weiter verbessert hat. An möglichen Kostengrößen seien genannt: die Einzelkosten insgesamt; die Kosten, differenziert nach Medienarten; die Kosten, differenziert nach Personalkategorien; die Sachmittelkosten, differenziert nach Erwerbungskosten, Raumkosten, Mieten, Wartungskosten, Energiekosten; die Abschreibungen; die Leistungsverrechnungen. Die Gemeinkostenanteile, die dem Produkt an den „Overheadkosten“ der (Bibliotheks-) Verwaltung zuzurechnen sind, also Kosten der Führung, Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle, die nicht nur einem Produkt zugeordnet werden können, sind über Schlüssel (Zahl der Fälle oder Höhe des Produktbudgets) einzubeziehen. Darüber hinaus können Kostenkennziffern gebildet werden (Kosten je Einwohner oder Student, je Medium, je Ausleihe, je Bibliotheksbesuch usw.). Den Kosten sind die Erlöse gegenüberzustellen, die mit dem Produkt erzielt werden. Aus dem Vergleich von Kosten und Erlösen lassen sich der Überschuß, der mit dem Produkt erzielt wird, oder der Zuschuß, der für das Produkt bereitgestellt werden muß, ange-

ben: der gesamte Überschuß; der gesamte Zuschuß; der Kostendeckungsgrad; der Überschuß oder Zuschuß je Einwohner, Student, Medium, Besuch, Öffnungsstunde, Medienart, Standort, Bereich. Eine letzte Angabe in diesem Punkt der Produktbeschreibung sind die Investitionskosten, die im Berichtszeitraum für das Produkt getätigt werden sollen. Hier können schwierige Zuordnungsprobleme auftreten, wenn etwa eine Rechenanlage mit entsprechender Peripherie im Rahmen eines Integrierten Bibliotheksinformationssystems beschafft werden soll, das sich durch Multifunktionalität auszeichnet und demnach vielen Produkten dienen kann.

4. Daten zur Quantität, Qualität, Zielerreichung

Unter diesem Punkt der Produktbeschreibung sind im KGSt-Bericht zahlreiche Zielkategorien mit unterschiedlicher Zieldimension und entsprechenden Indikatoren und Kennzahlen in einem systematisch entwickelten Konzept zusammengestellt worden. Es wird darauf hingewiesen, daß die hier zu gebenden Informationen ergänzend zu den Kategorien „Leistungsumfang“ und „Finanzen, Budget“ benutzt werden, um die Zielerreichung sowie die Qualität und Quantität des Produktes einschließlich der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit einschätzen zu können. „Die Informationen sollen Anlaß zu Fragen bieten, mit denen der Qualitätsstandard, die Wirtschaftlichkeit der Produkterstellung und die Kundenzufriedenheit verbessert werden können.“¹¹ Die Unterschiedlichkeit dieser Zielkategorien erfordert es, daß hieraus eine Auswahl getroffen werden muß, die als Leistungsziele zur Grundlage von Zielvereinbarungen zwischen Auftraggeber und Produzenten gewählt werden können. Diese vereinbarten Leistungsziele sollen als Teilaspekt in die Produktdefinition eingehen. Bei der Zielkategorie „Medienangebot“ kann die Zieldimension der Umfang oder/und die Aktualität sein. Mögliche Indikatoren können dann die Steigerung des Medienangebots etwa auf den Wert „3 Medien pro Einwohner“ oder „Erhöhung des Anteils an Neuerwerbungen am Gesamtbestand auf 20 %“ (mit den entsprechenden Folgearbeiten für den Altbestand) sein. Man sieht unmittelbar, wie problematisch solche Zielkategorien für die wissenschaftlichen Archivbibliotheken sind, so daß mit einer solch allgemeinen Zielkategorie kaum gearbeitet werden kann. Andere Zielkategorien, die im KGSt-Bericht genannt werden, sind das quantitative Informationsangebot, die Zugänglichkeit oder Erreichbarkeit, die räumlich-technischen Rahmenbedingungen, die Fachberatung,

¹¹ KGSt-Bericht, S. 20.

die quantitative und qualitative Nutzung, die Wirtschaftlichkeit, die Nutzerzufriedenheit und die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei den beiden letzten Zielkategorien wird deutlich, daß eine mögliche Zieldefinition zunächst umfangreiche Nutzer- und Mitarbeiterbefragungen voraussetzt, die teilweise auch nicht auf der Produktebene angesiedelt werden können, da Nutzer viele Produkte in Anspruch nehmen können bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an vielen Produkten mitwirken können. Zugleich wird insgesamt deutlich, daß die hier erhobenen und bewerteten Daten die Grundlage für ein operatives Controlling mit Quantitäts- und Qualitätsindikatoren bilden. Eine auf Wissenschaftliche Bibliotheken gut übertragbare Liste von Leistungszielen einer Bibliothek, die für die Produktdefinition herangezogen werden kann, findet sich im IFLA-Handbuch zur Leistungsmessung¹².

