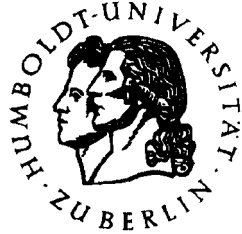


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 95

**MARKETING UND LEISTUNGSMESSUNG**

VON  
KONRAD UMLAUF



# **MARKETING UND LEISTUNGSMESSUNG**

**VON  
KONRAD UMLAUF**

Referat auf den Gemeinsamen Bibliothekstagen  
für Sachsen-Anhalt und Niedersachsen,  
gehalten am 15. September 2001 in Salzwedel.

Veranstalter der Tagung:  
Stadt Salzwedel, Landesverbände Sachsen-Anhalt und Niedersachsen im  
Deutschen Bibliotheksverband, Berufsverband Information Bibliothek, Verein  
Deutscher Bibliothekare, Landesarbeitsgemeinschaft Kirchlicher Bibliotheken in  
Niedersachsen, Literatur- und Fördervereine Sachsen-Anhalts.

---

Berliner Handreichungen  
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 95

### **Umlauf, Konrad:**

Marketing und Leistungsmessung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. 42 S. –  
(Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 95).

ISSN 14 38-76 62

#### Abstract:

Der Vortrag erläutert Anforderungen an Leistungsindikatoren für Bibliotheken und ihre Zwecke, stellt die wichtigsten Leistungsindikatoren vor, besonders die Leistungsindikatoren aus ISO 11620 und IFLA-Richtlinien Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken sowie aus *IFLA-Guidelines for Development* Öffentlicher Bibliotheken. Ferner werden der Bibliotheksindex BIX der Bertelsmann Stiftung, das Indikatorenraster des EDBI und einige kleinere Projekte in deren Umkreis sowie das Projekt EUQINOX dargestellt. Ein Ausblick richtet sich auf Leistungsmessung mit Methoden der sozialen Untersuchung (social audit). Anhand von Beispielen wird die Uneinheitlichkeit von Terminologie und Definitionen der Leistungsindikatoren aufgezeigt. Es werden Empfehlungen für Vergleichsringe gegeben.

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Leistungsindikatoren in Hülle und Fülle .....</b>	<b>9</b>
2.1	Leistungsindikatoren als Zahlen .....	9
2.2	Terminologie, Methodik .....	10
2.3	Beispiele für Leistungsindikatoren.....	13
<b>3</b>	<b>Anforderungen an und Zwecke von Leistungsindikatoren .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>BIX, IKO und Indikatorenraster .....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>ISO 11620 und IFLA-Richtlinien .....</b>	<b>299</b>
<b>6</b>	<b>EQUINOX.....</b>	<b>366</b>
<b>7</b>	<b>Marketing .....</b>	<b>388</b>
<b>8</b>	<b>Trends bei der Entwicklung von Leistungsindikatoren .....</b>	<b>411</b>

# 1 Einleitung

Leistungsmessung ist ein Thema, das die Bibliothekare seit langen Jahren beschäftigt. Die Perspektive auf das Thema hängt teils vom Verständnis davon ab, wozu die Bibliotheken gut sind, teils von Rahmenbedingungen, mit denen sich die Bibliotheken von außen konfrontiert sehen. So gab es im 19. Jahrhundert eine lebhaftige Diskussion darüber, wie der Umfang von Bibliotheksbeständen zu messen wäre, in Bänden, in Metern oder nach der Zahl der Wörter, die in all den Büchern enthalten sind. Mit letzterem Ansatz war man schon fast bei Bits und Bytes, den kleinsten Informationseinheiten. Die Idee wurde verworfen, weil die Zählung der Wörter in gedruckten Büchern praktisch unmöglich ist, obwohl dies die beste Methode darstellt, den Umfang eines konventionellen Bestandes zu messen, so wie wir heute den Umfang eines digitalen Bestandes in Megabyte messen. Als Leistungsindikator macht diese Messung dann einen Sinn, wenn wir meinen, dass die Bibliothek vor allem ein Aufbewahrungsort für Bücher ist.

Wenn wir aber propagieren, dass eine Öffentliche Bibliothek Informationen u.a. für die Teilnahme am öffentlichen Leben und das bürgerschaftliche Engagement sowie für das Alltagsmanagement anbieten soll, dann könnte man zur Messung dieser Funktionen Indikatoren bilden, anhand von denen festgestellt werden kann, wieweit die Bibliotheken ihren Ansprüchen gerecht werden. Diese Indikatoren können konkrete Informationsangebote wie eine Tageszeitung, eine Verbraucherzeitschrift, der Bahnfahrplan, Gemeinderats-Drucksachen, Bebauungspläne, die in der Bibliothek ausliegen, und ähnliches sein, unabhängig davon, ob diese Informationen auf Printmedien, auf CD-ROM oder über Internet in der Bibliothek zugänglich sind. Eine solche Untersuchung habe ich 1998 durchgeführt<sup>1</sup>. Ergebnis war beispielsweise:

## In Mittelstadtbibliotheken

- stehen den Bürgern kommunalpolitische Information (Haushaltsplan, Gemeinderatsdokumente, Amtsblatt) nur bei einer Minderheit zur Verfügung.
- wird keineswegs überall eine überregionale Tageszeitung gehalten,
- finden die Benutzer zwar überall eine Verbraucherzeitschrift, aber fast nirgendwo vertiefte und vielfältige Verbraucherinformation.
- können die Bürger in deutlich weniger als der Hälfte der Einrichtungen Einsicht in Landes- und Bundesgesetze nehmen.

Die Rahmenbedingungen, die das Thema Leistungsmessung in den letzten Jahren auf die Agenda der Bibliotheken brachten, lassen sich folgendermaßen umreißen<sup>2</sup>. Der generelle Hintergrund ist ein Wandel im Verständnis öffentlicher Planungen. Noch bis in die 70er Jahren standen bei öffentlichen Planungen quantitative Größen im Vordergrund, die vor allem die Angebotsbereitstellung beschreiben sollten. Noch der Bibliotheksplan 73 ist ganz im Geist dieses Planungsverständnisses abgefasst, indem er die berühmten 2 Medieneinheiten pro Einwohner für Öffentliche Bibliotheken oder Soll-Zugangszahlen gemessen an der nationalen

---

<sup>1</sup> Umlauf (1998n), Konrad: Anspruch und Wirklichkeit Öffentlicher Bibliotheken. Zur Verbreitung von medialen Angeboten für Alltagsmanagement und bürgerschaftliches Engagement. In: Bibliothek Forschung und Praxis 22, S. 293-303 = [http://webdoc.sub.gwdg.de/edoc/aw/bfp/1998\\_3/293-302.pdf](http://webdoc.sub.gwdg.de/edoc/aw/bfp/1998_3/293-302.pdf).

<sup>2</sup> Ich folge hier weitgehend: Berghaus-Sprengel (2001), Anke: Der Betriebsvergleich als Instrument der Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. Köln: Fachhochschule für Bibliotheks- und Dokumentationswesen = <http://webdoc.gwdg.de/edoc/aw/bfp/preprint/2001/berghaus/seite1-94.pdf>.

Buchproduktion für wissenschaftliche Gebrauchsbibliotheken propagierte. Dieses Planungsverständnis hat sich gründlich gewandelt.

- Seit den 60er Jahren richten die Geldgeber öffentlicher Einrichtungen das Augenmerk mehr und mehr auf den Output dieser Einrichtungen, auf den Nutzen, der erzeugt wird, also auf die Effektivität der Einrichtungen. Entsprechend hat sich auch der Blickwinkel der Bibliothekarinnen und Bibliothekare verschoben. Es fand ein Paradigmenwechsel von der Bibliothek als kulturellem Gedächtnis zum Dienstleistungsbetrieb statt<sup>3</sup>.
- Im Auftrag der IFLA stellte Nick Moore<sup>4</sup> 1989 nicht weniger als 33 Leistungsindikatoren für Öffentliche Bibliotheken zusammen, die sich in eine noch größere Zahl feinerer Indikatoren auffächern. Er konnte dabei auf ältere Konzepte für Öffentliche und Universitätsbibliotheken der American Library Association<sup>5</sup> zurückgreifen; bald darauf entwickelten die britischen Bibliotheksbehörden eigene, quasi amtliche Konzepte<sup>6</sup> für Öffentliche und Universitätsbibliotheken, die ein außerordentlich differenziertes Instrumentarium darstellt, in dem der Akzent auf Kostenmessung liegt. Eine Arbeitsgruppe der IFLA entwickelte von 1991 bis 1998 ein System von 17 Leistungsindikatoren für wissenschaftliche Bibliotheken<sup>7</sup>. Parallel dazu wurde die internationale Norm für Leistungsmessung in Bibliotheken ISO 11620<sup>8</sup> geschaffen. Ich stelle, insbesondere auf die beiden zuletzt genannten Standards, eine Reihe von Indikatoren vor, wie der Output von Bibliotheken gemessen werden kann.
- Insbesondere auf dem Hintergrund knapper werdender Mittel wird auch die Relation zwischen Input und Output kritischer betrachtet, also die Wirtschaftlichkeit oder die Effizienz. Es geht um bessere Methoden, den Betrieb effizient zu steuern und dies mit der Optimierung der Effektivität zu verbinden, also mit möglichst wenig Ressourcen den größten Nutzen zu erzeugen. Auf diesem Hintergrund hat die Europäische Kommission eine Reihe von Projekten ins Leben gerufen, die bessere und ihren speziellen Bedürfnissen angepasste Managementmethoden für Bibliotheken entwickeln sollten, vor allem die Projekte
  - DECIDE (Decision support models and a DSS - decision support system – for European academic libraries),
  - EQLIPSE (Evaluation und Quality in Library Performance: System for Europe),

---

<sup>3</sup> Hobohm (1997), Hans-Christoph: Vom Leser zum Kunden. In: ZfBB 44, S. 265-280.

<sup>4</sup> Measuring the Performance of Public Libraries (1989). Prep. by Nick Moore. Paris: UNESCO = Moore (1992), Nick: Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek Forschung und Praxis 16, Nr. 2, S. 169-196.

<sup>5</sup> Output Measures for Public Libraries (1987). Nancy A. Van House, Mary Jo Lynch a.o. 2<sup>ed</sup> ed. Chicago: Am. Lib. Ass. – Walter (1992), Virginia A.: Output Measures for Public Library Service to Children. Chicago, Ill.: American Library Association. - Van House (1990), Nancy A.; Weil, Beth T.; McClure, Charles R.: Measuring Academic Library Performance. Chicago: Am. Lib. Ass.

<sup>6</sup> Keys to success (1992). Performance indicators for public libraries. Office of Arts and Libraries. London: HMSO (Library Information Series No. 18). – The Effective Academic Library (1995). A consultative Report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Council's Ad Hoc Group on Performance Indicators for Libraries. London. – Performance Indicators for University Libraries (1992). London: Standing Committee of National and University Libraries.

<sup>7</sup> Poll (1998), Roswitha; Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. München: Saur.

<sup>8</sup> ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth.

- DECIMAL (Decision Making in Libraries),
- MINSTREL (Management Information Software Tool – Research in Libraries) und
- CAMILE (Concerted Action on Management Information for Libraries in Europe).

Auf diese kann ich hier nicht weiter eingehen, will aber darauf hinweisen, dass in diesem Zusammenhang auch Leistungsindikatoren entwickelt und erprobt wurden. Im Kern eines automatischen Entscheidungsunterstützungssystems befindet sich ein Bündel von Leistungsindikatoren. Aus den laufend eingegebenen Zahlen errechnet das System Entscheidungsvorschläge z.B. für den Ersatz von Eigen- durch Fremdleistungen oder für demnächst auf Makulierungen durchzufordrende Bestände. Auch ohne automatisches System kommt es natürlich darauf an, die Ergebnisse von Leistungsmessungen in operative und strategische Entscheidungen einfließen zu lassen.

- Im kommunalen Bereich entdeckte man in den frühen 90er Jahren, dass die Steuerung den Charakter einer organisierten Unverantwortlichkeit trug und entwickelte Neue Steuerungsmodelle<sup>9</sup>. Die Entscheidungsträger, also die Gemeindevertretung, sollten nicht nur Mittel verteilen, sondern auch die mit den verteilten Mitteln erzielten Effekte sehen können. Insbesondere viele Bibliothekare hatten den Eindruck, jetzt herrsche das Motto: Du bekommst weniger Geld, darfst aber selbst entscheiden, wie du es verwendest. Freilich hält sich auch die Ressourcenbefugnis meistens in sehr engen Grenzen. Auf dem Hintergrund der Neuen Steuerungsmodelle, deren praktische Umsetzung allerdings äußerst uneinheitlich erfolgt und sich meistens auf gewisse Veränderungen der Weisungsstrukturen und Lockerungen der Zweckbindungen der Haushaltsmittel beschränkt, entstand ein Bedürfnis nach Produktdefinitionen, also Benennung des zu erbringenden Outputs, und nach Messgrößen für diese Produkte, also nach Leistungsindikatoren oder Controlling-Instrumenten. Freilich sind auch die Produktdefinitionen im Bibliotheksbereich recht uneinheitlich. Dennoch spielt der interkommunale Vergleich eine wichtige Rolle im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung. Im Bibliotheksbereich ist der Bibliotheksindex BIX prominent geworden. Auf ihn und auf verwandte Ansätze werde ich ausführlicher eingehen.
- Marketingansätze werden in deutschen Öffentlichen Bibliotheken seit den 80er Jahren<sup>10</sup>, in wissenschaftlichen Bibliotheken seit den 90er Jahren<sup>11</sup> mehr verbal rezipiert als durchgreifend praktiziert. Im Rahmen der Marketing-Projekte sind auch Leistungsindikatoren aufgegriffen bzw. entwickelt worden. Auf das ganze Spektrum dieser Indikatoren kann ich hier nicht eingehen, jedoch werde ich die Bedeutung von Leistungsindikatoren im Marketing herausstellen.

---

<sup>9</sup> Das Neue Steuerungsmodell (1993). Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 5/1993). - Dezentrale Ressourcenverantwortung (1993). Überlegungen zu e. neuen Steuerungsmodell. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 12/1993).

