



Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

Fakultät für Informations- und
Kommunikationswissenschaften

Leistungsmessung für Forschungsbibliotheken

Gutachten und Erstellung einer „Toolbox“ zur Anwendung in den Bibliotheken der
Fraunhofer Gesellschaft

Dezember 2010 (Ergebnispräsentation Fulda, 19. Oktober 2010)

Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach

Dieses Gutachten wurde im Auftrag der Fraunhofer-Gesellschaft, Abteilung Informationsmanagement, angefertigt und von Frau Miriam Lorenz innerhalb des Kompetenzzentrums für Fachinformation (CC-FID) begleitet.

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	5
1.1 Aufgabenstellung	6
1.2 Vorgehensweise.....	6
2 Forschungsbibliotheken in Deutschland	9
2.1 Die neue Rolle von Bibliothekaren in Forschungsbibliotheken.....	10
2.2 Die statistische Entwicklung in amerikanischen Forschungsbibliotheken	14
3 Ausgangspunkt Strategie	17
3.1 Fraunhofer Leitbild und Strategie	17
3.2 Leistungsvergleich in Wissenschaftsorganisationen – Kennzahlen für die Fraunhofer-Gesellschaft.....	20
4 Forschungsbibliotheken bei Fraunhofer	23
4.1 Struktur und Größenordnung der Einrichtungen	23
4.2 Strategie der Fraunhofer Forschungsbibliotheken	27
4.3 Strategische Zielsetzungen in verschiedenen Handlungsfeldern	29
4.4 Wirtschaftlich-technische Rahmenbedingungen der Zielerreichung.....	31
4.5 Stakeholder der Fraunhofer Fachinformation.....	33
4.6 Verschiedene Indikatoren zur Leistungsmessung.....	34
4.7 Der Kunde als zentrales Element der Leistungsmessung.....	37
5 Eine Toolbox als iterative Näherung an die Fraunhofer Leistungsmessung	39
5.1 Handlungsfeld Kunde / Stakeholder	40
5.1.1 Indikator Marktdurchdringung	40
5.1.2 Indikator Benutzerzufriedenheit	41
5.1.3 Indikator Expertenbewertung / Expertenzufriedenheit.....	43
5.2 Handlungsfeld Bestand	44
5.2.1 Indikator Verfügbarkeitsquote / Erfolgsquote bei Katalog- oder Homepagesuche	44
5.2.2 Indikator Erfolgsquote bei Information / Beratung	45
5.2.3 Indikator Anteil elektronische Medien am Gesamtbestand	46
5.2.4 Indikator Forschungsdaten / Publikationen auf dem eigenen Server	47
5.3 Handlungsfeld Zugang	50

5.3.1	Indikator Benutzerfreundlichkeit Website / OPAC	50
5.3.2	Indikator Integrationsquote Metasuchmaschine(n).....	51
5.3.3	Indikator Bestell- und Liefergeschwindigkeit	52
5.4	Handlungsfeld Schulung	53
5.4.1	Indikator Fortbildungsquote im Bereich Informationskompetenz.....	53
5.5	Handlungsfeld Vernetzung / Integration / Partizipation	54
5.5.1	Indikator Beteiligung Forschungs- / Entwicklungsprogramme.....	54
5.6	Kennzahlen zur Kostenwirtschaftlichkeit	55
5.7	Überblicksdarstellung der Kennzahlen.....	57
6	Fazit	60
7	Literatur.....	63
Anlage 1: Bereits verwendete Kennzahlen und deren Einsatzbereiche		64
Anlage 2: Interne / Externe Verwendung von Kennzahlen		66

1 Einleitung

Untersuchungsgegenstand des vorliegenden Gutachtens ist die Leistungsmessung in Forschungsbibliotheken am Beispiel der Fraunhofer Gesellschaft und damit eine sehr komplexe Fragestellung, die sich mit den Besonderheiten dieses bibliothekarischen Arbeitsfeldes und seiner Evaluation auseinandersetzt. Während es zahlreiche Ansätze in Deutschland und auch international für die Leistungsmessung in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken – hier meist im Sinne von Universitätsbibliotheken verstanden – gibt, ist die Sonderstellung von Forschungsbibliotheken weniger gut untersucht.

Alle großen Wissenschaftsorganisationen in Deutschland besitzen unterschiedlich strukturierte Forschungsbibliotheken. Ihre Aufgabe ist es, die Forscher auf dem Weg zur Spitzenforschung in adäquater Weise zu unterstützen und zu begleiten, um so optimale Rahmenbedingungen für die „exzellente“ wissenschaftliche Arbeit zu schaffen. Dabei hat sich jedoch das Umfeld der Bibliotheken in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Neue Publikationswege der Verlagsbranche, sich änderndes Mediennutzungsverhalten der Kunden durch das Internet sowie eine stärker globalisierte und vernetzte Zusammenarbeit der Forscher (e-Science) stellen Bibliotheken vor neue Aufgaben und Herausforderungen. Neue Produkte und Dienstleistungen entstehen, deren Erfolg und / oder Wirkung gemessen werden sollen.

Diesem Forschungsprojekt vorausgegangen ist ein umfassendes Kooperationsprojekt mit der Fraunhofer-Gesellschaft im WS 2008/9 und SS 2009 mit dem Titel „Die Forschungsbibliothek der Zukunft“. Diese Ausarbeitungen wurden am 18.04.09 erstmals dem Sprecherkreis Fachinformation der Fraunhofer-Gesellschaft vorgestellt. Er bildet die „Kopforganisation“ aller Fraunhofer Bibliotheken. Daraufhin wurde der nachfolgende Gutachtenauftrag Ende 2009 vergeben. Die Ergebnisse werden im Oktober 2010 bei der Arbeitstagung der Fraunhofer Bibliotheken in Fulda präsentiert.

1.1 Aufgabenstellung

Zentrale Fragestellung des Gutachtens ist die Entwicklung einer zukunftsweisen- den Leistungsmessung in den Bibliotheken der Fraunhofer-Forschungsinstitute. Neben allgemeinen Kennzahlen geht es auch darum, welche Besonderheiten zu berücksichtigen sind und wo sich auch die Grenzen der Messbarkeit zeigen. Entwickelt wird ein Vorschlag, mit dem sowohl kleine, als auch große Bibliotheken ihren Beitrag zur Gesamtleistungsdarstellung des Bibliotheksbereichs liefern können, so dass ein abgestuftes Modell verschiedener Methoden in Form einer „Toolbox“ entsteht.

1.2 Vorgehensweise

Ausgehend von der Strategie der Wissenschaftsorganisation Fraunhofer Gesellschaft werden die Kennzahlen erfasst, an der die Gesamtleistung der Organisation im Vergleich zu anderen gemessen wird. Darauf aufbauend wird analysiert, welche Dienstleistungen und Produkte der Forschungsbibliotheken bzw. des Fachinformationszentrums einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Entwicklung bestimmter Kennzahlen haben könnten. Die Darstellung dieses Zusammenhangs ist zwingend notwendig, da die Funktion der Bibliotheken als Dienstleister und Forschungsinfrastruktureinrichtung in erster Linie darin besteht, die Leistungen der Wissenschaftler zu fördern und zu unterstützen.

Diese Verbindung zwischen Bibliothek und Gesamtinstitution klar aufzuzeigen wird aus strategischen Gründen für die Bibliothek immer wichtiger, da zunehmend mehr bibliothekarische Dienstleistungen auch außerhalb der Bibliothek über Netzwerke angeboten werden und daher eine Beteiligung der Bibliothek für Dritte oft kaum sichtbar ist (Bsp. Elektronische Ressourcen).

Im nächsten Schritt wird die Strategie der Fachinformationseinrichtungen herangezogen. Auf deren Grundlage wird für alle Bereiche der Fachinformation ein Portfo-

lio mit möglichen Kennzahlen erstellt, das abgestuft zum Einsatz kommen kann: Eine Grund- oder Basismenge der Kennzahlen sollte fortlaufend und von allen Einrichtungen erhoben werden, während einige Indikatoren größenabhängig nur von wenigen Bibliotheken ermittelt werden kann. Ein Kernset steht also für alle Bibliotheken, während spezifische Indikatoren je nach Bedarf oder Möglichkeit hinzugezogen oder weggelassen werden können.

Grafisch lässt sich die Vorgehensweise wie folgt verdeutlichen:



Diese Vorgehensweise wird auch gestützt durch die Definition von Umlauf, der 2003 die Voraussetzungen für Kennzahlen und Leistungsindikatoren im Bibliothekswesen festgelegt hat, die auch weiterhin Gültigkeit besitzen:

1. Leistungsindikatoren müssen Ziele der Bibliothek aufzeigen, sowie den Grad der Zielerreichung
2. Ressourcen der Bibliothek mit Dienstleistungen in Verbindungen bringen
3. Ziel und Interesse des Unterhaltsträgers muss berücksichtigt werden, die Wirkung des Leistungsindikators muss hierfür unterstützend funktionieren.
4. Größen verwenden, die beim Unterhaltsträger auch in anderen Kontexten verwandt werden, z.B. bei öffentlichen Bibliotheken Zufriedenheitsquoten, Besucherzahlen

5. Leistungsindikatoren sollen Frage beantworten wie bedeutsam die Bibliothek für den Unterhaltsträger ist.¹

Hervorzuheben ist auch hier die starke Betonung des Bezugs zum Unterhaltsträger, der in erster Linie die durch den Nachweis der Mittelverwendung ein entsprechendes Interesse an der Leistungsdarstellung besitzt.

¹ Vgl. Umlauf, Konrad: *Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von NonProfit-Organisationen*, 2003, S. 10

2 Forschungsbibliotheken in Deutschland

Forschungsbibliotheken können in einem engeren² und einem weiteren³ Sinne definiert werden.

*Unter einer **Forschungsbibliothek** im engeren Sinne versteht man eine Bibliothek, die gestützt auf umfangreiche Bestände zu einem mehr oder weniger großen Fachgebiet nicht nur einer einzelnen Institution (z. B. einem Forschungsinstitut oder einer Universität), sondern der Forschung auf diesem Gebiet generell dient. ... Die Bestände werden in der Regel detaillierter erschlossen als in anderen wissenschaftlichen Bibliotheken. An einer Forschungsbibliothek sind Forschungsprogramme (auch für Nachwuchswissenschaftler), Publikationsreihen und wissenschaftliche Projekte wie Editionen und Bibliographien angesiedelt. Ferner führen Forschungsbibliotheken regelmäßig Ausstellungen und Tagungen durch. (Bsp: Herzog-August-Bibliothek, Wolfenbüttel; Herzogin Anna Amalia Bibliothek, Weimar)*

Im weiteren Sinne lassen sich alle wissenschaftlichen Bibliotheken als Forschungsbibliotheken bezeichnen, da sie für die Forschung benötigte Literatur sammeln, erschließen und zugänglich machen. ... Insbesondere nehmen im Bereich der angewandten Wissenschaften in Deutschland die Zentralen Fachbibliotheken eine wichtige Rolle ein.Mitunter werden auch Unternehmensbibliotheken, nämlich die in den Forschungsabteilungen von größeren Unternehmen vorhandenen Spezialbibliotheken als Forschungsbibliotheken bezeichnet.⁴

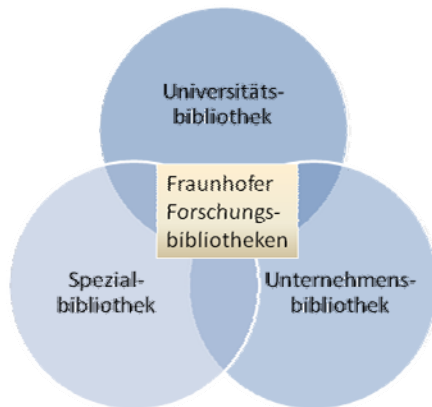
Da viele der Fraunhofer Bibliotheken tatsächlich nur für ein Institut arbeiten, können diese nicht als Forschungsbibliotheken im engeren Sinne bezeichnet werden.

² Michael Knoche: Die Forschungsbibliothek: Umriss eines in Deutschland neuen Bibliothekstyps. In: *Bibliothek: Forschung und Praxis* 17, 1993, 291-300.

³ Jürgen Weber: Forschungsbibliotheken im Kontext. In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*. - 44, 1997, 127-146.

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Forschungsbibliothek> [zuletzt recherchiert am 20.12.2010]

Für die Gesamtheit der Fraunhofer Bibliotheken mit den beiden Kompetenzzentren trifft die Definition sowohl im weiteren als auch im engeren Sinne zu. Die Bibliotheken nehmen eine Sonderposition im kooperativen Sektor ein, nämlich eine Position im Dreieck zwischen Universität, Spezialbibliothek und den in der Definition genannten Forschungsbibliotheken der Industrie.



