

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 120

**BALANCED SCORECARD
FÜR REGIONALBIBLIOTHEKEN**

**KONZEPTION FÜR DIE
NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK
HANNOVER**

VON
ULRICH KANDOLF

**BALANCED SCORECARD
FÜR REGIONALBIBLIOTHEKEN**

**KONZEPTION FÜR DIE
NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK
HANNOVER**

**VON
ULRICH KANDOLF**

Berliner Handreichungen
zur Bibliothekswissenschaft

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

Heft 120

Kandolf, Ulrich

Balanced Scorecard für Regionalbibliotheken : Konzeption für die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover / von Ulrich Kandolf. - Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1998, 51 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarsausbildung ; 120)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Die Balanced Scorecard ist inzwischen ein bewährtes Instrument für strategisches Management. Im ersten Teil der Arbeit wird dieses Instrument vorgestellt und grundsätzliche konzeptionelle Überlegungen für die Einführung in einer wissenschaftlichen Bibliothek angestellt.

Im zweiten Teil der Arbeit wird anhand der von Ceynowa & Coners vorgestellten „Referenz-Scorecard“ die Anwendbarkeit der genannten Kennzahlen für die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover diskutiert.

Diese Veröffentlichung ist die überarbeitete Fassung einer schriftlichen Hausarbeit am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin; Titel der Hausarbeit: „Methoden des Qualitätsmanagements. Balanced Scorecard für Regionalbibliotheken“.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
1 Einleitung	8
2 Balanced Scorecard als Steuerungssystem für Regionalbibliotheken	12
2.1 Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung in Hannover	12
2.2 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	13
2.2.1 Das Grundmodell der Balanced Scorecard	13
2.2.2 Fünf Managementprobleme	17
2.2.3 Vorgabe- und Individual-Strategie	19
2.3 Organisatorischer Rahmen für die Einführung der Balanced Scorecard	21
2.3.1 Das Modell der Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken	21
2.3.2 Projektorganisation	24
3 Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Niedersächsische Landesbibliothek	29
3.1 Vom Leitbild zu den strategischen Zielen	29
3.1.1 Kurzprofil der Niedersächsischen Landesbibliothek (NLB)	29
3.1.2 Das Leitbild	30
3.1.3 Die strategischen Ziele	33
3.2 Ursache-Wirkungs-Beziehungen	37
3.3 Kennzahlen der Perspektive „Nutzer“	38
3.4 Kennzahlen der Perspektive „Finanzen“	43
3.5 Kennzahlen der Perspektive „Prozesse“	45
3.6 Kennzahlen der Perspektive „Potentiale“	48
4 Zusammenfassung und Ausblick	52
Abkürzungsverzeichnis	54
Abbildungsverzeichnis	54
Literatur	55
Internetadressen	57

Vorwort

Qualitätsmanagement hat schon seit einigen Jahren eine fundierte theoretische Grundlage.¹ Hervorgegangen aus dem produzierenden Gewerbe in den 1940er Jahren, hat sich die Beschäftigung mit der Qualität in praktisch alle Branchen der Industrie, des Handels, der Dienstleistungen und der staatlichen Institutionen ausgebreitet.² Als Triebfeder wird meist der Zwang zum effektiveren Einsatz der Mittel gesehen. Für ein Wirtschaftsunternehmen ist es also die Absicht, effektiver zu wirtschaften, um am Markt weiter zu bestehen, bzw. um mit den zusätzlichen Mitteln Innovationen zu finanzieren.

In öffentlichen Institutionen besteht im wesentlichen erst nach Einführung eines Globalhaushaltes das Bestreben, den vorgegebenen Etat effektiv zu nutzen, um über finanzielle Freiräume verfügen zu können.³

Die Betrachtung der eigenen Arbeit „durch die Qualitätsbrille“ hat aber durchaus weitere Vorteile für Unternehmen und Organisationen. Ähnlich wie eine Selbstreflexion der eigenen Lebenssituation für das persönliche Leben klärende Einsichten und damit eine bewußtere und begründetere Lebensführung ermöglicht, kann die Beschäftigung mit den eigenen Arbeitshandlungen zu erhöhter Motivation, größerer Zielstrebigkeit und höherer Arbeitszufriedenheit auf allen Mitarbeitererebenen führen.

Bibliotheken sind zentrale Institutionen des geistigen Lebens in unserer Gesellschaft. Ihnen ist der Schutz wesentlicher Kulturgüter anvertraut, als Wissensspeicher sind sie Teil des kulturellen Gedächtnisses der Menschheit. Sie dienen gewissermaßen als Portal zum Wissen der Vergangenheit und der Zukunft.

Deshalb ist es wichtig, die bibliothekarische Arbeit weiter zu entwickeln und zu kultivieren. Das Wissen um diese Bedeutung muß heute aber auch verbreitet werden. Im begonnenen „Informationszeitalter“⁴ droht die Bedeutung dieser gewachsenen menschlichen Kultur, die in den Bibliotheken bewahrt wird, durch die Flut an neuartigen

¹ Vgl. Nelles, Alexandra (2000).

² Vgl. für einen Bereich der Informationswirtschaft z.B. Rüller, Christian (2000).

³ Schiffer, Heike & Barckow, Klaus (1999), S. 209.

⁴ Vgl. Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 2f. Sie unterscheiden zwischen dem vergangenen Industriezeitalter 1850-1975 und dem seit 1975 begonnenen Informationszeitalter.

Trends in Vergessenheit zu geraten. Deshalb erscheint es heute auch notwendig, offensive Strategien zu verfolgen, etwas was der Bibliothekar der Vergangenheit nicht brauchte. „Man sollte agieren, nicht nur reagieren“, um „die Entwicklung in der Hand zu behalten und zu steuern und sich nicht von Fachfremden etwas gegebenenfalls Unsinniges aufzwingen zu lassen.“⁵ Die *Vermittlung* der geistigen Schätze gewinnt also an Bedeutung in der bibliothekarischen Tätigkeit von heute. Der Dienstleistungscharakter von Bibliotheken wird damit wichtiger denn je.

⁵ Schiffer, Heike & Barckow, Klaus (1999), S. 211.

1 Einleitung

Um die Qualität der Dienstleistungen zu messen, sind zahlreiche Kennzahlen und Normen entwickelt worden. Für wissenschaftliche Bibliotheken sind hier u. a. maßgeblich:

- Die vom Internationalen Verband der bibliothekarischen Vereine und Institutionen (IFLA) herausgegebenen internationalen Richtlinien zur Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Sie umfassen 17 Leistungsindikatoren für die Qualitätsmessung.⁶
- Die internationale Norm ISO 11620: 1998 (2000): Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung, Berlin.
- Das EU-Projekt EQUINOX – „Library Performance Measurement And Quality Management System“, welches Kennzahlen für die vernetzte elektronische Bibliothek entwickelt hat.⁷
- Die neu bearbeitete internationale Statistiknorm für Bibliotheken ISO/FDIS 2789 (2001) „Information And Documentation – International Library Statistics“.

Die Zusammenstellung von Kennzahlenübersichten („Scorecards“) war der Ausgangspunkt einer US-amerikanischen Studie über „Leistungsmessung in Unternehmen der Zukunft“, die Anfang der 1990er Jahre stattfand⁸. Diese Studie basierte auf dem Gedanken, daß die existierenden Leistungsmessungsansätze, die vorrangig auf Finanzkennzahlen basierten, zunehmend unbrauchbar würden. Man gruppierte die Leistungskennzahlen nun um vier ausgewogene („balanced“) Perspektiven: die finanzielle, die Kunden-, die interne und die Innovationsperspektive.⁹ Bei der Umsetzung in die Praxis erkannten die beteiligten Unternehmer, daß man mit dieser **ausgewogenen Kennzahlentafel** („balanced scorecard“) mehr als nur Leistungsmessung betreiben kann. Man hatte ein Management-Instrument geschaffen, mit dem die Unternehmensstrategie („mission“) umsetzbar und im Unternehmen kommunizierbar geworden war. Dieses Konzept der „Balanced Scorecard“ (BSC) geht also über den Begriff des eigentlichen Qualitätsmanagements hinaus.

Die Management-Methode der Balanced Scorecard hat inzwischen die Phase überschritten, in der diskutiert wurde, ob sie nur eine geschickt vermarktete Modeerscheinung sei. Eine Studie der Universität Eichstätt

⁶ Vgl. Poll, Roswitha & Boekhorst, Peter te (1998).

⁷ Vgl. <http://equinox.dcu.ie/> (Stand: 29.04.2003).

⁸ Vgl. Kaplan, Robert & Norton, David (1997), Vorwort, S. VII.

⁹ S.u. Abschn. 2.2.1.

kommt im Jahr 2001 zu dem Ergebnis, daß rund 40% der DAX 100-Unternehmen die BSC entweder bereits einsetzen oder im Implementierungsprozess stehen.¹⁰ Die BSC ist also in der **Privatwirtschaft** erfolgreich eingeführt.¹¹

Der Begriff „Balanced Scorecard“ wurde in den ersten deutschen Übersetzungen mit „ausgewogener Berichtsbogen“, „ausgewogener Ergebnisbogen“ bzw. „ausgewogene Ergebnistafel“ bezeichnet. Als weitere Bezeichnungen finden sich „ausbalancierter Berichtsbogen“, „ausgewogenes Kennzahlensystem bzw. Zielsystem“ sowie „gewichteter Berichtsbogen“, „gewichtete Zielkarte“ und „Konzept der strategischen Anzeigetafel“.¹² Mittlerweile hat sich jedoch allgemein die englische Bezeichnung durchgesetzt.¹³

Die in den letzten Jahren verstärkte Publikationstätigkeit in Deutschland zur BSC hat bisher wenig Neues gebracht.¹⁴ Für das Verständnis der grundsätzlichen Konzeption erscheinen drei Monographien als maßgeblich. Zunächst zählen dazu zwei Titel der beiden Scorecard-Entwickler Robert S. Kaplan und David P. Norton: „Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997“ und „Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001“. Für die Planung und Umsetzung im deutschsprachigen Bereich grundlegend ist von Horváth & Partner: „Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2. Aufl. 2001“.¹⁵ Einen ersten Überblick über die Erfahrungen im **nicht-gewerblichen (öffentlichen) Bereich** bietet der Sammelband von Andreas Georg Scherer und Jens

¹⁰ Vgl. Bilanzbuchhalter & Controller, 2/2001, S. 34-37. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 2.

¹¹ Vgl. Kudernatsch, Daniela (2001).

¹² Vgl. Kaplan, Robert & Norton, David (1992); Scherer, Andreas Georg & Alt, Jens Michael (Hrsg.) (2002), S. 76, 88; Horváth & Partner (Hrsg.) (1999), S. 9; Morganski, Bernd (2001), S. 9.

¹³ Wenngleich die englische Bezeichnung für den deutschen Leser zunächst nicht besonders eingängig ist, hat sie als Fachbezeichnung den unbestreitbaren Vorteil, bei der Literaturrecherche gezielt die relevanten Titel zu finden.

¹⁴ Am 09.01.2003 wies das VLB 78 Titel mit dem Begriff „Balanced Scorecard“ nach. Davon waren 25 Titel aus dem Jahr 2002, 28 Titel aus dem Jahr 2001, 13 Titel aus dem Jahr 2000, 9 Titel aus dem Jahr 1999 und nur noch 3 Titel aus früheren Jahren. Abgesehen von den Erfahrungsberichten in verschiedenen Unternehmen, gab es darunter wenig originäre Gedanken. Meist wird direkt auf die „Erfinder“ Kaplan & Norton verwiesen. Für den deutschsprachigen Raum hat die Unternehmensberatergruppe Horváth & Partner das Standardbuch geschrieben.

¹⁵ Die Horváth & Partner Beratungsgruppe erhebt den Anspruch „der Praktikerleitfaden im deutschen Sprachraum zur Balanced Scorecard-Implementierung“ zu sein. Der Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth hat die Balanced Scorecard Mitte der 1990er Jahre im deutschsprachigen Raum eingeführt und u.a. die beiden maßgeblichen Monographien der Balanced Scorecard-Entwickler Kaplan & Norton ins Deutsche übersetzt.

Michael Alt (Hrsg.): „Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002“.¹⁶ Der öffentliche Sektor beginnt inzwischen auch, die BSC als Management-Instrument zur Kenntnis zu nehmen, welches die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten eines Unternehmens an der effizienten Umsetzung vorgegebener strategischer Ziele verspricht. Dabei steht nicht allein die Kostenersparnis im Vordergrund, sondern die „günstige Positionierung im Wettbewerb um Kunden und knappe Ressourcen“.¹⁷ Konkrete Konzepte und eingehende Erfahrungsberichte finden sich bisher jedoch kaum. Weder die Literatur zum Neuen Verwaltungsmanagement noch zur Balanced Scorecard deckt die Problematik der Umsetzung auf den öffentlichen Sektor hinreichend ab. Umsetzungen der BSC in wissenschaftlichen Bibliotheken sind bisher nur vereinzelt aus den Vereinigten Staaten von Amerika sowie aus Südafrika bekannt.¹⁸

Für den Bereich der **wissenschaftlichen Bibliotheken** in Deutschland legten Klaus Ceynowa und André Coners im Jahr 2002 einen „ersten Denk- und Orientierungsrahmen“ vor, der am „Ausgangspunkt der Erarbeitung einer bibliotheksindividuellen Balanced Scorecard stehen kann“.¹⁹ Ihre Darstellung der „Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken“ ist das Ergebnis eines Projektes der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in Zusammenarbeit mit der Universitäts- und Landesbibliothek Münster, der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen und der Bayerischen Staatsbibliothek München.²⁰ Obwohl in der Literatur oft betont wird, daß jedes Unternehmen seine *individuelle* Scorecard erstellen sollte²¹, präsentieren Ceynowa & Coners eine „Referenz-Scorecard“, die „grundlegende, für den Leistungserfolg wissenschaftlicher Bibliotheken ‚kritische‘ Ziel- und Meßgrößen einrichtungsübergreifend“ bestimmen soll.²² Als Ausgangspunkt ist eine solche Referenz-Scorecard sicher sinnvoll und zweckmäßig. Dennoch fordert gerade die innere Logik der BSC-Konzeption

¹⁶ S. auch Literaturverzeichnis.

¹⁷ Scherer, Andreas Georg & Alt, Jens Michael (Hrsg.) (2002), S. V.

¹⁸ Vgl. Pienaar, Heila & Penzhorn, Cecilia (2000).

¹⁹ Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 31.

²⁰ Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 1.

²¹ Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 38f.

²² Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 30ff.

eine Auseinandersetzung mit der betriebsindividuellen Strategie, die selbstverständlich per se nicht branchenweit definiert werden kann. Die Lösung für dieses Problem könnte in der Differenzierung in zwei parallele Strategien liegen, wie sie von Horvath & Partner (1999) für die öffentliche Verwaltung vorgeschlagen wird.²³

Ausgehend von dieser Referenz-Scorecard werden im folgenden konzeptionelle Hinweise und Empfehlungen für die Erstellung einer individuellen BSC für die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover entwickelt.

²³ Horváth & Partner (Hrsg.) (1999), S. 17.