<sup>10</sup> Die effektive Bibliothek (1992). Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken". Red.: Peter Borchardt. Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119). - Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken (1987). Peter Borchardt... Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien. 71). - Umlauf (1987), Konrad: Bestandsaufbau im Marketing-Konzept. In: BuB 39, S. 444-456.

<sup>11</sup> Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (Combi) (1998-99). Bd. 1-3. Hrsg. von Niggemann, Elisabeth... Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 177, 186, 193).

- Die Ausbreitung der Datennetze führte zur Fernnutzung von Bibliotheken in beträchtlichem Umfang, während bis in die erste Hälfte der 90er Jahre wissenschaftliche Bibliotheken oft, Öffentliche Bibliotheken in Deutschland nur ausnahmsweise Nutzer von Online-Datenbanken waren, aber selten Datenbank-Produzenten oder –Anbieter waren. Heute ist ein WWW-OPAC Standard, sind Homepages von Bibliotheken mit mehr oder minder umfangreichen Linksammlungen weit verbreitet; viele wissenschaftliche Bibliotheken sammeln systematisch Netzpublikationen, digitalisieren Teile ihrer Bestände<sup>12</sup> und es gibt Überlegungen zur organisatorischen Zusammenfassung von Universitätsbibliotheken und Rechenzentren. Nicht wenige Bibliotheken in Deutschland bieten Auskunftsdienst per E-Mail an, einige Bibliotheken beginnen nach Vorbildern aus USA<sup>13</sup> elektronischen Auskunftsdienst in Realtime nach dem Vorbild von Chatrooms anzubieten<sup>14</sup>. Dies war Anlass, einheitliche Indikatoren zur Messung der Fernnutzung über Datennetze zu entwickeln. Die Bedeutung von Entleihungen als Maßstab der Benutzung war in wissenschaftlichen Bibliotheken mit den klassischen Lesesälen immer relativ geringer als in Öffentlichen Bibliotheken. Sie ist infolge der Zunahme einer Nutzung von Bibliotheksdienstleistungen über Datennetze und von Netzdienstleistungen aus Bibliotheken heraus noch weiter gesunken<sup>15</sup>. Die wichtigsten Ergebnisse des einschlägigen EQUINOX-Projekts werde ich umreißen.

## 2 Leistungsindikatoren in Hülle und Fülle

### 2.1 Leistungsindikatoren als Zahlen

Leistungsindikatoren sind Zahlen, die etwas über die Leistung einer Bibliothek aussagen sollen. Es handelt sich meistens um

- absolute Zahlen, oft Quotienten oder Mittelwerte, z.B. den Umsatz des Bestandes,
- Prozentzahlen, z.B. den Anteil, also die Quote, der Bibliotheksbenutzer an der potenziellen Nutzerschaft,
- komplexe Kennzahlen, in die mehrere Werte mit unterschiedlichen Rechenoperationen eingehen, die also vermittels einer mehr oder minder komplizierten Formel errechnet werden.
- Ordinalzahlen, also Plätze auf einer Rating-Skala. Hier geht es also um einen Vergleich nach dem Muster: gut – besser – am besten, aber es kommt nicht auf den Abstand zwischen den Plätzen an. Während in betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen Ordinalzahlen fast gar nicht benutzt werden, spielen sie in Bibliotheken auf dem Hintergrund des politisch motivierten Versuchs der Wettbewerbssimulation eine wachsende Rolle, nachdem das Ranking bei Hochschulen, Städten oder Krankenhäusern in Mode gekommen ist.

Ich habe das ausdrücklich an den Anfang gestellt, weil mir immer wieder widersinnige Vermengungen begegnen, z.B. wenn ein Praktiker stolz sagt, seine Bibliothek habe einen Umsatz von 5 % oder wenn im Projekt *Controlling und Marketing in wissenschaftlichen*

<sup>12</sup> <http://www.dbi-berlin.de/vdbhome/vdbho1.htm>

<sup>13</sup> <http://www.vrd.org/index.shtml>

<sup>14</sup> Zum Beispiel die UB Trier: <http://www.ub.uni-trier.de/abisz/humancl.htm>

<sup>15</sup> Crawford (1999), John C.: A qualitative, comparative study of the use of electronic information and other services at Universitaets- und Landesbibliothek Muenster. In: LIBER Q. 9, S. 352 – 365.

*Bibliotheken* die altbekannte Größe *Umsatz* unter dem ebenso neuen wie unsinnigen Namen *Ausleihquote* neu erfunden wurde<sup>16</sup>.

Oder auf einem Fragebogen werden die Benutzer gebeten, eine Dienstleistung zu bewerten. Dazu wird eine verbale Skala angeboten, beispielsweise: *sehr gut – gut – befriedigend – ausreichend – mangelhaft*. In der Auswertung wird wie bei Schulnoten dem *Sehr gut* eine Eins, dem *Mangelhaft* eine Fünf zugeordnet, und man errechnet eine durchschnittliche Zufriedenheit von 2,8 – blanker Unsinn. Eine Ordinalskala ist natürlich nicht geeignet, um ein arithmetisches Mittel zu errechnen. Deshalb empfiehlt beispielsweise die ISO-Norm 11620 über Leistungsmessung in Bibliotheken eine fünfstellige nonverbale Skala, die als Intervallskala anerkannt ist und mithin die Errechnung von statistischen Werten wie arithmetisches Mittel oder Standardabweichung erlaubt.

## **2.2 Terminologie, Methodik**

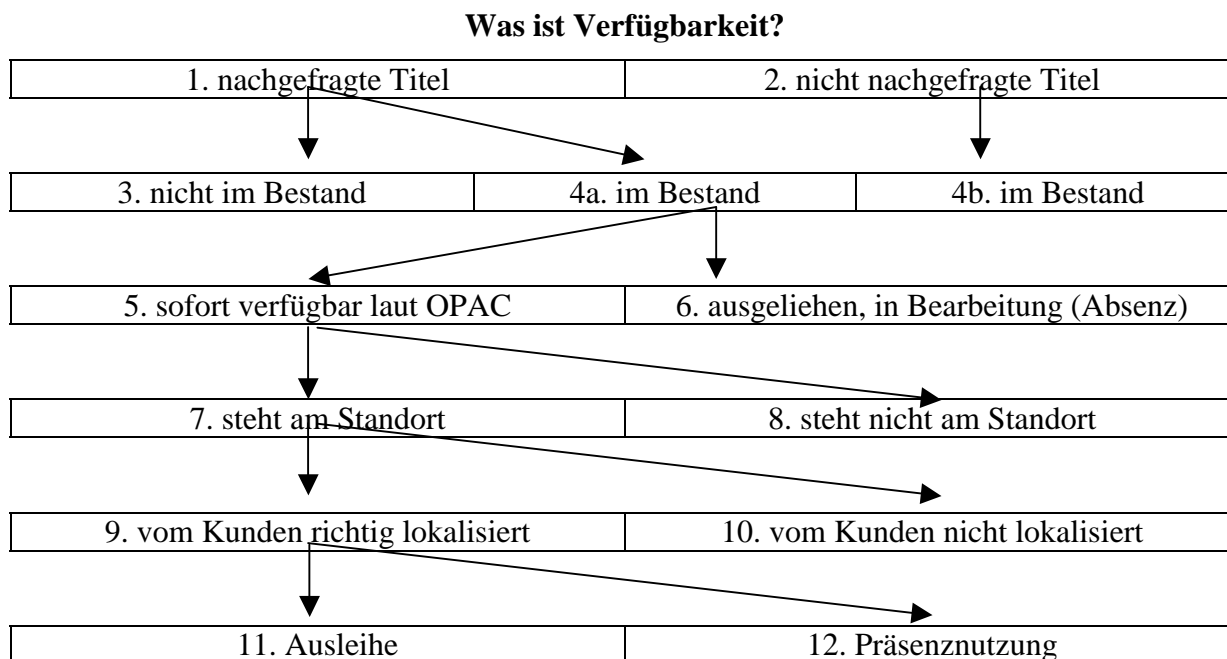
Nach diesen knappen Hinweisen auf den Charakter von Zahlen möchte ich jetzt beispielhaft Leistungsindikatoren nennen.

Das ist ein vertracktes Unterfangen, weil Terminologie und Methodik, vorsichtig ausgedrückt, uneinheitlich sind. Wenn von einem bestimmten Leistungsindikator die Rede ist, sollte man zunächst sehr genau fragen, was eigentlich damit gemeint ist. Und man sollte fragen, ob der Indikator das misst, was er messen soll. Ich möchte das am Beispiel des Leistungsindikator Verfügbarkeit aufzeigen. Hinter diesem Indikator steht die Idee, dass der Zweck einer Bibliothek ist, den Kunden benötigte Informationen und Medien zur Verfügung zu stellen. Wie erfolgreich sie das tut, soll mit diesem Leistungsindikator gemessen werden. Das folgende Schaubild verdeutlicht den Zusammenhang.

---

<sup>16</sup> Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (Combi) (1998-99). Bd. 1-3. Hrsg. von Niggemann, Elisabeth... Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 177, 186, 193), Bd. I, S. 88.

## Darstellung 1



Aus Sicht des Kunden kann der gewünschte Titel im Bestand vorhanden sein (4a) oder nicht (3). Wahrscheinlich enthält der Bestand aber auch Titel, die nie nachgefragt werden (4b). Die nicht nachgefragten Titel, die nicht im Bestand sind, brauchen uns nicht zu interessieren. Der Kunde kann, wenn er seinen gewünschten Titel im OPAC gefunden hat, feststellen, dass dieser Titel gerade ausgeliehen ist (6), oder er findet den Hinweis: Sofort ausleihbar (5) und läuft ans Regal. Meistens steht dort der gewünschte Titel (7), und der Kunde ist ans richtige Regal gelaufen (9). Aber es kommt auch vor, dass der Kunde vergeblich ans richtige Regal gelaufen ist, weil der Titel zwar laut OPAC verfügbar ist, aber leider nicht dort steht, wo er sollte (8). Manche Kunden finden sich auch nicht gut zurecht und laufen zum falschen Regal oder ziellos durch die Bibliothek (10). Jedenfalls in sehr vielen Fällen finden die Kunden, was sie suchen, und leihen die Medieneinheit aus (11) oder nutzen sie im Haus (12).

So verschlungen diese Wege zum gewünschten Buch sind, so vielfältig sind auch die Leistungsindikatoren zur Messung dieser Vorgänge.

Die IFLA-Richtlinien Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken definieren Verfügbarkeit als Prozentsatz der vom Benutzer nachgefragten Materialien, der in der Bibliothek benutzt oder sofort ausgeliehen werden kann<sup>17</sup>.

In Bezug auf mein Schaubild geht es also um die Relation zwischen den Größen 1 und 7. Die IFLA-Richtlinien dringen aber auch bis zu den Relationen zwischen 1 und 11 vor. Das ist der radikalste Ansatz, aber sehr berechtigt. Die Methode der Erhebung ist eine Kundenbefragung mit anschließender Nachbearbeitung der ausgefüllten Fragebögen durch das Personal.

<sup>17</sup> Poll (1998), Roswitha; te Boekhorst, Peter: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Internationale Richtlinien. Hrsg.: IFLA Section of University Libraries & other General Research Librarians. München: Saur, S. 88.

Es liegt auf der Hand, durch welche Maßnahmen die Verfügbarkeit in diesem Sinn verbessert werden kann:

- Die Bibliothek soll ihre Erwerbung besser auf die Nachfrage ausrichten (Relation zwischen 1 und 4a).
- Die Bibliothek soll durch Staffelung die Nachfrage besser decken (Relation zwischen 4a und 5).
- Die Bibliothek soll für bessere Ordnung sorgen (Relation zwischen 4a + 4b und 7).
- Die Bibliothek soll für ein besseres Leit- und Orientierungssystem sorgen (Relation zwischen 7 und 9). Aber wenn zwischen 7 und 9 nur ein mangelhafter Zusammenhang besteht – woran mag es liegen? Am Leitsystem, an der Unerfahrenheit der Nutzer?

Die ISO-Norm 11620 über Leistungsmessung in Bibliotheken versteht unter Verfügbarkeit von Titeln etwas anderes, nämlich den Prozentsatz von Titeln im Besitz der Bibliothek, die den Benutzern sofort zur Verfügung stehen<sup>18</sup>. In meinem Schaubild ist das die Relation zwischen 4a + 4b und 5. Viele öffentliche Bibliotheken in Deutschland messen diesen Sachverhalt mit der Absenzquote und streben eine angemessene Absenzquote an, beispielsweise 80 % bei den CDs und 25 % beim Sachbüchern auf dem Fachgebiet Recht. Diese Verfügbarkeit ist in keiner Weise vergleichbar mit der Verfügbarkeit laut IFLA. Diese Größe hat aber den Vorteil, dass sie leicht messbar ist; man muss keine Kundenbefragung durchführen.

Die ISO-Norm 11620 nennt weitere Leistungsindikatoren für die Verfügbarkeit:

- Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln<sup>19</sup>. Das ist in meinem Schaubild die Relation zwischen 4a und 5. Das ist ein Wert mit einer besseren Aussagekraft als die Verfügbarkeit von Titeln, weil diejenigen Titel, die ohnehin niemand benötigt, sozusagen der Ballast, nicht mitgerechnet werden. Eine Absenzquote von nur 10 % hört sich günstig an, weil der Benutzer fast alles im Regal antrifft, was die Bibliothek besitzt. Pech aber, wenn diese stolzen 90 % nur solche Bücher und CD-ROMs sind, die ihn gar nicht interessieren.
- Anteil der nachgefragten Titel im Bestand<sup>20</sup>. In meinem Schaubild wäre dies die Relation von 1 zu 4a. Im deutschen Projekt *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken* wurde die Relation 1 zu 4b Erwerbungsfehler genannt<sup>21</sup>. An der UB Magdeburg war in 25 % der Fälle, bei denen Nutzer nicht ausleihen konnten, was sie wollten, dies die Ursache: Die Bibliothek hatte den gewünschten Titel weder bestellt noch im Bestand. Knapp 50 % gingen jedoch darauf zurück, dass der gewünschte Titel zwar im Bestand, aber von einem anderen Nutzer ausgeliehen war. Der einfachste Weg, diesen Mangel zu mildern, wäre die Verkürzung der Leihfrist von vier auf drei Wochen.