Alle Forschungsbibliotheken der deutschen Wissenschaftsorganisationen sind im Kontext dieser Rahmenbedingungen zu sehen. Sie arbeiten als direkte Dienstleister den Forschern zu. Die „Fachinformationspolicy“ von Fraunhofer formuliert als Vision daher ein optimales Fachinformationsmanagement in den Instituten vor Ort und fraunhoferweit als eigenen Beitrag zur Exzellenz in der Forschung. (Quelle)

2.1 Die neue Rolle von Bibliothekaren in Forschungsbibliotheken

“Building relationships is becoming the essence of what it is to be a liaison librarian—one that connects users with their information needs, whatever the format and whatever the technology.”⁵

Kara M. Whatley

⁵ Whatley, Kara M.: New Roles of Liaison Librarians: A Liaison’s Perspective. *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC*, no. 265 (August 2009): 29–32. <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli265.shtml>.

Der amerikanische Berufsverband der Forschungsbibliotheken, ARL – Association of Research Libraries“ hat im Sommer 2009 ein Sonderheft herausgebracht, indem ausführlich darüber berichtet wird, wie sich insbesondere im Bereich der Forschungs- und Universitätsbibliotheken eine starke Veränderung des Tätigkeitsprofils der Bibliothekare hin zu sogenannten „**Liaison Librarians**“ entwickeln und verändern wird. Karla Hahn, Assistant Executive Director für den Bereich “Research, Teaching, and Learning” in der ARL zeichnet folgendes Szenario:

... several new roles that are being fostered in research libraries and offer different leadership perspectives on the change process.....

*...New kinds of relationships are needed to respond to the changing work of faculty and researchers and to constantly evolving learning outcomes, research processes, and communication practices. In addition, research libraries are increasingly seeking to influence larger dialogs about changing practices that are occurring on campuses and within disciplines. **Liaison librarians need well-developed, high-trust relationships to create strategic opportunities to participate in and influence disciplinary and departmental decisions.** It is also evident that the range of activities addressed through liaison work is growing. As a consequence, liaison librarians increasingly need the ability to acquire new skills and leverage more specialized expertise among their library colleagues in service of their clients. Liaisons cannot be expert themselves in each new capability, but knowing when to call in a colleague, or how to describe appropriate expert capabilities to faculty, will be key to the new liaison role. Just as researchers are often working in teams to leverage compatible expertise, liaison librarians will need to be team builders among library experts where this advances client research. New liaison roles are not emerging de novo, but rather in continuity with established roles.⁶*

⁶ Karla Hahn. Introduction: Positioning Liaison Librarians for the 21st Century. *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC*, no. 265 (August 2009): 1–2. <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli265.shtml>

Damit wird in den Forschungsbibliotheken nach dem "embedded librarian", dessen interne Vernetzung in der Organisation und vor allem in der Projektarbeit stark betont wurde, eine weitere Komponente in das Berufsbild integriert: Die Rolle des Beziehungsarbeiters in der eigenen Organisation und auch in spezifischen Außenbereichen.

In einem Positionspapier, dem Position Description Framework werden 10 zusätzliche Aufgabenbereiche für „Liaison Librarians“ definiert, von denen für Forschungsbibliotheken folgende von Bedeutung sind ⁷:

- Campus Engagement:

Es wird mehr Engagement in Gremien und Bereichen außerhalb der Bibliothek gefordert, um näher an der Trägerinstitution und deren Gesamtausrichtung zu sein.

- Teaching and Learning

Den Benutzer innerhalb der Bibliothek für die eigenständige Arbeit mit den Bibliotheksservices, wie z.B. Recherche in internationalen Fachdatenbanken, fit zu machen.

- Scholarly Communication

Stärkere und engere Kundenbindung zu Forschern (und Studierenden).

- Digital Tools

Erkennen von Neuigkeiten auf dem Markt und deren Nutzungspotentialen und Anpassungsoptionen für die eigenen Einrichtung

- Reference/Help Services

Elektronische Auskunftsdienste für inhaltliche und technische Fragen zu den Informationsquellen.

- Leadership

Übernahme von Führungsaufgaben nicht nur innerhalb sondern auch au-

⁷ Karen Williams. A Framework for Articulating New Library Roles. *Research Library Issues: A Bi-monthly Report from ARL, CNI, and SPARC*, no. 265 (August 2009): 3–8.
<http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli265.shtml>.

ßerhalb der Bibliothek in Gremien sowie Vorreiterrollen bei allen Aspekten die Medien- und Informationskompetenz der Gesamtorganisation betreffen.

Mit der Übernahme neuer Aufgaben geht in der Regel auch eine Reduktion bisheriger Tätigkeiten einher. Dazu wurden die statistischen Auswertungen der ARL aus den vergangenen 17 Jahren herangezogen, die zeigen, welche Tätigkeiten sich im Verlauf der vergangenen Jahre verstärkt oder reduziert haben.

2.2 Die statistische Entwicklung in amerikanischen Forschungsbibliotheken

In der Kategorie „Service“ hat sich der Leihverkehr zwischen den Bibliotheken stark erhöht. Ebenso die Arbeit für Gruppenpräsentationen, d.h. Schulungen. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Studierenden, die die Dienste nutzen. Der Umschlag der Medien hat leicht zugenommen. Gleich geblieben ist die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich. Stark eingebrochen sind die Auskunftsdienste, d.h. der Bereich der als „Reference Service“ subsumiert wird.⁸

Diese Entwicklung bestätigt den aufgezeigten Trend der stärkeren (Kunden)-Beziehungsarbeit in Form von Präsentationen und Schulungen, während das klassische „Auskunftsgeschäft“ durch eigene Internet-Recherchen der Benutzer stark zurückgeht.

Bei den Ausgaben sind die Kosten für Zeitschriften enorm gestiegen, ebenso für „Bibliotheksmaterial“ (z.B. Netzwerktechnik) und auch die gesamten Betriebskosten. Gehälter und Monographien konnten ebenfalls in diesem Zeitraum einen sehr leichten Anstieg verzeichnen.⁹

Betrachtet man die Ausgaben pro Student, so wurden deutlich weniger Monographien gekauft und es reduzierte sich das Verhältnis von Student / Forscher zum Bibliothekspersonal. Pro 1000 Besucher stehen 11 Mitarbeiter zur Verfügung.¹⁰

Besonders genau werden die Ausgaben für elektronische Ressourcen betrachtet, da sie seit 2008 mehr als die Hälfte der Ausgaben der Bibliothek ausmachen. Mit 51% aller Ausgaben stellen sie den größten Etatposten der Bibliothek dar. Unterschieden werden die elektronischen Ressourcen nach ebooks, eserials, bibliothek-

⁸ ARL Statistics 2007-2008, compiled and edited by Martha Kyrillidou, Les Blend, - Association of Research Libraries, 2009. - 152 S. – S. 9 <http://www.arl.org/bm~doc/law08.pdf>

⁹ A.a.o. S. 15.

¹⁰ A.a.o. S. 16.

karisches Material (Netzwerk intern / extern), Hard- und Software, Document Delivery / ILL.¹¹

Kurz zusammengefasst lässt sich die Situation also wie folgt beschreiben: Die Kunden nutzen die Bibliotheksdienste anders als bisher. Es erfolgt ein wesentlich stärkerer Austausch zwischen den Bibliotheken zur Deckung der Kundenbedarfe. Die Einzelauskünfte an Benutzer gehen hingegen zurück. Im Bestand dominieren die Zeitschriftenkosten weiterhin, der Kauf von Monographien und damit auch deren relativer Anteil am Erwerbungssetat geht zurück. Mehr als die Hälfte des Etats wird mittlerweile für elektronische Ressourcen ausgegeben, die jedoch für die Leistungsmessung schwierig zu erfassen sind. Zum einen sind sie für Kunden und Träger als Bestand **nicht sichtbar** und verlangen deshalb eine ausgeprägte **Kommunikation über Vorhandensein und Nutzung**. Zum anderen sind sie ortsunabhängig in der Nutzung, d.h. sie werden **überwiegend außerhalb der Bibliothek** genutzt, die damit physische Kunden verliert und nur wenig Feedback über die Durchführung und den Erfolg der Informationsvermittlung hat.

In diesem Zusammenhang ist auch ein neues Programm der Association of Research Libraries erwähnenswert, das sich gerade mit dieser Problematik der Messung der elektronischen Dienste befasst. Es ist das sogenannte „MINES-Programme“ und steht für „**M**asuring the **I**mpact of **N**etworked **E**lectronic **S**ervices“. Die Grundintention wird beschrieben als Sammlung von Nutzerinformation, die nun nicht mehr physisch in die Bibliothek kommen müssen, um die Bibliotheksressourcen zu nutzen:

Mines typically measures who is using electronic resources, where users are located at the time of use and their purpose of use.¹²

Damit ergibt sich eine andere Zielsetzung als bei den bisher bekannten Programmen wie „Counter“ / „E-Metrics“, die sich um die Quantifizierung der Gesamtnut-

¹¹ A.a.o. S. 18

¹² <http://www.arl.org/stats/initiatives/mines/index.shtml>

zung kümmern oder „LibQual“, wo es um die Qualität der Bereitstellung geht. Der Ansatz von Mines, der sich um die Nutzer, den Ort und die Intention der Nutzung kümmert stellt für die Fraunhofer Gesellschaft einen interessanten Ausgangspunkt dar, da auch hier die Individualnutzung der Forschung und nicht nur die Massennutzung betrachtet wird.

Besonders wichtige Ergebnisse dabei sind, dass 64% aller befragten Kunden der amerikanischen Bibliotheken die elektronischen Ressourcen außerhalb des Bibliotheksgebäudes nutzten. Weiter differenziert nach Nutzergruppen lässt sich feststellen, dass studentische Nutzung im undergraduate Bereich noch am stärksten innerhalb der Bibliothek zu finden ist, während graduate students and researchers die elektronischen Ressourcen nicht nur von außerhalb der Bibliothek, sondern auch von außerhalb des Universitätsgeländes nutzen.¹³

Diese Fakten, die in mehr oder weniger ausgeprägter Form auch für deutsche Forschungsbibliotheken gelten, müssen in zukünftigen Ansätzen der Leistungsmessung berücksichtigt werden.

¹³ Brinley Franklin and Martha Kyrillidou. "Demonstrating Value and Creating Value: Evidence-Based Library Management through MINES for Libraries™" Presented at the Scholars Portal Forum, Ontario Council of University Libraries, Toronto, Canada, February 1, 2006. – 65 slides. P. 49ff http://www.libqual.org/documents/admin/OCULMINESPresentation_Final.ppt

3 Ausgangspunkt Strategie

Vor der Messung von Wirkungen oder Leistungen einer Forschungseinrichtung, muss zunächst eine Rückführung auf die ursprüngliche strategische Zielplanung der Institution und die konkreten Zieldefinitionen erfolgen.

Bei der strategischen Planung geht es zunächst um die Klärung der Frage, welche Ziele in der Zukunft angestrebt und erreicht werden sollen. Demgegenüber erfolgt die Leistungsmessung immer erst im zweiten oder dritten Schritt, da sie sich um die Erfassung der Zielerreichungsgrade, d.h. um die Frage nach Leistungsstandards / -leveln für Dienstleistungen und Produkte kümmert.

3.1 Fraunhofer Leitbild und Strategie

Die Fraunhofer-Gesellschaft e.V. formuliert in ihrem Forschungsleitbild verschiedene Grundsätze für die Forschung, die wie folgt zusammengefasst werden können¹⁴:

- Aufgaben- und Ergebnisorientierung mit dem Ziel der Umsetzung von **Innovationen** in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Gleichgewicht zwischen anwendungsorientierter Grundlagenforschung und innovativer Entwicklung.
- **Dezentrale** Forschung, die wirtschaftsrelevante Technologiefelder identifiziert
- Öffentlich geförderte Vorlaufforschung, die Basis für die Auftragsforschung der Kunden darstellt. Die Finanzierung des Haushaltes erfolgt zu großen Teilen selbst
- Die Institute streben **Forschungsleistungen in exzellenter Qualität** an, mit der sie einen Spitzenplatz in Europa halten oder erreichen.
- Beachtung von Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis

- Bemühen um eine nachhaltige Gestaltung von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt und verantwortungsbewusste Umsetzung von neuen Technologien

Neben der organisatorischen Erläuterung der dezentralen Forschungsorganisation, stellt die **Exzellenz der Forschung** als Selbstverpflichtung und als strategische Zielsetzung die Kernaussage. Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, hat 2005 zum Start der sogenannten Exzellenz-Initiative von Bund und Ländern für die deutschen Hochschulen folgendes sehr plakativ dazu formuliert: "Ein Pferd springt nur so hoch, wie es muss. Wer mehr Leistung will, muss die Hindernisse erhöhen und darf nicht vergessen, den Pferden mehr zu saufen zu geben."¹⁵

Damit wird deutlich gemacht, dass bessere oder gar exzellente Leistung einerseits durch Konkurrenz und Wettbewerb entstehen oder angeregt werden, andererseits aber die Rahmenbedingungen im Umfeld der Leistungserbringung parallel dazu ebenfalls zu optimieren sind. Zu diesen Rahmenbedingungen, der sogenannten „Forschungsinfrastruktur“ gehören alle Fraunhofer Bibliotheken sowie auch die beiden Kompetenzzentren für Fachinformation (CC-FID), den Fraunhofer Informationsdiensten und Fraunhofer Online, die als Dienstleister für die Bibliotheken agieren.