2 Balanced Scorecard als Steuerungssystem für Regionalbibliotheken

2.1 Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung in Hannover

Die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover (NLB) hat zum 01. Januar 2003 ihre bis dahin angegliederten universitären Fachbereichsbibliotheken an die Universität Hannover/Technische Informationsbibliothek (UB/TIB) abgegeben und eine neue Organisationsstruktur eingenommen.²⁴ Dies ist ein Ergebnis aus der im Jahre 2000 begonnenen Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung am Standort Hannover. Damit ist die Niedersächsische Landesbibliothek zu einer „reinen“ Regionalbibliothek mit Pflichtexemplarrecht für das Land Niedersachsen geworden. Die Umstrukturierung führte dazu, grundsätzlich über die Aufgaben einer Regionalbibliothek nachzudenken, also nach Abgabe der universitären Verpflichtungen, sich auf die eigentlichen Aufgaben einer Landesbibliothek zu konzentrieren. Darüber hinaus wurde untersucht, welche speziellen Aufgaben aus der historischen Verpflichtung der Bibliothek bestehen und weiterhin gepflegt bzw. verstärkt ins Blickfeld gerückt werden müssen. Neben der Wahrnehmung des Pflichtexemplarrechts für Niedersachsen ist z.B. die Erschließung und Erhaltung des Leibniznachlasses eine spezielle Verpflichtung mit oberster Priorität.

Im Zuge dieser grundlegenden Bestandsaufnahme entstand ein **neues Leitbild**, welches selbstbewußt in einer Pressemitteilung und im Internet präsentiert wurde.²⁵ Nun stellte sich die Frage: „Wie geht es weiter?“. Eine gespannte Erwartungshaltung verbreitete sich zunehmend unter den Mitarbeitern.²⁶ Nicht zuletzt der Wechsel des Direktors weckte die Hoffnung, daß die Reorganisation zu einem frischen Impuls für die Bibliothek werden könnte.²⁷ Aus Sicht der Direktion entstand somit das Problem, die Ziele des Leitbildes in konkrete Maßnahmen zu übersetzen, um den angestoßenen Reformprozeß nicht verpuffen zu lassen. Dieses Problem ist in der

²⁴ Erlaß des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur vom 10.12.2002.

²⁵ Vgl. <http://nlb-hannover.de/Pressemitteilungen/Leitbild.htm> (Stand: 28.01.2003) u. Abbildung 6.

²⁶ Das ergab eine nicht-wissenschaftliche Umfrage unter den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und spiegelt daher nur einen Trend in der Stimmung wieder.

²⁷ Am 01.07.2002 wurde Dr. Georg Ruppelt neuer Direktor der Niedersächsischen Landesbibliothek.

Management-Literatur als „**Top-down-Problem**“ bekannt.²⁸ Es wird bei dieser Problematik darauf hingewiesen, daß Strategien kein Selbstzweck sein dürfen, sondern konkreten Einfluß auf das Tagesgeschäft nehmen müssen, um nicht zur bloßen symbolischen Politik zu werden.

Nach dem Impuls der Reorganisation, der zu ersten strategischen Überlegungen geführt hat, wäre die Zeit reif, um im Rahmen eines Projektes eine individuelle BSC an der NLB zu implementieren und sie somit in eine strategiefokussierte Organisation zu überführen.

2.2 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard

2.2.1 Das Grundmodell der Balanced Scorecard

Das Top-down-Problem, also die Umsetzung der Bibliotheksstrategie in konkrete Maßnahmen, kann durch die Anwendung der BSC gelöst werden.

Die BSC dient in erster Linie der *Strategieumsetzung* und nicht der *Strategiefindung*. Es spricht aber natürlich nichts dagegen, vor der Einführung der BSC Maßnahmen zur Strategiefindung vorzunehmen. In dem fünf Phasen umfassenden Horvath & Partner-Modell zur BSC-Implementierung ist z.B. in Phase 2 die Klärung der strategischen Grundlagen fest vorgesehen.²⁹

Das Konzept der BSC entstand als ein neuer Ansatz der Leistungsmessung von Unternehmen aus der Kritik an der einseitigen, kurzfristigen und vergangenheitsorientierten Ausrichtung des traditionellen Rechnungswesens und finanzieller Kennzahlen.³⁰ Es geht davon aus, daß nicht mehr in erster Linie das Anlagekapital und dessen effiziente Nutzung, sondern in zunehmendem Maße auch weiche Faktoren (z.B. Mitarbeiterqualifikation, Kundenbindung)³¹ für die langfristige Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenswert entscheidend sind. Unternehmen, die am heutigen

²⁸ Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 381.

²⁹ Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. VI. und s.u. Abschn 2.3.2.

³⁰ Die erste Veröffentlichung des Konzepts ist aus dem Jahr 1992 in einem Aufsatz im Harvard Business Review (U.S.A.): Robert S. Kaplan & David P. Norton: The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review 70 1992, S. 71-79.

Im Jahre 1996 erschien die erste Monographie der Autoren zum Thema, welche 1997 ins Deutsche übersetzt wurde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

³¹ Zu weiteren „weichen Faktoren“ im Management vgl. Hobohm, Hans-Christoph & Umlauf, Konrad (Hrsg.) (2002), Abschn. 3.1.4.

Markt bestehen bleiben möchten, müssen ihre Kunden mit innovativen Produkten begeistern und dafür sorgen, daß ihre Mitarbeiter entsprechend ausgebildet und motiviert sind. Kaplan und Norton, die Initiatoren - oder „Erfinder“ - der BSC, schlagen eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Leistungsmessung in vier Perspektiven vor, um den Beitrag und die Umwandlung von weichen Faktoren und immateriellen Vermögenswerten in langfristige finanzielle Erfolge auszudrücken und damit steuerbar zu machen. Die vier Perspektiven sollen die Fokussierung auf einen Teilbereich des Arbeitsprozesses verhindern und alle Bereiche in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Die Bezeichnung „Balanced Scorecard“ weist bereits auf eine gewisse Ausgewogenheit oder Balance hin. Diese *ausgewogene* Leistungsbewertung umfaßt kurzfristige und langfristige Ziele, monetäre und nicht monetäre Kennzahlen, so genannte Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen) und Frühindikatoren (Leistungstreiber) sowie externe und interne Perspektiven der Leistungsmessung.³² Die vier Perspektiven der BSC sind im Grundmodell: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Kaplan und Norton betonen allerdings, daß es sich dabei nicht um eine starre Vorgabe handelt, sondern daß die Struktur der BSC an die individuelle Strategie eines Unternehmens angepaßt werden soll.³³ Die vier Perspektiven lassen sich wie folgt kurz charakterisieren (siehe *Abbildung 1*)³⁴:

Die **Finanzperspektive** zeigt an, ob die Umsetzung einer Strategie insgesamt zu einer ökonomischen Ergebnisverbesserung führt. Dabei nehmen im Grundmodell die Kennzahlen in der Finanzperspektive eine Doppelrolle ein: Sie definieren einerseits die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Andererseits stellen sie durch entsprechende Ursache-Wirkungsbeziehungen die *Bezugsgrößen für alle anderen Perspektiven* der BSC dar. Diese Doppelrolle wird in der BSC für wissenschaftliche Bibliotheken von der *Kundenperspektive* eingenommen, die mit der Finanzperspektive die Plätze tauschen wird. Dagegen stellen die

³² Vgl. Morganski, Bernd (2001), S. 21.

³³ Vgl. Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 33.

³⁴ Vgl. Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 23ff.

kameralistischen Finanzen der öffentlichen Einrichtung einen eher einschränkenden Faktor dar.

Die Leitfrage der Finanzperspektive lautet: Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?

In der **Kundenperspektive** sind die Kunden- und Marktsegmente zusammengefaßt, in denen das Unternehmen absatzseitig konkurrieren soll. Durch entsprechende strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen soll das Wertangebot an die Kunden abgebildet werden, durch welches das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil in den anvisierten Marktsegmenten erreichen möchte. In der Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken wird die Kunden- oder „Nutzerperspektive“ gegenüber diesem Grundmodell gewissermaßen aufgewertet, da sich wissenschaftliche Bibliotheken überwiegend über die Benutzerbeziehung definieren.

Die Leitfrage der Kundenperspektive lautet: Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?

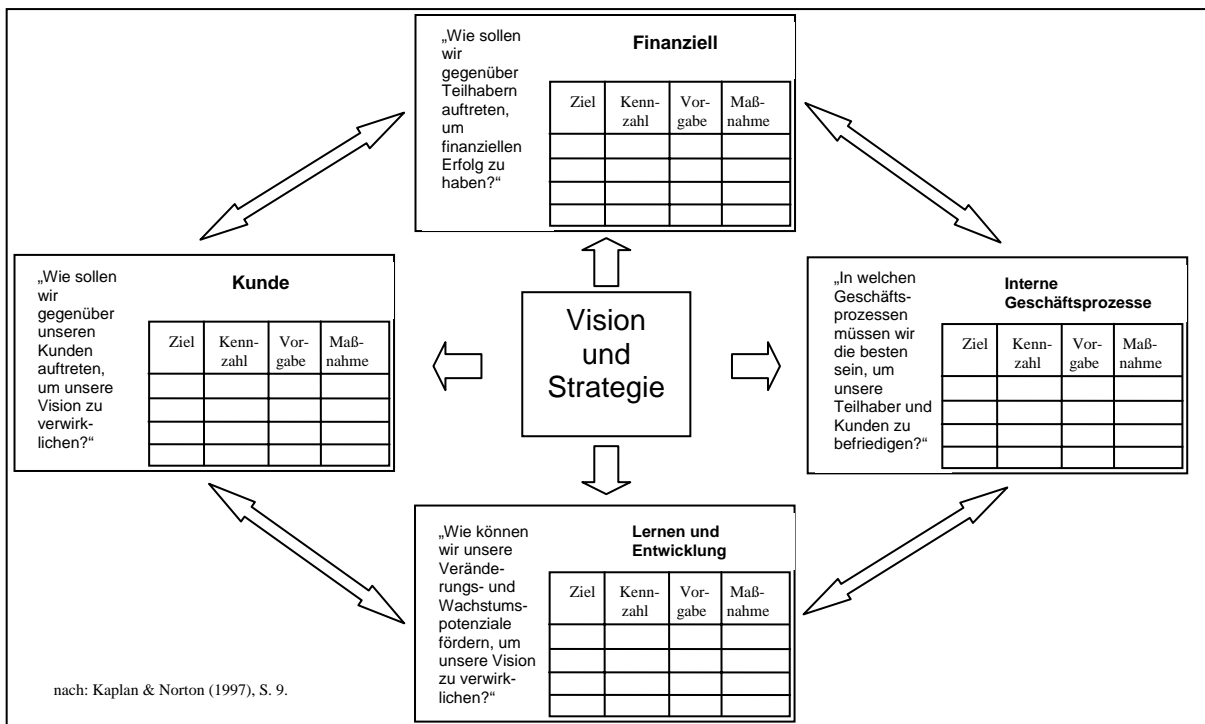


Abbildung 1: Das Grundmodell der Balanced Scorecard

Die **interne Prozeßperspektive** identifiziert diejenigen internen Geschäftsprozesse, die das Unternehmen dazu befähigen, die Wertvorgaben der Kunden in den Zielmärkten und die Erwartungen der Anteilseigner („stakeholder“) zu erfüllen.

Die Leitfrage der Prozeßperspektive lautet: In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?

Die Kennzahlen der **Lern- und Entwicklungsperspektive** beschreiben schließlich die Infrastruktur, die zur Erreichung der Ziele aus den drei anderen Perspektiven notwendig ist. Dabei sind vor allem die drei Bereiche Mitarbeiterqualifikation, Potentiale der Informationssysteme sowie Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter von Bedeutung.

Die Leitfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive lautet: Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Damit ist die BSC eine „komplexere Version strategischen Managements“, in welcher die Perspektiven „praktisch den vier Management-Dimensionen entsprechen“³⁵. Sie fragt nach den Kundenerwartungen, wie es das Marketing tut, sie fragt nach dem effizienten Einsatz der Ressourcen, wie es in der Kostenrechnung geschieht, sie fragt nach der Organisation der internen Prozesse, wie das Qualitätsmanagement, und in der vierten Perspektive werden die Potentiale der Bibliothek bezüglich ihrer Zukunftsfähigkeit analysiert, wie in der „SWOT“-Analyse.

Das Innovative an dem Konzept der BSC besteht darin, daß die Kennzahlen von oben (Top-down) auf eine *gemeinsame „Stoßrichtung“*, nämlich auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet werden. Damit geht die BSC über die bloße Sammlung von Kennzahlen hinaus und wird zu einem ganzheitlichen Managementsystem. Mit diesem strategischen Managementsystem sind „innovative Unternehmen“ in der Lage, „kritische Managementprobleme“³⁶ zu meistern:

- Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie,
- Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen,

³⁵ Hobohm, Hans-Christoph & Umlauf, Konrad (2002), Abschn. 3.3.6.

³⁶ Vgl. Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 10f.

- Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen,
- Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen (hin zur lernenden, strategiefokussierten Organisation).

2.2.2 Fünf Managementprobleme

Fünf Managementprobleme gilt es mit der BSC zu lösen. Diese grundsätzlichen Managementprobleme des öffentlichen Sektors unterscheiden sich laut der Unternehmensberatergruppe Horváth & Partner nur kaum von denen der Privatwirtschaft. So treffen die folgenden fünf Managementprobleme auf den öffentlichen sowie den privatwirtschaftlichen Sektor gleichermaßen zu:³⁷

(1) Die Strategie ist umzusetzen:

Obwohl zahlreiche Aufgaben der öffentlichen Hand vom Gesetzgeber vorgegeben sind, entbindet es die nachgeordneten Stellen nicht davon, diese vorgeschriebenen Aufgaben als strategische Ziele zu sehen und sie umzusetzen. Die Ausgangssituation ist also eine ähnliche wie in der Privatwirtschaft: Wie läßt sich die Was-Frage (Ziele) mit der Wie-Frage (strategische Aktionen) verknüpfen? Wie ist die Zielerreichung zu überprüfen und zu messen? Wie macht man die Zusammenhänge zwischen Zielen transparent?

(2) Kritik an den klassischen Meßgrößensystemen:

Zwar gibt es im öffentlichen Sektor keine vergleichbare Tradition in Bezug auf Kennzahlensysteme wie in der privaten Wirtschaft, doch spätestens seit Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in einigen Bereichen besteht auch hier eine unübersichtliche Datenflut. Die bibliothekarische Leistungsmessung ist auf einem konzeptionell relativ fortschrittlichen Stand, der aber nicht mit einem ebenso fortgeschrittenen Praxiseinsatz übereinstimmt.³⁸ Man braucht also Instrumente, welche die vorhandenen Informationen strukturieren, verdichten und die (strategisch) relevanten

³⁷ Darstellung zu diesem Gliederungspunkt nach: Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 377-380.

³⁸ Vgl. Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 12ff. und Poll, Roswitha & Boekhorst, Peter te (1998).

Kennzahlen identifizieren und in den strategischen Fokus rücken. Aus Daten müssen Führungsinformationen werden. Die öffentliche Hand sollte nicht dieselben Fehler begehen wie die Wirtschaft und deshalb frühzeitig Konzeptionen verwenden, welche die Identifikation solcher Kennzahlen und Steuerungsgrößen erlauben, die über die reine Finanz- und Kostensicht hinausgehen.

(3) Das Berichtswesen in öffentlichen Einrichtungen ist inhaltlich aufzuwerten:

In öffentlichen Einrichtungen existieren kaum einmal funktionierende Berichtswesen. Häufig sind sie dann gleichzusetzen mit ausführlicher Prosa, was bedeutet, daß die wichtigen Informationen für die Entscheidungsträger nur schwer erkennbar sind. Es besteht also Bedarf an einer institutionalisierten, regelmäßigen und relevanten Berichterstattung.

