

Fortbildung „Kosten- und Leistungsrechnung an wissenschaftlichen Bibliotheken – Ein Projekt der Universitäts- und Landesbibliotheken in Baden-Württemberg“

Gut 70 Bibliothekarinnen und Bibliothekare hatten sich am 25. Februar 2003 zu einer Fortbildungsveranstaltung des VDB-Regionalverbands Südwest in der Universität Mannheim eingefunden. Der Vorsitzende des Regionalverbandes, Dr. Klaus-Rainer Brintzinger, begrüßte die z.T. weit angereisten Teilnehmer und zeigte sich erfreut, dass diese Fortbildungsveranstaltung trotz des eher trocken erscheinenden Themas auf eine solch große Resonanz gestoßen sei. Er bedankte sich bei der UB Mannheim für die Gastfreundschaft und hob hervor, dass die UB Mannheim als erste und bisher einzige Universitätsbibliothek im ganzen süddeutschen Raum die Kosten- und Leistungsrechnung bereits eingeführt habe und somit einen wirklichen Erfahrungsbericht das bieten könne.

Als Hausherr begrüßte der Direktor der UB Mannheim, Christian Benz, seinerseits die Teilnehmer der Fortbildungsveranstaltung und betonte die Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung als internes Steuerungsinstrument einer Bibliothek. Aus diesem Grund habe die UB Mannheim sich der Mühe unterworfen, alle Bereiche und Abteilungen mit Hilfe der Prozesskostenrechnung zu untersuchen.

Als erster Referent bot Per Knudsen, der an der UB Mannheim das Projekt Kosten- und Leistungsrechnung leitet und zugleich den Arbeitskreis Kosten- und Leistungsrechnung der baden-württembergischen Universitäts- und Landesbibliotheken koordiniert, eine Einführung in die Grundlagen und Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung. Notwendigerweise gerafft, aber in allen Bereichen gut verständlich präsentiert, zeigte der Referent die Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung in Bibliotheken auf: An erster Stelle stehe dabei das Ziel, Informationen über steuerungsrelevante Entscheidungen zu bekommen, wie z.B. die Zusammensetzung der Produktpalette, die Kalkulation von Nutzungsentgelten oder mögliche Änderungen des Geschäftsganges. In Baden-Württemberg hat die Landesregierung zugleich das Projekt NSI (Neue Steuerungsinstrumente) beschlossen, das für die gesamte Landesverwaltung verbindlich ist, jedoch von den Universitäten bisher erst teilweise und mit Modifikationen umgesetzt wurde. Der Kern des NSI-Projekts besteht in einer Berichtspflicht zu den jeweils übergeordneten Einheiten, die Steuerungsaufgaben werden dabei in erster Linie durch die Ministerien wahrgenommen. Dagegen sieht die Kosten- und Leistungsrechnung, wie sie von den baden-württembergischen Universitäten und Landesbibliotheken angestrebt wird, die Gewinnung von Informationen für den internen Steuerungsprozess als vorrangiges Ziel an. Um Doppelarbeiten zu vermeiden muss sich jedoch die bibliothekarische Kosten- und Leistungsrechnung an die Vorgaben des NSI-Projekts anpassen.

Knudsen erläuterte die zentralen Elemente der Kosten- und Leistungsrechnung anhand von drei Leitfragen:

Welche Kosten sind entstanden? (Kostenartenrechnung)

Wo sind die Kosten entstanden? (Kostenstellenrechnung)

Wofür, also für welche Produkte sind die Kosten entstanden? (Kostenträgerrechnung)

Weiter zeigte Knudsen auf, welche Schritte die Durchführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Einzelnen umfasst: Als erster Schritt müssen die Teilprozesse jeder Kostenstelle analysiert, d.h. in einzelne Arbeitsschritte gedanklich zerlegt werden; als zweiter Schritt steht die Ermittlung der Prozesszeiten und Prozesskosten an. Um festzustellen, welche Zeiteile auf den jeweiligen Arbeitsgang entfallen, ist dazu eine Arbeitszeitaufschreibung

erforderlich. Die Prozesskostenrechnung als ein betriebswirtschaftliches Verfahren zur Analyse von besonders personalintensiven Arbeitsgängen erfordert in einem weiteren Schritt die Identifizierung von sogenannten Kostentreibern (cost driver), einer Maßgröße zur Quantifizierung der Kostenhöhe und Leistungsmenge der einzelnen Prozesse. In Bibliotheken könnten dies beispielsweise die Anzahl der Bestellungen, die Anzahl der Katalogisate oder die Anzahl von Rechercheaufträgen sein. Als vierter Schritt ist schließlich die Berechnung der Prozesskostensätze, d.h. die Kosten der einmaligen Durchführung eines Teilprozesses erforderlich. Besonders wichtig für die Akzeptanz der Kosten- und Leistungsrechnung ist dabei, so Knudsen, von Anfang an klar zu stellen, dass das Ziel in einer Kostenanalyse der einzelnen Teilprozesse und nicht in einer individuellen Leistungsmessung bestehe. So müsse akribisch darauf geachtet werden, dass alle durch Zeitaufschreibung erhobenen Daten anonymisiert und alle Erfassungsbögen unmittelbar nach der Dateneingabe vernichtet würden. In Mannheim wurde dies durch eine Vereinbarung mit dem Personalrat entsprechend festgelegt. Wichtig sei, so Knudsen abschließend, die Daten nicht nur zu erheben, sondern auch entsprechend zu interpretieren.