---

<sup>18</sup> ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.1.

<sup>19</sup> ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.2.

<sup>20</sup> ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.3.

<sup>21</sup> *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (Combi)* (1998-99). Bd. 1-3. Hrsg. von Niggemann, Elisabeth... Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 177, 186, 193), Bd. I, S. 197.

- Erweiterte Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln<sup>22</sup>. Dieser Leistungsindikator entspricht in meinem Schaubild der Relation 1 und 5. Die ISO-Norm sieht auch vor, dass die Messung nicht auf einer Kundenbefragung basiert, sondern dass als Nachfrage die Summe aus erfolgten Ausleihen, Präsenznutzungen, Fernleihbestellungen und Erwerbungsünschen genommen wird. Dieser Wert dürfte kleiner sein als die durch Fragebögen erhobenen Titelwünsche. Außerdem lässt die ISO-Norm solche Titel, die innerhalb einer festgelegten Zeitspanne verfügbar gemacht werden können, an die man also nur durch Vormerkung herankommt, als verfügbar gelten – was zu höheren Verfügbarkeitsraten führt als die IFLA-Richtlinie, die die Vormerkungs-Titel gerade ausschließt.

Weder im Leistungsindikator laut IFLA noch nach ISO spielt der Gedanke eine Rolle, dass keineswegs jede Bibliothek für jeden Titel, der bei ihr verlangt wird, zuständig ist. So wird eine Universitätsbibliothek vernünftigerweise bei einer Messung der Verfügbarkeit auf den Fragebögen genannte Rechtsratgeber aus dem Falken-Verlag nicht berücksichtigen, weil diese nicht zu ihrem Profil gehören. Und eine mittlere öffentliche Bibliothek wird auf den Fragebögen genannte Dissertationen oder Scientology-Bücher nicht mitzählen.

Die Beispiele sollten gezeigt haben:

1. Unter gleichen oder sehr ähnlichen Benennungen verbergen sich bei den Leistungsindikatoren in der Fachliteratur - von der Praxis ganz zu schweigen – unterschiedliche Definitionen. Die gleich bezeichneten Werte sind dann nicht vergleichbar.
2. Die Erhebungsmethoden gleich definierter Leistungsindikatoren können verschieden sein, was auch einen Einfluss auf das Ergebnis haben kann.

Mit anderen Worten, bevor man Leistungsindikatoren aus verschiedenen Bibliotheken miteinander vergleicht, sollte man sich genau ansehen, auf welche Weise welche Elemente gezählt oder ermittelt wurden und wie die Werte errechnet wurden.

Das ist insbesondere in den Gremien der Geldgeber schwer erklärbar.

Ein guter Weg besteht deshalb darin, bei Vergleichsringsen mitzumachen, in denen man durch Materialien, Mailing-Listen und Tagungen genauen Einblick in die Verfahren bekommt, und sich bei überbetrieblichen Vergleichen nur auf die Teilnehmer dieses Vergleichsrings zu beziehen.

### **2.3 Beispiele für Leistungsindikatoren**

Die folgende Übersicht gibt eine Auswahl von Leistungsindikatoren, die in der Praxis (hauptsächlich durch Bibliotheken im angloamerikanischen Raum) oft benutzt werden und gut dokumentiert sind<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.4.

<sup>23</sup> Ich stütze mich hier vor allem auf: Baker (1991), Sharon L.; Lancaster, Frederick W.: The measurement and evaluation of library services. 2. ed. Arlington, Va.: Information Resources Press.

## Darstellung 2

<b>Bestandsqualität hinsichtlich Sammlung</b>	
Expertenurteil	subjektiv
Vergleich mit Bibliografien	ergiebig für Bibliotheken, deren Ziel eine substanzreiche Sammlung ist
Zitatenanalyse	ergiebig für Bibliotheken an wiss. Einrichtungen: Wieviel der von den Wiss. zitierten Lit. (insbes. Zeitschriftentitel) ist in der Bibliothek vorhanden? Wird bzgl. Zeitschriften relativiert durch Dokumentlieferdienste
Vergleich mit quantitativen Standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 ME/Ew in <i>Bibliotheken 93</i> und IFLA-Richtlinien für ÖB</li> <li>• SOLL-Zugangszahlen nach Fächern in Empfehlungen des WR u. <i>Bibliotheken 93</i></li> </ul>
<b>Bestandsqualität hinsichtlich Nutzung</b>	
Ausleihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in Relation zum Bestand insgesamt</li> <li>• in Relation zum Bestand nach Systematikgruppen</li> <li>• in Relation zur Nutzerschaft</li> <li>• in Relation zu Öffnungszeiten</li> </ul>
Fernnutzung	Zugriffe auf elektronische Dienstleistungen
nehmender LV	Durchsicht der Leihschein auf Titel, die ins Profil der Bibliothek passen
Alter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je älter, desto seltener genutzt: Speichermagazine</li> <li>• bei ÖB und Spezialbibliotheken: Festlegung eines Durchschnittsalters nach Systematikgruppen und entsprechende Deaquisitionen</li> </ul>
Collection balance indicator	CBI = Anteil an den Neuerwerbungen – Anteil an der Ausleihe. Der Wert soll Null sein. Ziel ist: Wo viel ausgeliehen wird, soll viel gekauft werden und umgekehrt.
Kernbestand	Wie viel Prozent des Bestandes erzeugen binnen 36 Monaten 80 % der Ausleihe? Die Erwerbung soll sich auf die Themen des Kernbestandes konzentrieren und Bestände, die nicht zum Kernbestand gehören, auslagern.
<b>Präsenznutzung</b>	
Vor-Ort-Nutzung	<p>Besonders bei Print-Zeitschriftenheften</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung der Nutzung am Regal</li> <li>• Selbsterfassung auf Strichlisten durch Nutzer</li> <li>• Fragebögen</li> <li>• Zukleben, Lasche, Verschieben, Umdrehen</li> <li>• Zurückstellen durch Personal</li> </ul>
<b>Verfügbarkeit</b>	
Verfügbarkeit gewünschter Titel nach Barrieren	<p>Barrieren (Ursachen mangelnder Verfügbarkeit):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht erworben</li> <li>• nicht katalogisiert</li> <li>• nicht im Katalog gefunden</li> <li>• ausgeliehen</li> <li>• Buchbinder, sonstige interne Bearbeitung</li> <li>• verstellt, vermisst</li> <li>• nicht am Standort gefunden</li> </ul>

<b>Katalognutzung</b>	
Volumen der Benutzung nach Häufigkeit, Dauer und Zeiten	nützlich für die Bemessung der Zahl der OPAC-Plätze, wenn zwischen Zugriffen aus dem Haus und über Internet/Intranet unterschieden werden kann.
Erfolgsraten	nach Fragestellung, nach Nutzergruppen. Erfahrene Nutzer sind wesentlich erfolgreicher als Unerfahrene. Elemente, auf die sich die Evaluation richten kann: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der OPACs</li> <li>• Art und Qualität der Fragestellung (Ich suche ein großes grünes Buch...)</li> <li>• Nutzergruppe, u.a. nach Häufigkeit der Nutzung und Nutzung anderer Bibliotheken</li> <li>• Gestaltung und Terminologie der Suchmaske</li> <li>• Intelligenz des Recherchesystems (z.B. schreibungstolerante Suche, automatische Verknüpfung von Deskriptoren mit Nicht-Deskriptoren, von Notationen mit Registerbegriffen u.a.m.)</li> <li>• Gestaltung der Trefferanzeige</li> <li>• Gestaltung und Umfang der bibliographischen Beschreibung</li> <li>• Quantität und Qualität der Hilfsfunktionen</li> </ul>
Fragearten	Autor, Stichwörter, Notationen....
<b>Auskunftsdienst</b>	
Korrektheit und Vollständigkeit der Antworten	Um Verbesserungen erreichen zu können, müssen außerordentlich detaillierte Untersuchungen durchgeführt werden, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheitsgrad des Dienstes</li> <li>• Erreichbarkeit des Dienstes</li> <li>• Differenzierung nach Fragearten</li> <li>• Arbeitsbelastung des Personals</li> <li>• Verhalten der Benutzer</li> <li>• Verhalten und Qualifikation des Personals, bes. bei Datenbank-Abfragen: Verständnis der Nutzerfrage, Wahl der Datenbanken, Wahl der Suchtermini, Frageformulierung und –strategie, Evaluation der Recherche-Ergebnisse</li> <li>• Auskunftsmittel im Bestand, Zugang zum WWW, zu Offline- und Online-Datenbanken</li> </ul>
Wartezeiten	
Anteil der Nutzer, die den Auskunftsdienst in Anspruch nehmen	
Zugangswege zum Auskunftsdienst: in der Bibliothek, E-Mail, tel. etc.	Die Zufriedenheit mit persönlichen Dienstleistungen hängt weniger als bei materiellen Gütern von der sachlichen Qualität ab, stärker als bei jenen von der Art und Weise, wie die Dienstleistung erbracht wurde.

Es wird deutlich, dass hinter diesen Leistungsindikatoren zwei Grundideen stecken: Man möchte herausfinden,

- wie gut die Sammlungen der Bibliothek sind.
- wie gut die Dienstleistungen der Bibliothek für die Kunden sind.

Es ist auch deutlich geworden, dass die meisten routinemäßig erhobenen statistischen Größen für die Leistungsmessung wenig oder nichts beitragen können, dass zusätzliche Größen erhoben werden müssen, dass insbesondere Kundenbefragungen ein wichtiges Instrument sind.

### 3 Anforderungen an und Zwecke von Leistungsindikatoren

Leistungsindikatoren müssen folgende Anforderungen erfüllen<sup>24</sup>:

1. Aussagekraft: Der Indikator sollte Informationen für Entscheidungen liefern. Denn letztlich ist der Zweck jeder Leistungsmessung die Verbesserung der Dienstleistungen.

In diesem Sinn unterscheidet man auch zwischen Mikro- und Makroevaluation<sup>25</sup>. Indikatoren der Makroevaluation stellen die Leistungen mehr oder minder pauschal fest, z.B. Ausleihen pro Einwohner. Man kann die eigene Bibliothek mit anderen vergleichen, was im Rahmen der Public-Relations-Arbeit wichtig ist, stochert aber mit der Stange im Nebel, wenn es darum geht, Schlussfolgerungen für Verbesserungen abzuleiten. Wenn die Ausleihen pro Einwohner steigen sollen, was ist zu tun: Mehr Mangas statt Klassiker kaufen? Mehr CDs statt Lehrbüchern? Öffnungszeiten verlängern (was meistens eine Steigerung der Ausleihe bringt)? Kinderkassettenausleihe nur in Verbindung mit Buchausleihe zulassen?

Indikatoren zur Mikroevaluation lassen Ansätze erkennen, welche Maßnahmen erfolgversprechend sein können, z.B. Anteil der binnen eines Jahres nicht ausgeliehenen Dokumente. Diese Titel kann man sich ansehen, um Gemeinsamkeiten festzustellen, z.B. im Niveau oder im Thema, um die Erwerbungspolitik zukünftig anzupassen.

Das heißt, je nach dem Zweck, den man mit dem Einsatz von Leistungsindikatoren verfolgt, muss man die geeigneten wählen. Insgesamt geht es um die vier folgenden Zwecke:

- Operative Entscheidungen, beispielsweise ob zusätzliche Plätze im Lesesaal gebraucht werden,
  - Effektivität, z.B. ob Bestände dem Bedarf entsprechen,
  - Effizienz, z.B. ob die Katalogisierung preiswerter geleistet werden kann,
  - Wirkung, z.B. ob die Maßnahmen zur Leseförderung das Lesen tatsächlich fördern.
2. Zuverlässigkeit (Reliabilität): Der Indikator soll bei wiederholter Anwendung auf denselben Sachverhalt unter denselben Bedingungen stets dasselbe Resultat liefern. Bei dem im vorigen Kapitel erwähnten Expertenurteil über die Bestandsqualität ist das sehr zweifelhaft.
  3. Gültigkeit (Validität): Der Indikator soll messen, was zu messen beabsichtigt ist. In Darstellung 1 würde die Relation zwischen 1 (nachgefragte Titel) und 11 (Ausleihe) alles Mögliche messen, darunter auch Sachverhalte, die die Bibliothek nicht zu verantworten hat und nicht ändern kann, z.B. die Intelligenz, mit der Kunden den Katalog benutzen oder sich in der Bibliothek orientieren können.

---

<sup>24</sup> ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, 4.2.

<sup>25</sup> Baker (1991), Sharon L.; Lancaster, Frederick W.: The measurement and evaluation of library services. 2. ed. Arlington, Va.: Information Resources Press, S. 7-22.

4. Angemessenheit: Der Indikator muss dem Zweck angemessen sein, für den er eingesetzt wird. Ob eine hohe Besucher- oder Ausleihzahl etwas über die Zufriedenheit der Kunden aussagt, ist zweifelhaft, jedenfalls dann, wenn die Bibliothek eine Monopolstellung hat und die Kunden extrinsisch motiviert sind, also beispielsweise Lehrbücher für die Prüfungsvorbereitung brauchen.
5. Praktikabilität: Der Indikator muss sich mit vertretbarem Aufwand erheben lassen. Aus diesem Grund scheiden die eigentlich interessantesten Leistungsindikatoren aus oder werden selten angewendet. Zum Beispiel behaupten die Öffentlichen Bibliotheken von sich, dass sie einen Beitrag zur Integration verschiedener Bevölkerungsgruppen leisten. Daraus Leistungsindikatoren abzuleiten, würde auf umfassende Befragungen hinauslaufen, die vor dem Problem stehen, dass die Bereitschaft der ausländischen Mitbürger, an Befragungen teilzunehmen, geringer ist als die der deutschen Bevölkerung, ein Problem, an dem die Marktforscher fast verzweifeln.
6. Vergleichbarkeit: Vergleiche zwischen Bibliotheken sind möglich, wenn die Erhebungs- und Berechnungsmethoden gleich sind. Ich weise nochmals auf die Beteiligung an Vergleichsringen hin, weil man dann Einblick in die Verfahren der Partner bekommt.