5. Erläuterungen

Ein letzter Punkt in der Produktbeschreibung ist der nicht mit Vorgaben besetzte Punkt „Erläuterungen“. Hier besteht die Möglichkeit, auf Probleme und Festlegungen hinzuweisen, die mit der vorgelegten Produktbeschreibung verbunden sind.

Das im KGSt-Bericht verwendete Muster für eine Produktbeschreibung ist als Arbeitshilfe zu interpretieren, die so weiterzuentwickeln ist, daß im Rahmen der örtlichen Produktkataloge die wesentlichen Faktoren möglichst prägnant und übersichtlich dargestellt werden.

Ich habe die im KGSt-Bericht vorgestellte Methodik der Produktbeschreibung auch deshalb relativ ausführlich wiedergegeben, um einen Eindruck davon zu vermitteln, daß das Erarbeiten von Produktbeschreibungen – nachdem festgelegt worden ist, welche Produkte überhaupt zu beschreiben sind – ein relativ komplexes Problem ist. Viele Bereiche innerhalb und außerhalb der Bibliothek müssen dabei zusammenarbeiten, um einen in sich geschlossenen Produktkatalog einer Bibliothek oder eines Bibliothekssystems herzustellen. Die Diskussion über den Produktkatalog ist im übrigen ein sehr guter und flächendeckender Lernprozeß.

Es handelt sich um eine Querschnittsaufgabe, in die viele Erfahrungen und Kompetenzen eingebracht werden müssen. Dies muß eine Aufgabe der „Ziel-

¹² Vgl. *Measuring Quality. International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*. München u.a. 1996, S. 41.

konferenz“ sein, die Gerhard Kissel fordert¹³. Für die konkrete Arbeit schlage ich vor, sich im Punkt *Daten zur Quantität, Qualität, Zielerreichung* nicht an den Vorgaben der Modellproduktbeschreibung zu orientieren, sondern die Struktur zu übernehmen, die Kissel vorschlägt. Er gliedert in

- Leistungsziele (in der Gliederung des IFLA-Handbuchs für Leistungsmessung, ergänzt um Leistungsziele, die in der ISO-Norm 11 620 genannt werden)¹⁴,
- ökonomische Ziele (Relationen zwischen den einzelnen Kostenkategorien, Wirtschaftlichkeitsprinzip),
- strukturelle Ziele (Organisationsentwicklung, Technologie-Implementierungen),
- Ausstattungsziele (Integriertes Bibliotheksinformationssystem, EDV-gestützte Benutzerarbeitsplätze) und
- Personalziele (Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil, Personalentwicklungsstrategien, innerbetriebliche Kommunikation)¹⁵.

Diese Zieldefinitionen haben zumindest für den Bereich der Leistungsziele den Vorteil, daß sie inhaltlich gut dokumentiert sind und auch für die Bestimmung der Zielerreichung ein ausgebautes Set an Indikatoren bereitstellen. In die anderen Zielsetzungen können spezielle betriebliche Probleme und Entwicklungsstrategien Eingang finden.

Produkte einer wissenschaftlichen Bibliothek

Aus dem Bereich der Wissenschaftlichen Bibliotheken ist mir bisher nur eine Bibliothek bekannt, die konsequent dem Vorschlag der KGSt gefolgt ist und einen Produktkatalog aufgestellt hat. Bezeichnenderweise ist dies aber eine Bibliothek, die in ihrer rechtlichen Konstruktion ein Amt der Kommunalverwaltung darstellt: die Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am

¹³ Vgl. Kissel, Gerhard: Bibliotheksmanagement – Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven. In: Zwischen Schreiben und Lesen. Festschrift zum 60. Geb. von Hermann Havekost. – Oldenburg 1995, S. 51-90, hier vor allem S. 57-67. – Zu finden auch unter der URL: http://www.fb-potsdam.de/hobohm/man_bib.htm.