(4) Der Planungsprozeß ist auf Zielerreichung und Ergebnisse hin auszurichten:

Die Planungsprozesse in privater Wirtschaft und öffentlichen Institutionen sind sehr verschieden. (Haushalts-) Planung ist im Gegensatz zu Planungen privater Wirtschaftsunternehmen meist ein politischer Verhandlungsprozeß. Es gilt, sich darauf zu konzentrieren, den Planungsprozeß auf Ziele und Ergebnisse hin auszurichten, also die strategischen, politischen Ziele mit der Ressourcenplanung (Haushalt, Budgetierung) zu verknüpfen.

(5) Die externe Berichterstattung ist zu verbessern:

Die externe Berichterstattung hat im politischen Raum eine noch größere Bedeutung als im privatwirtschaftlichen Bereich. Für die öffentliche Verwaltung besteht eine gesetzliche und demokratische Pflicht, über die Aktivitäten und die Ressourcenverteilung Rechenschaft abzulegen. In den Haushaltsberatungen finden jedoch nur selten Verknüpfungen zwischen Geldmittelvergabe und damit verbundenen Zielen statt. Demgegenüber steht für den Bürger und Politiker die Nach- und Überprüfbarkeit des öffentlichen Handelns im Mittelpunkt des Interesses.

Die Betrachtung der fünf Managementprobleme zeigt, daß „die Herausforderungen, welche die Entwicklung der BSC im

privatwirtschaftlichen Bereich notwendig gemacht haben, [...] uns in ähnlicher Form auch im öffentlichen Sektor [begegnen]“. „So können zum Beispiel zwei Kernprozesse, die das New Public Management derzeit durchläuft, nämlich die Entwicklung von Leitbildern und die Bestimmung von Produkten, über die Balanced Scorecard miteinander verknüpft werden.“³⁹ Daher ist die BSC unter Beachtung der Spezifika und bei Anpassung einzelner Aspekte durchaus von großem Nutzen für öffentliche Institutionen.

2.2.3 Vorgabe- und Individual-Strategie

Anders als in privaten Wirtschaftsunternehmen können öffentliche Organisationen ihre Strategie nur in einem engen Rahmen selbst bestimmen, da sie meist gesetzlich fixierte Aufgaben zu erfüllen haben. Der Gestaltungsspielraum liegt also eher in den freiwilligen als in den gesetzlichen Aufgaben. Die gesetzlichen Zielvorgaben von öffentlichen Einrichtungen machen es notwendig, sich bei der Strategie der Pflichtaufgaben weniger um das *Ob* als das *Wie* einer Strategie zu kümmern. Horváth & Partner empfehlen für öffentliche Institutionen deshalb eine Trennung in eine „Vorgabe-Strategie“ und eine „Individual-Strategie“.⁴⁰ Die Vorgabe-Strategie beinhaltet die gesetzlich vorgeschriebenen Ziele (für die NLB z.B. das Pflichtexemplarrecht), während die Individual-Strategie eine freiwillige Schwerpunktbildung ist (z.B. das Ziel, zu einem regionalen Kultur- und Bildungszentrum zu werden). Die meist fehlende oder stark **eingeschränkte Strategiehoheit** öffentlicher Institutionen führt zu einer Fokussierung auf die *Art und Weise* der Umsetzung von (gesetzlich vorgegebenen) Strategiezielen. Also geht es für wissenschaftliche Bibliotheken eher um die Betrachtung von Qualität, Produktivität, Effizienz und Niveau der zu erbringenden Leistung und weniger um die Entwicklung von neuen Leistungsangeboten oder neuen Strategiezielen. Das ist ein grundsätzlicher Unterschied zur Situation in der privaten Wirtschaft. Ein privates Unternehmen wäre z.B. in der Lage, sein Dienstleistungsangebot komplett umzustellen, wenn sich seine äußeren Bedingungen extrem verändern würden und nur dadurch die Überlebensfähigkeit gesichert werden

³⁹ Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 380.

⁴⁰ Horváth & Partner (Hrsg.) (1999), S. 17

könnte. Einige Wirtschaftsunternehmen haben es geschafft, „in atemberaubender Geschwindigkeit ganze Konzernstrukturen auszutauschen und von heute auf morgen ihre Produktpalette [zu] wechseln“⁴¹.

Die strategische Planung wissenschaftlicher Bibliotheken kann aber dennoch Schwerpunktziele z.B. über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren festlegen, um damit auf veränderte Bedingungen zu reagieren oder um bestimmte Leistungsbereiche befristet zu forcieren. Kaplan & Norton unterscheiden zwischen diagnostischen und strategischen Kennzahlen. Die **diagnostischen Kennzahlen** sind diejenigen Kennzahlen, „die überwachen, ob das Unternehmen unter Kontrolle ist, und das Eintreten ungewöhnlicher Ereignisse signalisieren, die ein sofortiges Eingreifen erfordern“.⁴² Mit diesen Kennzahlen läßt sich die Vorgabe-Strategie überwachen. Diagnostische Kennzahlen beinhalten nur die notwendigen „Hygienefaktoren“, die ein Unternehmen in Gang halten. Dies können „hunderte, ja tausende“ sein.⁴³ Die **strategischen Kennzahlen** dagegen „definieren eine Strategie, die auf exzellente Wettbewerbsfähigkeit abzielt“, sie dienen also der Individual-Strategie eines Unternehmens. „Die BSC ist kein Ersatz für die alltäglichen Meßsysteme einer Organisation. Die Kennzahlen der Scorecard werden gewählt, um die Aufmerksamkeit der Manager auf jene Faktoren zu lenken, die für die Organisation zu *einem Durchbruch im Wettbewerb führen* sollen.“⁴⁴ Es ist zu prüfen, ob diejenigen Daten, die für wissenschaftliche Bibliotheken bereits seit Jahren erhoben werden (z.B. die der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)), als Grundlage für Kennzahlen der Vorgabe-Strategie angesehen werden können, ob sie möglicherweise bereits diese Funktion erfüllen, ohne daß sie bisher so benannt wurden. Möglicherweise ist der - gerade in der Entstehung begriffene - BIX für wissenschaftliche Bibliotheken (BIX WB) ein geeignetes Instrument für die Vorgabe-Strategie, was wünschenswert wäre, jedoch unwahrscheinlich scheint, da die bisherige Bedeutung des BIX (für ÖB) vor allem in seiner „Eignung für die Public-Relations-Arbeit“ liegt und „zwischen den jeweiligen Zielen und Profilen der

⁴¹ Hobohm, Hans-Christoph (1997), S. 299.

⁴² Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 157.

⁴³ Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 157.

⁴⁴ Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 157. Hervorhebungen von mir.

Bibliotheken [...] und dem BIX [...] keine Beziehung“ zu erkennen ist.⁴⁵ Dies soll nicht weiter vertieft werden. Es bleibt festzustellen, daß die etwa 20 Kennzahlen der BSC nicht das Gesamtaufgabenspektrum der Bibliothek abbilden sollen (und können), sondern auf den *bibliotheksindividuellen Schwerpunkt* fokussiert sein müssen.

Für das genaue Verhältnis zwischen Vorgabe- und Individual-Strategie gibt es in der Literatur bislang keine Beispiele. Würde sich die Bibliotheksleitung der NLB dazu entschließen, die BSC einzuführen, müßte dieses Verhältnis während des Projektes grundsätzlich definiert werden.

2.3 Organisatorischer Rahmen für die Einführung der Balanced Scorecard

2.3.1 Das Modell der Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken

Das ursprünglich privatwirtschaftlich orientierte Grundmodell der BSC bedarf einiger Abwandlungen, um in wissenschaftlichen Bibliotheken eingesetzt werden zu können.

Ein grundlegender Unterschied zu dem privatwirtschaftlichen Grundmodell der BSC ist die **Bedeutung der Finanzperspektive**. In dem Grundmodell werden alle Kennzahlen in einen Bezug zu den Kennzahlen der Finanzperspektive gesetzt, da der finanzielle Erfolg in einem Wirtschaftsunternehmen natürlich immer ‚ganz oben‘ steht. „In öffentlichen Institutionen, die nicht Gewinnmaximierung, sondern optimale Leistung bei gegebenen Budgetrahmen anstreben, kann der Finanzperspektive diese dominierende Rolle nicht zuerkannt werden.“⁴⁶ Für staatliche und Nonprofit-Organisationen ist der Finanzrahmen ein einschränkender und kein Zielfaktor. Die höchste Priorität für wissenschaftliche Bibliotheken bildet die Kundenperspektive, die mit der finanziellen Perspektive die Plätze tauscht. Das an wissenschaftliche Bibliotheken angepaßte BSC-Modell wird hier von Ceynowa & Coners übernommen. Die Perspektive „Lernen und Entwicklung“ soll demnach auch als „Potentialperspektive“ bezeichnet werden (siehe *Abbildung 2*). Damit soll verdeutlicht werden, daß in dieser Perspektive

⁴⁵ Umlauf, Konrad (2001), S. 20f.

⁴⁶ Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 28.

„strategische Ziel- und Meßgrößen [einbezogen werden], die sich auf die Entwicklung der für die zukünftige Leistungsfähigkeit erforderlichen Infrastruktur *in allen Aspekten* richten, also Mitarbeiter, Technologien, Ausstattung und Innovationen gleichermaßen“.⁴⁷ Die für die Auswahl der Kennzahlen leitenden Fragestellungen wurden gegenüber dem Grundmodell von Kaplan & Norton (vgl. oben *Abbildung 1*) umformuliert, um „den Handlungsbedingungen einer Institution des öffentlichen Sektors besser zu entsprechen“⁴⁸:

Nutzerperspektive: Wie erfüllen wir die Erwartungen der Benutzer?

Finanzperspektive: Wie können wir unsere Ressourcen effizient einsetzen?

Prozßperspektive: Wie müssen die internen Prozesse organisiert sein, um den Nutzererwartungen zu entsprechen?

Potentialperspektive: Wie können wir die zukünftige Leistungsfähigkeit der Bibliothek gewährleisten?

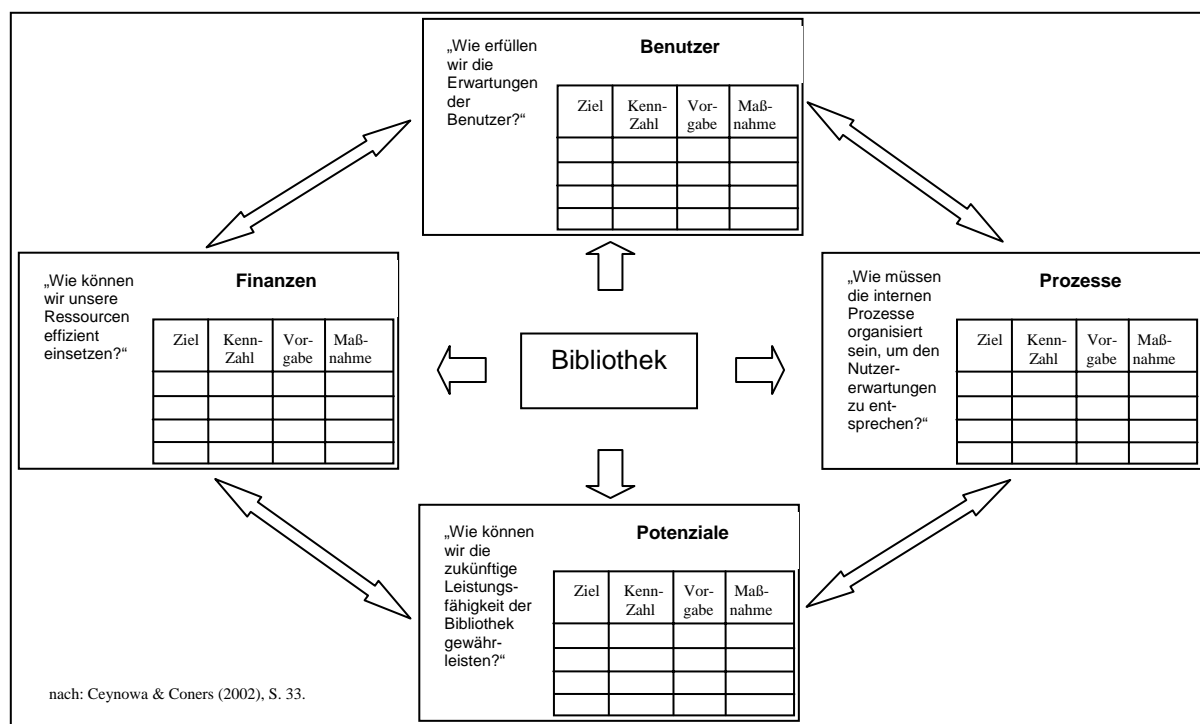


Abbildung 2: Das Modell der BSC für wissenschaftliche Bibliotheken

Kaplan & Norton schlagen für den öffentlichen Sektor eine Modifizierung der BSC-Struktur vor, die zwei Perspektiven *nebeneinander* an die Spitze stellt

⁴⁷ Ceynowa, Klaus & Coners André (2002), S. 30.

⁴⁸ Die Darstellung der Leitfragen folgt Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 32-34.

(siehe Abbildung 3). Dieses Modell trägt der Tatsache Rechnung, daß in öffentlichen Organisationen der Geldgeber und der Empfänger der Dienstleistung getrennt sind. „Die Geldgeber (Spender) stellen finanzielle Ressourcen zur Verfügung und bezahlen für die Bereitstellung der Dienstleistung. Eine andere Gruppe (die Empfänger) nehmen die Dienstleistung dagegen in Anspruch.“⁴⁹ Daher sei nicht eindeutig zu klären, wer denn nun der eigentliche „Kunde“ im betriebswirtschaftlichen Sinne ist. Ohne sich auf die Finanz- oder Kundenperspektive als eine „wichtigere“ Perspektive festzulegen, werden „Ziele für beide Perspektiven definiert und anschließend die internen Prozesse identifiziert, die das Wertangebot für beide ‚Kundengruppen‘ festlegen.“⁵⁰

Öffentliche Organisationen sollten sich dann überlegen, ob sie ein übergeordnetes gesellschaftliches Ziel (die Mission) über die Perspektiven stellen wollen, „wie z.B. Armutsbekämpfung, Verminderung des Analphabetentums oder die Verbesserung der Umwelt“!⁵¹ Für eine wissenschaftliche Bibliothek käme vielleicht eher das Ziel „Verbesserung der allgemeinen Bildung“ oder ähnliches in Frage. Für die Formulierung dieser Mission sollte versucht werden, aus dem Leitbild *einen* Satz herzuleiten, der die wichtigste oder grundlegendste Dienstleistung der Bibliothek am besten beschreibt.

⁴⁹ Kaplan, Robert & Norton, David (2001), S. 120.

⁵⁰ Kaplan, Robert & Norton, David (2001), S. 120.

⁵¹ Kaplan, Robert & Norton, David (2001), S. 120.



Abbildung 3: Modell der Balanced Scorecard für öffentliche Organisationen

Diese Modifizierung des Grundmodells auf die Belange des öffentlichen Sektors zeigt wie die Flexibilität der Anwendung von Kaplan & Norton verstanden wird. Die *Form* des Modells sollte aber nicht überbewertet werden. Sie sollte den Mitarbeitern ein klares Bild vom strategischen Wollen der Bibliotheksführung vermitteln. Entscheidender als die Form ist es, wie die Perspektiven mit Zielen gefüllt werden und der gesamte Prozeß der Implementierung *umgesetzt* und *kommuniziert* wird.