Die folgende Tabelle gibt ein Beispiel für einen praktikablen, leicht ermittelbaren Leistungsindikator für den Bestandsaufbau<sup>26</sup>. Dargestellt ist der Zusammenhang zwischen Umsatz, Absenz (ausgeliehener Bestandsteil) und Verfügbarkeit (im Regal durchschnittlich anwesender Bestandsteil). Die Bibliothek kann je nach ihrem Profil den Bestandsaufbau so steuern, dass die Verfügbarkeit bei den profilmahen Bestandsgruppen z.B. 80 % und bei den profilfernen Bestandsgruppen z.B. 50 % beträgt.

Bei einer Leihfrist von 3 Tagen:			Bei einer Leihfrist von 7 Tagen:			Bei einer Leihfrist von 14 Tagen:		
Umsatz	Verfügbarkeit %	Absenz %	Umsatz	Verfügbarkeit %	Absenz %	Umsatz	Verfügbarkeit %	Absenz %
3	98	2	2	96	4	2	92	8
5	96	4	3	94	6	3	88	12
7	94	6	4	92	8	4	85	15
8	93	7	5	90	10	5	81	19
12	90	10	6	88	12	6	77	23
16	87	13	7	87	13	7	73	27
20	84	16	8	85	15	8	69	31
25	79	21	10	81	19	10	62	38
30	75	25	12	77	23	12	54	46
40	67	33	16	69	31	16	39	61
50	59	41	20	62	38	20	23	77
65	47	53	25	52	48	25	4	96
80	34	66	30	42	58			
100	18	82	40	23	77			

<sup>26</sup> Umlauf (1997d), Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (Das Bibliothekswesen in Einzeldarstellungen), S. 137.

Bei einer Leihfrist von 21 Tagen			Bei einer Leihfrist von 28 Tagen:			Bei einer Leihfrist von 30 Tagen		
Umsatz	Verfügbarkeit %	Absenz %	Umsatz	Verfügbarkeit %	Absenz %	Umsatz	Verfügbarkeit %	Absenz %
1	94	6	1	92	8	1	92	8
2	88	12	2	85	15	2	84	16
3	83	17	3	77	23	3	75	25
4	77	23	4	69	31	4	67	33
5	71	29	5	62	38	5	59	41
6	65	35	6	54	46	6	51	49
7	60	40	7	46	54	7	42	58
8	54	46	8	39	61	8	34	66
10	42	58	10	23	77	10	18	82
12	31	69	12	8	92	12	1	99
16	8	92						

## 4 BIX, IKO und Indikatorenraster

Die Bertelsmann Stiftung und das EDBI haben ähnliche Instrumente vorgelegt, die Leistungen von Öffentlichen Bibliotheken messen und vergleichbar machen sollen.

Der Bibliotheksindex BIX<sup>27</sup> wurde von der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Bibliotheksverband auf dem Hintergrund des Projekts Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken<sup>28</sup>, das von 1992 bis 1996 lief, ins Leben gerufen. Die Teilnahme für die Bibliotheken ist freiwillig und kostenpflichtig (300 DM). Erstmals wurden die Werte für 1999 erhoben und in 2000 veröffentlicht. Beteiligt sind rund 170 Öffentliche Bibliotheken aller Größenklassen. Bibliotheken in Orten unter 15.000 Einwohnern, Bibliotheken in Großstädten und Bibliotheken in den neuen Bundesländern sind unterrepräsentiert.

Der Vergleich der Bibliotheken findet anhand von 17 Kennzahlen statt, die in vier Kennzahlen-Gruppen (Zieldimensionen) präsentiert werden. Für jede teilnehmende Bibliothek wird der Rangplatz für jede Kennzahl und jede Zieldimension angegeben, und zwar jeweils innerhalb der betreffenden Größenklasse.

Die Größenklassen wurden folgendermaßen gewählt:

- unter 15.000 Einwohner,
- 15.000 bis unter 30.000 Einwohner,
- 30.000 bis unter 50.000 Einwohner,
- 50.000 bis unter 100.000 Einwohner,
- ab 100.000 Einwohner.

Die Zieldimensionen und darin enthaltenen Indikatoren sind (in Klammern die Wertung, mit der der Indikator in die Berechnung des Rangplatzes bezüglich der Zieldimension eingeht):

<sup>27</sup> <http://www.bix-bibliotheksindex.de>

<sup>28</sup> Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken (1994). Zwischenbericht aus dem Projekt der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. - Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 1: Empfehlungen und Arbeitsmaterialien für ein output-orientiertes Berichtswesen (1997). Hrsg. von Marga Pöhl und Bettina Windau. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. - Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 2: Meßergebnisse - Richtwerte - Handlungsempfehlungen (1997). Hrsg. von Bettina Windau. Bearb. von Ursula Pantenburg. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.

### Darstellung 3

Zieldimension	Leistungsindikatoren
Auftragserfüllung	1. Medien je Einwohner (1,0) 2. Publikumsfläche in qm je 1.000 Einwohner (0,5) 3. Mitarbeiter je 1.000 Einwohner 4. Erneuerungsqoute (1,5) 5. Computerangebot in Stunden je Einwohner (0,5) 6. Internet-Services. Die verschiedenen Dienste wie z.B. Homepage, WWW-OPAC, Linklisten oder pro-aktive Informationsdienste erhalten jeweils Punkte, die addiert werden.
Kundenorientierung	7. Besuche je Einwohner (1,5) 8. Entleihungen je Einwohner (1,0) 9. Umschlag (1,5) 10. Öffnungszeiten / Durchschnitt je Einrichtung (1,0)
Wirtschaftlichkeit (Hier tragen die meisten Wertungsfaktoren ein negatives Vorzeichen, damit die Bibliotheken mit dem niedrigsten Ressourceneinsatz die höchsten Rangplätze besetzen):	11. Medienetat je Entleiher in DM (-0,5) 12. Mitarbeiterstunden je Öffnungsstunde (-0,5) 13. Besuche je Öffnungsstunde (0,5) 14. Ausgaben je Besuch in DM (-0,5)
Mitarbeiterorientierung	15. Verfügbarkeitsquote (0,2) 16. Fortbildungsquote (0,2) 17. Fluktuationsquote (-0,2)

Der Reiz besteht in dem Versuch, Leistungsindikatoren in einen Zusammenhang zu bringen und zu den Zieldimensionen zu aggregieren. Die Auswahl der Indikatoren beruht auf einer Auswertung der Ergebnisse des Projekts Betriebsvergleich. In diesem wurde eine größere Zahl von Indikatoren berücksichtigt. Jetzt sollten unaufwändig erhältliche Indikatoren verwendet werden; ferner wurden die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren im Projekt Betriebsvergleich ermittelt und auf diesem Hintergrund einige ausgeschieden. Hinter den Zieldimensionen steht die Auffassung, dass Öffentliche Bibliotheken

- einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen haben, und deshalb eine ordentliche Ausstattung mit Medien, Personal, Computern und Flächen brauchen.
- wirtschaftlich arbeiten sollen und deshalb ihre Leistungen kostengünstig erbringen sollen, wobei in Ermangelung einer Kostenrechnung in fast allen Bibliotheken die Ausgaben pauschal eingehen. U.a. wird ferner der Wert Mitarbeiterstunden je Öffnungsstunden herangezogen, was sehr sinnvoll ist, da die tatsächlichen Arbeitskosten im Öffentlichen Dienst schwer zu ermitteln sind. Aber man könnte natürlich auch fragen, ob diese Index-Konstruktion nicht davon abhält, die Interessen des Steuerzahlers ernst zu nehmen, nämlich dasjenige Personal einzusetzen, das die gewünschte Leistung möglichst kostengünstig erbringt, also z.B. Fachangestellte statt Diplom-Bibliothekare in kleinen Zweigstellen oder geringfügig Beschäftigte zum Büchereinstellen.

- kundenorientiert arbeiten sollen und deshalb möglichst viele Besuche und Entleihungen erzielen sollen.
- mitarbeiterorientiert arbeiten sollen. Diese Zieldimension hat m.E. vor allem die Funktion, die Akzeptanz des BIX beim Bibliothekspersonal zu erhöhen. Um einen guten Rangplatz zu erreichen, muss das Personal möglichst oft an Fortbildungen teilnehmen, selten krank sein und selten den Betrieb wechseln. Ob letzteres ein sinnvoller Maßstab ist, kann man sehr in Zweifel ziehen, insbesondere in einer Branche mit hohem Frauenanteil, weil unter dieser Bedingung die Wahl des Arbeitsortes stärker als in Männerbranchen vom Arbeitsort des Partners abhängt.

Die bisherige Bedeutung des BIX besteht vor allem in seiner exzellenten Eignung für die Public-Relations-Arbeit. So betont Arend Flemming, Direktor der Städtischen Bibliotheken Dresden, als Beteiligter am BIX<sup>29</sup>, dass sowohl stolz vorzeigbare hohe Werte wie auch Negativmeldungen progressive Anstöße zur Verbesserung der Situation der Öffentlichen Bibliothek im lokalen Umfeld bieten können, dass Bibliotheken sich mit diesem Instrument selbst vergleichen sollen, statt untätig abzuwarten, bis sie auf wenig sachkundige Weise von außerhalb verglichen werden. So bietet beispielsweise *Hennen's American Public Library Ratings*<sup>30</sup> ein Ranking anhand von 15 Indikatoren über die 9.000 US-amerikanischen Bibliotheken anhand der veröffentlichten Statistik, ohne dass die Bibliotheken über ihre Beteiligung entscheiden können. Das würde in Deutschland kein Bibliothekswissenschaftler machen, der noch den Ehrgeiz hat, zu Tagungen eingeladen zu werden.

Bibliotheken zeigen mit dem BIX, dass sie moderne Dienstleistungseinrichtungen sind, was auch immer für Dienstleistungen es sein mögen. Die Beteiligung am BIX, so die durchgängige Erfahrung, stellt einen erheblichen Imagegewinn für die Bibliothek dar. Mit Hinweis auf die BIX-Ergebnisse wurde der Erwerbungssetat der Stadtbibliothek Itzehoe um 10.000 DM erhöht, in Rheine wurde der Etat ebenfalls heraufgesetzt, in Werther eine Kürzung rückgängig gemacht, in Neu-Isenburg die Magistratsentscheidungen zur Erweiterung der Öffnungszeiten und zur Neugestaltung des Eingangsbereichs in Gang gebracht. Beeindruckend sind Meldungen auf der Homepage der Bibliothek wie in Heidelberg: Beste deutsche Großstadtbibliothek!

---

<sup>29</sup> <http://www.bix-bibliotheksindex.de>

<sup>30</sup> <http://www.haplr-index.com/>

Eine eigentliche Leistungsmessung im Sinn einer Steuerung des Betriebs mit Blick auf die bessere Erreichung seiner Ziele ist mit dem BIX indessen nicht möglich. Denn Leistungsmessung, so ist vorhin deutlich geworden, hängt von den Zielen ab. Zwischen den jeweiligen Zielen und Profilen der Bibliotheken, so sie welche haben, und dem BIX



<http://www.stadtbuecherei-heidelberg.bib-bw.de/>

kann ich keine Beziehung erkennen. Der BIX lässt sich auch kaum die verbreiteten Produktdefinitionen einpassen, zumal diese kunterbunt sind. Die Zieldimensionen bieten kaum Anknüpfungspunkte für ein Leitbild, das diesen Namen verdient. In einem Bibliotheksleitbild könnte beispielsweise die Funktion der Bibliothek als des modernen Selbstlernzentrums der Gemeinde in den Mittelpunkt gestellt sein.

Dann könnten Leistungsindikatoren herangezogen werden wie z.B.

- Anteil von VHS-Teilnehmern unter den Bibliotheksbenutzern,
- Anteil von Bibliotheksbenutzern unter den VHS-Teilnehmern,
- Anteil von Bibliotheksbenutzern unter den Schülern, Umschülern, Auszubildenden in der Gemeinde,
- Verfügbarkeit von Lernmedien (die Verfügbarkeit insgesamt oder von Unterhaltungsromanen wäre hier kein brauchbarer Maßstab),
- Anteil der Lernmedien an Bestand und Ausleihe,
- Nutzungsgrad von Selbstlernplätzen,
- Umfang der einschlägigen Linksammlung auf der Homepage.

Eine Bibliothek mit diesem Leitbild kann bei diesen Leistungsindikatoren glänzend abschneiden und sich und der Welt beweisen, dass sie ihre Ziele konsequent umsetzt, während sie zugleich im BIX auf die hinteren Plätze käme, weil man infolge der Konzentration der Angebote insgesamt wahrscheinlich weniger Besucher hätte und weniger Ausleihen erzielen würde.

Einem Bürgermeister, der für die Bibliothek seiner Stadt möglichst gute Rangplätze im BIX erreichen möchte, könnte man folgende Empfehlungen geben:

1. Bauen sie Fachpersonal so rasch wie möglich ab. Lassen Sie möglichst viele Arbeiten durch geringfügig Beschäftigte erledigen. Setzen Sie Fachpersonal nur noch zur Koordination von deren Arbeit ein. Hohe Personalkosten wirken sich verheerend im BIX aus.
2. Verdreifachen Sie den Erwerbungsetat (mindestens), abonnieren Sie standing orders der ekz und lassen Sie jede Woche die meistverkauften Titel von Weltbild liefern. Die Arbeitskosten für die Medianauswahl sind heute so hoch, dass konsequent eingesetzte Fremdleistungen billiger sind, selbst wenn jedes zweite Buch, das auf diese Weise in die Bibliothek kommt, am Bedarf vorbeigeht. Lassen Sie durch Hilfskräfte anhand von Computerlisten alle Titel, die nicht wenigstens zwei Entleihungen pro Jahr bringen, schleunigst aus dem Bestand herausnehmen. Umfangreiche Bestände mit vielen Entleihungen und vielen Abgängen – das bringt Spitzenwerte.
3. Halten Sie die Bibliothek so lang wie möglich offen. Lange Öffnungszeiten bringen gute BIX-Plätze. Der BIX enthält außer Entleihungen und Computerangeboten keinen Indikator, der messen würde, was in den Öffnungszeiten in der Bibliothek getan wird. Die Kunden sind in der Dienstleistungswüste Deutschland an Selbstbedienung gewöhnt. Lassen Sie eventuell das Leit- und Orientierungssystem durch eine Werbefirma überarbeiten.
4. Vermieten Sie, sofern Platz ist, Teile der Publikumsfläche an Unternehmen, die viel Publikum anziehen, z.B. an Reisebüros. Lassen Sie den Zugang zur VHS und zum Einwohnermeldeamt so umbauen, dass alle Teilnehmer und Besucher durch die Bibliothek marschieren müssen. Besuche je Einwohner wirken sich mit dem Faktor 1,5 im Ranking aus. Der BIX enthält außer Entleihungen und Computerstunden keinen Indikator, der irgendeine andere Nutzung misst.
5. Als mit Abstand vordringlichste Maßnahme würde ich dem Bürgermeister empfehlen, einen Neubau für die Bibliothek zu errichten. Wie Jürgen Lange, Leiter der Stadtbibliothek Ulm, errechnet hat, steigen die Ausleihen nach Eröffnung eines Neubaus innerhalb von ein bis zwei Jahren dramatisch an, und zwar um durchschnittlich 40 %<sup>31</sup>. Auch die Besucherzahlen steigen nach Eröffnung eines Neubaus stark. Ausleihen und Besuche stecken in 6 der 17 Indikatoren des BIX. Obwohl im Zusammenhang mit einem Neubau oft die Ausstattung verbessert wird, mithin die Aufwendungen steigen (abgesehen von den Kosten für den Neubau selbst), sinken die Aufwendungen pro Entleihung und pro Besuch stark, die Wirtschaftlichkeit im Sinn des BIX wird also enorm gesteigert – allein deshalb, weil Ausleih- und Besuchszahlen gewaltig in die Höhe gehen.