Beschäftigt man sich mit der Frage, wie Exzellenz definiert wird, um zu einer operationalisierbaren Zielsetzung zu kommen, so findet sich im Strategiepapier 2020¹⁶ des österreichischen Rates für Forschung und Technologieentwicklung folgender Text:

„Exzellenz lässt sich zusammenfassend als Ausdruck für besonders hohe Qualität oder Spitzenleistung definieren. Damit ist ein Qualitätsan-

¹⁴ <http://www.fraunhofer.de/publikationen/broschueren/leitbild.pdf> S.7 f

¹⁵ http://www.dfg.de/dfg_magazin/forschungspolitik_standpunkte_perspektiven/exzellenzinitiative/entstehung_und_ziele/index.html

spruch verbunden, der sich klar von der Breite abhebt [...] Spitzenleistung heißt, zu den Besten der Welt zu gehören. Exzellenz kann aber nur dort erreicht werden, wo es eine breite Basis mit hoher Qualität gibt und wo eine große Vielfalt der Forschungsansätze vorhanden ist. ... Spitzenforschung impliziert zwar die Selektion einiger weniger ForscherInnen, Forschungsinstitute oder Exzellenzzentren, doch bedarf es dazu einer breiten Grundlage auf hohem Niveau. Die Förderung der Spitze darf daher nicht zulasten der Hebung der Qualität in der Breite gehen.“
[S.3 Präambel]

Das Papier fordert darüber hinaus, für den sogenannten „kooperativen Sektor“ eine eigenständige Definition von Exzellenz, da er weder vollständig dem Hochschulbereich noch dem Unternehmenssektor zugewiesen werden kann, sondern vielmehr eine Art „Brückenfunktion“ zwischen Hochschul- und Unternehmensforschung erfüllt.¹⁷ Mit diesem kooperativen Sektor ist der Bereich der angewandten Forschung zwischen Universität und Industrie gemeint und damit wird ausgesagt, dass die üblichen Parameter für universitäre Einrichtungen (Anzahl Studierende / Absolventen, Promotionen, Drittmittelwerbungen, Publikationen und Impact-Faktoren sowie Patente) für Einrichtungen der angewandten Forschung in dieser Form nicht gelten können.

An dieser Stelle ergibt sich die Verbindung zu den großen Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland, deren Schwerpunkt bereits immer die Spitzenforschung gewesen ist. Für die Fraunhofer-Gesellschaft mit ihren mehr als 80 Forschungseinheiten und derzeit 58 Fraunhofer-Instituten steht die angewandte Forschung mit direktem Nutzen für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft im Mittelpunkt.¹⁸

¹⁶Austrian Council: Rat für Forschung und Technologieentwicklung: Exzellenz Strategie. - 2007. Als PDF verfügbar: http://www.rat-fte.at/tl_files/uploads/Strategie/070810_exzellenzstrategie_screenversion.pdf

¹⁷ Hanisch, W./Turnheim, G. (2006): Definition der Exzellenz: Endberichtsteil Kooperativer Durchführungssektor, S. 8.

¹⁸ <http://www.daad.de/deutschland/forschung/forschungslandschaft/04730.de.html>

Allein aus der Exzellenz-Definition ergibt sich bereits ein ganz wesentlicher Unterschied zur Leistungsmessung für Forschungsbibliotheken: Während im Universitätsbereich die statistische Bezugsgröße der Studierenden und Absolventen zum Einsatz kommt und damit eine umfangreiche Grundgesamtheit die Berechnungsbasis bildet, geht es bei den Forschungsbibliotheken um eine „Selektion weniger Forscher/innen, Forschungsinstitute oder Exzellenzzentren“, d.h. eine vergleichsweise kleine Bezugsgruppe, deren Bedürfnisse aufgrund der besonderen Ansprüche dementsprechend dezidiert betrachtet werden können und müssen. **Im Gegensatz zu einer Massenbetrachtung rückt also eine Kleingruppen- oder gar Einzelbetrachtung der Kunden in den Vordergrund.**

3.2 Leistungsvergleich in Wissenschaftsorganisationen – Kennzahlen für die Fraunhofer-Gesellschaft

In Deutschland gibt es seit 2005 einen eigenen Monitor-Bericht für die Wissenschaftsorganisationen, erstellt von der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz GWK. Er stellt die Kennzahlen und Leistungsziffern der vier großen deutschen Wissenschaftsorganisationen zusammen, vergleicht und stellt sie im Zeitverlauf dar, mit dem Ziel, die Entwicklung der Wissenschaftsorganisationen transparent zu machen.¹⁹




Ergebnisse und Fortschritte werden so im Sinne eines wissenschaftsadäquaten output-orientierten Controllings veröffentlicht. Im Einvernehmen mit den Wissenschaftsorganisationen wurden Kennzahlen und Indikatoren definiert, die über die Jahre fortgeschrieben werden.²⁰

¹⁹ <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-08-PFI-Monitoring-Bericht-2009.pdf>

²⁰ <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-08-PFI-Monitoring-Bericht-2009.pdf> S. 5

Die Fraunhofer Gesellschaft wird nach folgenden Kennzahlen im Vergleich der Wissenschaftsorganisationen evaluiert:

wichtig / von Bedeutung  teilweise von Bedeutung  unwichtig / ohne Bedeutung 

Bereich	Kennzahl / Ausprägung	wichtig für Bibl.
Organisationsinterner Wettbewerb	Grundfinanzierung erfolgsabhängig von Leistungsindikatoren wie Betriebshaushalt und Wirtschaftsertrag für Leistungen im Forschungs- & Entwicklungsbereich	
Strategische Investitionen	Mittel für die Bereitstellung von modernen Geräten	
Interne Programme	Aufgewendete Mittel MAVO (Marktorientierte Vorlaufsforschung), WISA (wirtschaftlich strategische Allianz), MEF (Mittelstandsorientierte Eigenforschung)	
Organisationsübergreifender Wettbewerb	Wettbewerb um beste Köpfe und Mittel	
Wissenschaftspreise	Externe Auszeichnungen und Wissenschaftspreise	
Strategische Erschließung neuer Forschungsbereiche	Fraunhofer- Zunftsthemen (12 übergreifende, zukunftsweisende Themen) http://www.fraunhofer.de/forschung/zukunftsthemen/index.jsp	
	Fraunhofer-Challenge (Förderung unkonventioneller Projektideen)	
Kooperation und Vernetzung	Anzahl DFG-Programme im Jahr (Exzellenzcluster, Sonderforschungsbereiche, Schwerpunktprogramme, Forschungsprogramme, Forschergruppen)	
Kooperation im Wissenschaftsbereich	Anzahl Kooperation mit Hochschulen / Institutsleitungen	
	Professoren in Fraunhofer-Kooperation nach Karlsruher, Berliner, Jülicher Modell	
	Anzahl laufende Kooperationsvorhaben mit der Max-Planck-Gesellschaft	
Kooperation mit der Wirtschaft; Transfer und Verwertung von Forschungsergebnissen	Erträge aus der Wirtschaft incl. Lizenzen	

	Anzahl Fraunhofer-Innovationscluster ²¹ http://www.fraunhofer.de/institute/innovationscluster/index.jsp	
	Fraunhofer Academy ²² zur bedarfsgerechten Weiterbildung von Führungskräften, insb. aus der Wirtschaft http://www.academy.fraunhofer.de/ - keine Kennzahl	
	Ausgründungen aus den Fraunhofer Instituten	
	Schutzrechtseinnahmen	
	Anzahl der bestehenden Lizenzvereinbarungen	
Internationalisierung	Auslandserträge (Drittmitteleinnahmen aus europ. Forschungsprogrammen)	
	Projektanzahl im europäischen Forschungsrahmenprogramm	
Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Personals	Beteiligung an Graduiertenkollegs	
	Förderfälle im Programm Fraunhofer Attract http://www.fraunhofer.de/jobs/Fraunhofer-Attract/index.jsp	
	Mit Hochschulen gemeinsam berufene Juniorprofessuren	
	Anzahl der im jeweiligen Jahr abgeschlossenen Promotionen	
	Anzahl der betreuten Doktoranden	
Förderung von Frauen in Wissenschaft und Forschung	Anteil der Frauen an den Beschäftigten insgesamt nach W/C-Besoldung sowie TVöD/BAT und Postdoktoranden / Doktoranden	

²¹ Innovationscluster zielen auf eine Stärkung der Regionen und die aktive Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Instituten und Industrie

²² Fraunhofer Academy zur bedarfsgerechten Weiterbildung von Führungskräften, insbesondere aus der Wirtschaft. Die Qualifizierung wird in Kooperation mit Partnerhochschulen geleistet (z.B. RWTH Aachen, der Universität St. Gallen, FernUniversität Hagen). Derzeit bündelt sie die Weiterbildungsprogramme von zwölf Fraunhofer-Instituten.

4 Forschungsbibliotheken bei Fraunhofer

4.1 Struktur und Größenordnung der Einrichtungen

Die folgenden Daten zu den Fraunhofer-Institutsbibliotheken zeigen, dass Struktur und Größe der Einrichtungen stark divergieren und daher eine differenzierte Betrachtung entsprechend dieser Kenngrößen erforderlich ist. Die zugrunde liegenden Daten stammen aus einer kurzen Eckdaten-Befragung aller Institutsbibliotheken mit einem Rücklauf von insgesamt 40 der 80 Einrichtungen.

Institutsstatus	Häufigkeit	Prozent
Fraunhofer-Institut	29	72,5
"Keine Angabe"	6	15,0
Fraunhofer- UND Uni-Institut	5	12,5
Gesamt	40	100,0

Monografien

	Häufigkeit	Prozent
"Keine Angabe"	4	10,0
< 1000	4	10,0
< 5000	7	17,5
< 10.000	17	42,5
< 30.000	6	15,0
< 50.000	1	2,5
> 50.000	1	2,5

Da die Wichtigkeit von Monografien in den vergangenen Jahren stark abgenommen hat und ein Ende dieses Trends auch zukünftig nicht absehbar ist, **bietet sich eine Einteilung in Größenklassen nicht an**, auch wenn sich an der derzeitigen Bestandsgröße kleine, mittlere und größere Bibliotheken ablesen lassen.

Zeitschriften ²³	Datenbanken ²⁴
12 Bibs (30%) keine Angabe	18 Bibs (45 %) keine Angabe
18 Bibs (45%): 1-10 eZS	13 Bibs (32,5%) 1-3 DB,
5 Bibs (12,5%): 11-20 eZS	8 Bibs (20%): 4-9 DB,
4 Bibs (10 %): 35-70 eZS	
1 Bib – 156 → mehr als das zweifache des größten Wertes = Ausreißerwert	1 Ausreißer

Auch aus der Anzahl der elektronischen Zeitschriften und der Datenbanken lässt sich keine weitere Einteilung hinsichtlich des Bestandes ableiten. Mit ca. 6000 elektronischen Zeitschriften und knapp 20 Datenbank-Lizenzen, die zentral lizenziert werden, ist eine umfangreiche Basis-Ausstattung vorhanden, auf die zahlreiche Institute zugreifen können, die einen Schwerpunkt im jeweiligen Fachgebiet haben.

Personal - Fachkräftestellen / Hilfskräfte / Quasi-Fachkräfte

Fachkräftestellen	Hilfskräfte	Quasi-Fachkräfte ²⁵
15 Bibs (37,5%) : ohne Stelle	16 Bibs (40%) keine Hilfskräfte	24 Bibs (60%) : 0
19 Bibs (47,5%): mit 1 Fachkraft oder weniger	14 Bibs (35%): 0,1-0,5 Hilfskräfte	9 Bibs (22,5%): 0,1-0,5 Quasi-Fachkräfte
4 Bibs (10,0%): mit 1,3-2,5 Fachkräften	9 Bibs (22,5%): 1-1,5 Hilfskräfte	5 Bibs (12,5%): 1-1,3 Quasi-Fachkräfte
2 Bibs (5 %) : 3,2 und 5,5 Fachkräfte	1 Bib Ausreißer: 3 Hilfskräfte	2 Bibs (5%): 2-2,2 Quasi-Fachkräfte
Gesamt: 29,6 Fachkräfte in 40 Bibs (Ø 0,74 / Bib)	Gesamt: 16,7 Hilfskräfte in 40 Bibs (Ø 0,42 / Bib)	Gesamt: 11,28 Quasi-Fachkräfte in 40 Bibs (Ø 0,28 / Bib)

²³ Insgesamt 6000 eigene elektronische Zeitschriften-Lizenzen

²⁴ Insgesamt 20 eigene Datenbanken-Lizenzen.

Aussagekräftiger sind hingegen die Angaben zum Personal. Hier wird deutlich, dass **nur 6 der 40 teilnehmenden Bibliotheken mehr als eine Fachkraftstelle** haben und umfangreiche regelmäßige Erhebungen von Leistungsdaten einzelner Institutionen kaum erwartet werden können. Standardisierte und im optimalen Falle automatisierte Erhebungen mit möglichst reduziertem individuellem Einsatz müssen für regelmäßige Auswertungen bevorzugt werden.