Die von Ceynowa & Coners vorgeschlagene Form wird bei einer konsequenten Durchführung ebenso zum gewünschten Ziel führen.

2.3.2 Projektorganisation

Die Übersetzung des Leitbildes in strategische Ziele und die Festlegung strategischer Maßnahmen ist eine ureigene Aufgabe der Bibliotheksführung. Für die NLB bedeutet dies, daß die Entwicklung einer Scorecard im wesentlichen als Aufgabe der Bibliotheksdirektion und der Führungskräfte der Abteilungen zu betrachten ist. Für die Projektplanung und Koordination sollte eine kleine **Koordinationsgruppe** gebildet werden, die aus einem BSC-Koordinator und zwei Mitarbeitern besteht. Der BSC-Koordinator sollte möglichst aus dem Bereich des Controllings (Stabsfunktion) kommen und

einen „guten Draht“ zur Direktion haben. Es wird in der Literatur mehrfach darauf hingewiesen, daß der Erfolg ganz entscheidend vom Rückhalt bei der Führungsspitze abhängt.⁵²

Das in der Privatwirtschaft bewährte **Fünf-Phasen-Modell** von Horváth & Partner wird auch für eine öffentliche Institution geeignet sein. Die Umsetzung kann der formalen sach- und aufgabenlogischen Struktur des Fünf-Phasen-Modells folgen. Inhaltlich sind die einzelnen Phasen jedoch im Vergleich zur Privatwirtschaft teilweise unterschiedlich zu gestalten.⁵³ Die Fünf Phasen sind:

Phase 1: Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen

Phase 2: Die strategischen Grundlagen klären

Phase 3: Eine Balanced Scorecard entwickeln

Phase 4: Den „Roll-out“ managen

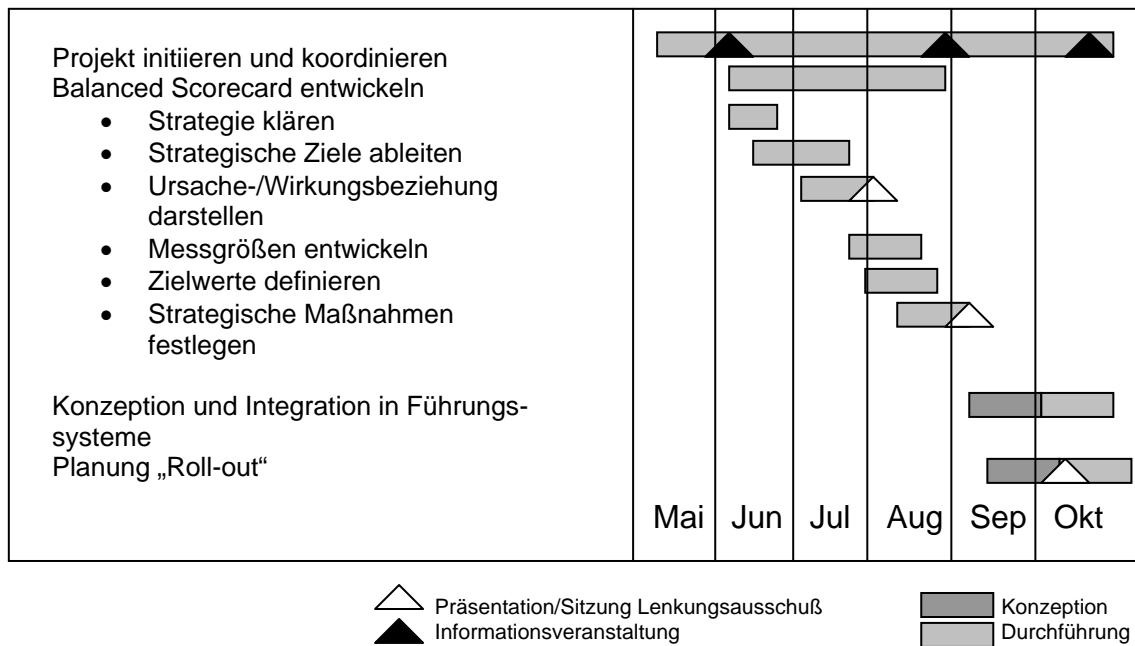
Phase 5: Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen

Die Laufzeit eines BSC-Projektes kann je nach Größe und Komplexität einen Bearbeitungszeitraum von einigen Wochen bis zu mehreren Monaten betragen. Vor Beginn des Projektes sollte sich mindestens der BSC-Koordinator gründlich in die BSC-Konzeption einarbeiten. Dazu wäre eine Fortbildung sicherlich angemessen, wie sie inzwischen z.B. von der TÜV-Akademie Nord angeboten wird.⁵⁴ Für Unternehmen, die bereits über eine fundierte Strategie verfügen, hat sich ein **Projektplan** von etwa sechs Monaten bewährt. Der Projektplan könnte dann wie folgt aussehen:

⁵² Vgl. z.B. Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 192 u. Horváth & Partner (2001), S. 92.

⁵³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 394ff.

⁵⁴ Vgl. <http://www.tuevnord.de/orbis/trainingDetail.aspx?TrainingID=40659> (=BSC-Seminar im September 2003) (Stand: 28.02.2003).



nach: Horvath & Partner (2001), S. 83.

Abbildung 4: Projektplan zur Erstellung einer Balanced Scorecard

Der Projektplan verlängert sich um den zusätzlichen Zeitbedarf für eventuelle eingehendere strategische Grundüberlegungen (Verlängerung der Phase 2), welche im Fall der NLB vermutlich nicht in größerem Maße erforderlich sind, weil ein Strategie-Zielkatalog bereits existiert. Die Phase 5 geht über den Projektplan insofern hinaus, als der kontinuierliche Einsatz der BSC in Form des normalen, „alltäglichen“ Berichtswesens sichergestellt werden sollte. Idealerweise wären die Inhalte der BSC auch ein routinemäßiges Thema während der wöchentlichen Dienstbesprechungen.

Für das Projekt erscheint es sinnvoll, **Arbeitsgruppen** oder Teams auf drei Ebenen zu bilden. Eine Gruppe der obersten Führungsebene, eine Gruppe der mittleren Führungsebene und zehn Gruppen der unteren Führungsebene (vgl. Organisationsplan im Anhang):

1. Führungskräfte der obersten Ebene, bestehend aus
 - der Direktion (3 Personen) mit dem Direktor als Hauptverantwortlichen,
 - dem Bibliotheksreferenten des Niedersächsischen Ministeriums für Kultur und Wissenschaft als Vertreter der übergeordneten Behörde,
 - der BSC-Koordinationsgruppe (3 Personen).
2. Führungskräfte der mittleren Ebene, bestehend aus
 - einem Direktionsmitglied (je nach Verfügbarkeit kann gewechselt werden),

- den Abteilungsleitern (10 Personen),
- einem Personalratsvertreter,
- der BSC-Koordinationsgruppe (3 Personen).

3. Führungskräfte der unteren Ebene, bestehend aus

- dem jeweiligen Abteilungsleiter,
- den Sachgebietsleitern (3-5 Personen),
- der BSC-Koordinationsgruppe (3 Personen).

Die Arbeitsgruppe der ersten Ebene übernimmt zugleich die Aufgaben des Lenkungsausschusses. Die Hauptarbeit für die inhaltliche Gestaltung der BSC liegt bei der Gruppe der zweiten Ebene. Sie bildet die Hauptplattform während des gesamten Projektes. Die Mitglieder der insgesamt zehn Gruppen der dritten (Abteilungs-)Ebene sollen keine eigene Scorecard für die Sachgebiete formulieren, sondern als ausgewiesene Fachleute ihrer Bereiche bei der Formulierung der Kennzahlen und Maßnahmen, im Sinne der strategischen Ziele, unterstützen. Die Abteilungsleiter vereinbaren mit ihren Sachgebietsleitern Zielvereinbarungen⁵⁵ für jeden einzelnen Mitarbeiter, welche auf die BSC ausgerichtet sein müssen.

Die BSC-Koordinationsgruppe erstellt die Zeitpläne des Projektes und setzt sie um. Sie hält die Ergebnisse der Sitzungen fest und bereitet sie für die folgenden Sitzungen auf. Zugleich überwacht sie die Strategiekonformität aller in den Sitzungen vereinbarten Zielgrößen und Maßnahmen.⁵⁶

Eine Sonderrolle hat die EDV-Abteilung im Projekt, da sichergestellt werden muß, daß die erarbeiteten Kennzahlen auch erhoben werden können. Daher erscheint es sinnvoll, einen Mitarbeiter aus der EDV-Abteilung in die BSC-Koordinationsgruppe aufzunehmen. Diejenigen Kennzahlen die nicht über die EDV erhoben werden (können), müssen anschließend in den Berichtsbogen eingefügt werden. Auf die verfügbare Software, die zur Umsetzung der BSC auf dem Markt ist, kann hier nicht näher eingegangen werden. In den nächsten Jahren wird es sicher noch weitere Neuentwicklungen in diesem Bereich geben. Derzeit „können

⁵⁵ Zum Führen durch Zielvereinbarungen vgl. Umlauf, Konrad (1998).

⁵⁶ Zur Projektorganisation vgl. Horváth & Partner (2001), S. 79ff und Morganski, Bernd (2001), S. 105ff. Beide beziehen sich jedoch auf „komplexe Projektorganisation für umfangreiche Vorhaben“, während ein Projekt für die NLB eher eine so genannte „einfache Projektorganisation mit unterschiedlichen Verteilungen der Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten“ darstellt, die leider weder bei Horváth & Partner noch Morganski näher spezifiziert wird.

Softwarelösungen allein [...] den Prozeß der Balanced Scorecard nicht ausreichend abbilden und unterstützen“.⁵⁷ Zunächst würde es ausreichen, einfache Übersichten mit den in der Bibliothek vorhandenen Computerprogrammen zu erstellen oder die von Ceynowa & Coners beigelegte Software „Library-Audit“ zu verwenden, bevor man zu teuren kommerziellen Lösungen greift. Am Ende des Projektes sollte ein brauchbares EDV-Konzept für die Datenerhebung der BSC stehen, welches möglichst auf bestehenden Erhebungen bibliothekarischer Daten aufbaut.

Das Projekt teilt sich in einen Prozeß der „Top-down“ und einen Prozeß der „Bottom-up“ verläuft. Der Teil „Top-down“ bezeichnet den Weg, den die Strategie zuerst geht, nämlich von der Direktion über die Abteilungsleiter zu den Mitarbeitern der unteren Ebene. Der Teil „Bottom-up“ schließt sich an, indem die nach unten kommunizierte Strategie den Weg zurück über die Abteilungsleiter zur Direktion geht. In dem „Bottom-up“-Teil werden die Ideen und (vielleicht schon konkreten) Zielgrößen- und Maßnahmenvorschläge an der Strategie ausgerichtet und der Direktion vorgelegt. Danach wird die Strategie in Form der BSC in die Führungssysteme der Bibliothek integriert.

Die erste Aufgabe der Koordinationsgruppe in Zusammenarbeit mit der Direktion ist es, den organisatorischen Rahmen für die Implementierung zu schaffen (Phase 1). In der anschließenden Phase 2 (Die strategischen Grundlagen klären) ist die Arbeitsgruppe der obersten Führungsebene gefordert. Im Ergebnis soll eine mit allen Direktionsmitgliedern abgestimmte Strategie herauskommen. Aus dieser Strategie sollen dann konkrete Ziele abgeleitet werden. Diese Ziele werden in der Phase 3 (BSC entwickeln) zunächst in der Arbeitsgruppe der mittleren Ebene in Ursache-Wirkungsbeziehungen gesetzt, es werden Meßgrößen/Kennzahlen entwickelt, Zielwerte definiert und strategische Maßnahmen festgelegt. Diese Ergebnisse werden von der Arbeitsgruppe der unteren Ebene in konkrete Zielvereinbarungen für jeden Mitarbeiter übersetzt. Nach Festlegung der Zielvereinbarungen werden diese in der Arbeitsgruppe der mittleren Ebene auf Strategiekonformität abgeglichen und endgültig festgelegt. Weiterhin wird in dieser Arbeitsgruppe die Konzeption und Integration der BSC in die

⁵⁷ Fridag, Herwig & Schmidt, Walter (2000), S. 96.

Führungssysteme der Bibliothek vorbereitet und eine Konzeption für den „Roll-out“ erstellt. Steht die Konzeption für den „Roll-out“, dann beginnt die tatsächliche Durchführung.

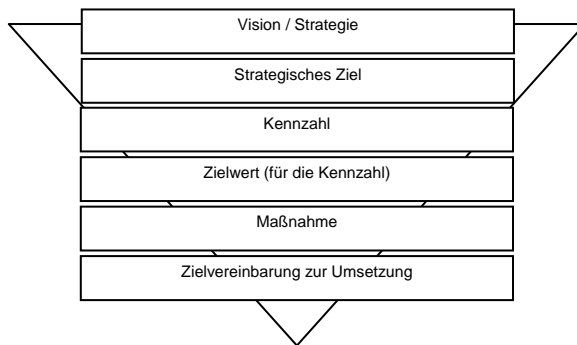


Abbildung 5: Arbeitsschritte

3 Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Niedersächsische Landesbibliothek

3.1 Vom Leitbild zu den strategischen Zielen

Zunächst wird ein Kurzprofil der NLB beschrieben, um einen ersten Überblick über die betrachtete Bibliothek zu bekommen. Vor dem Hintergrund des Kurzprofils sind anschließend das Leitbild und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele zu sehen.

3.1.1 Kurzprofil der Niedersächsischen Landesbibliothek (NLB)⁵⁸

Die NLB (gegr. 1665) ist eine Universalbibliothek mit wissenschaftlichen, kulturellen und musealen Aufgaben. Sie ist Regionalbibliothek für das Land Niedersachsen mit dem regionalen Pflichtexemplarrecht seit 1950 (zuvor seit 1737 für Kurhannover, seit 1828 Königreich Hannover) und erstellt die Niedersächsische Bibliographie seit 1971. Sie ist eine Forschungs- und Studienstätte für Wissenschaftsgeschichte, speziell der Frühen Neuzeit. In ihrer Abteilung „Leibniz-Edition“ wird die Leibniz-Ausgabe der Berliner Akademie der Wissenschaften bearbeitet. Im Zentrum für Aus- und Weiterbildung betreibt die NLB Bibliothekerausbildung für den gehobenen

⁵⁸ Nach: Handbuch der historischen Buchbestände (1998), S.18ff und Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken, 59 2001/2002, S. 190; vgl. Bibliotheksprofil auf der Internetseite veröffentlicht, Ausdruck im Anhang.

und mittleren Dienst. Sie ist Sitz der Geschäftsstelle der Gottfried-Wilhelm-Leibniz-Gesellschaft, des Freimaurerischen Bibliotheksvereins und des Vereinsarchivs des Vereins Deutscher Bibliothekare (VDB). Die allgemeinen Sammelgebiete umfassen die Geistes- und Sozialwissenschaften: Philosophie, Sprach- und Literaturwissenschaften, Künste, Geschichte, Theologie, Rechts- und Staatswissenschaft, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Psychologie und Pädagogik. Die besonderen Sammelgebiete umfassen neben der Wissenschaftsgeschichte der Frühen Neuzeit, die niedersächsische Landesgeschichte und Landeskunde, Literatur von und über Leibniz („Leibnitiana“), Freimaurer-Literatur sowie Drucke des 16. bis 18. Jahrhunderts. Die Ausgaben für Medienerwerbung umfaßten im Jahr 2000 etwa 4,68 Millionen DM. Die NLB besitzt derzeit einen Gesamtbestand von über 1,3 Millionen Medieneinheiten, zudem 4320 Handschriften, 375 Inkunabeln, circa 80.000 Autographen, 16.000 Leichenpredigten, 50.000 Wappen und 30.000 Karten. Es werden mehr als 8.000 laufende Zeitschriften und Zeitungen gehalten.