Zu dem Thema „Die Bewertung von Bibliotheksbeständen – Eine Unmöglichkeit?“, sprach Klaus-Rainer Brintzinger. Er zeigte auf, dass die Bewertung von Buchbeständen sehr wohl möglich, der Sinn für wissenschaftliche Bibliotheken jedoch fraglich sei. Die von einigen Landes- bzw. Hochschulverwaltungen geforderte Orientierung an der kaufmännischen Buchführung habe in aller Regel die Ermittlung eines Periodenerfolges zum Ziel. Da Bibliotheken nicht gewinnorientiert arbeiten, sei ein Übergang zum kaufmännischen Rechnungswesen mit keinem zusätzlichen Erkenntnisgewinn verbunden. Wie der Referent am Beispiel einiger Stadtbibliotheken in privatrechtlicher Rechtsform zeigte, könne jedoch selbst im Rahmen der kaufmännischen Buchführung aufgrund handels- bzw. steuerrechtlicher Wahlrechte von einer Bewertung der Bestände abgesehen werden. Für die Kostenrechnung sei eine Bestandsbewertung nicht erforderlich, gleichwohl wird die Forderung nach einer Bewertung der Bücherbestände – z.B. im NSI-Projekt– seitens der Ministerien immer wieder erhoben. Allerdings sei in Baden-Württemberg eine pragmatische Lösung gefunden worden, welche die Bestandsbewertung im wesentlichen auf die Erwerbungen der letzten zehn Jahre beschränke.

Nach der Mittagspause schloss sich der "Werkstattbericht Praxis" zur Kosten- und Leistungsrechnung an der UB Mannheim an, dargebracht von der Projektbearbeiterin, Frau Heike Haupt. Frau Haupt stellte die einzelnen Abläufe des Mannheimer Projekts, das sich über die letzten zwei Jahre erstreckte, dar. Während am Anfang insbesondere die Definition der einzelnen Produkte der Universitätsbibliothek und die Aufgliederung der Arbeitsabläufe auf Teilprozesse stand, spielte die datentechnische Erfassung der Prozesskosten im zweiten Teil des Projekts die dominierende Rolle. Frau Haupt illustrierte anhand einzelner Beispiele, wie die Prozesszeiten in den einzelnen Teilprozessen erhoben wurden. Am Ende der Kostenerhebung lässt sich dann für jeden Teilprozess eine Wertgröße angeben, die den für den jeweiligen Teilprozess entstandenen Kosten entspricht. Besonders illustrativ war dabei das von der UB Mannheim errechnete Beispiel der Fernleihe. Hier zeigte sich auch die Notwendigkeit exakt erhobener Daten, die von den meist grob geschätzten – und auch von einigen Teilnehmern in die Diskussion eingeführten – Werten teilweise erheblich abweichen.

Im Anschluss daran sprach der stellvertretende Personalratsvorsitzende der Universität Mannheim, Alfred Götz, über „Die Beteiligung der Personalvertretung bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung,“. Er ging dabei auf die Beteiligungsrechte des örtlichen sowie des Hauptpersonalrats ein und erläuterte die Dienstvereinbarung, die der Personalrat der Universität Mannheim mit der UB bezüglich der Einführung der Kosten- und

Leistungsrechnung geschlossen hat. Der Personalrat betonte dabei die gute Informationspolitik, die seitens der UB geleistet wurde, die jedoch selbstverständlich kein formelles Beteiligungsverfahren ersetzen könne. Voraussetzung für die Zustimmung zu der Dienstvereinbarung sei die Gewährleistung der Anonymisierung der Daten gewesen; dem mit der Kosten- und Leistungsrechnung verfolgten Steuerungsziel der UB könne der Personalrat grundsätzlich zustimmen, gegenüber weitergehenden Berichtspflichten an das Ministerium zeige er sich jedoch skeptisch.

Zum Abschluss der Fortbildungsveranstaltung trug Karl-Wilhelm Horstmann, Direktor der Universitätsbibliothek Stuttgart-Hohenheim, über das Projekt BIX-WB vor. Dieses Projekt der Bertelsmann-Stiftung war ursprünglich auf öffentliche Bibliotheken ausgerichtet und soll sich nun nach einer entsprechenden Modifikation auch auf wissenschaftliche und dabei insbesondere auf Hochschulbibliotheken erstrecken. Das Ziel des Projektes besteht in der Darstellung der Leistungsfähigkeit von Bibliotheken in aussagefähiger Form sowie der Verbesserung der Kommunikation zwischen den Bibliotheken. Zur Generierung eines Indikatorensystems ist zwischenzeitlich eine Arbeitsgruppe zusammengetreten, die vier Zieldimensionen mit 16 Indikatoren festgelegt hat. Die Dimensionen decken dabei die Bereiche Ressourcen/Infrastruktur, Nutzung, Effizienz und Entwicklung ab. Die Indikatoren wurden größtenteils so definiert, dass sie sich aus den bisher für die deutsche Bibliotheksstatistik erhobenen Daten darstellen lassen. Die Auswertung geschieht durch das Infas-Institut. Die Veröffentlichung der Ergebnisse soll jährlich erfolgen. Als erster Schritt ist die Durchführung eines Testlaufs mit einigen Testbibliotheken geplant.

In der abschließenden Diskussion zeigten sich die meisten Teilnehmer über die Aussagekraft, aber auch die Komplexität eines Kostenrechnungssystems wie auch eines Leistungsindex nach dem Muster des BIX beeindruckt; zugleich wurde jedoch die Frage gestellt, ob der Aufwand, den die UB Mannheim auf sich genommen hat, von allen Bibliotheken zu leisten sei und ob alternativ vereinfachte Systeme zu entwickeln seien.

Klaus-Rainer Brintzinger