Für die zukünftige Aufgabe der Erhebung, Sammlung und Analyse der Leistungsdaten könnten die beiden Kompetenzzentren herangezogen werden. Beide Dienstleistungszentrale(n) könnten dann, gemäß ihrer originären Aufgabenstellung, für die Erstellung des Kennzahlenportfolios der Bibliotheken zusammenarbeiten, da zahlreiche Indikatoren aus dem Bibliothekssystem heraus geliefert werden, andere wiederum die zugekauften elektronischen Ressourcen betreffen.

Service	Ja	Nein	Keine Angabe
Intranet	31	4	3
OPAC	29	6	3

Auch die vorangegangene Tabelle macht die Notwendigkeit einer Unterstützung der Bibliotheken nochmals deutlich, da **derzeit etwa ein Viertel der Bibliotheken noch keine Dienstleistungen im Netz** anbietet, was auf sehr geringe Personalressourcen und damit gravierende Probleme der Zukunftsfähigkeit dieser Bibliotheken hinweist.

Anlage 1 gibt Auskunft über die Kennzahlen, die in den verschiedenen Bibliotheken bereits zum Einsatz kommen. Auf den ersten fünf Plätzen der Gesamtnennungen stehen Download (1.), OPAC- (2.) und Datenbankzugriffe (4.), aber gleichzeitig auch Artikelbestellungen (3.) und Erwerbungen (5.) Dies zeigt, dass die Wichtigkeit der elektronischen Dienste einerseits bereits Niederschlag findet. Andererseits stehen die Kennzahlen zu elektronischen Diensten mit 25 Nennungen ge-

²⁵ Personal mit fachfremder Ausbildung, jedoch seit Jahren eingearbeitet

genüber den Kennzahlen zu den konventionellen Dienstleistungen mit 35 Nennungen auf alle Bibliotheken bezogen doch noch zurück.

Darüber hinaus sind die verwendeten Kennzahlen stärker in Richtung Trägerinstitution orientiert als in Richtung bibliotheksinterner Messung. Dies zeigt das Verhältnis von externer zu interner Kennzahlennutzung im Verhältnis 12 : 5. (s. Anlage 2) und die richtige Orientierung hin zu output-orientierten Leistungsmessung.

4.2 Strategie der Fraunhofer Forschungsbibliotheken

Die grundsätzliche Aufgabe der Fraunhofer Forschungsbibliotheken liegt in der Auswahl, Sammlung, Erschließung und Bereitstellung von Informationen jeglicher Art für die Mitglieder der Forschungseinrichtungen (primäre Nutzergruppe) und alle weiteren Stakeholder. Für die Bibliotheken der Fraunhofer Gesellschaft gelten als Rahmenbedingungen darüber hinaus die dezentrale Organisationsform und die weitreichende Forderung nach Exzellenz, die aus dem Leitbild entnommen werden kann.

Damit diese Aufgabe optimal erfüllt werden kann, müssen strategische Ziele abgeleitet und formuliert werden, deren Zielerreichungsgrad messbar ist. Die Forschungsbibliotheken arbeiten derzeit an einer Formulierung ihrer strategischen Zielplanung. Als allgemeine Zielsetzung ist die optimale Fachinformationsversorgung für die Forschungsexzellenz postuliert.

Daraus lässt sich folgendes Gesamtziel für die Fraunhofer Forschungsbibliotheken ableiten:

Erhaltung bzw. Stärkung der Forschungsbibliotheken der Fraunhofer Gesellschaft als zentrale Informationsdienstleister der Forscher und Mitarbeiter

Folgende grundlegende Optionen gibt es bei der strategischen Zielauswahl²⁶

Being better (Erhalt und Optimierung)	Being different (Neuorientierung)
focus on your existing position	identify new or unexplored customer segments to focus on (a new who)
try to improve your position	Identify new customer needs that no competitor is satisfying (a new what)

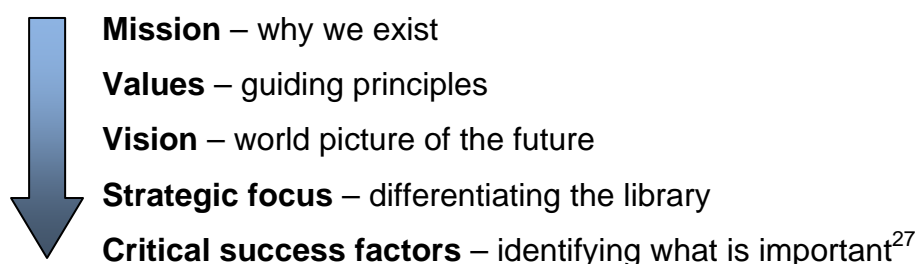
²⁶ Matthews, Joseph R.: *Strategic planning and Management for Library Managers*. – S. 52.

<p>To make improvements, organizations will focus on quality programs, process reengineering, employee empowerment ...</p>	<p>Identify new ways of delivering and distributing your products and services (a new how)</p>
---	--

Die Fraunhofer Forschungsbibliotheken streben derzeit nach Erhalt und Optimierung, d.h. im Minimum nach einem Erhalt des status quo, im Idealfall jedoch nach einer Verbesserung der Position durch stetige Veränderungs- und Optimierungsprozesse.

Im Bereich der Bibliotheksstrategie geht es dabei nicht um eine Sammlung allgemeiner Ziele, sondern um einen Gesamtplan der daraufhin abzielt, ein bestimmtes Ziel (Vision) gemeinsam zu erreichen. Es wird die Lücke geschlossen zwischen der heutigen Bibliothek und der Bibliothek, die zukünftig erreicht werden soll. Daher muss die Strategie auf einer klaren Zielauswahl (Prioritätensetzung) basieren und der freiwilligen Festlegung auf eine bestimmte Ausrichtung, da man nicht allen Aspekten gleichmäßig gerecht werden kann und daher eine Auswahl getroffen werden muss.

Die Leistungsindikatoren oder auch kritische Erfolgsfaktoren genannt stehen am Ende des strategischen Planungsprozesses wie hier noch einmal grafisch verdeutlicht wird:



²⁷ Matthews, Joseph R.: *Strategic Planning and Management for Library Managers*. – Westport : Libraries Unlimited, 2005.S. 13

Für die Forschungsbibliotheken lassen sich – entsprechend der genannten Optionen - strategische Ziele sowohl im Bereich des Erhalts und der Optimierung als auch bei der Neuorientierung definieren:

4.3 Strategische Zielsetzungen in verschiedenen Handlungsfeldern

Die Ergebnisse des Fraunhofer Workshops II vom 02.06.2010 zum Thema Strategieentwicklung des Sprecherkreises Fachinformation wurden ausgewertet und analysiert. Sie stellen eine der Grundlagen für die nachfolgende Entwicklung der Leistungskennzahlen dar. Im Hinblick auf die geleistete Vorarbeit ist das vorliegende Gutachten daher als eine Art Weiterentwicklung zu betrachten, das die Anschlussfähigkeit an bisher geleistete Arbeiten herstellen und mit weiterem Wissen verknüpfen soll, um die Zukunftsfähigkeit der Fraunhofer Bibliotheken zu stärken.

Die langfristige Zielsetzung soll bis 2015 vollständig umgesetzt werden. Zwischen dem Zeitpunkt der Verabschiedung der Strategie und dem Endpunkt der Umsetzung sind Meilensteine zu definieren (halbjährig / jährlich), die den Zielerreichungsgrad messen. Dieses Vorgehen ist einerseits wichtig um den status quo (Zielerreichung) zu erfassen und um andererseits zu überprüfen, ob durch veränderte Rahmenbedingungen die Zielsetzungen gegebenenfalls angepasst werden müssen.

Im Folgenden werden einzelne bibliothekarische Handlungsfelder benannt, die für die Zukunft der Forschungsbibliotheken maßgeblich sein könnten:

Kunde

- Erhalt und Gewinnung eines möglichst hohen Anteils der primären Nutzergruppe als aktive Kunden mit möglichst hoher Zufriedenheit

Bestand

- Die möglichst schnelle und umfangreiche (vollständige?) Lieferung von Medien / Informationen gemäß den inhaltlichen Wünschen der Benutzer (in vorzugsweise elektronischer Form)

- Größtmögliches Angebot in elektronischer Form um 24 / 7 Angebote zu generieren, die auch Off-Campus erreichbar sind
- Ausbau des leistungsfähigen Repositoriums für Forschungsdaten und – publikationen („Fraunhofer ePrints“)

Zugang

- Angebot eines einfach zu bedienenden OPACs mit umfassenden Informationen zum eigenen Bestand und möglichst vielen Volltextangeboten zum direkten Informationserwerb
- Vermehrte Einbindung in Metasuchmaschine(n) zur Integration von internen und externen Informationsquellen
- Schnelle Bereitstellung / Lieferung nicht vorhandener Informationen

Schulung

- Vielfältiges Angebot zur Schulung im Hinblick auf die Informationskompetenz der Benutzer (persönlich oder Webinare)
- Information und Beratung über vorhandene Quellen, Inhalte und Zugänglichkeit

Vernetzung / Integration

- Aktive Gestaltung und Mitarbeit beim Angebot neuer Informationen und Dienstleistungen in Fraunhofer-spezifische Kernbereichen wie Innovationscluster, Fraunhofer Attract und Forschungsprogramme

Die Ziele sollten mit konkreten Maßnahmen und einem entsprechenden Zeithorizont versehen werden. Damit die Ziele der Bibliothek auch zu den strategischen Zielen der Gesamtorganisation passen, ist in dieser Phase des Prozesses die Einbindung von Institutsleitung, Unterhaltsträger und auch Kunden sehr wichtig. Auf diese Weise geschieht eine Abstimmung mit den allgemeinen politischen Zielset-

zungen, den zukünftigen Forschungsinteressen und den evtl. abzustimmenden Zukunftserfordernissen²⁸.

4.4 Wirtschaftlich-technische Rahmenbedingungen der Zielerreichung

Obwohl gerade der wirtschaftliche Rechtfertigungsdruck auf Bibliotheken und Informationseinrichtungen immens ist, wurden betriebswirtschaftliche oder technische Aspekte im Zusammenhang mit der strategischen Zielplanung noch nicht erwähnt. Grund dafür ist die Tatsache, dass aus verschiedenen Rahmenbedingungen keine separaten Zielsetzungen abgeleitet werden können, diese jedoch auf dem Weg der Zielerreichung als flankierende und auch limitierende Faktoren Berücksichtigung finden. Dazu gehören:

- **Effektiver und effizienter Ressourceneinsatz**

Die Frage, welche Ziele mit welchen Ressourcen erreicht werden sollen und können ist insbesondere in der Diskussion mit dem Unterhaltsträger von zentraler Bedeutung. Bereits aus dem Exzellenz-Anspruch lässt sich jedoch ableiten, dass eine unbedingte Sparsamkeit nicht sinnvoll sein kann, sondern ein wirtschaftliches Handeln mit einem Höchstmaß an Übereinstimmung zwischen Informationsbedarf und adäquater Medienbereitstellung für die Forscher mit den vorhandenen Ressourcen erzielt werden soll. Geforderte Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Informationsversorgung sind daher in ihrer Bedeutung und Interpretation genau mit dem Controller abzustimmen.

- **Transparentes Management**

Welche Zielsetzungen mit welcher Priorität verfolgt werden ist gegenüber allen Stakeholdern (s. nächster Abschnitt) transparent zu machen und im Vorfeld abzustimmen. Einbeziehung aller Stakeholder im Planungsprozess so-

²⁸ Poll, R.; teBoekhorst, P.: *Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken : internationale Richtlinien.* – Saur, 1998. – S. 16

wie regelmäßige Berichte zum Zielerreichungsgrad verbessern die Kommunikation und die wechselseitigen Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Trägern.

- **Technologieeinsatz**

Die Technisierung der Bibliothek sollte auf allen Ebenen weiter vorangetrieben werden. Da die Kunden verstärkt von außerhalb auf die Bibliothek zugreifen gilt dies sowohl für den Bestand im Sinne von zunehmend elektronischen Ressourcen, als auch für die Vernetzung der Bibliothek mit den übrigen Organisationseinheiten. Darüber hinaus sind Aspekte wie Catalogue Enrichment und Einbindung in (Meta-) Suchmaschinen ebenfalls stark vom Einsatz der Informationstechnologie abhängig und benötigen diese als Prämisse für erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungserstellung

- **Kooperationen**

In dem Moment, indem sogar Kooperationen mit anderen Wissenschaftseinrichtungen als Leistungskennzahlen der Trägerinstitution bewertet werden, ist eine Kooperation mit den Informationszentren der Kooperationspartner nicht nur naheliegend sondern dringend anzuraten, um eine Majorisierung durch die Informationseinrichtungen der Kooperationspartner zu vermeiden.