3.1.2 Das Leitbild

Das Leitbild (siehe *Abbildung 6*) der NLB besteht aus elf „Wir sind“-Aussagen, die das Dienstleistungsprofil der Bibliothek umreißen.⁵⁹ Die ersten fünf Thesen geben Auskunft darüber, *was* die NLB ist, während die sechs nachfolgenden Thesen Auskunft über das *Wie* der Auftragserfüllung geben. Laut Aussage der Direktion ist die Reihenfolge der Aussagen geordnet nach Wichtigkeit. Das Leitbild wurde während der Reorganisation entwickelt und der gesamten Belegschaft Ende 2002 vorgestellt. Demnächst soll es als Broschüre gedruckt werden, um es den Mitarbeitern und Benutzern noch näher zu bringen. Seit Januar 2003 ist das Leitbild auf der NLB-Internetseite veröffentlicht.⁶⁰

Das Leitbild repräsentiert als „Organisationsidentität“ das „gewollte Selbstverständnis der Organisation“ und hat als Ziel ein „schlüssiges und widerspruchsfreies, ganzheitliches Verhalten der Bibliothek [...] als Organisation und aller ihrer Mitarbeiter sowie die strikte Kohäsion aller

⁵⁹ Zur Erstellung bzw. zum Umgang mit einem Leitbild vgl. Hobohm, Hans-Christoph & Umlauf, Konrad (2002), Abschn. 3.2.6.

⁶⁰ Vgl. <http://nlb-hannover.de/Pressemitteilungen/Leitbild.htm> (Stand: 28.01.2003).

Einzelentscheidungen.“⁶¹ Die Organisationsidentität setzt sich zusammen aus den Elementen Organisationskultur, Organisationskommunikation, Organisationsdesign und Organisationsimage. Viele der Veränderungen, die seit dem Wechsel der Führungsspitze durchgeführt wurden, lassen sich in die Elemente der Organisationsidentität einordnen.

Für ein neues Organisationsdesign wurden neue Briefköpfe mit einem einheitlichen Logo (rotes Niedersachsenroß und standardisierte Typographie der Bibliotheksbezeichnung)⁶² eingeführt, der Internetauftritt neu gestaltet, eine neue Schriftenreihe („Lesesaal. Kleine Spezialitäten aus der Niedersächsischen Landesbibliothek“) mit dem Logo darauf herausgegeben. Der Eingangsbereich wurde mit einem neuen Empfangs- und Ausstellungskonzept baulich umgestaltet.

⁶¹ Hobohm, Hans-Christoph & Umlauf, Konrad (2002), Abschn. 3.2.1.

⁶² Vgl. Internetausdrucke im Anhang.

Niedersächsische Landesbibliothek Leitbild

Die Niedersächsische Landesbibliothek, gegründet 1665 als Hofbibliothek, ist eine moderne Regionalbibliothek mit bedeutenden historischen Beständen. Sie ist ein effizienter und innovativer Servicebetrieb und kooperiert mit Partnern aus Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft. Kundenfreundliche Dienstleistungen stehen im Zentrum des Handelns.

Wir sind: Literatur- und Informationszentrum Niedersachsen

- Wir sammeln, erschließen und archivieren im Rahmen unseres gesetzlichen Auftrages (Pflichtexemplarrecht) alle in und über Niedersachsen erscheinenden Publikationen unabhängig von der Veröffentlichungsform und Sprache.
- Wir stellen diese unseren Kunden schnell und zuverlässig zur Verfügung.
- Wir sammeln und vermitteln Informationen unterschiedlichster Art zu Geschichte und Gegenwart Niedersachsens und machen diese weltweit zugänglich.
- Wir unterstützen die Regionalforschung durch die Veröffentlichung der Niedersächsischen Bibliographie.
- Wir unterstützen öffentliche wie private Sammlungen in Niedersachsen bei der Erschließung historischer Bestände.

Wir sind: Geistes- und sozialwissenschaftliches Informationszentrum

- Wir versorgen als wissenschaftliche Allgemeinbibliothek unsere Kunden mit geistes- und sozialwissenschaftlichen Medien.
- Wir bewahren, pflegen und erschließen einen über Jahrhunderte aufgebauten Bestand an Handschriften, alten Drucken und Sondersammlungen.
- Wir leisten Beitrag zur Sicherung der kulturellen Überlieferung durch die Archivierung und Präsentation unserer historischen und modernen Bestände.

Wir sind: Leibniz-Forschungszentrum

- Der Nachlass des Universalgelehrten Gottfried Wilhelm Leibniz und die Leibniz-Editionsstelle bilden zusammen mit der Leibniz-Forschungsbibliothek ein national und international anerkanntes Zentrum der Forschung mit den Schwerpunkten Philosophie und Wissenschaftsgeschichte der Frühen Neuzeit.
- Wir unterstützen die Forschung durch die Bereitstellung der Leibniz-Bibliographie.

Wir sind: Kulturzentrum

- Mit unserem Kulturprogramm leisten wir einen Beitrag zur kulturellen Identität unseres Landes und verbinden dabei Tradition und Moderne.

Wir sind: Aus- und Fortbildungszentrum

- Wir bilden Nachwuchskräfte für den Bibliotheks- und Informationsbereich aus, koordinieren und organisieren qualifizierte überbetriebliche Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken.

Wir sind: bürgerorientiert

- Wir unterstützen unsere Kunden innerhalb und außerhalb der Bibliothek bei der Orientierung in der vielfältigen Informationslandschaft.
- Wir bieten den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt, der Region und des Landes umfassende Informationen über Niedersachsen.

Wir sind: forschungsorientiert

- Wir erbringen für unsere Kunden in der universitären wie außeruniversitären Forschung schnelle und zuverlässige Dienstleistungen und nutzen dabei moderne Technologien.
- Wir arbeiten eng mit den Hochschulen in Hannover zusammen und sind insbesondere für die Universität ein wichtiger Partner für Forschung, Lehre und Studium.

Wir sind: innovativ

- Wir handeln zukunftsorientiert und innovativ durch frühzeitiges Erkennen neuer Entwicklungen auf dem Informationssektor und durch den Einsatz neuester Technologien.
- Wir passen unsere Organisation flexibel neuen Anforderungen an.

Wir sind: effizient und verantwortungsbewusst

- Wir handeln wirtschaftlich und ergebnisorientiert durch verantwortungsbewussten Umgang mit Sach- und Personalressourcen.
- Das hohe Niveau unserer Arbeit gewährleisten wir durch Qualitätssicherung.

Wir sind: kommunikativ

- Wir gestalten unsere Informations- und Kommunikationsstrukturen verlässlich und transparent.

Wir sind: mitarbeiterorientiert

- Wir schaffen eine moderne Betriebskultur, die geprägt ist durch teamorientierte Arbeit und eigenverantwortliches Handeln.
- Wir gehen respektvoll miteinander um und handeln sozial verantwortlich.
- Unsere Führungskräfte pflegen einen kooperativen Führungsstil.
- Sie erkennen die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entwickeln sie durch eine systematische, zukunftsorientierte innerbetriebliche Fortbildung.

Abbildung 6: Leitbild Niedersächsische Landesbibliothek

Für ein neues Organisationsimage ist ein Verein der „Freunde und Förderer der Niedersächsischen Landesbibliothek“ gegründet worden. Die Ausstellungs- und Kulturtätigkeiten wurden (und werden) stark forciert.

Aber auch die Veränderungen der Arbeitsorganisation und die damit verbundene räumliche Umstrukturierung, die Besetzung von Abteilungsleitungen mit engagierten Mitarbeitern des gehobenen Dienstes sowie die Planungen zu einem neuen Aus- und Fortbildungszentrum sind Ausdruck einer veränderten Organisationskultur und –kommunikation.

Daß der Direktor der NLB einer Vision folgt, hat er in einem Gespräch⁶³ pointiert zum Ausdruck gebracht, indem er sagte: *„Wenn jemand Literatur oder Informationen sucht, sollte sein erster Gedanke die Niedersächsische Landesbibliothek sein!“*

3.1.3 Die strategischen Ziele

Die strategischen Ziele der NLB sollten aus dem Leitbild abgeleitet werden und sich somit in die Organisationsidentität einfügen.

Während des Reorganisationsprozesses wurden in einem internen Arbeitspapier⁶⁴ (vgl. *Abbildung 7* und *Abbildung 8*) strategische Ziele für die NLB abgeleitet.

⁶³ Am 22.04.2003.

⁶⁴ Das nicht veröffentlichte Arbeitspapier wurde mir freundlicherweise für die Arbeit von der NLB zur Verfügung gestellt.

Zielkategorie		
Auftragserfüllung	Kundenorientierung	Wirtschaftlichkeit
Pflichtexemplare möglichst vollständig sammeln und optimal erschließen	Kunden umfassend bei der Informationsbeschaffung unterstützen	Ökonomischer Umgang mit Ressourcen, gestützt durch innerbetriebliches Controlling
Marketing für Nds. Bibliographie verbessern	Den Kunden aktiv Bestände präsentieren	Geschäftsgänge/-prozesse optimieren
Pflichtexemplarrecht erweitern (Alle Medien)	Informationskompetenz bei Kunden aufbauen	Gestaltungsspielraum für die Auftragserfüllung verbessern
Erwerbungsprofile im Hinblick auf Zielgruppen und Aufgaben schärfen	Bibliothek als Lernort präsentieren	Sicherung der Finanzierung durch Kundenbindung
Informationsversorgung der Kunden mit elektronischen Dienstleistungen verbessern	Veranstaltungspartner für regionale Einrichtungen sein	
Know-how und Infrastruktur für die Erschließung historischer Bestände verbessern	Erwerbungs politik, Erwerbungen transparent machen	
Erschließung, Archivierung und Präsentation des Altbestandes verbessern	Zielgruppen über spezifische Dienstleistungen der Bibliothek informieren	
Bestandsmanagementkonzepte für Altbestände entwickeln		
Marketing für Leibniz-Bibliographie verbessern		
Forschungsaktivitäten zu Leibniz unterstützen		
Schnittstellen zwischen Leibniz-Editionsstelle und anderen Abteilungen definieren		
Kulturprogramm entwickeln		
Marketing für Kulturprogramm entwickeln		
Eigene, auf dem Bestand der Bibliothek basierende Veranstaltungen durchführen		
Konzept für das Aus- und Fortbildungszentrum entwickeln		
Mitarbeit an der Entwicklung von Konzepten für konsekutive Studiengänge auf der Basis der vorhandenen Bestände		
Dienstleistungen, interne Geschäftsprozesse und Projekte der NLB durch gezielten Einsatz der EDV verbessern		

Abbildung 7: Strategische Ziele Niedersächsische Landesbibliothek (1)

Zielkategorie	
Mitarbeiterzufriedenheit	Führung und Steuerung
Betriebskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt, Höflichkeit und Zuverlässigkeit getragen wird	Personalentwicklungskonzept erarbeiten und fortschreiben
Arbeitsbedingungen sozialverträglich und familienfreundlich gestalten	Organisationsform entwickeln, die Eigenverantwortung stärkt, Entscheidungsprozesse optimiert und möglichst viele Geschäftsprozesse in Projektorganisation überführt
Leistungsanreize schaffen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern	Den Informationsfluss in allen Bereichen der NLB durch regelmäßige Gespräche auf allen Entscheidungsebenen gewährleisten
Den Beschäftigten systematische Fortbildung ermöglichen	Instrumente und Methoden eines kooperativen Führungsstils und teamorientierter Arbeit auf allen Ebenen einsetzen
Die Tätigkeit abwechslungsreich gestalten	Betriebliches Controlling aufbauen
Arbeitsplätze räumlich, technisch und sozial angemessen gestalten	Strategische und operative Ziele der NLB regelmäßig überprüfen und fortschreiben
Arbeitsprozesse mitarbeitergerecht gestalten	Dienstleistungen für Kunden hinsichtlich Bedarf und Qualität regelmäßig evaluieren
Arbeitszufriedenheit durch kooperativen Führungsstil stärken	Überbetriebliche Vergleiche (Benchmarking) vornehmen
	Professionelle Präsentation gegenüber Trägern
	Aufbau von Kompetenzen für Sponsoren, Stiftungen etc.

Anmerkung: Die strategischen Ziele werden in der weiteren Diskussion um operative Ziele ergänzt.

Abbildung 8: Strategische Ziele Niedersächsische Landesbibliothek (2)

Die Liste diente offenbar dem ersten Brainstorming und soll, so ist es in einer Anmerkung angekündigt, „um operative Ziele ergänzt“ werden (siehe oben). Es werden insgesamt 46 Ziele genannt. Da eine BSC aus möglichst maximal 20 bis 25 Kennzahlen bestehen sollte, wäre es zu Beginn des Projektes notwendig, diese 46 Ziele näher zu betrachten und in **Zielgruppen** zusammenzufassen.

In der Phase 2 (Strategie klären) des Projektes sollten ungefähr **fünf strategische Hauptziele** vereinbart werden, die sich an den fünf im Leitbild genannten Aufgaben orientieren könnten.

Anschließend ist zu entscheiden, welche der Ziele der Vorgabe-Strategie und welche der Individual-Strategie zuzuordnen sind. Mit der Trennung in diese zwei parallelen Strategien käme, so könnte man kritisieren, die „Datenflut durch die Hintertüre“ wieder herein. Damit die Stärke der BSC, nämlich mit

einer *beschränkten strategierelevanten* Anzahl von Kennzahlen die Bibliothek zu steuern, nicht mit der Trennung in zwei parallele Strategien verloren geht, könnte man eine **zeitliche Staffelung** von mehreren Individual-Strategien planen. Die Individual-Strategie entspricht hier der „eigentlichen BSC“ und soll möglichst „schlank“ gehalten werden. Die Kennzahlen der Vorgabe-Strategie dagegen liefern Daten zu den Basisfunktionen und sollten im Berichtswesen nur dann an die Direktion gemeldet werden, wenn sich Probleme abzeichnen. Die Betrachtung der Basisfunktionen bedeutet somit, daß sich die Vorgabe-Strategie über die Jahre wesentlich weniger verändern wird. Die Individual-Strategie hingegen sollte Gegenstand einer wöchentlichen, wenigstens monatlichen Besprechung auf Direktions- und Abteilungsebene sein.

