



## Wozu Kennzahlen in Bibliotheken? Vom Sinn und Unsinn von Kennzahlensystemen

## Was sollen Kennzahlensysteme leisten?

- Operatives Controlling
  - Finanz-, Budget und Haushaltsplanung
  - Kosten und Leistungsrechnung (Effizienz)
  - Wirkungsforschung (Effektivität)
  - Vergleich: Good/Best Practices/Rating/Ranking→ Gehen von gesetzten Zielen/Missionen aus
  
- Strategisches Controlling
  - Mit dem Controlling werden Ziele gesetzt und durch das Controlling der Umsetzungsstand gemessen
  - Setzt individuelle Ziele
  - Beachtet Rahmenbedingungen (Abhängigkeiten, Kunden, Markt, Ressourcen)

## BSC als Kennzahlenset zur Messung der Zielerreichung

- Stellen die Gesamtstrategie dar (Strategiebeitrag)
- Ursache-Wirkungsbeziehungen (strategy maps)
- Messbarkeit von strategischen Zielen: Woran merken wir, dass wir ein Ziel erreicht haben?
- Kennzahlen im BSC: Müssen nicht aus operativen Controlling stammen (prototyping)
- Kennzahlenverantwortlichkeiten
- Sind Kommunikationsinstrumente
- Kennzahlen: Benchmarks sind hilfreich, wenn möglich

## Ranking mit der BSC: Beispiel BIX

Versuch zu einem umfassenden Leistungsvergleich:

- Unbestimmtheit von Zielgrößen
- Normalisierung durch Bezugswert (Teiler) in Verhältniszahlen: Primäre Nutzergruppe
- Angebot als messbare Qualität
- Vergleich Ressourcenausstattung
- Prozeßeffizienz (selektiv)
- Kundenperspektive als Nachfragemessung und Markterfolg
- Zukunftsfähigkeit: Problem der Messbarkeit
- Qualitative Erhebungen eigentlich sinnvoll, aber als zu aufwändig angesehen

Thesen:

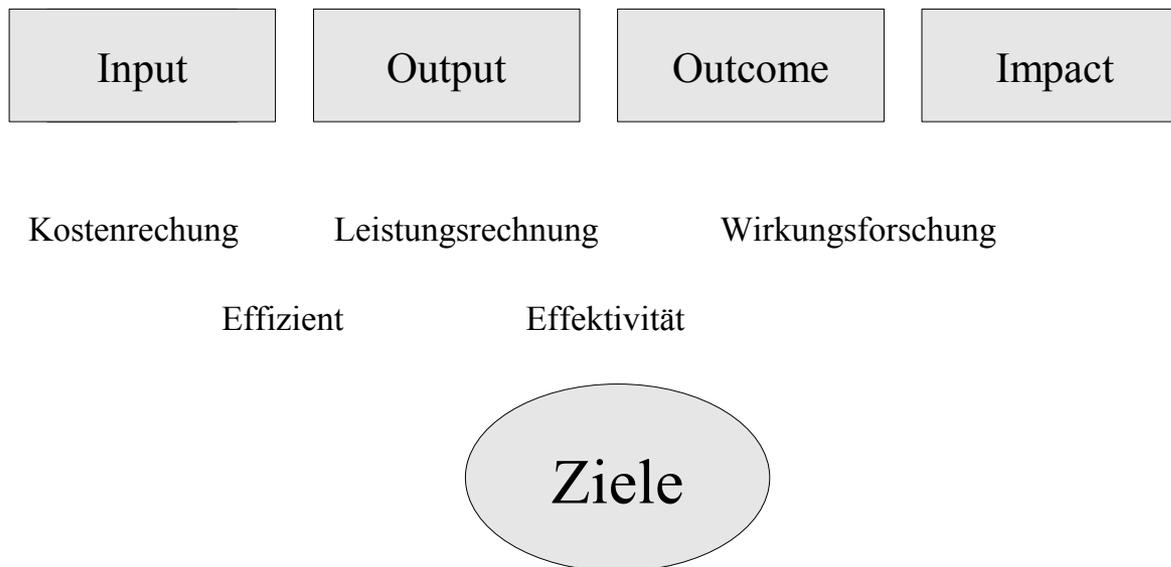
- Durch Kennzahlen ist ein Leistungsvergleich möglich, die Messung von Zielen aber nur bei Zielidentität
- Die BSC als integrativer Ansatz zur Messung der Strategieumsetzung ist als Rankingtool ungeeignet
- Der BIX ist nicht als Instrument der strategischen Gesamtplanung geeignet

## Konsequenzen für das strategische Management

- Operatives Controlling ist neben dem strategischen Controlling notwendig, Leistungsvergleich ein Hilfsmittel für beide Instrumente
- Strategisches Controlling muss in das Managementsystem/Berichtswesen/Haushaltsüberwachung integriert werden
- Kennzahlen sollten aussagekräftig, mit vertretbarem Aufwand und mit dem Ziel der Steuerungsmöglichkeit formuliert werden
- Kennzahlen sollten so gewählt sein, dass ein Leistungsvergleich zumindest ermöglicht wird (z.B. DIN ISO 11620 und ISO 2789, BIX)
- Für strategische Ziele müssen ggf. eigene Kennzahlen entwickelt werden (prototyping), es sollte soweit wie möglich auf die Zahlen des operativen Controlling zurückgegriffen werden
- Änderungen der Ziele folgen Änderungen der Kennzahlen/Zielgrößen
- Langfristige Ziele brauchen langfristig anwendbare Kennzahlen

## Integrierte Ansätze

### Performance Measurement als Basissystem



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Joachim Kreische

Universitätsbibliothek Dortmund

44222 Dortmund

Email: [Joachim.Kreische@ub.tu-dortmund.de](mailto:Joachim.Kreische@ub.tu-dortmund.de)