- **Fortbildung Personal**

Für zahlreiche Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze stellt das neue Bibliotheksumfeld, das veränderte Mediennutzungsverhalten und die reduzierten Kundenbesuche eine große Herausforderung dar, auf die vorsichtige aber nachhaltige Änderungen folgen müssen. Stärkere Kommunikationsaufgaben, Interesse an neuen Technologien und neuen Aufgaben müssen über geeignete Fortbildungen geweckt und gefördert werden. Das gilt nicht nur in dem Maße, indem frühere Aufgaben wegfallen, wie bei der Katalogisierung oder der Erwerbung, sondern auch im proaktiven Bereich, der sich mehr auf die kommenden Kundenbedürfnisse konzentriert. Darüber hinaus könnte auch für die korrekte Messung der Leistungskennzahlen sowie deren Inter-

pretation und Umsetzung in strategische Maßnahmen unter Umständen eine Weiterbildung erforderlich sein.

Angestrebt werden muss ein abgestimmter Personalentwicklungsprozess, bei dem die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden mit den zukünftigen Erfordernissen, die sich aus den zuvor genannten Rahmenbedingungen in einer Wechselwirkung bewegen.

4.5 Stakeholder der Fraunhofer Fachinformation

Stakeholder sind alle Interessengruppen einer Einrichtung. Eine dezidierte Analyse dieser Interessengruppen dient in der Regel dazu, Dienstleistungen und Produkte zielgruppengerecht ausrichten zu können. Dabei sollte das Hauptaugenmerk auf die Primär-Stakeholder gerichtet sein, um an diesen ausgerichtet, die vorhandenen Ressourcen optimal zum Einsatz bringen zu können.

In den Fraunhofer Forschungsbibliotheken besteht die primäre Nutzergruppe einerseits aus den Angehörigen der Forschungseinrichtung. Andererseits zählen aber auch die externen Benutzer, das Personal der Bibliothek, die Bibliotheksleitung, der oder die Unterhaltsträger der gesamten Einrichtung, politische Entscheidungsträger oder auch externe Kooperationspartner aus Wirtschaft und Wissenschaft zu den Stakeholdern.

Innerhalb der primären Nutzergruppe ist es möglich, eine weitere Unterteilung vorzunehmen, z.B. nach Institutsleitern, Doktoranden, Laborkräften etc., denn je nach Funktion ist ein durchaus unterschiedliches Interesse hinsichtlich des Umfangs und der Art der Medienversorgung zu erwarten.

In der Konsequenz bedeutet das, dass bei der Formulierung der strategischen Ausrichtung (Ziele und spätere Leistungskennzahlen) eine Partizipation oder wenigstens eine Abstimmung mit den verschiedenen Interessengruppen im Vorfeld erfolgen sollte. Die folgenden Ausführungen erläutern die Notwendigkeit für diesen

Abstimmungsprozess, um den eigenen Beitrag zur Forschungsexzellenz sichtbar zu machen.

Damit wird auch deutlich, dass es verschiedene Kennzahlen zur Leistungsmessung geben muss, die sich nach den Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder richten (extern ausgerichtete Kennzahlen) und die auch verschiedene Zwecke zu erfüllen haben.

4.6 Verschiedene Indikatoren zur Leistungsmessung

Grundsätzlich werden mehrere Intentionen der Leistungsmessung unterschieden, die von den Bibliotheken in der Vergangenheit mit unterschiedlicher Intensität genutzt wurden:

1. **Selbsteinschätzung** als Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse (Soll-Ist-Vergleich – interne Erfolgsmessung)

Die Beantwortung der Frage des Status quo dient in erster Linie einer Standortbestimmung, d.h. es wird eine Ist-Analyse erstellt um den Erfolg von Veränderungsprozessen messen zu können. An erster Stelle ist dies eine **bibliotheksinterne Messung**, die in Teilen auch für die Darstellung nach außen interessant sein kann. Für welche Fraunhofer Indikatoren dies gilt, geht aus der Anlage 2 hervor.

2. **Vergleich** mit anderen Einrichtungen (Benchmarking, Konkurrenzanalyse)

Der Vergleich mit anderen Einrichtungen wird für die Deutschen Wissenschaftsorganisationen im Monitor-Bericht der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz erstellt. Dazu gehört allerdings kein Vergleich oder gar ein Benchmarking der Infrastruktureinrichtungen, da Ausrichtung und Organisation der Wissenschaftsorganisationen sehr verschieden sind. Grundsätzlich könnte jedoch ein Vergleich der Bibliotheks- und Fachinformationsstrukturen zukünftig sinnvoll sein, besonders im Hinblick auf mögliche Kooperationen.

3. **Rechtfertigung** gegenüber dem Träger (externe Erfolgsmessung) insbesondere auch im Hinblick auf wirtschaftliche Überlegungen

Diesem Aspekt kommt insbesondere vor dem Hintergrund der stetig steigenden Zeitschriftenpreise große Bedeutung zu, da die Kosten gegenüber dem Unterhaltsträger zu rechtfertigen sind. Nutzungs- bzw. Abrufzahlen für elektronische Ressourcen besitzen daher eine immense Bedeutung für den Forschungsbereich. Die Fraunhofer Forschungsbibliotheken arbeiten mit diesen externen Indikatoren bereits jetzt stärker als mit den internen (s. Anlage 2)

Die Auswahl der richtigen Leistungsindikatoren soll sich entsprechend der internationalen Norm an folgenden Voraussetzungen / Fragen orientieren: ²⁹

- a) Hilft der Indikator dem Management, dem Träger und der primären Nutzergruppe?
- b) Weiß der Bibliothekar, dass bestimmte Aktivitäten oder Bereiche nicht so gut funktionieren wie sie das tun könnten? Selbst wenn das nur eine Vermutung ist könnte es ein Grund sein, über einen Indikator herauszufinden, ob es ein wirkliches Problem gibt oder nicht.
- c) Welcher Aufwand kann vom Personal bei der Sammlung und Analyse der Daten für die Leistungsindikatoren aufgebracht werden? Die Erhebung von adäquaten Leistungsindikatoren erfordert Personal und Ressourcen und das Personal muss darüber hinaus das praktische Wissen über die statistischen Verfahren besitzen. Da Fraunhofer über zahlreiche Bibliotheken mit sehr reduziertem Personalbestand verfügt, muss der Aufwand zur Leistungsmessung für diese Institutionen nahezu vollständig automatisiert oder auf einen Dienstleister ausgelagert werden.
- d) Benötigen externe Personen Daten, die über bestimmte Bibliotheksbereiche oder Dienstleistungen Auskunft geben? Wenn ja, dann ist es notwendig zu entscheiden ob diese Daten auch für Leistungsindikatoren in der Bibliothek

²⁹ ISO-Norm 11 620 Information and Documentation – Library Performance indicators – S.19

herangezogen werden können. Lokale Besonderheiten können die Auswahl der Indikatoren beeinflussen und die Indikatoren müssen bewusst im Hinblick auf Zielerreichung und Aufgabenerfüllung ausgewählt werden.

Vor diesem Hintergrund und auch vor den skizzierten Schwerpunkten der Fraunhofer Forschungsbibliotheken können damit einige Leistungsindikatoren als weniger wichtig weil weniger zukunftsorientiert eingestuft werden:

- Mediendurchlaufgeschwindigkeit – Dieser Indikator war insbesondere bei der Einarbeitung von Printmedien ein zentraler Faktor, er erhält jedoch bei zunehmend elektronischen Ressourcen eine nachrangige Bedeutung.
- Beschaffungsgeschwindigkeit / Bereitstellungsgeschwindigkeit – Gleiches gilt für diesen Indikator, der mit zunehmender Vernetzung, der Kooperation mit anderen und dem Angebot von Volltexten keine zentrale Rolle mehr spielt. Die sofortige Bereitstellung von Volltexten am eigenen Schreibtisch wird als selbstverständlich erachtet.³⁰
- Fernleihgeschwindigkeit – wird zukünftig durch verstärkte Volltextangebote die frühere Wichtigkeit einbüßen, da der Nutzerwunsch nach Information direkt auf den Schreibtisch ohne klassischen Fernleihweg nachgekommen werden muss. Direkter Zugriff wird als zukünftiger Normalfall gesehen.³¹
- Fernleihen pro Nutzer / Kopf – s.o. zur Geschwindigkeit.
-

An dieser Stelle ist es wichtig, sich entsprechend alter und neuer Prioritäten von früheren Indikatoren zu trennen und neue hinzuzunehmen, die der strategischen Zukunftsausrichtung klarer und besser entsprechen.

³⁰ Digital Information Seekers - How academic libraries can support the use of digital resources – JISC Study March 2010. Briefing paper. S.1f

<http://www.jisc.ac.uk/publications/reports/2010/digitalinformationseekers.aspx>

(letztmalig recherchiert am 20.12.2010)

³¹ a.a.O. S. 1f

4.7 Der Kunde als zentrales Element der Leistungsmessung

Neither results nor resources exist inside the business.

Both exist outside. The customer is the business –

Peter Drucker³²

Die Einschätzung von Qualität hat immer auch eine stark subjektive Komponente, da je nach Vorerfahrung, Zeitpunkt der Erhebung und Frageformulierung eher weiche, d.h. qualitative Zahlen erhoben werden anstatt quantitative Werte, die unter Umständen präzise gemessen werden können. Trotzdem ist die Benutzerzufriedenheit letztlich der zentrale Aspekt bei der Einschätzung der Dienstleistungen und Produkte und das unabhängig davon, wie objektiv „gut“ die Leistung tatsächlich ist.

Vor dem Hintergrund endlicher Ressourcen muss es daher das Ziel der Forschungsbibliothek sein, die höchst mögliche Benutzerzufriedenheit für den vorhandenen oder zukünftig eventuell sogar reduzierten Ressourceneinsatz zu erlangen. Dies erfordert eine genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse und Qualitätsanforderungen einerseits und geschickte Erwerbungspolitik der Bibliotheken andererseits.

Um die sich ändernden Kundenbedürfnisse kennen zu lernen, lohnt es sich, die neuen Ergebnisse der JISC-Studie vom März 2010 anzuschauen, die aus 12 ausgewählten Studien gewonnen wurden, die in den vergangenen 5 Jahren in den USA und in Großbritannien durchgeführt wurden und die veränderten Benutzerbedürfnisse von Bibliothekskunden in Zusammenhang mit Digitalen Ressourcen klar herausstellen.

Das Informationsverhalten der Forscher wird so beschrieben, dass ein sofortiger Zugang zur Information vom eigenen Computer aus auf Volltexte als Normalfall betrachtet wird. Dies führt für die Bibliotheken zwangsläufig zu reduziertem physischen Bibliotheksbesuch. Darüber hinaus werden die Informationen anders ge-

nutzt. „**Power Browsing**“ bezeichnet ein Nutzerverhalten bei dem schnell auf nur wenige Seiten eines e-books oder e-journals zugegriffen wird und wenig Zeit damit verbracht wird, den Gesamthalt zu nutzen.

Entsprechend diesem Benutzerverhalten sieht die JISC-Studie³³ folgende wichtige Zukunftsanforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken

- **Hohe Geschwindigkeit und leichte Zugänglichkeit** im Sinne von sofortigem Zugriff auf die Information am Arbeitsplatz in elektronischem Format und im Zugriff ähnlich einfach wie der Suchmaschinenzugang von Google oder Amazon, der den Kunden bekannt ist.
- **Mehr Funktionalität in Bibliothekssystemen**, die den direkten Zugriff auf Volltexte und erweiterte Informationen ermöglichen wie z.B. Fakten-/ Sachinformationen, Zusammenfassung und Tabellen um den Evaluationsprozess zu verbessern
- **Mehr Schulungen** und erweitertes Marketing der Bibliotheken ist erforderlich, um den Zugang zu den Informationen zu erlernen und den Wert der Informationen und der Bibliothek klar zu verdeutlichen

Die Forderungen zeigen deutlich, dass sich die zukünftigen Bibliotheksdienstleistungen an das veränderte Mediennutzungs- und Informationsverhalten der Kunden anpassen müssen. Der Kunde wird zunehmend von außerhalb der Bibliothek selbständig auf Volltextinformationen zugreifen wollen, die ihm nach geeigneter Schulung über das Bibliothekssystem oder andere einfache Zugangsmöglichkeiten angeboten werden. Weitere Hinweise können sicherlich der aktuellen Kundenbefragung 2010 der Fraunhofer Bibliotheken entnommen werden.

³² Matthews, Joseph R.: *Strategic Planning and Management for Library Managers*. – Westport : Libraries Unlimited, 2005. S.46

³³Digital Information Seekers - How academic libraries can support the use of digital resources – JISC Study March 2010.

5 Eine Toolbox als iterative Näherung an die Fraunhofer Leistungsmessung

Für verschiedene Stakeholder sind verschiedene Leistungskennzahlen von Bedeutung. So wird beispielsweise ein Controller stets die Hauptgewichtung auf die betriebswirtschaftlich orientierten Kennzahlen legen, während der Kunde eventuell stärker auf Vollständigkeit und Qualität achtet. Daher kann es keine absolut festzulegende Leistungsmessung für Fraunhofer geben. Vielmehr sollte im direkten Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern geklärt werden, welche Indikatoren in welchen zeitlichen Abständen zur Leistung der Forschungsbibliotheken erwartet werden.