An dieser Stelle sei eine grundsätzliche Bemerkung zum Umgang mit den Kennzahlen der BSC gestattet. Die Kennzahlen sollen auch einer **strukturierten Kommunikation** dienen, das heißt sie sollen einzeln in den Sitzungen besprochen werden und mit den aus ihnen gewonnenen Informationen Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungen gefunden werden. Abweichungen von Kennzahlen sollen *gesucht* und Lösungen gemeinsam gefunden werden. *Jede* Abweichung, ist zunächst nicht mehr als ein Hinweis auf mögliche Probleme. „Die Akteure und ihre Aktionen bzw. strategischen Projekte [sind] der eigentliche Gegenstand einer BSC.“⁶⁵ Die *Kennzahlen* sind davon abgeleitete Größen. Sie sollen der Bibliotheksführung die Möglichkeit geben, Verlauf und Erfolg strategischer Maßnahmen zu messen. „Sie sollen Indikator sein für mögliche Probleme. Sie sollen als Katalysator dienen, um gemeinsam mit allen Beteiligten mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu bewältigen. Aber sie sind nicht der Gegenstand der BSC“.⁶⁶

Es wäre zu diskutieren, ob man eine Abfolge von Individual-Strategien bereits vorformuliert und bewußt auf klar definierte Zeiträume beschränkt. Zum Beispiel könnte als Individual-Strategie die Forcierung der Entwicklung zum Kulturzentrum stehen, das innerhalb der nächsten drei Jahre ein

⁶⁵ Friedag, Herwig & Schmidt, Walter (2000), S. 275.

⁶⁶ Friedag, Herwig & Schmidt, Walter (2000), S. 275.

bestimmtes Niveau erreicht haben soll, um danach das „strategische Auge“ z.B. auf den Handschriftenbestand und die Alten Drucke zu richten. Der Vorteil wäre, daß es dann kein Konkurrenzdenken und Zwietracht zwischen den Abteilungen bzw. Mitarbeitern gäbe, da jede Abteilung irgendwann mehr oder minder im strategischen Fokus stände.

Eine ideal formulierte Individual-Strategie-Scorecard würde es allerdings schaffen, *alle* Abteilungen gleichzeitig in die strategischen Ziele einzubeziehen. Ist also als Ziel die Konzentration auf das Kulturzentrum gesetzt, wird nicht nur die Abteilung „Kulturarbeit“ gefordert. Alle Abteilungen werden auf ihre strategiebedeutsamen Tätigkeiten hin untersucht und in die „konzertierte Aktion“ mit eingeschlossen.

In der Referenz-Scorecard wird der Ausbau zu einer so genannten „hybriden Bibliothek“, also zu einer Bibliothek, die „neue“ elektronische und traditionelle Medien miteinander verbindet, als ein strategisches Ziel für wissenschaftliche Bibliotheken insgesamt angenommen.⁶⁷ Ob der Ausbau der hybriden Bibliothek als strategisches Ziel in die Individual-Strategie aufgenommen wird, bedarf der Entscheidung der Bibliotheksführung. Kommt die Bibliotheksdirektion zu dem Schluß, daß bereits ausreichend Personal und Ressourcen in die elektronischen Dienstleistungen fließen, dann kämen die Kennzahlen zur Messung der hybriden Bibliothek „nur“ in die Vorgabe-Strategie. Allerdings sollte man in jedem Fall zu Beginn der Scorecard-Umsetzung Daten zum Stand der hybriden Bibliothek erheben, um zu sehen, auf welchem Stand man sich befindet.

3.2 Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Eines der zentralen Elemente der BSC ist das Erarbeiten und Dokumentieren von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen. Sie stellen die Kausalität der strategischen Überlegungen dar. Die impliziten Annahmen der Führungskräfte über die Ursache-Wirkungszusammenhänge werden explizit gemacht. Die strategischen Ziele stehen also nicht losgelöst

⁶⁷ Vgl. Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 26ff.

und unabhängig nebeneinander, sondern werden miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig.⁶⁸

Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen der vier verschiedenen Perspektiven sollten unbedingt visualisiert werden. Mit einer graphischen Übersicht wird sofort klar, wie stark einzelne Kennzahlen auf die Strategie einwirken. Es lassen sich damit auch diejenigen Kennzahlen identifizieren, bei denen das „hypothetische Konstrukt mit hohem Plausibilitätsanspruch“⁶⁹ einen eher angenommenen, als einen exakt zu berechnenden Zusammenhang aufweist. Die Kennzahlen mit den eher hypothetischen Zusammenhängen zum strategischen Ziel müssen von der Bibliotheksführung ständig beobachtet, gewissermaßen erst verifiziert werden, um nicht bei falschen (d.h. nicht strategiekonformen) Maßnahmen zu verharren.

Ausgehend von der Referenz-Scorecard von Ceynowa & Coners werden in den folgenden vier Abschnitten die dort zusammengestellten Kennzahlen näher betrachtet.⁷⁰ Die Kennzahlen sollen auf ihre grundsätzliche Kompatibilität für die BSC der NLB überprüft werden. Prinzipiell sollten die vorgeschlagenen Kennzahlen möglichst übernommen werden, außer wenn sie der individuellen Strategie der NLB nicht dienlich sind. Wenn Daten für Kennzahlen aus ohnehin ermittelten Daten entnommen werden können (z.B. aus der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)), dann sollte das getan werden und die Synergieeffekte genutzt werden. Allerdings sollte bei der Entwicklung der Kennzahlen nicht der Grad der Schwierigkeit der Datenerhebung zum Maßstab genommen werden, also nicht nur die leicht zu ermittelnden Daten verwendet werden. Unter Umständen sind diejenigen Daten, die man wirklich braucht nur umständlich zu bekommen. Die Erstellung eines *effektiven* Management-Instrumentes ist den erhöhten Aufwand jedoch wert.

3.3 Kennzahlen der Perspektive „Nutzer“

„Das essentielle Ziel bei der Auswahl spezifischer Kennzahlen für die BSC ist die Identifikation jener Kennzahlen, die die Bedeutung der Strategie am

⁶⁸ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 179.

⁶⁹ Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 22.

⁷⁰ Die Abschnitte 3.3 – 3.6 beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf die von Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), in Kapitel 2 (S. 58-99) dargestellten Kennzahlen der Referenz-Scorecard.

besten zum Ausdruck bringen.“⁷¹ Einige so genannte „Hauptkennzahlen“ erscheinen laut Kaplan & Norton wiederholt auf Scorecards. Für die Kundenperspektive sind dies:

- Marktanteil
- Kundenakquisition
- Kundenloyalität
- Kundenrentabilität, Kundenzufriedenheit

In der Referenz-Scorecard von Ceynowa & Coners sind folgende Kennzahlen angegeben:

Strategisches Ziel	Kennzahl
1. Hoher „Markt“anteil	Prozentsatz der erreichten Zielgruppe (Eingetragene, aktive Benutzer/Primäre Nutzergruppe)
2. Konsequente Nutzerorientierung aller Services	Benutzerzufriedenheit
3. Bedarfsgerechte Öffnungszeiten	Zufriedenheit mit Öffnungszeiten
4. Hohe Nutzungsintensität des Arbeitsortes Bibliothek	Bibliotheksbesuche pro Mitglied der primären Nutzergruppe
5. Medienverfügbarkeit optimieren	Verfügbarkeitsquote: Anteil Direktausleihen an Gesamtausleihen
6. Akzeptanz elektronischer Services steigern	Anteil der primären Nutzergruppe, der elektronische Dienstleistungen nutzt
7. Externe Nutzung elektronischer Services	Anteil Zugriffe auf elektronische Dienstleistungen von außerhalb der Bibliothek an der Gesamtzahl der Zugriffe

Ceynowa & Coners halten sich in dieser Perspektive also nah an den Hauptkennzahlen von Kaplan & Norton.

Die erste Kennzahl nennt ausdrücklich den Marktanteil. Die zweite und dritte Kennzahl hat die Kundenzufriedenheit zum Ziel. Die vierte und fünfte Kennzahl bezieht sich auf die Kundenloyalität, die letztlich auch mit der Ausrichtung auf die elektronischen Dienstleistungen, Ziel der sechsten und siebten Kennzahl ist. Keine der Kennzahlen hat die Kundenakquisition direkt zum Ziel. Die Kundenakquisition steckt aber hinter einigen Kennzahlen. So ist das Bestreben, einen hohen Marktanteil an Kunden zu erreichen, selbstverständlich damit verbunden, neue Nutzer zu gewinnen.

⁷¹ Kaplan Robert & Norton, David (1997), S. 295f.

Kundengewinnung ist ebenfalls Inhalt der sechsten Kennzahl „Akzeptanz elektronischer Services steigern“.

Diese Kennzahlen sind mit leichten Modifikationen auch für die NLB anwendbar und sollten zunächst wenigstens ermittelt werden, bevor man sich für Aufnahme in die individuelle BSC entschließt.

1. Kennzahl „Prozentsatz der erreichten Zielgruppe“

Ähnlich wie bei der im DFG-Projekt beteiligten Bayerischen Staatsbibliothek München, richtet sich das Angebot der NLB an eine größere Zielgruppe, die über den relativ klar zu ermittelnden Nutzerkreis der Universitätsbibliotheken hinaus geht. Daher ist eine spezifische „primäre Nutzergruppe“ für die Landesbibliothek nicht sinnvoll ermittelbar. Für eine Ermittlung der Kennzahl „Prozentsatz der erreichten Zielgruppe“ sollte hier die von Ceynowa & Coners vorgeschlagene Meßgröße „Anteil der aktiven Entleiher an den eingetragenen Benutzern“ verwendet werden. Aktive Entleiher sind diejenigen Benutzer, die in dem betrachteten Zeitraum mindestens ein Medium aus der Bibliothek entliehen haben.

2. Kennzahl „Benutzerzufriedenheit“

Diese Kennzahl sollte in keiner BSC der wissenschaftlichen Bibliotheken fehlen, da die Orientierung an den Benutzern eine zentrale strategische Forderung sein muß, um allein dem definierten Auftrag wissenschaftlicher Bibliotheken zu entsprechen. Die Definition als „die durchschnittliche Bewertung des Dienstleistungsangebotes der Bibliothek insgesamt durch die Benutzer“ anhand von einer Fünf-Punkte-Skala kann ohne Einschränkungen für die NLB übernommen werden.

3. Kennzahl „Zufriedenheit mit Öffnungszeiten“

Auch hier kommt die Fünf-Punkte-Skala zur Anwendung und die Kennzahl kann ohne Modifikation übernommen werden. Für eine BSC ist diese Kennzahl allerdings nur eingeschränkt sinnvoll. Sie kann problemlos in die „Benutzerzufriedenheit“ integriert werden und muss nicht laufend erhoben werden. Die Öffnungszeiten sind ein notwendiger „Hygienefaktor“, der als diagnostische Kennzahl in die Vorgabe-Strategie eingeordnet werden könnte. Sinnvoller erscheint es, diese Kennzahl in die Kennzahl der

„Benutzerzufriedenheit“ einfließen zu lassen. Damit wäre Platz für eine andere individuelle Kennzahl, in der ohnehin auf nur wenige Kennzahlen beschränkten BSC, geschaffen.

4. Kennzahl „Bibliotheksbesuche pro Mitglied der primären Nutzergruppe“

Für die primäre Nutzergruppe muß hier wieder ein geeignetes Substitut gefunden werden. Es ist zu diskutieren, ob pauschal alle Nutzer gezählt oder bestimmte Zielgruppen erfaßt werden sollen. Eine mögliche Abgrenzung der Einwohner Niedersachsens gegenüber Nicht-Niedersachsen (abgeleitet aus dem im Leitbild genannten Ziel „Literatur- und Informationszentrum *Niedersachsen*“) wird den überregionalen Benutzern aus dem Bereich der Leibnitzforschung (abgeleitet aus dem Ziel „Leibniz-Forschungszentrum“) nicht gerecht. Eine differenzierte Messung wäre hier sinnvoll. Entscheidend ist, wie bei allen anderen Kennzahlen auch, das genaue strategische Ziel. Will man die Nutzungsintensität einer *bestimmten* Zielgruppe messen, so muß die Kennzahl diese entsprechend erfassen. Aufgrund der Umbaumaßnahmen im Eingangsbereich Anfang 2003 ist eine Erhebung der Bibliotheksbesuche nunmehr ohne größeren Aufwand möglich und könnte, z.B. über eine Lichtschranke, automatisiert werden. Das im Eingangsbereich eingesetzte Personal könnte sogar eine qualifizierte Erhebung durchführen. Die Gefahr einer Verzerrung der Zahl, die durch das Kommen und Gehen des Bibliothekspersonals erfolgt, existiert an der NLB praktisch nicht, da der Großteil des Personals einen hinteren Eingang benutzt.

5. Kennzahl „Verfügbarkeitsquote: Anteil Direktausleihen an Gesamtausleihen“

Die Verfügbarkeitsquote berechnet das Verhältnis von Direktausleihen an den Gesamtausleihen nach der Formel: $(A/B) \times 100\%$, wobei A die Zahl der Direktausleihen und B die Zahl der Gesamtausleihen ist. Es gilt dabei:

A = Zahl aller Ausleihen (ohne Verlängerung abzüglich Zahl der Ausleihen auf Vormerkung) und

B = A + Zahl der Ausleihen auf Vormerkung + nehmende konventionelle Fernleihen (positiv erledigt).

In den Ausleihen auf Vormerkung sollen nur diejenigen gezählt werden, die tatsächlich zur Ausleihe führen. Diese Kennzahl kann unverändert für die NLB-Scorecard genutzt werden.

6. Kennzahl „Anteil der primären Nutzergruppe, der elektronische Dienstleistungen nutzt“

Die primäre Nutzergruppe muß auch hier entsprechend des verfolgten strategischen Zieles ersetzt werden. Unter elektronische Dienstleistungen fallen der Benutzer-Online-Katalog (OPAC), die Internetangebote der Bibliothek, die elektronischen Volltextangebote, die Online-Datenbanken sowie die elektronischen Dokumentenlieferdienste. Das dieser Kennzahl übergeordnete strategische Ziel lautet (siehe oben): „Akzeptanz elektronischer Services steigern“. Dieses Ziel impliziert, daß die Akzeptanz der elektronischen Services die Arbeit für den Kunden in der Bibliothek verbessert und letztlich die Kundenzufriedenheit steigert. Es sollte grundsätzlich immer bei der routinemäßigen Re-Evaluation der Strategie hinterfragt werden, welche neuen Prozesse oder Dienstleistungsangebote für die Kundenzufriedenheit maßgeblich geworden sind oder in Zukunft vermutlich maßgeblich werden, um sie dann in den strategischen Fokus zu nehmen und ggf. in die BSC aufzunehmen.

7. Kennzahl „Anteil der Zugriffe auf elektronische Dienstleistungen von außerhalb der Bibliothek an der Gesamtzahl der Zugriffe“

Die Kennzahl wäre ohne Änderungen für die BSC der Landesbibliothek anwendbar. Das dieser Kennzahl übergeordnete strategische Ziel „Externe Nutzung elektronischer Services“ jedoch scheint dem oben genannten strategischen Ziel „Hohe Nutzungsintensität des Arbeitsortes Bibliothek“ zu widersprechen. Zumindest bewirkt die Verbesserung der Ergebnisse des einen Ziels eine Verschlechterung der Ergebnisse des anderen Ziels. In diesem Falle ist es notwendig, daß die Beziehung beider Kennzahlen zueinander in der Ursache-Wirkungsbeziehung-Übersicht deutlich gemacht wird. Weiterhin muß dann entschieden werden, ob man beide Ziele nebeneinander verfolgen möchte oder sich (zunächst) auf eines der Ziele konzentriert. Wenn man sich entschließt, beide Ziele gleichzeitig zu verfolgen, dann ist es von großer Bedeutung, daß man eine Gewichtung oder

deutliche Differenzierung festlegt. Ansonsten läuft die Bibliotheksführung Gefahr, die Abteilungen und Mitarbeiter bezüglich der konzertierten strategischen „Marschrichtung“ zu verwirren.