¹⁴ Vgl. auch Poll, Roswitha: Leistungsindikatoren für Wissenschaftliche Bibliotheken – Stand internationaler Normung und praktischer Anwendung. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt 1997, S. 15-22. (ZfBB-Sonderhefte; 66).

¹⁵ Vgl. Kissel, Gerhard, a.a.O., S. 70-73.

Main. Deshalb soll im Folgenden dieser Produktkatalog kurz vorgestellt werden¹⁶.

Im „Produktbereich“ Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt werden insgesamt acht Produktgruppen mit 32 Produkten unterschieden:

1. Benutzung

- Entleihung von Medien
- Fernleihe (aktiv und passiv)
- Präsenzbenutzung
- Ausstellungen

2. Beratung und Information

- Mündliche und schriftliche Auskünfte
- Informationsvermittlungsstelle
- Digitale Informationsdienste
- Formal- und Sachkataloge
- Betreuung der bibliothekarischen Einrichtungen der Universität

3. Archivierung und Erhaltung von Kulturgut

- Pflichtexemplar
- Sammlung Deutscher Drucke, Segment 1800-1870
- Wissenschaftliche Nachlässe und Archive
- Restaurierung und Konservierung
- Allgemeine Aufgaben (Sammeln, Erschließen und Anzeigen von Medien)

4. Aus- und Fortbildung

- Mittlerer Dienst an Wissenschaftlichen Bibliotheken
- Gehobener Dienst an Wissenschaftlichen Bibliotheken

¹⁶ Ich danke Herrn Kollegen Berndt Dugall für die Überlassung der Produktbeschreibungen und die Genehmigung, sie für diese Darstellung verwenden zu dürfen. – Während der Korrekturphase meines Aufsatzes erhielt ich Kenntnis von einem weiteren „Produktkatalog für Hochschulbibliotheken“, der von Klaus Ceynowa im Rahmen des DFG-Projektes „Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken“ aufgestellt worden ist. (Ceynowa, Klaus: Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken : Erfahrungen und Ergebnisse des DFG-Projektes am Beispiel der Universitäts- und Landesbibliothek Münster. Publikation in Vorbereitung als Sonderheft zur ZfBB, Vittorio Klostermann, Frankfurt am Main 1998.) Dieser in 11 Produktgruppen gegliederte Katalog kann hier nicht mehr ausführlich dargestellt werden, weicht jedoch erheblich vom Frankfurter Katalog ab. Eine ausführliche Würdigung und ein Vergleich beider Produktkataloge soll an anderer Stelle erfolgen. Dies hätte auch eine zukünftige Aufgabenstellung für das DBI, unserer „bibliothekarischen KGSt“ sein können.

- Höherer Dienst an Wissenschaftlichen Bibliotheken
- Fortbildung

5. Bibliographische Dienste

- Signierdienst
- Bibliographie der Deutschen Sprach- und Literaturwissenschaft
- Bibliographie Linguistischer Literatur
- Hessische Bibliographie
- Hochschulbibliographie der Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität

6. Hessischer Zentralkatalog

- Steuerung des Leihverkehrs
- Aufbau und Betreuung des PICA-Systems
- Überregionale Kooperation
- Regionaler Bücherautodienst

7. Aufgaben im Auftrag der DFG

- Sondersammelgebiete
- Erschließung abendländischer Handschriften

8. Räumliche Unterbringung von weiteren der Bibliothek zugeordneten Einrichtungen

- Senckenbergische Bibliothek
- Répertoire international des sources musicales (RISM)
- Adorno-Archiv

Dieser Produktkatalog enthält zahlreiche Produkte, die an einer „normalen“ wissenschaftlichen Bibliothek so nicht auftreten werden, etwa in der Produktgruppe *Archivierung und Erhaltung von Kulturgut* das Pflichtexemplarrecht, in der Produktgruppe *Aus- und Fortbildung* die „Produkte“ der der Bibliothek angegliederten Fachhochschule, oder die Nutzung der Bibliotheksliegenschaften durch andere Einrichtungen, hier an prominentester Stelle die selbst sehr große Senckenbergische Bibliothek. Auch wird man die zahlreichen von der Bibliothek betreuten Sondersammelgebiete nicht zu nur einem Produkt zusammenfassen können. Dennoch kann dieser Produktkatalog einen guten Anhaltspunkt dafür bieten, wie das gesamte Leistungsspektrum einer so großen Bibliothek in relativ wenigen Produkten abgebildet werden kann.