Von besonderer Wichtigkeit sind in diesem Zusammenhang die Bedürfnisse der Kunden und der Unterhaltsträger, die zwei verschiedene Seiten der externen Erfolgsmessung abbilden. Beide Stakeholder wünschen sich eine Optimierung der eigenen Bedürfnisse. Aus wirtschaftlicher Sicht ist ein optimales Verhältnis von Kosten und Nutzen anzustreben. Dies führt zur Frage, was für den Benutzer den größten Nutzen bzw. die größte Zufriedenheit bringt. Dies heraus zu finden ist Aufgabe der Bibliothek, denn es ist nicht gesagt, dass die z.B. teuerste oder umfangreichste Informationsversorgung die größte Kundenzufriedenheit bringt. Unter Umständen könnte es auch ein fachlich stark fokussiertes und vom Umfang her auf bestimmte Aspekte reduziertes Angebot sein. Die genaue Kenntnis der individuellen Kundenbedürfnisse steht daher im Mittelpunkt des Interesses, wenn die Bibliothek das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Ressourceneinsatz optimieren möchte.

5.1 Handlungsfeld Kunde / Stakeholder

Als strategische Zielsetzung im Bereich „Kunde“ wurde formuliert:

Erhalt und Gewinnung eines möglichst hohen Anteils der primären Nutzergruppe als aktive Kunden mit möglichst hoher Zufriedenheit

5.1.1 Indikator Marktdurchdringung

Als erster Indikator für die Zielerreichung kann die **Marktdurchdringung** gelten. Sie misst, wie hoch der Anteil der Nutzer der primären Nutzergruppe ist, den die Bibliothek erreicht. Sie berechnet sich wie folgt:

Anzahl der aktiven Kunden in der primären Nutzergruppe (Forscher / Mitarbeiter)	_____ x 100
Gesamtzahl der Mitglieder der primären Nutzergruppe	

Die Marktdurchdringung zählt die „aktiven“ Kunden, d.h. die Anzahl der Kunden, die im Laufe eines näher zu bestimmenden Zeitraums X eine Anzahl von mindestens Y Dienstleistungen in Anspruch genommen haben. Dabei kann ein Kunde sowohl über den Benutzerausweis in der Bibliothek als auch über den Zugriff seiner Rechnerkennung / IP-Adresse als aktiv identifiziert werden, d.h. es erfolgt eine **Erfassung der physischen und der virtuellen Kunden**, was eine Unterstützung der EDV-Abteilung bei der Erfassung dieses Indikators notwendig macht.

Sofern erwünscht, kann mit diesen Daten der zusätzliche Indikator „Virtuelle Besuche pro Mitglieder der primären Nutzergruppe“ erhoben werden.

Anzahl der virtuellen Besuche (auf Homepage / OPAC)	_____ x 100
Gesamtzahl der Mitglieder der primären Nutzergruppe	

Im Gegensatz zu großen wissenschaftlichen Universalbibliotheken haben Forschungsbibliotheken eine meist überschaubare Anzahl von Kunden, die häufig zeitlich befristete Verträge für die Dauer von Forschungsvorhaben erhalten. Um neue Mitarbeiter gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit auf die Bibliothek und ihre Dienstleistungen aufmerksam zu machen, könnte gemeinsam mit der Personalabteilung ein „**Begrüßungsgespräch** Fachinformation“ in die ersten Tage des neuen Mitarbeiters integriert werden. Auf diese Weise kommt ein automatischer Erstkontakt zustande, in dessen Verlauf Erwartungen und Informationsbedarf des neuen Kunden geklärt werden können, um die zukünftige Zusammenarbeit aufeinander abzustimmen.

Im Gegenzug dazu können auch **Verabschiedungsgespräche** nach Ablauf einer zeitlich befristeten Tätigkeit sinnvoll sein, um Hinweise darauf zu bekommen, wie die Tätigkeit rückblickend noch hätte verbessert werden können. Gleiches gilt für fest angestellte Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen und die im Sinne einer „Stab-Übergabe“ ein Resümee der Zusammenarbeit ziehen, woraus gegebenenfalls Schlüsse für eine Neuorientierung oder eine Beibehaltung von Dienstleistungen gezogen werden können.

Solche Gespräche bieten die Chance, an die vergleichsweise geringere Menge von Kunden näher herankommen, um maßgeschneiderte (Einzel-)Dienstleistungen erzeugen zu können.

5.1.2 Indikator Benutzerzufriedenheit

Weitere Aspekte der Kundenkommunikation oder des Kundenbeziehungsmanagements werden unter dem Indikator „**Benutzerzufriedenheit**“ thematisiert. Er wird in Form einer Schulnotenskala mit einer Dezimalstelle zur weiteren Differenzierung erhoben werden.

Dabei kann die Erfassung der Zufriedenheit auf unterschiedliche Arten erfolgen:

- a) Über die direkte Abfrage der Zufriedenheit des Kunden, indem eine einzige Note für die generelle Zufriedenheit mit den Dienstleistungen und Produkten der Bibliothek erfasst wird. Nachteilig ist dabei, dass auf diese Weise nur eine stark verallgemeinerte Aussage im Sinne einer generellen Tendenz oder einer groben Richtung ermittelt wird. Für eine langfristige und detailliertere Vergleichbarkeit über längere Zeiträume hinweg eignet sich diese Abfrageart nicht.
- b) In Form einer indirekten Abfrage über mehrere Items, die sich zu einem Gesamtindikator subsummieren lassen. Dabei können verschiedenen Differenzierungen vorgenommen werden. So kann sich die Zufriedenheit z.B. nur auf den Bestand beziehen und innerhalb des Bestands nach den Bereichen Monographien print / elektronisch und Zeitschriften print / elektronisch aufgeteilt sein. Darüber hinaus könnte die Zufriedenheit sich auch aus den Aspekten Bestand, Personal und Technik o.a. Items zusammensetzen. Hier ist festzulegen, um welche Aspekte der Benutzerzufriedenheit es in erster Linie gehen soll.

Um einen soliden Ausgangspunkt für weitere Berechnungen zu erlangen, empfiehlt es sich, in gewissen Zeiträumen eine größere Benutzerumfrage zu starten. Sie sollte in möglichst vielen Instituten in der Fläche durchgeführt werden und eine Einschätzung auf Einzelinstitute und Gesamtbeurteilung der Forschungsbibliotheken zulassen. Eine solche Befragung hat für die Fraunhofer Bibliotheken im Jahr 2010 stattgefunden und kann als Basis für weitere Zufriedenheitsmessungen gelten. Da immer weniger Kunden vor Ort in den Bibliotheksräumen anzutreffen sind, ist einer Online-Befragung zu diesem Zweck der Vorzug zu geben. Erfahrungswerte zeigen in diesem Zusammenhang, dass solch größere Befragungen allerdings nur in Zeitfenstern von 1-2 Jahren von den Benutzern akzeptiert werden, da sonst eine „Fragebogen-Müdigkeit“ der Kunden zu erwarten ist, die Ergebnisverzerrungen oder zu geringe Teilnahmewerte mit sich bringt.

Alternativen dazu sind sogenannte Mini-Befragungen. Sie können in Form einer systematischen Stichprobe jedem x-ten Kunden z.B. nach Schließung des Katalogs oder der Bibliothekswebsite angeboten werden. In einem kleinen Fenster

werden dem Kunden nicht mehr als 2-3 einfache geschlossene Fragen gestellt, die jedoch Rückschlüsse auf die Zufriedenheit mit der Bibliotheksdienstleistung zulassen. Diese Befragungsform eignet sich insbesondere für Online-Dienstleistungen.

5.1.3 Indikator Expertenbewertung / Expertenzufriedenheit

Der Indikator der **Expertenbewertung / Expertenzufriedenheit** kann zusätzlich oder alternativ zur Benutzerzufriedenheit genutzt werden. Als Experten gelten Kunden, die seit langer Zeit mit dem Bestand vertraut sind und die eine dezidierte Bewertung vornehmen können, auch vor dem Hintergrund der eigenen Wünsche, die als Desiderate zum Bestandsaufbau an die Bibliotheksleitung herangetragen wurden. Für Fraunhofer wären in dieser Zielgruppe insbesondere die Institutsleiter und die Leiter großer Forschungsvorhaben zu nennen. Auch diese Bewertung erfolgt auf einer Schulnotenskala mit der Option, eine Dezimalstelle hinter dem Komma zu bewerten. In diesem Falls wird die Expertenbewertung als Zufriedenheitsquote ausgelegt – sie zählt dann zu den Indikatoren im Bereich der Kunden - oder sie kann auch als Abdeckungsquote ausgelegt werden und gehört dann zum Bestandsbereich. (s. Verfügbarkeitsquote)

Die Eigenheit der Expertenbewertung liegt darin, dass deutlich weniger Kunden befragt werden, diese dafür in Form von mündlichen Interviews mit wesentlich größerem Differenzierungsgrad möglich sind. Auf diese Weise können **Institutsprofile** oder **Profile für einzelne Forschungsprojekte** gebildet werden, die der Bibliothek einen spezifischeren Bestandsaufbau ermöglichen und auch klare Wege zur Optimierung der Kundenbedürfnisse aufzeigen. Da mit den Leitungsfunktionen häufig auch Ressourcenverantwortung verbunden ist, können sowohl besondere Wünsche als auch Restriktionen mit den Experten besprochen und abgestimmt werden.

Experteninterviews sind ebenfalls im Rhythmus von 1-2 Jahren durchzuführen und nach Möglichkeit stets mit den gleichen Teilnehmern. Das impliziert, dass es sich eher um festangestellte Mitarbeiter handeln sollte, um eine kontinuierliche Betrachtung und Bewertung zu ermöglichen.

5.2 Handlungsfeld Bestand

Als erste strategische Zielsetzung im Bereich „Bestand“ wurde formuliert:

Die möglichst schnelle und umfangreiche (vollständige?) Lieferung von Medien / Informationen gemäß den inhaltlichen Wünschen der Benutzer in vorzugsweise elektronischer Form

5.2.1 Indikator Verfügbarkeitsquote / Erfolgsquote bei Katalog- oder Homepage-suche

Die bereits erwähnte Expertenbefragung kann bestandsorientiert erfolgen, d.h. es wird der Quotient zwischen den verfügbaren und den gewünschten Ressourcen gemessen, mit der Maßgabe, eine möglichst große Übereinstimmung zu erzielen. Sie fungiert damit als „Schätzwert der Institutsleitung“ für die gesamte Abdeckung eines Fachgebietes innerhalb der Bibliothek. Dabei ist eine Verfügbarkeitsquote, die aufgrund eines Experteninterviews ermittelt wird eine qualitative Kennzahl, da es sich um einen Schätzwert handelt.

Wird die Verfügbarkeitsquote auf alle Kunden ausgedehnt und als messbare Erfolgs- oder **Verfügbarkeitsquote** bei der Informationssuche interpretiert, kann sie sich sowohl auf den Katalog bzw. die Opac-Suche als auch auf die Informationssuche auf der Homepage beziehen. Sie berechnet sich wie folgt:

Anzahl der verfügbaren Dokumente (elektronisch am Arbeitsplatz)
_____ x 100
Anzahl der nachgefragten / gewünschten Dokumente

Diese Kennzahl kann über das integrierte Bibliothekssystem ermittelt werden, das die Anzahl der mit 0 Treffern beantworteten Anfragen ausgeben kann. Diese Er-

gebnisse können - bereinigt um falsche Eingaben oder Schreibfehler – Aussagen darüber geben, welche inhaltlichen Aspekte von den Kunden angefragt werden, aber vom Bestand nicht abgedeckt werden. Eine weitere Differenzierung kann über die Medienart erfolgen, d.h. differenziert beispielsweise nach Volltexten oder Quellenangaben.

Darüber hinaus kann mit Hilfe einer **Logfile-Analyse** ermittelt werden, welche Suchbegriffe insgesamt im Zusammenhang mit der Bibliothek verwendet werden, d.h. es geht nicht nur um die Bestandsabdeckung, sondern um die Informationsvielfalt, die man in der Bibliothek erwartet.