3.4 Kennzahlen der Perspektive „Finanzen“

Als Hauptfinanzkennzahlen nennen Kaplan & Norton⁷²:

- ROCE (return on capital employed) / EVA (economic value-added)
- Wirtschaftlichkeit
- Umsatzwachstum/-mix
- Produktivität bei der Kostensenkung

Diese Hauptfinanzkennzahlen lassen sich nicht einfach auf wissenschaftliche Bibliotheken übertragen, die ja wirtschaftlich vom Kostenträger abhängig sind. Für öffentliche Organisationen gibt es keine sinnvolle Ermittlung von ROCE und EVA.

In der Referenz-Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken geben Ceynowa & Coners folgende Kennzahlen an:

Strategisches Ziel	Kennzahl
1. Kosteneffizienz sicherstellen	Bibliothekskosten pro eingetragenen aktiven Benutzer
2. Kosteneffizienz sicherstellen	Bibliothekskosten pro Bibliotheksbesuch
3. Budgetanteil „Informationsressourcen“ steigern	Anteil der Kosten der Informationsressourcen an den Gesamtkosten der Bibliothek
4. Niedriger Personalkostenanteil für Verwaltung und Hintergrunddienste	Anteil der Personalkosten pro Bibliotheksprodukt an den Gesamtpersonalkosten
5. Informationsbereitstellung vorzugsweise in elektronischer Form	Anteil der Ausgaben für elektronische Informationsressourcen an den Erwerbungs Ausgaben

Die Konzentration liegt also auf der Wirtschaftlichkeit. Allein drei der fünf Kennzahlen (die erste, zweite und vierte Kennzahl) beziehen sich direkt auf die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen. Die dritte und fünfte Kennzahl könnte man der „Produktivität bei der Kostensenkung“ zurechnen. Die fünfte Kennzahl könnte man auch unter dem Aspekt des „Umsatzmixes“, also der Diversifizierung des Angebotes betrachten.

⁷² Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 295.

1. Kennzahl „Bibliothekskosten pro eingetragenen aktiven Benutzer“

Die Kennzahl stellt das Verhältnis der Bibliotheksgesamtkosten zu der Zahl der eingetragenen aktiven Benutzer dar. Die *Gesamtkosten* sollen über die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ermittelt werden. Vor Einführung der KLR an der NLB müssten ersatzweise die gesamten *Ausgaben* (Personalausgaben, konsumtive sowie investive Ausgaben, einschließlich der Dritt- und Sondermittel) für die Messung herangezogen werden. Ansonsten ist die Kennzahl für die NLB anwendbar. Bei Verwendung dieser Kennzahl ist es besonders wichtig, sie im Kontext der anderen Perspektiven, besonders der Potential-Perspektive, zu sehen. Andernfalls könnte der Kostenträger kurzerhand Personalkürzungen in Erwägung ziehen, um zu vermeintlich „günstigeren“ Ergebnissen zu kommen.

2. Kennzahl „Bibliothekskosten pro Bibliotheksbesuch“

Diese Kennzahl bezeichnet das Verhältnis zwischen den Bibliotheksgesamtkosten eines Abrechnungszeitraumes und den in diesem Zeitraum erfolgten Bibliotheksbesuchen. Sie ist ohne Modifikationen für die NLB nutzbar. Vor Einführung der KLR müssen ebenso statt der Kosten ersatzweise die gesamten Ausgaben der Betrachtungsperiode herangezogen werden.

3. Kennzahl „Anteil der Kosten der Informationsressourcen an den Gesamtkosten der Bibliothek“

Als Kosten für Informationsressourcen werden die gesamten Erwerbungs Ausgaben für Printmedien und elektronische Ressourcen (bestehend aus Erwerbung, Lizenzen, Eigenanteilen an Konsortialverträgen, Kosten per Zugriff und von der Bibliothek finanzierten Nutzungsentgelten) sowie die Kosten für Einband verstanden. Diese Kennzahl ist ebenfalls ohne Änderung übertragbar.

4. Kennzahl „Anteil der Personalkosten pro Bibliotheksprodukt an den Gesamtpersonalkosten“

Als Bibliotheksprodukte wurden für die Referenz-Scorecard sieben Produkte unterschieden: (1) Bestandsaufbau (inkl. Erschließung), (2) Informationsdienste, (3) Mediennutzung I (= Ausleihe und Präsenznutzung),

(4) Mediennutzung II (= Dokumentlieferdienste und Leihverkehr), (5) Bestandserhaltung, (6) Administration und DV-Dienste und (7) Sonderdienste und Projekte. Die Personalkostenermittlung könnte für die NLB aus Datenschutzgründen schwierig werden. Statt der tatsächlichen Personalkosten können Personal-Durchschnittsätze eingesetzt werden, welche von einigen Finanzministerien herausgegeben werden. Diese Kennzahl ist in der Erhebung relativ aufwendig. Für einen Abteilungsleiter, der zugleich Fachreferent ist und zum Teil für die Informationsdienste arbeitet, muß ein prozentualer Tätigkeitsschlüssel definiert werden. In der Referenz-Scorecard wurden z.B. die Personalkosten der Mitarbeitergruppe „Fachreferenten“ pauschal zu 70% dem Produkt Bestandsaufbau und zu 30% dem Produkt Informationsdienste zugeordnet. Die Kennzahl kann prinzipiell für die NLB-Scorecard übernommen werden. Es wäre zu überlegen, welche weiteren (bibliotheksindividuellen) Produkte an der NLB erstellt werden und in die BSC aufgenommen werden sollten. Diese Kennzahl beinhaltet sieben Einzelkennzahlen. Eine Zusammenfassung zu einer übergeordneten Kennzahl würde dagegen die Aussagekraft verlieren. Wenn die gebotene Kennzahlenanzahl von 20-25 nicht überschritten werden soll, könnte man sich bei dieser Kennzahlensammlung (ggf. zeitlich gestaffelt) auf weniger Produkte konzentrieren.

5. Kennzahl „Anteil der Ausgaben für elektronische Informationsressourcen an den Erwerbungs Ausgaben“

Die Kennzahl misst den Prozentsatz der Ausgaben für elektronische Informationsressourcen an den gesamten Erwerbungs Ausgaben und kann ohne weiteres für die NLB verwendet werden, sofern das strategische Ziel verfolgt werden soll.

3.5 Kennzahlen der Perspektive „Prozesse“

Zur Prozessperspektive schreiben Kaplan & Norton:

„Unternehmen sollten Kosten-, Qualitäts- und Leistungseigenschaften identifizieren, die es ermöglichen, den Verkauf hochwertiger [...] Dienstleistungen an [...] [ihre] Zielkunden zu gewährleisten.“⁷³ Für diese

⁷³ Kaplan, Robert & Coners, André (1997), S. 111.

Perspektive nennen sie keine Hauptkennzahlen, was angesichts der Vielfalt an möglichen Prozessabläufen in den verschiedensten Unternehmen kaum verwundert.

Ceynowa & Coners geben für wissenschaftliche Bibliotheken folgende Kennzahlen an:

Strategisches Ziel	Kennzahl
1. Hohe Mitarbeiterproduktivität	Mitarbeiterproduktivität (exemplarisch für Zugangsbearbeitung)
2. Kurze Durchlaufzeiten	Durchschnittliche Mediendurchlaufzeit (Eingang bis Verfügbarkeit)
3. Ablauforganisation optimieren	Anzahl der pro Erstellung einer Produkteinheit beteiligten Bearbeitungsinstanzen (Exemplarisch für Zugangsbearbeitung und Dokumentlieferdienste)
4. Personalkapazität der elektronischen Services verstärken	Anteil des zur Entwicklung und Bereitstellung elektronischer Services eingesetzten Personals am Gesamtpersonal

Die erste Kennzahl bezieht sich auf die Qualität, die zweite auf die Zeit, die dritte auf die Leistung des jeweils betrachteten Prozesses. Die vierte bezieht sich auf die reine Quantität des Prozesspersonals. Es fällt in dieser Perspektive lediglich die vierte Kennzahl auf, die sich auf keinen klassischen betriebswirtschaftlichen Indikator stützt. Unterstellt wird, daß anhand der Betrachtung des eingesetzten Personalanteils erkannt werden kann, inwieweit „mit der wachsenden Bedeutung elektronischer Bibliotheksservices Schritt“⁷⁴ gehalten werden kann. Das ist ein vergleichsweise schwacher Zusammenhang, der regelmäßig auf seine Gültigkeit hin überprüft werden sollte. Wenn man dieser Kennzahl „blind vertraut“, dann hat man irgendwann zu viel Personal in diesem Bereich, was sich dann natürlich negativ auswirken würde. Der Zielwert dieser Kennzahl muß also gut bedacht sein, um nicht das Gegenteil des gewünschten Effektes zu erzielen.

1. Kennzahl „Mitarbeiterproduktivität (exemplarisch für Zugangsbearbeitung)“

⁷⁴ Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 44.

Die Kennzahl definiert sich durch das Verhältnis von Zugangszahl an Medien zur Zahl des Personals, welches für Medienerwerbung und Formalerschließung eingesetzt wird. Die Zugangszahl wird nach der DBS bestimmt, die Zahl des eingesetzten Personals nach Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Sie kann ohne weiteres für die NLB verwendet werden. Der betrachtete Bereich sollte natürlich regelmäßig gewechselt werden.

2. Kennzahl „Durchschnittliche Mediendurchlaufzeit (Eingang bis Verfügbarkeit)“, exemplarisch gemessen an der durchschnittlichen Durchlaufzeit von Kaufmonographien

Diese Kennzahl zur Messung der Prozeßoptimierung sollte im Laufe der Betrachtungsperioden verschiedene Prozesse ins Visier nehmen. Man könnte in einem Zeitplan die Reihenfolge der zu messenden Prozesse festlegen. Dieser Zeitplan müßte natürlich berücksichtigen, daß vor einem Wechsel des betrachteten Arbeitsprozesses dieser einen bestimmten Zielwert erreicht haben muß. Flexibilität und Planungssicherheit müssen sich die Waage halten. Diese Kennzahl ist auf die NLB problemlos übertragbar.

3. Kennzahl „Anzahl der pro Erstellung einer Produkteinheit beteiligten Bearbeitungsinstanzen (Exemplarisch für Zugangsbearbeitung und Dokumentenlieferdienste)“

Für die Erhebung dieser Kennzahl ist es notwendig, Prozeßablaufdiagramme für die einzelnen Arbeitsprozesse eines Produktes zu erstellen. Im Zuge der Reorganisation wurde bereits eine Vielzahl von internen Arbeitspapieren erstellt, die in Form von Flußdiagrammen die Arbeitsabläufe der NLB darstellen. Sie hatten das Ziel, Schnittstellen zu anderen Abteilungen und externen Stellen in den Arbeitsprozessen zu identifizieren. Diese Vorarbeiten können für die Analyse der Prozesse genutzt und vertieft werden. Die graphische Strukturierung der eigenen Arbeitshandlungen hat die Mitarbeiter gezwungen, sich auf einer Meta-Ebene mit der eigenen Arbeit auseinanderzusetzen. Die Nutzung für die BSC der NLB wäre eine weitere Rechtfertigung für diese zeitaufwendige Analyse und ist daher zu empfehlen.

4. Kennzahl „Anteil des zur Entwicklung und Bereitstellung elektronischer Services eingesetzten Personals am Gesamtpersonal“

Die Kennzahl mißt den Anteil des Personals, das zur „technischen Planung, Entwicklung, Bereitstellung und Aufrechterhaltung der elektronischen Services“ eingesetzt wird. Nicht einbezogen wird Personal, welches ausschließlich inhaltsbezogen mit elektronischen Services befaßt ist (Auskunfts- und Schulungspersonal), welches digitale Dokumente bearbeitet (Formalerschließung) oder welches für die Bereitstellung der Inhalte webbasierter Dienste verantwortlich ist (Fachreferat). Berechnungsgrundlage ist das „Bibliothekspersonal laut Stellenplan“ der DBS. Diese Beschränkung soll verhindern, „daß hohe Kennzahlenwerte ohne einen entsprechenden Umbau im Personalbereich ausgewiesen werden können“. Dies träfe dann zu, wenn der Ausbau der elektronischen Services mit hauptsächlich befristeten Stellen, mit Hilfskräften und mit Projektpersonal betrieben würde. Diese Kennzahl in die BSC aufzunehmen, setzt voraus, daß die NLB als strategisches Ziel die Leitvorstellung einer hybriden Bibliothek umzusetzen gedenkt.

3.6 Kennzahlen der Perspektive „Potentiale“

Die Potentialperspektive umfaßt laut Kaplan & Norton vornehmlich drei Bereiche. Die Mitarbeiterqualifikation, die Ausstattung mit Informationssystemen und die Motivation/Zielausrichtung der Mitarbeiter. Als Hauptkennzahlen nennen sie:⁷⁵

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeiterloyalität
- Mitarbeiterproduktivität

Ceynowa & Coners geben folgende Kennzahlen an:

Strategisches Ziel	Kennzahl
1. Gestaltungsspielraum der Auftragserfüllung sicherstellen	Anteil der Bibliotheksausgaben an den Ausgaben der Trägerinstitution
2. Gestaltungsspielraum der Auftragserfüllung sicherstellen	Anteil der Ausgaben aus Dritt- und Sondermitteln an den Bibliotheksausgaben
3. Hohe Mitarbeiterkompetenz	Anzahl Fortbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter nach Produktbereich
4. Hohe Mitarbeitermotivation	Anzahl Kurzeiterkrankungen pro Mitarbeiter

⁷⁵ Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 296.

Die ersten beiden Kennzahlen beziehen sich auf die Finanzen und sind von Ceynowa & Coners dennoch bewußt in diese Perspektive eingeordnet worden, „da [sie] nicht die Effizienz der Verwendung des Etats, sondern seine *Angemessenheit zur Bewältigung künftiger Aufgaben* zum Gegenstand“⁷⁶ haben. Die dritte Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterkompetenz kann ebenso unter den von Kaplan & Norton verwendeten Begriff „Mitarbeiterproduktivität“ subsumiert werden. Während die vierte Kennzahl unter die Rubrik der Mitarbeiterzufriedenheit gezählt werden kann. Die Mitarbeiterloyalität ist in einer öffentlichen Organisation anders zu beurteilen als in der privaten Wirtschaft, da es sich zum großen Teil um Beamte handelt. Daher gibt es keine so große Personalfuktuation wie in der Privatwirtschaft. Letztlich hat die Loyalität ohnehin einen starken Bezug zur Mitarbeiterzufriedenheit und muß daher als eigenständige Meßgröße nicht unbedingt erhoben werden. Keine der von Ceynowa & Coners vorgeschlagenen Kennzahlen bezieht sich auf die Ausstattung mit Informationssystemen. Ziel der guten Ausstattung mit Informationssystemen ist laut Kaplan & Norton die „exakte und termingerechte Information über die Beziehung des Kunden zum Unternehmen“.⁷⁷ Dies ist sicherlich ein Aspekt, der in Bibliotheken weniger wichtig ist als in Wirtschaftsunternehmen, da der Bibliothekskunde nicht gleichzeitig der Geldgeber ist. Dennoch bedeutet die Umsetzung des Leitbildes vielleicht auch, daß der Mitarbeiter beim Kundenkontakt (auch per Telefon oder E-Mail) das Nutzerprofil kennt, um eine optimale Dienstleistung erbringen zu können. Zumindest wäre es für eine kundenorientierte Dienstleistung wichtig, ein Verfahren zu haben, mit dem man besondere Nutzer, wie z.B. die besonders häufig anwesenden, die gewünschten oder unerwünschten Nutzer, identifizieren könnte.