Mit dieser Polemik sollte auch deutlich werden, was der BIX misst und was er nicht misst. Und es wird auch deutlich, in welche Richtung die impliziten Ziele des BIX Bibliotheken steuern, wenn der BIX nicht nur als PR-Instrument eingesetzt wird, sondern als Steuerungsinstrument. Das scheint jedoch kaum zu geschehen. Außer für die Pressearbeit und

---

<sup>31</sup> Lange (1997), Jürgen: Vom Elend der Wettbewerbssurrogate. In: BuB 49, S. 151-156.

als Fundierung bei den Etatverhandlungen wird der BIX in einigen Bibliotheken als Impuls für die überfällige Diskussion über das Bibliotheksprofil genutzt.

Ich bin ausführlich auf den BIX eingegangen, weil er nicht nur ein glänzendes PR-Instrument ist, sondern weil für ihn selbst glänzende Public Relations gemacht werden – sogar eine eigene Zeitschrift hat er.

Einen differenzierteren und aussagekräftigen Vergleich liefert das vom EDBI zur Verfügung gestellte Indikatorenraster<sup>32</sup>. Es beruht ausschließlich auf Daten aus der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS – Teil A: Öffentliche Bibliotheken). Das hat den Vorteil, dass keinerlei zusätzliche Erhebungen erforderlich sind und dass praktisch alle rund 2.000 Öffentliche Bibliotheken in Deutschland in den Vergleich einbezogen werden. Aber damit sind natürlich auch die Grenzen des Indikatorenrasters benannt. Während die Ortsnamen der am BIX beteiligten Bibliotheken genannt und die jeweils besten in ihrer Größenklasse ausdrücklich namentlich hervorgehoben werden (für 2000 sind dies Heidelberg, Rosenheim, Biberach an der Riß, Freiberg am Neckar und Bergheimfeld – alle in Bayern und Baden-Württemberg, den Bundesländern, in denen die Kommunen im bundesweiten Vergleich finanziell relativ am Besten dastehen, was zur Frage führt, ob auf die Resultate im BIX nicht in Wirklichkeit die finanzielle Leistungskraft der Trägergemeinden einen entscheidenden Einfluss hat), bleiben die Bibliotheken im Indikatorenraster anonym. Man bekommt ein Raster von Leistungsindikatoren über alle Öffentlichen Bibliotheken der gewählten Größenklasse und kann die eigene Bibliothek in diesem Rahmen platzieren.

Die Daten der DBS kann man aus dem Internet herunterladen<sup>33</sup>. Diese Daten werden beim Indikatorenraster<sup>34</sup> in acht Größenklassen präsentiert:

- über 400.000 EW (DBV-Sektion 1)
- 100.000 bis unter 400.000 EW (DBV-Sektion 2)
- 50.000 bis unter 100.000 EW (DBV-Sektion 3a)
- 20.000 bis unter 50.000 EW
- 10.000 bis unter 20.000 EW
- 5.000 bis unter 10.000 EW
- 1.000 bis unter 5.000 EW,

also wesentlich differenzierter als beim BIX, insbesondere bei den kleinen Bibliotheken. Die Werte jedes Indikators werden für die Quartile und die 5er- und 95er-Zentile angegeben. Im Ergebnis kann die einzelne Bibliothek erkennen, bei welchen Indikatoren sie zu den 5 % der allerbesten, zu den 25 % der besten, immerhin noch zu den 50 % der überdurchschnittlichen oder vielleicht zu denjenigen gehört, die sich eingestehen müssen, dass 75 % oder gar 95 % der vergleichbaren Bibliotheken bessere Leistungen erbringen bzw. besser ausgestattet sind. Beim Indikatorenraster werden keine arithmetischen Mittel errechnet, sondern die erwähnten Quantile angegeben. Das hat den Vorteil, dass einige wenige besonders schlechte oder besonders gute Werte den Durchschnitt nicht verzerren. Das ist um so bedeutsamer, je weniger Bibliotheken in der betreffenden Größenklasse vorkommen, also besonders in den Größenklassen ab 100.000 Einwohner.

---

<sup>32</sup> Wimmer (1999), Ulla: Das DBS-Indikatorenraster. In: Bibliotheksdienst 33, S. 1639-1656 = [http://www.dbi-berlin.de/dbi\\_pub/bd\\_art/bd\\_99/99\\_10\\_01.htm](http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/bd_99/99_10_01.htm), vgl. auch [http://www.dbi-berlin.de/dbi\\_ber/bib\\_ma/indirast/dbsex.htm](http://www.dbi-berlin.de/dbi_ber/bib_ma/indirast/dbsex.htm)

<sup>33</sup> <http://www.bibliotheksstatistik.de/>

<sup>34</sup> [http://www.dbi-berlin.de/dbi\\_ber/bib\\_ma/indirast/dbsrast99.htm](http://www.dbi-berlin.de/dbi_ber/bib_ma/indirast/dbsrast99.htm)

Beispielsweise bewegt sich die Stadtbibliothek Rheine mit folgenden Indikatoren im unteren Viertel ihrer Größenklasse: Bestand, Öffnungszeiten, Fläche, Personal, während sie bei den Indikatoren Ausleihen, Besucher, Umsatz und Anteil selbst erwirtschafteter Mittel zum oberen Viertel gehört. Sie macht auch beim BIX mit und erreicht dort entsprechend bei Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung ebenfalls gute Rangplätze, während sie bei Auftragsbefriedigung, das heißt ja beim BIX bei der Ausstattung, wieder zum unteren Viertel gehört.

Im Indikatorenraster werden 20 Indikatoren verwendet, die nicht aggregiert werden, so dass die einzelne Bibliothek für ihre Strategie, für Erfahrungsaustausch, Lobbyarbeit im Jahresbericht und vor der Gemeindevertretung aus diesem Spektrum diejenigen Indikatoren auswählen kann, die für ihre Ziele besonders bedeutsam sind.

Allerdings ist die Zukunft des Indikatorenrasters ungeklärt, nachdem das EDBI Ende 2002 vollends eingestellt wird und seit dem Abwicklungsbeschluss einen stetigen Personalabbau erfährt. Anfang September 2001 ist die neueste, im WWW zur Verfügung stehende Fassung des Indikatorenrasters die in 2000 veröffentlichte Fassung mit den Daten von 1999; noch in 2001 soll das Indikatorenraster mit den Daten aus 2000 folgen. Es scheint, dass die DBS fortgeführt werde – die Daten für 2000 stehen seit Frühsommer 2001 im Netz -; die Zukunft des Indikatorenrasters ist ungewiss. Ggf. müsste man die DBS-Daten als Excel-Tabelle herunterladen (was die DBS-Homepage anbietet) und die Quantils-Funktionen, die im Programmumfang der Tabellenkalkulation enthalten sind, einfügen, um die Werte errechnen zu lassen.

Hier die Ergebnisse für 1999 in der Größenklasse 20.000 bis unter 50.000 Einwohner.

Darstellung 4												
Größenklasse: 20.000 bis unter 50.000 EW												
		A	95%	B	75%	C	50%	D	25%	E	5%	F
<b>Angebote</b>	Medien pro Einwohner		2,7		1,8		1,3		1,0		0,7	
	Erneuerungsquote		13,2%		8,3%		6,1%		4,4%		2,5%	
	Veranstaltungen		168		87		52		30		10	
	Öffnungsstunden pro Jahr		3096		1839		1375		1077		681	
	Fläche in qm pro 1000 EW		48,8		30,2		20,4		14,0		7,2	
	Anteil der AV-Medien am Gesamtbestand		17,5%		10,2%		6,9%		4,8%		1,4%	
<b>Nutzung</b>	Anteil der Entleiher an den Einwohnern		25,7%		16,8%		12,6%		8,6%		4,6%	
	Besuche pro Einwohner		4,3		2,4		1,5		1,0		0,4	
	Besucher pro Öffnungsstunde		94		46		29		18		10	
	Umsatz		5,1		3,6		2,8		2,1		1,4	
	Ausleihen pro Einwohner		8,8		5,6		3,9		2,5		1,2	
	Informationen u. Auskünfte pro Einwohner		1,0		0,4		0,2		0,1		0,1	
<b>Personal</b>	besetzte Personalstellen pro 1000 EW (bibl.)		0,30		0,20		0,13		0,09		0,04	
	Öffnungsstunden pro besetzter Stelle		946		498		352		261		178	
	Ausleihen pro besetzter Stelle		54100		37533		28229		21970		15129	
	Fortbildungszeit pro besetzter Stelle		4,8%		2,0%		1,0%		0,4%		0,0%	
<b>Finanzen</b>	Ausgaben pro Einwohner		36,86		22,68		16,34		11,16		5,67	
	Erwerbungs Ausgaben pro Ausleihe		1,01		0,68		0,54		0,41		0,25	
	Anteil Personalausgaben an den Gesamtausgaben		49%		61%		69%		77%		84%	
	Anteil selbst erwirtschaft. Mittel a.d. Gesamtmitteln		14,0%		8,0%		5,0%		2,7%		0,3%	

Zwei weitere Vergleichsveranstaltungen, die mit Leistungsindikatoren arbeiten, sollen kurz erwähnt werden.

In Schleswig-Holstein arbeitet ein Leistungsvergleichsring, an dem zehn Bibliotheken beteiligt sind<sup>35</sup>. Die Initiative ging von der Büchereizentrale Schleswig-Holstein aus, die nach der Gründung des *Büchereivereins Schleswig-Holstein* als Nachfolger zweier Vorgängervereine vor der Aufgabe stand, in den beiden Landesteilen

<sup>35</sup> Rothgängel (2001), Friedlinde u.a.: Interkommunaler Leistungsvergleich. Der Vergleichsring Büchereien in Schleswig-Holstein. In: BuB 53, S. 182-187.

Schleswig und Holstein die Landeszuschüsse nun nach landesweit einheitlichen Förderrichtlinien zu verteilen, nachdem bis dahin die Öffentlichen Bibliotheken im Landesteil Schleswig deutlich stärker gefördert worden waren. Man brauchte also Indikatoren zur Bemessung der Fördermittel. Moderiert und methodisch begleitet wird dieser Vergleichsring vom Netz Interkommunaler Leistungsvergleich (IKO) der KGSt.

Ziel ist hier nicht die Aufstellung von Ranking-Listen, obwohl der Verzicht darauf natürlich hoffnungslos unmodern ist. Vielmehr soll eine differenzierte und ganzheitliche Betrachtung der eigenen Leistung im Vergleich mit anderen möglich werden.

Die verwendeten Indikatoren sind die folgenden:

**Darstellung 5**

<b>Indikatorengruppe</b>	<b>Leistungsindikator</b>
Bürgerinnen / Bürger	1. Ausleihen pro Einwohner 2. Medienumsatz 3. Fernleihen 4. Beratungsdauer 5. Absenzquote 6. Besuchsfrequenz 7. Medieneinheiten pro Einwohner im Einzugsgebiet 8. Neuerwerbungen je 1.000 Einwohner 9. Besuchsquote 10. Öffnungszeiten 11. Kundenzufriedenheit
Ressourcen	12. Fortbildungszeit 13. Zeit für interne Besprechungen 14. Krankheitsquote 15. Kosten je Besuch 16. Kosten je Einwohner im Einzugsgebiet 17. Kosten pro Nutzer 18. Kosten pro Öffnungsstunde 19. Kostendeckungsgrad
Strukturen und Prozesse	20. Ausleihen pro Mitarbeiterstunde 21. Medienbearbeitungszeit 22. Aufwand Leihverkehr 23. Anfragen pro Besuch
Zukunftsfähigkeit	24. Medienlöschungen 25. Erneuerungsquote 26. Aktivierungsgrad 27. Nutzer nach Altersgruppen

Anders als der BIX und der Indikatorenraaster werden hier nicht nur Indikatoren im Sinn einer Makro-Evaluation verwendet, sondern auch Indikatoren, die eine Mikro-Evaluation und damit eine Steuerung des Betriebs möglich machen, insbesondere:

- Beratungsdauer,
- Absenzquote,
- Medienbearbeitungszeit,
- Aktivierungsgrad,
- Medienbearbeitungszeit,
- Aufwand Leihverkehr,
- Zeit für interne Besprechungen,
- Medienlöschungen,
- Aktivierungsgrad,
- Nutzer nach Altersgruppen.

Allerdings sind die Erhebungen aufwändiger. Ein Teil der hier verwendeten Indikatoren erfordert eine Arbeitszeiterfassung, z.B.

- Beratungsdauer,
- Aufwand Leihverkehr,
- Anfragen pro Besuch,
- Zeit für interne Besprechungen.