Eine gewisse Asylfunktion nimmt dabei in der Gruppe *Archivierung und Erhaltung von Kulturgut* das Produkt „Allgemeine Aufgaben“ ein, das mit der Standardformulierung der Aufgabenstellung einer Bibliothek (Sammeln, Erschließen und Anzeigen von Literatur zum Zweck der Archivierung und Erhaltung derselben) umschrieben ist und somit die Möglichkeit bietet, alle nicht einzelnen, gesondert genannten, Produkten zurechenbaren Leistungen dort zu subsumieren. Ich bezweifle, daß dies tatsächlich ein Produkt im Sinne der oben vorgestellten Produktdefinition ist. Will man eine Gegenüberstellung von Aufgabe und Produkt versuchen, so zeigen sich folgende Gegensatzpaare¹⁷:

Aufgabe	Produkt
global definiert	eindeutig definiert
Tätigkeit	Ergebnis
hat keinen Preis	hat einen Preis
finanziell schwer beschreibbar	Finanzbedarf kann ermittelt werden, quantitative und qualitative Daten sind meßbar
ergibt sich aus dem Zweck der Einrichtung	ergibt sich aus dem Bedarf des Kunden
bewertet durch Fachkompetenz	bewertet durch die Nachfrage

So wertvoll für viele Klassifizierungsvorhaben eine Asylstelle ist, so scheint es mir doch für das Aufstellen eines Produktkataloges erforderlich, von vornherein solche Asylstellen auszuschließen, selbst wenn sich dadurch die Zahl der Produkte vergrößern sollte.

Bei der Produktbeschreibung ist die Bibliothek weitgehend dem Gliederungsschema der KGSt gefolgt. Deshalb soll hier stellvertretend für alle aus dem unveröffentlichten Arbeitspapier der Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main die Beschreibung des Produktes „Ausleihe von Medien“ wiedergegeben werden:

¹⁷ Diese Gegensatzpaare habe ich der unter meiner Betreuung zum Thema „Produktkataloge in Öffentlichen Bibliotheken“ entstandenen unveröffentlichten Magisterarbeit von Kathleen Hentrich, Berlin HU 1996, entnommen.

**„Produkt: Ausleihe von Medien
Produktgruppe: Benutzung
Produktbereich: Stadt- und Universitätsbibliothek
Verantwortlich: –**

Produktdefinition

Kurzbeschreibung: Entleihung der von der Stadt- und Universitätsbibliothek und der Senckenbergischen Bibliothek gesammelten Medien (Druckwerke, Mikroformen, audiovisuelle Medien).

Auftragsgrundlage: Satzung über die Benutzung der Stadt- und Universitätsbibliothek; Hessisches Universitätsgesetz § 38.

Zielgruppe: Alle Personen ab 16 Jahren, sofern sie in der Stadt Frankfurt oder im direkten Umland ihren Wohnsitz haben, in Frankfurt arbeiten oder Angehörige der JWGU sind.

Ziele: Möglichst hohe Deckung des durch die Nachfrage feststellbaren Bedarfs.

Leistungsumfang

Die Entleihungen werden durch die Benutzer durch direktes Entnehmen der Bestände aus dem Regal (Lehrbuchsammlung und offenes Magazin) getätigt bzw. durch Abgabe eines Bestellscheins und Heraussuchen der gewünschten Materialien aus den geschlossenen Magazinen. Nach Rückgabe sind diese wieder an den jeweiligen Standort einzuordnen. Die in geschlossenen Magazinen untergebrachten Bestände befinden sich zur Zeit im Hauptgebäude Bockenheimer Landstraße 134-138, sowie in den Ausweichmagazinen Salzschlirfer Straße, Hanauer Landstraße 16 und in Kürze auch Hanauer Landstraße 145. Die Zahl der ins Hauptgebäude täglich zu transportierenden Einheiten liegt bei ca. 630 mit zunehmender Tendenz. Im Fall der nicht fristgerechten Rückgabe werden Mahnungen erstellt, Gebühren eingezogen, gegebenenfalls auch Zwangsvollstreckungsverfahren eingeleitet.