1. Kennzahl „Anteil der Bibliotheksausgaben an den Ausgaben der Trägerinstitution“

Diese Kennzahl mißt den Ausgabenanteil der Bibliothek an den Gesamtausgaben der Trägerinstitution. Sie ist für die NLB nicht anwendbar, da die NLB keine vergleichbare „Trägerinstitution“ wie die

⁷⁶ Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002), S. 46. Hervorhebungen wie im Original.

⁷⁷ Kaplan, Robert & Norton, David (1997), S. 130.

Universitätsbibliotheken hat. Das strategische Ziel, den finanziellen Gestaltungsspielraum sicherzustellen, ist ohne Zweifel auch ein Ziel der NLB. Hierfür eine anwendbare Kennzahl zu finden, wäre Aufgabe einer Projektarbeitsgruppe. Gemessen werden soll der Erfolg im „Verteilungskampf um das der [...] Trägerinstitution insgesamt zur Verfügung stehende Finanzvolumen“. Die in dem DFG-Projekt beteiligte Bayerische Staatsbibliothek München hat diese Kennzahl nicht erhoben, da keine geeignete Bezugsgröße zu den Ausgaben der Bibliothek in Relation gesetzt werden konnte. Dasselbe Problem besteht für die NLB.

2. Kennzahl „Anteil der Ausgaben aus Dritt- und Sondermitteln an den Bibliotheksausgaben“

Diese Kennzahl mißt das Verhältnis zwischen den Ausgaben aus Dritt- und Sondermitteln und den gesamten Bibliotheksausgaben. Da sie einen guten Indikator für die frei verfügbaren finanziellen Ressourcen darstellt, ist ihre Anwendung für die NLB zu empfehlen. Sie ist eine geradezu ‚klassische‘ Kennzahl als Grundlage für die Individual-Strategie, da die ungebundenen Finanzmittel entscheidend für innovative Handlungsfreiheit sind. Um einen möglichst hohen Anteil an Dritt- und Sondermitteln zu erzielen, sind die dazu durchgeführten Maßnahmen von größter Bedeutung. Hier sind insbesondere Kreativität und Flexibilität des Managements gefragt.

3. Kennzahl „Anzahl Fortbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter nach Produktbereich“

In dieser Kennzahl wurden in den beteiligten Projektbibliotheken nur externe Fortbildungsmaßnahmen gemessen. Für die Erhebung in der NLB wäre zu überlegen, inwieweit Fortbildungen im hauseigenen Zentrum für Aus- und Fortbildung herangezogen werden sollten, welches seinerseits Anbieter von überbetrieblichen Fortbildungsveranstaltungen ist. Die Kennzahl kann ansonsten ohne Probleme übernommen werden. Das Personal wird wieder in VZÄ gemäß „Bibliothekspersonal laut Stellenplan“ der DBS ermittelt, um studentische Hilfskräfte und Projektmitarbeiter auszuschließen.

4. Kennzahl „Anteil Kurzzeiterkrankungen pro Mitarbeiter“

Diese Kennzahl bietet zwei grundsätzliche Kritikpunkte, die vor einer Umsetzung bedacht werden müssen. Erstens stellt sich die Frage, ob diese

Kennzahl überhaupt ein geeigneter Indikator für die Motivationslage und die betriebliche Bindung des Personals ist, und zweitens, ob ihre Erhebung personalvertretungsseitig durchsetzbar ist. Das strategische Ziel Mitarbeitermotivation ist für die NLB sicherlich auch von großer strategischer Bedeutung. Ob es mit dieser Kennzahl gemessen werden kann oder eine andere entwickelt werden muß, sollte in einer Projektarbeitsgruppe diskutiert werden. Sicherlich ist der Zusammenhang zwischen dem Sachverhalt und der hier gewählten Meßgröße relativ lose und kann allenfalls Plausibilitätsüberlegungen standhalten.

Könnte man die Kennzahlen der *individuellen* BSC der NLB für Betriebsvergleiche heranziehen? Grundsätzlich scheinen Betriebsvergleiche möglich zu sein. Allerdings ist zu bedenken, daß die Regionalbibliotheken in Deutschland derart verschieden sind, daß die Vergleichbarkeit der Kennzahlen sehr gering sein wird. Beispielsweise wäre es für die NLB denkbar und sinnvoll, Kennzahlen für ihre strategischen Ziele bezüglich des Leibniznachlasses in die BSC aufzunehmen, was für jede andere Bibliothek unsinnig wäre. Bei der BSC-Entwicklung sollte die interbibliothekarische Vergleichbarkeit keine größere Rolle spielen. Zielrichtung sollte die eigene individuelle Strategie sein. Wenn sich aus der Tatsache, daß man gleiche oder ähnliche Kennzahlen verwendet, die Möglichkeit ergibt, Vergleiche anzustellen, dann sollte die Interpretation stets die speziellen Besonderheiten der beteiligten Bibliotheken berücksichtigen.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung am Standort Hannover war der Anlaß für die NLB, sich mit dem eigenen Selbstverständnis neu zu beschäftigen. Die Konzentration auf die eigentlichen landesbibliothekarischen Aufgaben führte zu der Formulierung eines neuen Bibliotheks-Leitbildes. Hinzu kam der Wechsel des Direktors, der mit neuen und ungewohnten Ideen und Maßnahmen auf die Niedersächsische Landesbibliothek zuging. Alles gute Voraussetzungen, um einen echten Wandel zu einer strategiefokussierten Organisation zu vollziehen. Denn eine strategisch geführte Bibliothek kann auf Veränderungen der Umwelt bzw. Rahmenbedingungen flexibel reagieren und aktiven Einfluß nehmen statt reaktiv zum Handeln gezwungen zu werden. Eine klar formulierte und kommunizierte Strategie gibt den Mitarbeitern, aber auch den so genannten „Stakeholdern“ (Anteilseigner) den Rahmen und Raum für die Entfaltung und Kreativität eigener Ideen für die „gemeinsame Sache“. Das Instrument dafür liefert die Betriebswirtschaftslehre mit der Management-Methode der Balanced Scorecard, mit welcher eine Strategie in aufeinander abgestimmte – ausgewogene – Ziele und Maßnahmen übersetzt werden kann.

Es ist der richtige Zeitpunkt, um ein Projekt zur BSC-Implementierung zu starten. Der begonnene Kommunikationsprozeß in der Bibliothek sollte genutzt, weitergeführt und kultiviert werden. Ein wesentlicher Teil der Strategieumsetzung von der Führung bis zum einzelnen Mitarbeiter ist die „strukturierte Kommunikation“ also die Etablierung einer positiven Unternehmenskultur und -kommunikation. Eine Vielzahl von betriebsinternen Problemen würde gar nicht erst entstehen, wenn eine gesunde und offene Kommunikation betrieben würde. Die BSC bietet auch dafür eine gute Plattform. Sie regt regelmäßig an, über die „gemeinsame Marschrichtung“ der Bibliothek nachzudenken.

Mit den veröffentlichten bibliotheksspezifischen Kennzahlen und der von Ceynowa & Coners vorgelegten Referenz-Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken, sind gute theoretische Vorarbeiten geleistet worden, die nun in die Praxis umgesetzt werden müssen. In der praktischen Erprobung der BSC

wird sich zeigen, inwieweit dieses Management-Instrument geeignet ist, die tatsächlichen Herausforderung des modernen Informationszeitalters zu bewältigen. Die Chancen stehen gut, daß mit Hilfe der BSC die Entwicklung zu einer strategiefokussierten, lernenden Organisation vollzogen werden kann.

Führung bedarf einer Führungspersönlichkeit. Die Literatur zur BSC wird nicht müde zu betonen, wie wichtig das „Committment“, also das Engagement des Unternehmers bzw. des obersten Managers, für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist. Manch ein Manager hat die Führungspersönlichkeit „im Blut“ und glaubt nicht an die Notwendigkeit von Management-Instrumenten für sein Unternehmen. Sicher hat solch ein Manager auch seinen Erfolg. Ein theoretisch gut fundiertes und praktisch erprobtes Management-Instrument bietet aber darüber hinaus die Gewähr, daß der Betrieb auch bei Abwesenheit des Managers weiter in seinem Sinne „funktioniert“, weil die Strategie von allen Mitarbeitern erkannt, verstanden und umgesetzt werden kann. Mit dem klareren und strukturierteren Vorgehen könnte es also gelingen, das Personal mitzureißen. Dann sind es nicht nur „seine“ Ziele, sondern „unsere“ Ziele.

Abkürzungsverzeichnis

BIX	Bibliotheksindex
BSC	Balanced Scorecard
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EVA	Economic value-added
IFLA Institutions	International Federation of Library Associations and (Internationaler Verband der bibliothekarischen Vereine und Institutionen)
NIS	Niedersächsisches Informationssystem
NLB	Niedersächsische Landesbibliothek (Hannover)
ÖB	Öffentliche Bibliothek(en)
OPAC	Online Public Access Catalog (Benutzer Online-Katalog)
ROCE	Return on capital employed
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, and threats (Stärken- Schwächen-Risiko-Chancen-Analyse. Ein strategisches Situationsanalyseverfahren)
UB/TIB	Universitätsbibliothek/Technische Informationsbibliothek (Hannover)
VDB	Verein Deutscher Bibliothekare
VLB	Verzeichnis lieferbarer Bücher
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WB	Wissenschaftliche Bibliothek(en)

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Das Grundmodell der Balanced Scorecard</i>	15
<i>Abbildung 2: Das Modell der BSC für wissenschaftliche Bibliotheken</i>	22
<i>Abbildung 3: Modell der Balanced Scorecard für öffentliche Organisationen</i> ...	24
<i>Abbildung 4: Projektplan zur Erstellung einer Balanced Scorecard</i>	26
<i>Abbildung 5: Arbeitsschritte</i>	29
<i>Abbildung 6: Leitbild Niedersächsische Landesbibliothek</i>	32
<i>Abbildung 7: Strategische Ziele Niedersächsische Landesbibliothek (1)</i>	34
<i>Abbildung 8: Strategische Ziele Niedersächsische Landesbibliothek (2)</i>	35

Literatur

Bernhard, Martin G. & Hoffschröer, Stefan (Hrsg.) (2001): Report Balanced Scorecard. Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, Düsseldorf.

Bilanzbuchhalter & Controller, 2/2001.

Boekhorst, Peter te (1997): Bibliothek als Betrieb? Bibliotheksmanagement und Kundenorientierung, in: Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken. CD-ROM und Online, Kinder und Jugendliche, Reutlingen, S. 35-42.

Ceynowa, Klaus (2000): Informationsversorgung managen. Balanced Scorecard in Wissenschaftlichen Bibliotheken – Ein Projekt deutschen Forschungsgemeinschaft, in: Wissenschaftsmanagement Heft 5, S. 14-18.

Ceynowa, Klaus (2002): Bibliothekscontrolling mit der Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 48, S. 3-13.

Ceynowa, Klaus & Coners, André (2002): Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken, Frankfurt/M.

Friedag, Herwig & Schmidt, Walter (2000): My balanced scorecard. Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung. Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen, Freiburg/Br.

Hahn, Tobias & Wagner, Marcus (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg.

Handbuch der historischen Buchbestände in Deutschland (1998), hrsg. von Bernhard Fabian, Bd. 2,2: Niedersachsen; H-Z, Hildesheim, S. 18-47 (Niedersächsische Landesbibliothek Hannover).

Hobohm, Hans-Christoph (1997): Auf dem Weg zur lernenden Organisation. Neue Management-Konzepte für die Digitale Bibliothek, in: Bibliothek 21 (1997) 3, S.293–300.

Hobohm, Hans-Christoph & Umlauf, Konrad (Hrsg.) (2002): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare, Hamburg.

Horváth & Partner (Hrsg.) (1999): Neues Verwaltungsmanagement. Grundlagen, Methoden und Anwendungsbeispiele, C. Bausteine, 3. Organisation, 13. Strategieorientiert planen und steuern, Düsseldorf.

Horváth & Partner (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2. überarb. Aufl.

ISO/FDIS 2789 (2001): Information And Documentation – International Library Statistics Genf (International Organization for Standardization).

ISO 11620 (1998): Information And Documentation – Library Performance Indicators, Genf (International Organization for Standardization).

Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken, Band 59 2001/2002, hrsg. v. Verein Deutscher Bibliothekare (VDB), Wiesbaden 2001.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review 70, S. 71-

79 (deutsch u.d.T.: In Search of Excellence - der Maßstab muss neu definiert werden, in: Harvardmanager 4 1992, S. 37-46).

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1993): Putting The Balanced Scorecard To Work, in: Harvard Business Review 71, S. 134-147 (deutsch u.d.T.: Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, in: Harvard Business Manager 16 1994, S. 96-104).

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart (Engl. Orig. Boston 1996).

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.

Kudernatsch, Daniela (2001): Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard, Wiesbaden.

Kunz, Gunnar (2001): Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt/M.

Morganski, Bernd (2001): Balanced Scorecard. Auf dem Weg zum Klassiker, München.

Nelles, Alexandra (2000): Total Quality Management in Wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Einführung, Frankfurt/M.

Pienaar, Heila & Penzhorn, Cecilia: Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service, in: Libri 50 2000, S. 202-209.

Poll, Roswitha & Boekhorst, Peter te (1998): Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Internationale Richtlinien, München (Engl. Ausg. u.d.T.: Poll, Roswitha: Measuring quality 1996).

Rüller, Christian (2000): Die Zertifizierung nach ISO 9000ff. in der Informationswirtschaft, Köln.

Scherer, Andreas Georg & Alt, Jens Michael (Hrsg.) (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart.

Schiffer, Heike & Barckow, Klaus (1999): Neues Bibliotheks-Management. Wissenschaftliche Bibliotheken gehen in die Offensive, in: Pro Libris 4 1999, S. 209-211.

Staehele, Wolfgang Herbert (1969): Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden.

Umlauf, Konrad (1998): Führen durch Zielvereinbarungen. Pragmatische Führungsinstrumente für ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung ; 49) Berlin.

Umlauf, Konrad (2001): Marketing und Leistungsmessung (Berliner Handreichungen zu Bibliothekswissenschaft, 95), Berlin.

Umlauf, Konrad (2002): Was leistet BIX - und was leistet er nicht? Oder: Was einem Bürgermeister zu raten wäre, der beim BIX aufs Treppchen will, in: BuB Forum für Bibliothek und Information, Heft 4 April 2002, S. 254-256.

Internetadressen

<http://equinox.dcu.ie>

(Library Performance Measurement and Quality Management System):
Kennzahlen für die vernetzte elektronische Bibliothek.

www.balanced-scorecard.de

(Horváth & Partner): Praxisbeispiele in deutschen Unternehmen.

www.bscol.com

(Balanced Scorecard Collaborative Inc., gegr. von David P. Norton):
Vereinigung zum Erfahrungsaustausch und zur BSC-Weiterentwicklung.
Kostenfreie Mitgliedschaft nötig.

www.efqm.org

(European Federation of Quality Management): Anleitung zur
Selbstevaluation.

www.scorecard.de

(von Herwig Friedag und Walter Schmidt): Eine vollständige, stets
aktualisierte Fassung der Literatur zur Balanced Scorecard.