Andere Indikatoren machen zusätzliche Erhebungen über die DBS hinaus nötig, etwa:

- Absenzquote,
  - Medienbearbeitungszeit,
  - Aktivierungsgrad,
- oder verlangen Befragungen, so die
- Kundenzufriedenheit.

Mit diesem Indikatorensystem kann man nicht nur Lobbyarbeit leisten, sondern den Betrieb strategisch entwickeln.

Wieder anders ging der Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Düsseldorf vor<sup>36</sup>. Beteiligt waren an dem 1998 abgeschlossenen Projekt der Staatlichen Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf 11 Bibliotheken. Ausgangspunkt war das Bestreben, die Methode des Betriebsvergleichs, wie ihn die Bertelsmann Stiftung entwickelt hat<sup>37</sup>, anzuwenden.

---

<sup>36</sup> Büning (1999), Petra; Knipping, Ulrike: Was kann ich wissen? Vier Jahre Betriebsvergleich im Regierungsbezirk Düsseldorf. In: BuB 51, S. 57-60. – Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Düsseldorf (1998). Abschlußbericht. Verantw.: Petra Büning. Düsseldorf: Staatliche Büchereistelle für den Regierungsbezirk Düsseldorf.

<sup>37</sup> Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken (1994). Zwischenbericht aus dem Projekt der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. - Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 1: Empfehlungen und Arbeitsmaterialien für ein output-orientiertes Berichtswesen (1997). Hrsg. von Marga Pöhl und Bettina Windau. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. -

Im Verlauf dieses Projekt ging man jedoch erheblich über jene Ansätze hinaus und entwickelte eine eigene Methodik.

Im Mittelpunkt standen hier zwei Erkenntnisse, die beim BIX keine Rolle spielen:

1. Leistungsindikatoren dienen zur Verdeutlichung des Zielerreichungsgrades. Es geht also darum, Ziele zu benennen und ihre Erreichung zu messen. Diese Ziele müssen von den Bibliotheken beeinflussbar sein, und die Bibliothek muss in der Lage sein, durch Maßnahmen den Zielen näher zu kommen. Damit haben beispielsweise Ziele und Indikatoren im Bereich der Ressourcenbereitstellung einen sehr begrenzten Aussagewert.
2. Ziele sind betriebsindividuell, weil die Rahmenbedingungen unterschiedlich sind. Deshalb erfolgt die Bewertung auf der Grundlage definierter Ressourcenstandards in drei Stufen: Eingangsstandard, Basisstandard, Ausbaustandard. Eine Bibliothek, die die Leistung x auf der Grundlage des Eingangsstandards bei den Ressourcen erbringt, ist besser als eine Bibliothek, die dieselbe Leistung erzeugt, aber bei den Ressourcen den Ausbaustandard erreicht hat. Im Vordergrund steht die Optimierung des Betriebs auf die eigenen Ziele hin, nicht der Betriebsvergleich.

Als allgemeine Zielbündel wurden die folgenden fünf, sinngemäß mehr oder minder überall formulierten Aufgabenbereiche benannt:

1. Optimale Informationsversorgung der Bevölkerung des Einzugsgebietes,
2. Leseförderung,
3. Schaffung und Förderung von Medienkompetenz,
4. Bereitstellung eines anregenden und lebendigen Kultur- und Kommunikationsortes für viele Bevölkerungsgruppen.

Als Erfolgsmaßstab wählte man den Nutzungsgrad der Bibliotheksangebote und die erreichten Zielgruppen. Hierfür stehen auch in den beiden maßgeblichen Publikationen, nämlich der ISO-Norm 11620 und den IFLA-Richtlinien, eine ganze Reihe von Leistungsindikatoren zur Verfügung. In diesem Rahmen können unterschiedliche quantitative Ziele formuliert werden, und die einzelne Bibliothek kann konkrete Maßnahmenschritte festlegen, um den Zielen näher zu kommen, beispielsweise, statt 75 % der Grundschüler im nächsten Jahr 80 % der Grundschüler mindestens einmal im Jahr in der Bibliothek zu haben.

Freilich bleiben auch hier Zusammenhänge unbeachtet, die aus der Forschung wohl bekannt sind: Auf die Leistung einer Bibliothek, gemessen in Ausleihen und Besuchen, hat beispielsweise das Bildungsniveau der Bevölkerung einen erheblichen Einfluss, unabhängig davon, was die Bibliothek tut oder lässt. Auf die Nutzung einer Universitätsbibliothek hat nicht nur die Zahl der Studierenden, sondern auch deren Zusammensetzung nach Fächern einen starken Einfluss, weil Geistes- und Sozialwissenschaftler riesige Bücherberge verschlingen, während Natur- und Ingenieurwissenschaftler mit einer stattlichen Anzahl von Lehrbüchern auskommen

---

Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 2: Meßergebnisse - Richtwerte - Handlungsempfehlungen (1997). Hrsg. von Bettina Windau. Bearb. von Ursula Pantenburg. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.

und oft erst in der Promotionsphase intensiv Zeitschriften nutzen. Entsprechend ist im DIN-Fachbericht 13 die Zahl der Leseplätze pro Student nach Fächern unterschiedlich angegeben<sup>38</sup>.

## 5 ISO 11620 und IFLA-Richtlinien

In diesem Kapitel skizziere ich die gegenwärtig wichtigsten, sozusagen offiziellen Leistungsindikatoren. Quelle sind die bereits erwähnten *IFLA-Richtlinien zur Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken* und die internationale Norm ISO 11620, beide 1998 verabschiedet. In beide sind, wie erwähnt, zahllose ältere Ansätze, Indikatoren, Erfahrungen und ausgedehnte Fachdiskussionen eingegangen, so dass man meinen sollte, diese Leistungsindikatoren durchdacht, anwendbar, aussagefähig. Ich stelle beide in Form einer Tabelle gegenüber und folge der Gliederung in ISO 11620.

Zwei Termini sind wohl erklärungsbedürftig: Primäre Nutzergruppe sind die Personen, für deren Versorgung die Bibliothek eingerichtet wurde, z.B. alle Einwohner, alle Angehörigen der Hochschule. Zielpopulation sind Gruppen von tatsächlichen oder potenziellen Nutzern bestimmter Dienste, z.B. Bevölkerung 6-15 Jahre, Psychologie-Studenten.

Eine Aggregation der Leistungsindikatoren, wie sie etwa im BIX erfolgt, ist nicht vorgesehen und würde verhindern, dass die Ergebnisse der Leistungsmessung zur Steuerung verwendet werden können.

Ferner nenne ich die Leistungsindikatoren, die *IFLA-Guidelines for Development Öffentlicher Bibliotheken* aufgeführt sind<sup>39</sup>. Hierin werden Betriebsvergleiche ausdrücklich empfohlen.

---

<sup>38</sup> DIN-Fachbericht 13: Bau- und Nutzungsplanung von wissenschaftlichen Bibliotheken (1998). Hrsg.: DIN. Dt. Inst. für Normung. 2. Aufl. Berlin u.a.: Beuth.

<sup>39</sup> The Public Library Service (2001). *IFLA/UNESCO guidelines for development*. Ed. By Philipp Gall ... München: Saur (IFLA publications. 97), S. 80-81 = <http://www.ifla.org/VII/s8/proj/publ97.pdf>

### **The Public Library Service (2001). IFLA/UNESCO guidelines for development:**

- Ausleihen pro Einwohner
- Besuche pro Einwohner
- Anteil der eingetragenen Benutzer an der Bevölkerung
- Bestandsumsatz
- Auskunftsfragen pro Einwohner
- Ausleihen pro Öffnungsstunde
- Anzahl der Zugriffe auf elektronische Dienstleistungen
- Bestand pro Einwohner
- Publikums-PCs pro Einwohner
- Internet-PCs für das Publikum pro Einwohner
- Vollzeitäquivalente pro 1.000 Einwohner
- Vollzeitäquivalente des Fachpersonals pro 1.000 Einwohner
- Ausleihen pro Vollzeitäquivalent
- Benutzerzufriedenheit, gemessen durch Befragungen
- Anteil befriedigend beantworteter Auskunftsfragen
- Kosten pro Einheit bzgl. Dienstleistungen
- Personalkosten pro Einheit, z.B. in der Buchbearbeitung
- Gesamtaufwand pro Einwohner, pro Benutzer, pro Besuch, pro Einrichtung.

## Darstellung 6

<i>Fragestellung, Ziel</i>	<i>ISO 11620</i>	<i>IFLA-Richtlinien</i>
<b>1 Benutzerperspektive</b> <b>1.1 Allgemeines</b>		
Wie zufrieden sind unsere Benutzer?	<b>1.1.1 Benutzerzufriedenheit</b> nach einzelnen Diensten, Stichprobe, Benutzerbefragung, Skala 1-5	<b>Benutzerzufriedenheit</b> gleiche Def.
Wie zufrieden sind unsere Benutzer mit Ferndiensten?		Benutzerzufriedenheit mit Ferndiensten z.B. WWW-OPAC, elektr. Publikationen
<b>2 Benutzungsdienste</b> <b>2.1 Allgemeines</b>		
Wie erfolgreich sind wir in der Erreichung einer Zielpopulation?	<b>2.1.1 Prozentsatz der erreichten Zielpopulation</b> Stichprobe aus der Zielpopulation. Anteil der Befragten, die im letzten Jahr die Bibliothek benutzt haben. Oder Anteil der Entleiher an der Bevölkerung-	<b>Marktdurchdringung</b> gleiche Def.
Wieviel kostet die Bibliothek pro Benutzer?	<b>2.1.2 Kosten pro Benutzer</b> Laufende Ausgaben pro Jahr geteilt durch Anzahl Benutzer	
Wie erfolgreich sind wir dabei, Benutzer unserer Dienstleistungen zu gewinnen?	<b>2.1.3 Bibliotheksbesuche pro Kopf</b> Anzahl Besucher geteilt durch primäre Nutzergruppe	
Wieviel kostet die Bibliothek pro Besucher?	<b>2.1.4 Kosten pro Bibliotheksbesuch</b> Laufende Ausgaben pro Jahr geteilt durch Bibliotheksbesuche	
Wie ist der Bedarf an Öffnungszeiten?		<b>Öffnungszeiten im Vergleich zum Bedarf</b> Benutzerbefragung, Stichprobe
<b>2.2 Bereitstellen von Dokumenten</b>		
Wie gut ist unsere Erwerbungspolitik gemessen an anerkannten Normen?		<b>Expertenlisten</b> Prozentsatz an Titeln in geeigneten Bibliographien, die im Bestand sind
Wieweit stehen unsere Bestände tatsächlich zur Verfügung, wenn sie verlangt werden?	<b>2.2.1 Verfügbarkeit von Titeln</b> Prozentsatz der Titel im Bestand, die durchschnittlich weder ausgeliehen noch in Bearbeitung sind = 100 - Absenz	
Wieweit stehen Titel des Bestandes,	<b>2.2.2 Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln</b>	

die nachgefragt werden, tatsächlich und sofort zur Verfügung?	Prozentsatz der nachgefragten Titel im Bestand, die durchschnittlich weder ausgeliehen noch in Bearbeitung sind Benutzerbefragung, Stichprobe	
Wieweit stimmt unser Bestand mit dem Bedarf überein?	<b>2.2.3 Anteil an nachgefragten Titeln im Bestand</b> Prozentsatz der nachgefragten Titel, die im Bestand sind Benutzerbefragung, Stichprobe	
Wieweit stehen Titel, die nachgefragt werden, tatsächlich und sofort zur Verfügung?	<b>2.2.4 Erweiterte Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln</b> Prozentsatz der nachgefragten Titel, die durchschnittlich weder ausgeliehen noch in Bearbeitung sind Benutzerbefragung, Stichprobe	<b>Verfügbarkeit</b> gleiche Def.
Wieweit werden unsere Präsenzbestände genutzt?	<b>2.2.5 Präsenznutzung pro Kopf</b> Anzahl in der Bibliothek genutzter Dokumente geteilt durch primäre Nutzergruppe Die Benutzer werden an den Stichprobentagen gebeten, benutzte Bände nicht ins Regal zurück zu stellen. Diese zählt das Personal.	
Wie stark werden unsere Bestände genutzt? Wie gut sind sie auf den Bedarf ausgerichtet?	<b>2.2.6 Dokumentnutzungsrate</b> Prozentsatz an Titeln im Bestand, die durchschnittlich ausgeliehen sind oder in der Bibliothek benutzt werden = Absenz + Präsenznutzung	
Wieweit werden unsere Ferndienste von der primären Nutzergruppe genutzt?		<b>Fernnutzung pro Kopf</b> Anzahl Fernnutzungen (z.B. WWW-OPAC-Anfragen, Homepage-Aufrufe) durch die primäre Nutzergruppe geteilt durch primäre Nutzergruppe
Wieweit haben wir am Bedarf vorbei erworben? Welche Bestandsteile können ausgelagert werden?		<b>Nicht genutzte Dokumente</b> Prozentsatz der Dokumente im Ausleihbestand, die binnen eines best. Zeitraums nicht entliehen wurden = 100 – Aktivierungsgrad (Bewegtenquote)