Daten zur Quantität, Qualität und Zielerreichung

1994 wurden insgesamt 1.075.106 physische Einheiten entliehen. Die Zahl der Mahnungen lag bei 114.755. Es wurden 41 Zwangsvollstreckungsverfahren erfolgreich betrieben. 8,4 % der Bestellungen konnten nicht positiv erledigt werden. Aufgrund des ständigen Anwachsens der dezentral unterzubringenden Bestände, bei gleichzeitiger Reduktion des Personals stiegen die Wartezeiten an. Von dem in anderen wissenschaftlichen Bibliotheken (auch in der Deutschen Bibliothek) üblichen Verfahren der Sofortausleihe (Wartezeit bis 30 Minuten) ist die StUB weit entfernt.“

Bei der Beschreibung des Leistungsumfangs zeigt sich keine volle Entsprechung zu den KGSt-Empfehlungen, wobei dort in der Kategorie „Leistungsumfang“ erwartete Angaben in die Kategorie „Daten zur Quantität, Qualität und Zielerreichung“ gerutscht sind. Wesentlicher als diese definitorischen Spitzfindigkeiten ist aber, daß in dieser Produktbeschreibung, wie übrigens auch in dem eingangs angeführten Produktkatalog für die öffentlichen Bibliotheken Berlins, ein wesentliches Element der Modellproduktbeschreibung der KGSt fehlt: die Angaben zu den Kosten bzw. dem Budget für das einzelne Produkt oder auch nur dem Modus, wie diese Kosten berechnet werden sol-

len. Das soll kein Vorwurf sein, denn ich habe oben schon deutlich gemacht, daß hier ein sehr großer Nachholbedarf für alle öffentlichen Verwaltungen besteht. Während für Berlin das Fehlen noch damit begründet wird, daß die Daten zu den Bereichen Finanzen und Budget im Rahmen der (Berlin-weiten) Einführung der DV-gestützten Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt werden, wird es in Frankfurt der gleiche Grund sein, der für fast alle Bibliotheken gilt: Es gibt überhaupt noch keine detaillierte Kostenrechnung, aus der entsprechende Daten gewonnen und einzelnen Produkten zugeordnet werden können. Ohne dieses wesentliche Element einer budgetorientierten Steuerung der Produkte nützen aber alle mehr oder weniger differenzierten Produktkataloge einschließlich der darin formulierten betrieblichen Zielsetzungen nichts.

Kostenrechnungsinstrumente

Deshalb soll ein letzter Abschnitt diesem, auch für die Einführung von Produktkatalogen in Wissenschaftlichen Bibliotheken konstitutivem, Problem gewidmet sein.

Das oben bereits zitierte IFLA-Handbuch zur Leistungsmessung enthält auch einen Abschnitt zu Kosten. Zwar wird dort betont, daß die Messung der Qualität einer Bibliothek für ihre Nutzer nicht an den Kosten ausgerichtet werden kann, die die Herstellung oder Aufrechterhaltung dieser Qualität erfordert, man käme aber in der Praxis nicht umhin, sich auch mit Kosten zu beschäftigen, da unabhängig von jeder erreichbaren Qualität bibliothekarischer Leistung die Unterhaltsträger der Bibliothek die Frage nach der Effektivität der eingesetzten Kosten stellten, wenn diese nicht schon von den Bibliotheken selbst gestellt würden¹⁸. Im dann folgenden Text werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die hauptsächlichen Kostenpositionen einer Bibliothek: Personalkosten, Kosten für den Erwerb und die Pflege des Bestandes, Kosten für die Automatisierung, Kosten für den laufenden Unterhalt des Gebäudes, Abschreibungen und Verwaltungskosten weiter differenziert werden können, um zu vernünftigen, den einzelnen Leistungen zurechenbaren, Kostenansätzen zu gelangen.

Ich habe in dem schon erwähnten Aufsatz zum Personaleinsatz in Integrierten Bibliotheksinformationssystemen darauf hingewiesen, daß der massive

¹⁸ Vgl. *Measuring Quality. International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*. München u.a. 1996, S. 34-40.

Einsatz der Datenverarbeitung in den Bibliotheken mit den dadurch gegebenen Strukturierungsmöglichkeiten die traditionelle Sichtweise von statischer Aufbauorganisation und dynamischer Ablauforganisation, die „nur zwei Seiten einer Medaille“ sind, ablösen muß durch eine prozeßorientierte Sichtweise, da durch die Datenverarbeitung Arbeitsprozesse zeitlich, räumlich und personell entkoppelt und in neuer Weise integriert werden können. Diesem organisatorischen Ansatz kann nur eine Kostenrechnung gerecht werden, die in der Lage ist, solche Prozesse sachgerecht monetär abzubilden.