Eine Log-File-Analyse kann aufzeigen, mit welchen Stichwörtern der Kunde im allgemeinen Suchfeld der Bibliothek sucht, wie lange er auf welchen Seiten der Bibliothek verweilt (Einstiegsseiten und Ausstiegsseiten) und welche Dienste neben der OPAC-Suche am meisten oder auch wenigsten gefragt sind. Diese Angaben werden häufig auch zur Optimierung der Bibliotheks-Website genutzt, da erfahrungsgemäß häufig nach Dingen gesucht wird, die zwar im Programm vorhanden sind, aber vom Benutzer nicht gefunden werden, weil sie beispielsweise nicht optimal auf der Homepage angeboten bzw. angebunden sind.³⁴

5.2.2 Indikator Erfolgsquote bei Information / Beratung

Neben der Verfügbarkeitsquote bezogen auf den Bestand ergänzt **die Erfolgsquote bei der Information / Beratung** die Aussagen zur Abdeckung der Kundenwünsche im persönlichen Beratungsgespräch. Sie wird wie folgt erfasst:

Anzahl der erfolgreich beantworteten Anfragen (konventionell / elektronisch)	x 100
Gesamtanzahl der eingegangenen Anfragen (konventionell / elektronisch)	

³⁴ Weitere Informationen zu Möglichkeiten der Optimierung von Internetsites durch Auswertung von Log-files u.a. finden sich in Fühles-Ubach, Simone: *Online-Forschung im Web – Methodenschwerpunkte im Überblick*. in: Konrad, Scherfer: *Webwissenschaft – eine Einführung*. LIT-Verl., 2008. - S.195 – 209.

Die Erfassung dieser Kennzahl sollte in einem begrenzten Zeitraum von mehreren Wochen erfasst werden und kann dann auf einen längeren Zeitraum hochgerechnet werden. Der Untersuchungszeitraum sollte dabei sowohl besonders besucherstarke als auch –schwache Zeiten enthalten, um das Ergebnis nicht zu verzerren. Zur Berücksichtigung der Qualitätsunterschiede bei den Anfragen kann eine stratifizierte Stichprobe erhoben werden, die zwischen Anfragen einfacher, mittlerer und höherem Anspruch unterscheidet. Maßgeblich für die Einstufung sollte die Bearbeitungszeit für die Mitarbeiter sein.

Um eine Gleichmäßigkeit der Einstufung zu gewährleisten kann in den ersten Tagen nach dem Vier-Augen-Prinzip eingestuft werden, bis sich eine gewisse Gleichmäßigkeit bei der Anfragenbewertung herausgestellt hat.

5.2.3 Indikator Anteil elektronische Medien am Gesamtbestand

Als zweite strategische Zielsetzung im Handlungsfeld „Bestand“ wurde formuliert:

Größtmögliches Angebot in elektronischer Form um 24 / 7 Angebote zu generieren, die auch Off-Campus erreichbar sind

Da nicht nur die JISC-Studie festgestellt hat, dass die Benutzer die Dokumente direkt an den Arbeitsplatz geliefert bekommen möchten, sondern in allen Bibliotheksformen beispielsweise die Lesesaalnutzung im naturwissenschaftlichen Bereich stark zurückgeht, ist die Quote der elektronischen Medien ein wichtiger Faktor der Zukunftsfähigkeit. Er berechnet sich aus

$\frac{\text{Anzahl der elektronischen Medien (Zeitschriften / Dokumente)}}{\text{Anzahl der verfügbaren Medien (Zeitschriften / Dokumente)}} \times 100$

Berechnet man den Indikator wie vorgegeben, so bezieht sich die Quote auf den gesamten Medienbestand der Bibliothek. Da der Bestandsaufbau mit Ausnahme

der vergangenen 8-10 Jahre jedoch überwiegend von Printmedien geprägt war und meist eine große Menge Printbestand vorhanden ist, gibt die entstehende Quote oft ein leicht verzerrtes Bild des tatsächlichen Verhältnisses wieder, da die Dauer der Erwerbungszeiträume stark differiert.

Eine Möglichkeit, diese Verzerrung zu umgehen ist eine Beschränkung auf bestimmte Medienarten wie z.B. die Zeitschriften. Zwar gilt natürlich auch hier, dass der oft große Altbestand die Werte verzerrt, allerdings ist die Geschwindigkeit mit der elektronische Zeitschriften sich in den Naturwissenschaften durchgesetzt haben deutlich höher als bei den e-Books und das Angebot entsprechend größer. Beachtet werden muss bei dieser Kennzahl, dass bestimmte Zeitschriften im elektronischen Angebot als Substitut zur gedruckten Version angeboten werden, andere wiederum als Ergänzung. Grundsätzlich erhöht jedoch der Ausschluss der Printmedien die Validität der Kennzahl³⁵ und gibt als Verhältniszahl einen gut verständlichen Überblickswert.

Eine andere Option die Aussagekraft des Wertes zu erhöhen, ist die Beschränkung auf die Neuerwerbungen einzelner Jahre. In diesem Fall ist dann auch wieder eine Betrachtung der Gesamtmedienerwerbung sinnvoll. Über einen Zeitreihenvergleich lässt sich herausfinden, wie sich das Erwerbungsverhältnis von elektronischen zu konventionellen Medien im Zeitverlauf ändert.

Generelle Zielsetzung sollte es sein, dass der Wert des Indikators so hoch wie möglich ist, um ein durchgängig erreichbares, größtmögliches Informationsangebot zu schaffen, dass von außerhalb der Bibliothek für den Benutzer selbstständig erreichbar ist.

5.2.4 Indikator Forschungsdaten / Publikationen auf dem eigenen Server

Als dritte strategische Zielsetzung im Handlungsfeld „Bestand“ wurde formuliert:

³⁵ *Validität: Wird das gemessen, was gemessen werden soll?*

Aufbau eines leistungsfähigen Repositoriums für Forschungsdaten und –
publikationen

Insbesondere im Hinblick auf die Außenwirkung für den Träger ist dieser Indikator von Interesse, da er aufzeigen kann, wie hoch die Speicherung der Eigenpublikationen der Gesamteinstitutionen vor Ort ist. Berechnet wird der Indikator aus:

$\frac{\text{Anzahl der Forschungsdaten / Publikationen / Projekte auf dem eigenen Server}}{\text{Gesamtzahl der vorhandenen Forschungsdaten / Publikationen / Projekte}} \times 100$

Fraunhofer betreibt bereits die Publica-Datenbank für die eigenen Forschungsdaten und ist dabei neben dem eDoc-Server der Max-Planck-Gesellschaft in der Entwicklung bereits vorangeschritten. Die Publica-Datenbank verzeichnet ab 1980 Publikationen und Patente der Fraunhofer Gesellschaft und auf dem Server eprints werden die Volltexte zu den Publikationen verzeichnet.

Hinsichtlich der Kennzahlen geschieht bisher jedoch eine Begrenzung auf die Erfassung der eigenen Publikationen. Entsprechend dem Rahmenkonzept Fachinformation der WGL vom 07.09.2009 soll zukünftig jedoch der gesamte wissenschaftliche Forschungsprozess abgebildet werden, der in der folgenden Grafik dargestellt ist:

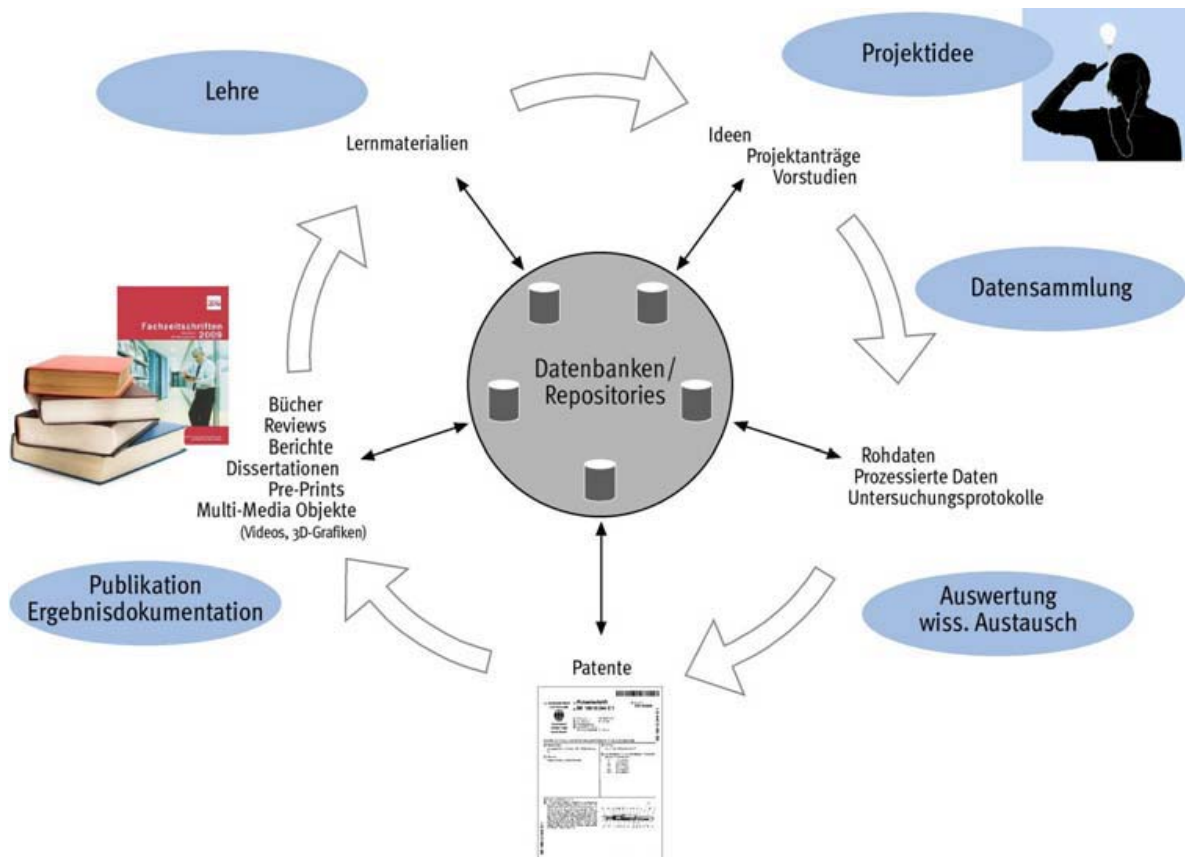


Abb.: Wissenschaftlicher Wertschöpfungsprozess³⁶

Während des Gesamtprozesses fallen verschiedene Informationen und Publikationen an, die bisher kaum miteinander vernetzt sind und die Bibliotheken haben sich bisher meist um die Speicherung und Erschließung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeiten gekümmert. Wird jedoch der gesamte Wertschöpfungsprozesse von den Forschungsbibliotheken infrastrukturell unterstützt, dann sind zukünftig nicht nur die Quoten der Publikationen, sondern auch der Ideen, Projekte, Forschungsdaten und Lehrmaterialien zusätzlich zu berücksichtigen.³⁷

Hinter dieser Entwicklung könnten sich zukünftig daher mehrere Kennzahlen ableiten lassen, wenn die Repositorien wie von der WGL gefordert, ausgebaut und vernetzt werden.

³⁶ Arbeitsgruppe Fachinformation: Rahmenkonzept für die Fachinformationsinfrastruktur in Deutschland : Vorlage zur Sitzung des Ausschusses der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz des Bundes und der Länder (GWK) am 29.09.2009. – S7. - PDF-Datei Download unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Rahmenkonzept-WGL.pdf>

5.3 Handlungsfeld Zugang

Als erste strategische Zielsetzung im Bereich „Zugang“ wurde formuliert:

Angebot eines einfach zu bedienenden OPACs mit umfassenden Informationen zum eigenen Bestand und möglichst vielen Volltextangeboten zum direkten Informationserwerb

5.3.1 Indikator Benutzerfreundlichkeit Website / OPAC

Der Indikator der Benutzerfreundlichkeit der Website und des OPACs ist ähnlich schwierig zu erheben wie die allgemeine Benutzerzufriedenheit. Das hängt zum einem damit zusammen, dass Benutzer auch in wenig benutzerfreundlich gestalteten Seiten nach einer gewissen Zeit und Übung in der Lage sind, die gewünschten Inhalte zu finden, falls diese im Angebot enthalten sind. Es gibt also einen Gewöhnungseffekt. Andererseits geben Benutzer keine Meldung, wenn sie etwas nicht finden, so dass inhaltliche oder strukturelle Optimierungswünsche der Benutzer für die Anbieter der Website kaum oder nur schwer zu ermitteln sind. Und alleine die Häufigkeit des Seitenaufrufs sagt nichts über Inhalte und Benutzerfreundlichkeit.

Klarheit über die Benutzerfreundlichkeit der eigenen Sites kann eine Usability Studie bringen, die sich mit der Platzierung zentraler Elemente, den Bereichen auf die Benutzer hauptsächlich schauen (Eye-tracking) sowie Suchboxen, Bildern und Design beschäftigt. Dabei sind meist ungeübte Neukunden die ergiebigste Auskunftquelle für den ersten Gesamteindruck, während erfahrene Benutzer mehr über „eingefahrene“ Suchwege und –strukturen beitragen können. Dabei verlassen sich viele Usability Studien nicht nur auf qualitative Tests und Interviews mit Nutzern, sondern ziehen auch hier die quantitativen Auswertungen der Logfiles heran, die klar Auskunft darüber geben, auf welchen Webseiten die meisten Abbrüche erfolgen oder welche Suchanfragen zu „Null-Treffer-Ergebnissen“ führen. Auf diese

³⁷ a.a.O. S. 7f

Weise unterstützen und belegen die quantitativen Daten der Logfiles häufig die qualitativen Erkenntnisse der Benutzerstudien.