<b>2.3 Heraussuchen von Dokumenten</b>		
Wie effektiv arbeitet unser Bereitstellungssystem?	<b>2.3.1 Mittlere Dauer der Dokumentbeschaffung aus geschlossenem Magazin</b> Stichprobe anhand von Bestellungen	
Wie rasch kommen unsere Benutzer an die gewünschten Dokumente heran?		<b>Bereitstellungsgeschwindigkeit</b> getrennt für Magazin- und Freihandbestände Stichprobe durch Testpersonen mit Stoppuhr Zeitspanne umfasst Katalogrecherche, ggf. Bestellvorgang, Wartezeiten
Wie gut sind Leitsystem, korrektes Einstellen und Raumorganisation?	<b>2.3.2 Mittlere Dauer der Dokumentbeschaffung aus Freihandbeständen</b> Stichprobe durch Testpersonen mit Stoppuhr Zeitspanne zwischen Ende der Katalogrecherche und Auffinden im Regal	
<b>2.4 Ausleihen von Dokumenten</b>		
Wie stark wird der Bestand genutzt?	<b>2.4.1 Bestandsumsatz</b> Ausleihen pro Jahr geteilt durch Anzahl Dokumente im Bestand	
Wie stark wird der Bestand genutzt?		<b>Bestandsnutzung</b> (Ausleihen + Präsenznutzung) geteilt durch Dokumente im Bestand
Entspricht die Erwerbungspolitik der Nachfrage?		<b>Bestandsnutzung pro Fachgebiet</b> $\frac{L/A + L/I}{2}$ soll 1 sein L = Anteil an Entleihungen A = Anteil an Erwerbungsmitteln I = Anteil an Neuerwerbungen
Wie stark wird der Bestand genutzt in Bezug auf die primäre Nutzergruppe?	<b>2.4.2 Ausleihen pro Kopf</b> Ausleihen pro Jahr geteilt durch primäre Nutzergruppe	
Wie stark werden unsere Bestände genutzt? Wie gut sind sie auf den Bedarf ausgerichtet?	<b>2.4.3 Entliehene Dokumente pro Kopf</b> Anzahl der zu e. best. Zeitpunkt ausgeliehenen Dokumente geteilt durch primäre Nutzergruppe	
Was kostet eine Ausleihe?	<b>2.4.4 Kosten pro Ausleihe</b> Laufende Ausgaben pro Jahr geteilt durch Ausleihe	
Wie leistungsfähig sind die Personalressourcen in Bezug auf die Ausleihe?	<b>2.4.5 Ausleihen pro Mitarbeiter</b> Ausleihen pro Jahr geteilt durch Vollzeitäquivalente	

<b>2.5 Dokumentlieferung aus externen Beständen (nehmender Leihverkehr)</b>		
Wie effizient ist der Leihverkehr?	<b>2.5.1 Geschwindigkeit des Leihverkehrs</b> Zeitspanne zwischen Eingang der Bestellung und Erhalt des Leihguts Stichprobe anhand der Leihschein	<b>Fernleihgeschwindigkeit</b> x % binnen 7 Tagen geliefert y % binnen 14 Tagen geliefert z % binnen 21 Tagen geliefert
<b>2.6 Anfrage- und Auskunftsdienste</b>		
Wie effektiv ist unser Auskunftsdienst?	<b>2.6.1 Erfolgsrate korrekt beantworteter Fragen</b> Ermittlung anhand eines repräsentativen Fragenkatalogs durch Testpersonen	<b>Erfolgsrate korrekt beantworteter Fragen</b> gleiche Def.
<b>2.7 Informationssuche</b>		
Wie gut ist unser alphabetischer Katalog?	<b>2.7.1 Erfolgsrate bei der Suche im alphabetischen Katalog</b> Bezugspunkt sind diejenigen Titel, die im Katalog nachgewiesen sind Benutzerbefragung, Stichprobe	<b>Erfolgsrate bei der Titelsuche</b> gleiche Def.
Wie gut ist unser Sachkatalog?	<b>2.7.2 Erfolgsrate bei der Suche im Sachkatalog</b> Bezugspunkt sind diejenigen Themen, die im Katalog nachgewiesen sind Benutzerbefragung, Stichprobe	<b>Erfolgsrate bei der sachlichen Suche</b> gleiche Def.
<b>2.9 Ausstattung</b>		
Wieweit kann die Ausstattung tatsächlich genutzt werden?	<b>2.9.1 Verfügbarkeit</b> Prozentsatz der Einrichtungen (z.B. PCs), die zum Zeitpunkt der Untersuchung benutzbar waren, aber nicht benutzt wurden	
Wieweit wird die Ausstattung tatsächlich genutzt?	<b>2.9.2 Benutzungsrate der Ausstattung</b> Prozentsatz der Ausstattung (z.B. PCs), die zum Zeitpunkt der Untersuchung benutzt wurden	
Wieweit werden die Benutzerarbeitsplätze genutzt?	<b>2.9.3 Benutzungsrate der Sitzplätze</b> Prozentsatz der Benutzerarbeitsplätze, die zum Zeitpunkt der Untersuchung benutzt wurden	

Wieweit kann das automatisierte System tatsächlich genutzt werden?	<b>2.9.4 Verfügbarkeit von automatisierten Systemen</b> Anteil der Stunden, zu denen das System funktioniert, an den Stunden, zu denen sein Funktionieren vorgesehen ist = 100 - Ausfallzeiten	
<b>3 Technische Dienste</b> <b>3.1 Erwerben von Dokumenten</b>		
Wie effektiv sind unsere Lieferanten?	<b>3.1.1 Mittlere Dauer der Dokumentenerwerbung</b> Zeitspanne zwischen Bestellung und Lieferung Stichprobe	<b>Beschaffungsgeschwindigkeit</b> Zeitspanne zwischen Publikation und Lieferung
<b>3.2 Bearbeiten von Dokumenten</b>		
Wie effektiv ist unsere Dokumentbearbeitung?	<b>3.2.1 Mittlere Dauer der Dokumentenbearbeitung</b> Zeitspanne zwischen Lieferung und Verfügbarkeit Stichprobe	<b>Buchdurchlaufgeschwindigkeit</b> Gleiche Def.
<b>3.3 Katalogisierung</b>		
Wie viel kostet es, einen Titel zu katalogisieren?	<b>3.3.1 Kosten pro katalogisiertem Titel</b> (Arbeitskosten + Fremdleistungskosten) geteilt durch Anzahl der Katalogisate	

## 6 EQUINOX

Das Equinox-Projekt der EU sollte ein System für Leistungsmessung und Qualitätsmanagement in Bezug auf elektronische Dienstleistungen entwickeln<sup>40</sup>. Es wurde 2000 abgeschlossen.

Als elektronische Dienstleistungen gelten vor allem:

1. Automatisierte Bibliothekssysteme (OPAC, Ausleih-, Erwerbungsmodul)
2. Standalone CD-ROMs
3. Vernetzte CD-ROMs
4. ERL Server
5. Zugang zu web-basierten elektronischen Zeitschriften
6. Web-basierte Datenbankangebote
7. Online-Recherchen (vermittelt oder frei zugänglich)
8. Webseiten von Bibliotheken mit Links zu bewerteten Informationsressourcen
9. Dienstleistungen, die auf E-Mail basieren, wie Auskunftsdienst oder Reservierungen

Nicht nur Begriffsdefinitionen, auch die Methoden müssen vereinheitlicht werden. So haben beispielsweise australische Bibliothekare vorgeschlagen, die Zahl der erfolgreichen Zugriffe auf eine Datenbank in Relation zu setzen zur Zahl der aufgrund beschränkter Lizenzen zurückgewiesenen Zugriffsversuche.

Ziele sind:

1. das Dienstleistungsangebot kontinuierlich verbessern
2. es gezielter auf die Bedürfnisse der Nutzer abzustellen,
3. die hohen Investitionen gegenüber dem Unterhaltsträger und der übergeordneten Institution zu rechtfertigen
4. Leistungsvergleiche mit anderen Bibliotheken zu ermöglichen.

Es sollte auch eine Software entwickelt werden, die die Erhebung, Sammlung und Auswertung der Daten vereinfacht. Parameter, die in der Regel als wesentliche Bestimmungsgrößen zur Nutzungsanalyse elektronischer Ressourcen genannt werden, sind<sup>41</sup>:

- **angebotsseitig:**
  1. personeller und finanzieller Aufwand
  2. Leistungsfähigkeit der Hard- und Software
  3. Support durch Auskünfte, Schulungen und Lernangebote
- **nachfrageseitig:**
  1. Akzeptanz und Bekanntheit der Medien und Angebote (Marktdurchdringung)
  2. Konkrete Abfrage einzelner Angebote (Nutzungshäufigkeiten)
  3. Zufriedenheit mit dem Angebot (Benutzerfreundlichkeit und Erfolg)

---

<sup>40</sup> Boekhorst (1999), Peter de: Managementinformation für die elektronische Bibliothek. In: B-I-T-online 1999, H. 2 = <http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-02/nachricht/boek/artikel.htm>

<sup>41</sup> Mundt (2000), Sebastian; Bell, Erpho: Daten über Daten – Telefonische Befragung von Bibliothekskunden zur Nutzung elektronischer Dienstleistungen. In: Bibliothek Forschung und Praxis 24 (2000) 3, S. 288-296 = [http://webdoc.gwdg.de/edoc/aw/bfp/2000\\_3/288-296.pdf](http://webdoc.gwdg.de/edoc/aw/bfp/2000_3/288-296.pdf)

Für die Bewertung der Qualität einer Datenbank kann die Zahl der Log-ins (erfolgreiche Zugriffe) verwendet werden. Die Nutzungsdauer (session) ist wenig aussagefähig, da eine lange Nutzungsdauer sowohl auf zufriedene Nutzer als auch auf mangelhafte Nutzerführung beruhen kann. Die Auswertung der logfiles (Zugriffsprotokolle) stößt auf folgende Probleme:

1. In den logfiles sind die Rechneradressen enthalten. Ob dahinter jeweils ein und derselbe Nutzer steht, ist nicht erkennbar. Man behilft sich, indem man Zugriffe von einer Rechneradresse (IP-Nummer) aus auf ein bestimmtes Angebot innerhalb einer bestimmten Zeitspanne als Zugriff durch einen Nutzer interpretiert.
2. Gezählt werden Zugriffe, nicht Nutzungen. Ein Zugriff kann erfolgen, weil ein Link dorthin interessant klang, aber nach Öffnen der Seite erkennt der Nutzer, dass sie für ihn nichts taugt und er klickt sich zurück.
3. Ganz genau wird nicht der Aufruf seitens des Nutzers, sondern der Abruf vom Server gezählt. Die Nutzung aus einem Zwischenspeicher im System des Nutzers wird in den logfiles des Servers nicht protokolliert.
4. Im Allgemeinen werden Zugriffe durch Suchmaschinen nicht als Nutzung gerechnet.
5. Werden unter einer Oberfläche wie z.B. Der digitalen Bibliothek NRW Ressourcen auf verschiedenen Servern erschlossen, kann möglicherweise nur der Zugriff auf diese Oberfläche, nicht auf die beteiligten Server, nutzerbezogen protokolliert werden.
6. Zum Teil wollen oder können kommerzielle Anbieter keine Auswertung ihrer Nutzungsdaten nach Herkunft liefern.
7. Das http-Protokoll ist als zustandslos konzipiert. Jeder Zugriff auf eine Datei wird einzeln gezählt; es gibt keine Sessions mit Beginn = Einloggen und Ende = Ausloggen.

Zusammenfassend kann man dennoch festhalten: Protokolldateien eignen sich mit Einschränkungen zur Nutzungsmessung und werden für diesen Zweck auch ausgewertet.

Das EQUINOX-Projekt hat folgende die folgenden Indikatoren definiert<sup>42</sup>:

1. Prozentsatz der Zielgruppe, die von den elektronischen Dienstleistungen erreicht wird.
2. Anzahl der Zugriffe auf jede elektronische Dienstleistung pro Mitglied der Zielpopulation
3. Anzahl der externen Zugriffe auf elektronische Dienstleistungen pro Mitglied der primären Nutzergruppe
4. Anzahl der Dokumente (Volltext oder Titelaufnahmen), die pro Sitzung (zwischen log-in und log-out) aufgerufen werden, für jede elektronische Dienstleistung. Bei Websites ist diese Zahl gleich der Zahl der externen Aufrufe.
5. Kosten pro Sitzung für jede elektronische Dienstleistung.
6. Kosten pro Dokument (Volltext oder Titelaufnahme) für jede elektronische Dienstleistung.

---

<sup>42</sup> <http://equinox.dcu.ie>

7. Prozentsatz der elektronischen Auskunftsfragen an den Auskunftsfragen (persönlich, per E-Mail, per Telefon usw.) überhaupt.
8. Nutzungsrate der PCs (gemessen als Anteil der benutzten PCs an den zur Verfügung stehenden PCs zu einem bestimmten Zeitpunkt)
9. Anzahl der verfügbaren PC-Stunden pro Mitglied der primären Nutzergruppe.
10. Vergebliche Aufrufe als Prozentsatz aller Aufrufe
11. Prozentsatz des Erwerbungssetats, der für elektronische Dienstleistungen ausgegeben wird
12. Anzahl der Teilnahmen an Schulungen in elektronischen Dienstleistungen pro Mitglied der primären Nutzergruppe.
13. Anteil der Arbeitskapazität (gemessen als Vollzeitäquivalente) für elektronische Dienstleistungen (Fortbildung, Management, Dienste) an der Arbeitskapazität insgesamt
14. Nutzerzufriedenheit mit elektronischen Dienstleistungen. Abgefragt wird bei einer Stichprobe der Nutzer die Zufriedenheit für jede einzelne Dienstleistung auf einer Skala 1-5.

## 7 Marketing

Vor wenigen Wochen, um August 2001 sind die *IFLA-Guidelines for Development Öffentlicher Bibliotheken* erschienen<sup>43</sup>. Als Marketing-Maßnahmen werden hier genannt:

- Ausstellungen,
- Leit- und Orientierungssystem,.
- Flyer, Broschüren, die die Dienste der Bibliothek bekannt machen,
- Leseförderung,
- Buchmessen,
- Homepages,
- Fördervereine,
- Bibliothekswochen,
- Zusammenarbeit mit Bürgergruppen

und vieles andere mehr. Marketing wird also als Promotion, als anspruchsvollere Form der Werbung und als Lobbytätigkeit aufgefasst.