Klaus Ceynowa hat hierzu vorgeschlagen, die in den achtziger Jahren in den Vereinigten Staaten entwickelte „Prozeßkostenrechnung“ zur Grundlage der betrieblichen Kostenrechnung zu machen¹⁹. Dieser Kostenrechnungs-Ansatz ist vor allem für Dienstleistungsbetriebe wie die Bibliotheken besonders gut geeignet, um die hohen Gemeinkostenanteile einzelnen Produkten zurechnen zu können. „... das Ziel einer prozeßorientierten Kostenrechnung in Wissenschaftlichen Bibliotheken [besteht] in der *Zuordnung aller in der Bibliothek entstehenden Kosten zu genau den Arbeitsprozessen, die sie verursacht haben ...*“²⁰. Erste Experimente mit dieser Kostenrechnungstechnik für einen Teilbereich der Universitäts- und Landesbibliothek Münster werden in dem genannten Aufsatz dargestellt, so daß hier darauf verwiesen werden kann. Eine wesentliche Hilfestellung wird dadurch geleistet, daß es für die Prozeßkostenrechnung ein dort genanntes EDV-Programm gibt, mit dem die Bibliotheksprozesse detailliert abgebildet werden können. Auch wir haben eine Testversion dieses Programms beschafft, um uns mit seinen Möglichkeiten vertraut zu machen.

Der hier vorgestellte Ansatz hat aber nicht nur für die Wissenschaftlichen Bibliotheken Bedeutung, sondern auch für die Organisationen, deren Teil sie in der Regel sind: die Universitäten. Angesichts der eingangs geschilderten Notwendigkeit, daß auch die Universitäten, die gegenwärtig einem erheblichen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sind, durch die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungssystemen ihre „Wirtschaftlichkeit“ beweisen müssen, besteht eine berechtigte Chance, daß die prozeßorientierte Kostenrechnung

¹⁹ Vgl. Ceynowa, Klaus: Mit der Bibliothek rechnen: Überlegungen zu einer Kostenrechnung für wissenschaftliche Bibliotheken. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt 1997, S. 69-80. (ZfBB-Sonderhefte; 66). – Volker Pirsich hat in einem umfassenden Aufsatz die Kostenrechnung für die Stadtbücherei Hamm vorgestellt und mit anderen Verfahren in Öffentlichen Bibliotheken verglichen. Hier zeigt sich, daß dort in vielen Fällen die Kostenstellen „einrichtungsbezogen“ definiert werden. Vgl. Pirsich, Volker: Ham' mer längst: Kostenrechnung in Öffentlichen Bibliotheken – Möglichkeiten und Varianten. In: Buch und Bibliothek, 49 (1997), S. 772-792.

²⁰ Ceynowa, Klaus, a.a.O., S. 71.

die „Hochschul-Kostenrechnung“ werden kann und damit auch die Einführung dieses Verfahrens in den Bibliotheken von der Hochschule massiv unterstützt wird.

wahnsinn! Wertvolle CD-ROM-Datenbanken sich sehen ungenutzt vor sich hin!

- ✗ Kommt Ihnen das bekannt vor? Wenn ja, dann sind Sie noch kein H+H-Kunde.
- ✗ Plug'n Play CD-ROM-Server bietet heute jeder Straßenhändler an und natürlich sind diese Server blitzfix installiert. Aber liegt hier denn das Problem? Wer Ihnen weismachen will, daß Plug'n Play allein eine vollwertige Netzwerklösung schafft, der hat das Thema "CD-ROM im Netz" nicht verstanden. Nur wer den Focus auf das Management der Rechercheprogramme richtet, ist der geeignete Partner für komplexe CD-ROM-Netzwerkssysteme im lokalen Netz, im Intranet und Internet.
- ✗ Wer dies erkannt hat, der hat in H+H schon längst seinen Partner gefunden. Weil wir aber immer wieder auf CD-ROM-Netzwerke treffen, in denen die wertvollen CD-ROM-Datenbanken vor sich hinsiechen anstelle produktiv genutzt zu werden, wollen wir diesen Mißstand publik machen. Helfen Sie mit, diesem Wahnsinn ein Ende zu setzen: **CD-ROM im Netz im Intranet im Internet** gehört einfach in die Hände von H+H. Fordern Sie bitte unsere Informationen über das Thema "CD-ROM im Netz" und Seminarangebote an...

H+H Zentrum für Rechnerkommunikation GmbH
Herzberger Landstr. 48 37085 Göttingen
Fon: 0551-52208-0 / Fax: 0551-52208-25
eMail: hh@hh-zfrk.com / www.hh-zfrk.com