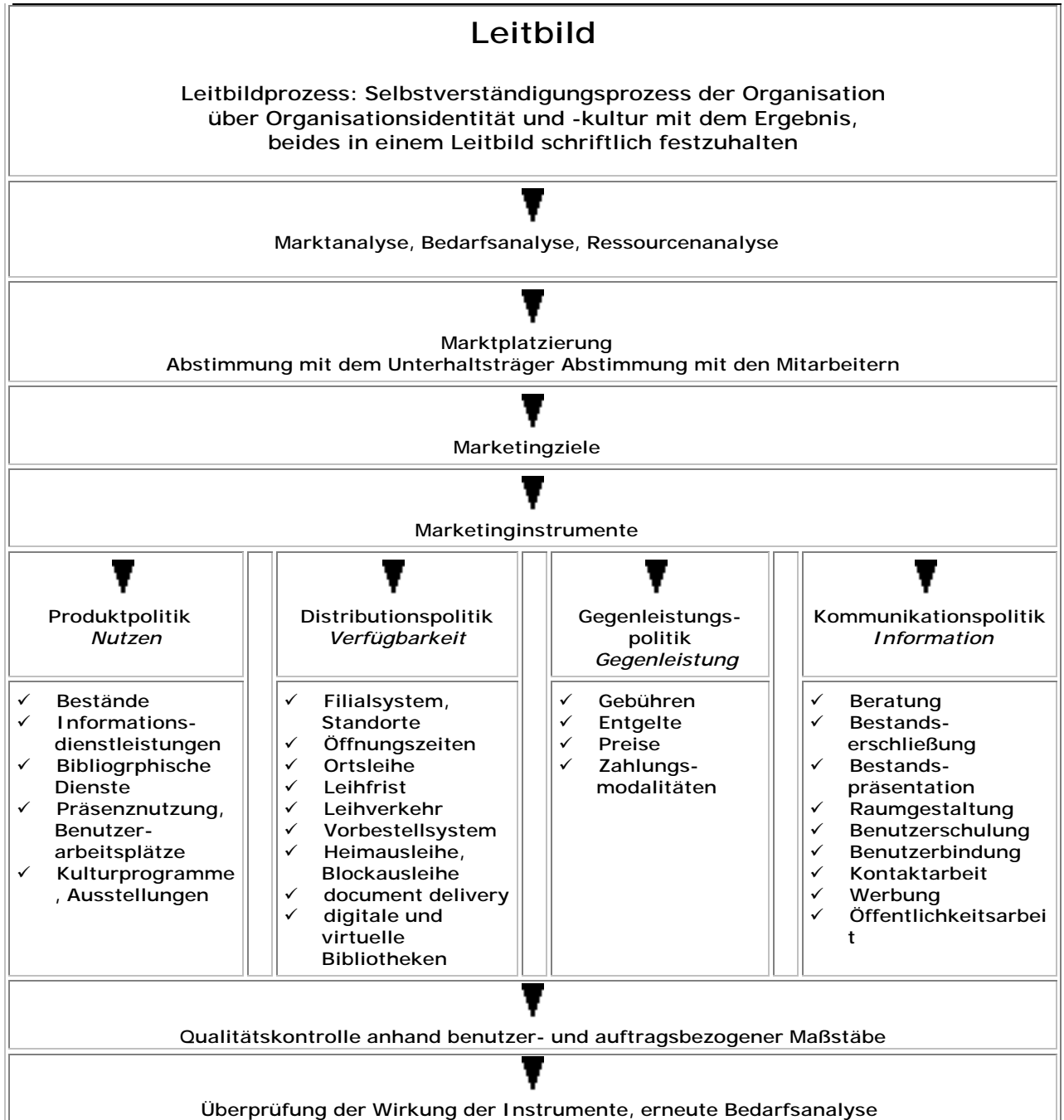
Demgegenüber halte ich an einem umfassenden Marketing-Begriff fest. Marketing ist eine Art der Betriebsführung, bei der alle Aktivitäten, sowohl die externen Dienstleistungen wie auch die internen Aktivitäten und Arbeitsabläufe, konsequent auf den Nutzerbedarf im Rahmen des öffentlichen Auftrags ausgerichtet werden.

Das folgende Schaubild soll den Marketing-Prozess veranschaulichen.

---

<sup>43</sup> The Public Library Service (2001). IFLA/UNESCO guidelines for development. Ed. By Philipp Gall ... München: Saur (IFLA publications. 97) = <http://www.ifla.org/VII/s8/proj/publ97.pdf>

Darstellung 7



Im Marketing kommt es auf zwei Handeln in zwei Richtungen an:

1. den Unterhaltungsträger davon zu überzeugen, dass die eigene Bibliothek gut ist. Hierfür ist bei Öffentlichen Bibliotheken der BIX geeignet, für wissenschaftliche Bibliotheken die Teilnahme an fortschrittlichen Projekten, z.B. Digitalisierung.
2. den Betrieb im Sinn der Marketingziele zu verbessern. Hierzu muss ein auf die Ziele abgestimmtes Bündel von Indikatoren gefunden werden. Wichtig ist die Teilnahme an Vergleichsrings, um Erfahrungsaustausch zu gewinnen. Innerhalb eines Vergleichsrings müssen alle Teilnehmer dieselben Indikatoren verwenden und können darüber hinaus individuelle Indikatoren verwenden, um ihre Besonderheiten zu messen. Bei der

Interpretation der gemeinsamen Indikatoren geht es nicht um gut oder besser, sondern um das Ausmaß der Zielerreichung im einzelnen Betrieb.

Deshalb ist Marketing ohne Leistungsindikatoren nicht möglich.

In der Praxis fängt man selten mit einem umfassenden Marketingprozess an. Sondern am Anfang kann der Leitbildprozess stehen. Auf diesem Hintergrund nimmt man sich Jahr für Jahr Teilbereiche vor, deren Verbesserung im Sinn einer Anpassung an das Leitbild vordringlich erscheinen (heuristische Stärken-Schwächen-Analyse). Zu dieser Anpassung gehört auch der Abbau von Dienstleistungen, die im Licht des Leitbilds nicht mehr vordringlich sind, um Kapazitäten für den Ausbau und die Verbesserung anderer Dienste zu gewinnen.

Die folgende Tabelle zeigt Marketingziele und ordnet geeignete Leistungsindikatoren zu. Die Sammlung von Marketingzielen ist beispielhaft zu verstehen und ergibt kein konsistentes Bündel, das einem Leitbild untergeordnet werden könnte.

**Darstellung 8**

<b>Marketingziele</b>	<b>Leistungsindikatoren</b>
Bedarfsdeckung in der Lehrbuchsammlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Bestandsumsatz,</li> <li>• hohe Verfügbarkeit,</li> <li>• niedriger Prozentsatz nicht entliehener Dokumente</li> </ul>
Exzellente Sammlung auf einem bestimmten Gebiet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höchster Anteil aus Expertenlisten</li> </ul>
Bestandsprofilierung in Richtung berufsorientiertes Lernzentrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe erweiterte Verfügbarkeit von Titeln in den Sachgruppen Sprachen, Wirtschaft, Technik...</li> </ul>
Bestandsprofilierung in Richtung Freizeitzentrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe erweiterte Verfügbarkeit von Titeln in den Sachgruppen Geografie, Sport, Tonträger...</li> </ul>
Bestandsprofilierung in Richtung Alltagsinformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe erweiterte Verfügbarkeit von Titeln in den Sachgruppen Recht, Wirtschaft...</li> </ul>
Exzellente Dienstleistungen für die Forschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Benutzerzufriedenheit mit der Dokumentlieferung</li> <li>• Geringe Dauer der Dokumentenerwerbung</li> <li>• Geringe Dauer der Dokumentenbearbeitung</li> <li>• Hohe Geschwindigkeit des Leihverkehrs</li> <li>• Hohe Verfügbarkeit des automatisierten Systems</li> </ul>
Leseförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Prozentsatz der erreichten Zielgruppe Bevölkerung unter 15 Jahren</li> </ul>
Erfolgreiche Studienbibliothek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Erfolgsrate bei der Suche im Alphabetischen Katalog</li> <li>• Hohe Erfolgsrate bei der Suche im Sachkatalog</li> <li>• Ausgewogenes Verhältnis von Ausstattungsverfügbarkeit und Benutzungsrate der Sitzplätze</li> <li>• Hohe Erfolgsrate korrekt beantworteter Fragen</li> <li>• Geringe Dauer der Dokumentbeschaffung aus Freihandbeständen</li> <li>• Geringe Dauer der Dokumentbeschaffung aus geschlossenem Magazin</li> <li>• Hohe erweiterte Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln</li> </ul>
Soziokulturelles Zentrum für Senioren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anzahl Bibliotheksbesuche pro Kopf der Über-60-Jährigen</li> </ul>

## 8 Trends bei der Entwicklung von Leistungsindikatoren

Nachdem die Marketing-Orientierung in Bibliotheken zunächst nur im Sinn von Kundenorientierung verstanden wurde, wird jetzt der Kundenbegriff mehr und mehr so erweitert, dass das Wort Kunde nicht mehr gut passt. Man spricht eher von Beteiligten (stakeholder<sup>44</sup>). Zu diesen gehören außer den Nutzern auch die Steuerzahler und die Angehörigen der Einrichtung bzw. der Gemeinde, indem sie die Bibliothek auch dann als positiven Teil ihrer Identität begreifen, wenn sie sie persönlich gar nicht benutzen, ferner die Angehörigen der Entscheidungsgremien der übergeordneten Einrichtung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Marketingziele und -entscheidungen werden damit komplexer, und es werden zusätzliche, geeignete Leistungsindikatoren benötigt, die weit über diejenigen in ISO 11620, den IFLA-Richtlinien sowie bei EQUINOX hinausgehen. Sie zielen auf die Messung von Wirkungen (outcomes<sup>45</sup>), was sehr viel umfassender ist statt nur von Ausstoß (output).

Die Wirkung einer leistungsfähigen Universitätsbibliothek kann z.B. darin bestehen, dass Studiendauern verkürzt und Abbrecherquoten verringert werden. Die Öffentlichen Bibliotheken reklamieren, einen Beitrag zur Stadtentwicklung zu leisten<sup>46</sup>. Wie kann das gemessen werden?

Für die Messung der Wirkung öffentlicher Programme und Einrichtungen, die ja öffentliche Mittel verschlingen, aber anders als Wirtschaftsunternehmen in der Regel keinen monetär messbaren Nutzen erzeugen, werden seit den 70er Jahren Verfahren der sozialen Untersuchung (social audit<sup>47</sup>) entwickelt und auch auf Bibliotheken angewendet<sup>48</sup>. Die eingesetzten Methoden sind vor allem Tiefeninterviews und Bürgerbefragungen –also ziemlich aufwendige Methoden.

Charles McClure und John Carlo Bertot<sup>49</sup> untersuchten durch Nutzerbefragungen Zwecke und spezifische Vorteile der Bibliotheksbenutzung in Pennsylvania (USA). Ein Drittel der Befragten gab an, dank Bibliotheksbenutzung effizienter im Beruf geworden zu sein; von den städtischen Bibliotheksbenutzern nannten 39,7 % diesen Nutzen. 16,8 % der Benutzer in ländlichen Gegenden und 29,3 % in Städten lernten mit Hilfe der Bibliothek *about new jobs or other business opportunities*. Rund zwei Drittel der Benutzer schöpfen die Bibliothek als Lernressource außerhalb formaler Kurse aus<sup>50</sup>. Auch in Großbritannien wurden empirische Studien unternommen, die die Gratifikationen der Bibliotheksbenutzung aus Nutzersicht feststellten<sup>51</sup>.

---

<sup>44</sup> Evans (2000), Margaret Kinnell: Quality management and self assessment tools for public libraries = <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/112-126e.htm>

<sup>45</sup> Measuring outcome in the public sector (1996). Smith, P. (ed.) London: Taylor and Francis.

<sup>46</sup> Der Beitrag der Öffentlichen Bibliothek zur Stadtentwicklung (1998). Hrsg. von der Plattform Öffentliche Bibliotheken in der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.

<sup>47</sup> Blake (1976), D.H.; Frederick, W.C.; Myers, M.S.: Social auditing. New York: Praeger.

<sup>48</sup> Usherwood (1999), Robert C.: Mehr als Statistik. Eine soziale Bilanz öffentlicher Bibliotheksarbeit. In: Bibliotheksdienst 33, S. 571-

<sup>49</sup> McClure (1998), Charles R.; Bertot, John Carlo: Public Library Use in Pennsylvania. Final Report. Harrisburg: Pennsylvania Dept. of Education = <http://www.istweb.syr.edu/~mcclure/>

<sup>50</sup> McClure (1998), Charles R.; Bertot, John Carlo: Public Library Use in Pennsylvania. Final Report. Harrisburg: Pennsylvania Dept. of Education = <http://www.istweb.syr.edu/~mcclure/>, S. 65.

<sup>51</sup> Linley (1998), Rebecca; Usherwood, Bob: New Measures for the New Library. Sheffield: Dept. of Information Studies.

Deutsche Untersuchungen richten ihre Fragestellungen stärker auf in Anspruch genommene Dienstleistungen, wobei meistens sehr konventionell nach benutzten Mediengruppen gefragt wird, weniger nach den gestifteten Nutzen. Man kann sie aber ohne Verrenkungen so interpretieren, dass auch in Deutschland Öffentliche Bibliotheken vor allem einen Nutzen stiften, der mit persönlicher Kompetenzerweiterung zu tun hat; oder jedenfalls sind dies die an die Bibliothek gerichteten Erwartungen.

Eine Nutzerbefragung in Brandenburg<sup>52</sup> fand heraus, dass die Benutzer die Bibliothek vor allem als Einrichtung für Medienausleihe und Lernen sehen. Von nachgeordneter Bedeutung ist in ihren Augen die Funktion der Bibliothek als Treffpunkt und Kommunikationsort, während die Mitarbeiter gerade hierin eine nicht zu vernachlässigende Funktion sehen. In dieser Differenz wirkt die Rezeption einer aus den 70er Jahren überlieferten politisch-euphemistischen Rollenzuweisung<sup>53</sup> der Öffentlichen Bibliothek gewissermaßen als der Agora der modernen Stadt nach.

Heute dürfen wir weder den Fehler machen, Funktionen, Rollen der Bibliotheken nur zu propagieren ohne auch quantitativ belegen zu können, wie weit diese Funktionen tatsächlich erfüllt werden, noch dürfen wir dem Irrtum erliegen, die Anwendung von Leistungsindikatoren reduziere die Bibliothek auf die Rolle des Dienstleistungsproduzenten.

---

<sup>52</sup> Hobohm (1999), Hans-Christoph: Was Bibliotheken wert sind. In: BuB 51, S. 36-43.

<sup>53</sup> Hohlfeld, Klaus (1973): Die Bibliothek in der menschlichen Stadt. In: Die gesellschaftliche Rolle der deutschen öffentlichen Bibliothek im Wandel 1945-1975 (1976). Hrsg. von Tibor Süle. Berlin: Dt. Bibliotheksverband (AfB-Materialien. 15), S. 189-195.