Aufgrund des hohen Aufwands können Usability-Studien nur im Turnus von 2-3 Jahren durchgeführt werden. Ähnlich wie bei den Benutzerstudien können jedoch auf der OPAC-Website Mini-Umfragen eingebaut werden, die beim Schließen des OPACs z.B. ein oder zwei kurze Fragen darüber stellen, ob der Benutzer die gewünschten Informationen finden konnte oder nicht.

Die Anzahl der Volltexte muss nicht über einen eigenen Indikator ermittelt werden, da der Indikator des Anteils der elektronischen Medien im Gesamtbestand die nötigen Informationen bereitstellt.

5.3.2 Indikator Integrationsquote Metasuchmaschine(n)

Als zweite strategische Zielsetzung im Bereich „Zugang“ wurde formuliert:

Vermehrte Einbindung in Metasuchmaschine(n) zur Integration von internen und externen Informationsquellen

$\frac{\text{Anzahl der eigenen Quellennachweise}}{\text{Anzahl der über eine Metasuchmaschine nachgewiesenen Quellen}} \times 100$

Der Indikator lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten. Zum Einen gibt er das Verhältnis der eigenen Quellennachweise zu den Gesamtquellen der Metasuchmaschine an. Damit wird ausgedrückt mit welchem Prozentsatz die eigenen Publikationen in der fremden Suchmaschine repräsentiert sind, was einen vorsichtigen Rückschluss auf die Bedeutung der eigenen Publikationen zulässt. Dies gilt allerdings nur so lange, wie sich die Gesamtzahl der nachgewiesenen Quellen nicht dramatisch ändert. Bei größeren Änderungen im Gesamtbestand wird die Quote nämlich schlechter, selbst wenn die eigenen Quellennachweise leicht gestiegen

sein sollten. Daher liegt dieser Wert nur mittelbar im eigenen Einflußbereich und muss daher vorsichtig kommuniziert werden.

Die zweite Perspektive ist der Rückschluss darauf, welche Größenordnung den eigenen Nutzern über die Dokumente der eigenen Forschungseinrichtung hinaus noch angeboten wird, d.h. es wird eine Art Reichweitenbetrachtung für die Meta-suchmaschine(n) durchgeführt. Sie zeigt dem Kunden, welche Bereiche ihm zusätzlich aus fremden Dokumentwelten erschlossen und angeboten werden.

5.3.3 Indikator Bestell- und Liefergeschwindigkeit

Als dritte strategische Zielsetzung im Bereich „Zugang“ wurde formuliert:

Schnelle Bereitstellung / Lieferung nicht vorhandener Informationen

Die Berechnung kann unterscheiden zwischen **Bestell- und Liefergeschwindigkeit**. Zu berechnen ist jeweils die zeitliche Differenz zwischen

- a) Dem Datum des Erscheinens und dem Datum der Bereitstellung für den Benutzer
- b) Dem Datum des Bestellens und dem Datum der Bereitstellung für den Benutzer

In beiden Fällen geht es darum, wie schnell das Medium für den Benutzer bereitgestellt werden kann. Dabei ermittelt der Zeitraum der Variante a) wie schnell die Bibliothek in der Lage ist, ein neues Werk nach seinem Erscheinen dem Wissenschaftler zur Verfügung zu stellen. Der Indikator zeigt also die Schnelligkeit der aktuellen Informationsversorgung an.

Im zweiten Fall geht es lediglich um die Geschwindigkeit der internen Bearbeitung, d.h. die Frage, welche Zeitspanne zwischen der Bestellung und der Lieferung eines Mediums vergeht. Dieser Indikator entspricht weitgehend der früheren Berechnung von Mediendurchlaufzeiten und ist meist an Printmedien orientiert gewe-

sen. Angepasst auf Lizenzen und andere Verträge kann er für elektronische Medien neue Bedeutung erlangen. Für den Printbereich ist die zukünftige Bedeutung nachlassend.

5.4 Handlungsfeld Schulung

Als strategische Zielsetzung im Bereich „Schulung“ wurde formuliert:

Vielfältig genutztes Angebot zur Schulung im Hinblick auf die Informationskompetenz der (neuen) Kunden (persönlich oder Webinare) sowie Information und Beratung über vorhandene Quellen, Inhalte und Zugänglichkeit

5.4.1 Indikator Fortbildungsquote im Bereich Informationskompetenz

Anzahl Schulungsteilnehmer bei allen Forschern (Neuzugängen)	
Anzahl Schulungsteilnehmer Forschungspersonal gesamt (Neuzugänge)	x 100

Bei diesem Indikator kann unterschieden werden zwischen den speziellen Schulungen für die gesamt primäre Nutzergruppe über das Informationsangebot der Forschungsbibliothek, das sich in einzelnen Forschungsbereichen ständig verändert und erweitert und den allgemeinen Schulungen für Neuzugänge in der Forschungseinrichtung. Da die letzte Gruppe als dauerhafte Kunden gewonnen werden sollen, sind hier spezielle Basisschulungen erforderlich, die weniger spezifisch sondern eher über das allgemeine Angebot und das Dienstleistungsspektrum informieren. Diese Schulungen sollten eher persönlich geführt und in den Bibliotheksräumen stattfinden, um einen ersten direkten Kontakt zur Forschungsbibliothek und den Ansprechpartnern herzustellen.

Für fortgeschrittene Kunden können auch andere Schulungsformen wie Webinare gewählt werden, die über das Netz ohne direkten persönlichen Kontakt angeboten werden.

In beiden Fällen ist die Zielsetzung eine möglichst hohe Zahl an Kunden zur erfolgreichen Teilnahme zu gewinnen.

5.5 Handlungsfeld Vernetzung / Integration / Partizipation

Als strategische Zielsetzung im Bereich „Vernetzung“ wurde formuliert:

Aktive Gestaltung und Mitarbeit beim Angebot neuer Informationsdienstleistungen und Produkte in Fraunhofer-spezifische Kernbereichen wie Innovationscluster, Fraunhofer Attract und Forschungsprogrammen

5.5.1 Indikator Beteiligung Forschungs- / Entwicklungsprogramme

Anzahl Mitgestaltung der Bibliothek bei Projekten / Forschungsprogrammen
Gesamtzahl neue Projekte / Forschungsprogramme aus dem Kennzahlenbereich

Wie alle qualitativen Indikatoren ist dieser Wert schwer zu bestimmen. Zunächst einmal geht es darum zu ermitteln, ob und wenn ja, in welchem Ausmaß die Bibliothek in den Fraunhofer-spezifischen Entwicklungsbereichen und –projekten bereits beteiligt ist. Sind die Forschungsbibliotheken als Infrastruktureinrichtungen noch nicht beteiligt, ist zunächst die Integration in den Projektbetrieb selbst in minimaler Form anzustreben. Grundsätzliches Ziel sollte sein, dass eine Beteiligung der Forschungsbibliotheken bei jeder Art von Projekt oder Forschungs- und Entwicklungsprogrammen als gesetzt gilt.

Ist die Mitarbeit als fester Bestandteil etabliert, kann nach dem Umfang der Mitgestaltung differenziert werden und zwar ähnlich wie der erfolgreichen Beratung hinsichtlich der inhaltlichen Komplexität und dem verbundenen Zeitaufwand.

Dieser Indikator steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Kennzahlen nach denen die Gesamtträgerinstitution evaluiert wird und kann daher für die Außenwahrnehmung der Forschungsbibliotheken eine große Rolle spielen.

Da auch die Kooperation mit anderen Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland in die Evaluierung der Trägerinstitutionen einfließt, könnten ggf. auch die Kooperationen einen eigenen Indikator bilden oder aber mit einer besonderen Gewichtung in den Indikator zur Forschungs- und Entwicklungsbeteiligung einfließen.

5.6 Kennzahlen zur Kostenwirtschaftlichkeit

Anders als in Kommunen oder in Hochschulbetrieben sind in Forschungsbibliotheken keine Masse von Kunden zu bedienen, die als Quotient für den Großteil der Kennzahlen eingesetzt werden, wie dies z.B. beim Bibliotheksindex der Fall ist.³⁸

Mit den vorhandenen Ressourcen muss daher ein optimales Verhältnis zwischen dem individuellen Informationsbedarf der Forscher und der zeit- und medienadäquaten Ressourcenbereitstellung gefunden werden. Fragen zur Wirtschaftlichkeit, d.h. zum idealen Kosten-Nutzen-Verhältnis, sind daher in Bedeutung und Interpretation genau mit dem Controller und vor allem mit den Kunden abzustimmen, denn es gilt nicht nur den Ressourceneinsatz sondern gleichzeitig auch die Kundenzufriedenheit im Sinne exzellenter Forschungsinfrastruktur zu optimieren.

Forschungsbibliotheken befinden sich daher in einem permanenten Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit / Kosteneffizienz einerseits und der Verpflichtung zum Angebot qualitativ hochwertiger Bibliotheksdienstleistungen andererseits.

Die folgende Aufstellung liefert daher eine Übersicht, welche Indikatoren zur Kostenwirtschaftlichkeit zum Einsatz kommen können und welche derzeit auch in mehreren Einrichtungen erhoben werden. Sie ist als Aufzählung zu verstehen, aus der

– gemeinsam mit dem Controlling – die für die Fraunhofer Forschungsbibliotheken maßgeblichen Zahlen auszuwählen sind, damit sie im Zeitverlauf verfolgt werden können.

Dienstleistung / Produkt	Kosten
Bestand	Kostenanteil elektronische Bestände gesamt
	Kosten einzelner elektronischer Be- stände
Ausleihe (konv. / elektronisch)	Kosten pro Ausleihe (print)
	Kosten pro Download (elektronisch)
	Kosten pro Entleiher
	Kosten pro Mitglied der primären Nutzergruppe
Auskunft / Information	Kosten pro Auskunft (evtl. gestaffelt nach Kurz- / Langanfragen)
	Kosten pro Anfragendem
	Kosten pro Mitglied der primären Nutzergruppe
Schulung	Kosten pro Stunde
	Kosten pro Teilnehmer
	Kosten pro Mitglied der primären Nutzergruppen

Die Berechnung betriebswirtschaftlich üblicher Kennzahlen wie z.B. des **Return on Investments (ROI - „Rentabilität“)**³⁹ ist für (Forschungs)bibliotheken nicht möglich, da ein monetärer Gewinn der Forschung in der Regel im Vorfeld nicht ausgewiesen werden kann.

³⁸ s.a. www.bix-bibliotheksindex.de

³⁹ Berechnung des ROIs: = Rückfluss des investierten Kapitals (Gesamtkapitalrendite), ROI wird verglichen mit einer Mindestrendite (ø 7-10%), Payback (Amortisationszeit) und wird berechnet durch ø Gewinn / Investiertes Kapital

5.7 Überblicksdarstellung der Kennzahlen

Strategisches Ziel / Handlungsfelder	Kennzahl (extern / intern / von Bibliothek zu erbringen o Dienstleister)	Berechnung
Handlungsfeld Kunde		
Erhalt und Gewinnung eines möglichst großen Anteil der prim. Nutzergruppe als aktive Kunden mit möglichst hoher Zufriedenheit	Marktdurchdringung (ext / Bib)	Angaben im IBS / automatische Generierung möglich
	Benutzerzufriedenheit (int / ext / DL)	Interview / Fragebogenverfahren in regelmäßigen Abstand – halbautomatische Abfrage nach der Katalogsuche möglich sonst manuelle Verfahren
	Expertenliste / Interview (int / DL)	Interviewverfahren in großen zeitlichen Abständen
Handlungsfeld Bestand		
schnelle und umfangreiche Lieferung von Medien / Infos gem. den inhaltl. Wünschen der Nutzer in vorzugsweise elektronischer Form	Verfügbarkeitsquote / Erfolgsquote bei der Katalog- oder Homepagesuche (int / DL)	Stichprobenverfahren zur Quotenabschätzung oder Logfile-Analyse über Suchverfahren
	Erfolgsquote bei Information / Beratung (int / Bib)	manuelle Erfassung erforderlich
größtmögliches Angebot in elektronischer Form, um 24/7 Angebote zu generieren, die auch Off-campus erreichbar sind	Anteil elektronischer Medien am Gesamtbestand (int / ext / DL)	automatisch über IBS erfassbar

Auf- und Ausbau eines leistungsfähigen Repositorium für Forschungsdaten und – publikationen	Quote der gesamten Forschungsdaten auf dem eigenen Server (ext / DL)	(teil-)automatisch erfassbar, falls eigene Publikationen gemeldet werden
Handlungsfeld Zugang		
Angebot eines einfach zu bedienenden OPACs mit umfassenden Bestandsinfos und möglichst viel Volltexten	Einschätzung Usability Studie (int / ext / DL)	Einzeluntersuchung, gestützt durch Logfile-Analysen
	Integrationsquote Metasuchmaschine (ext / DL)	falls Informationen zum Gesamtbestand der Metasuchmaschine vorliegen automatisch zu erfassen
Schnelle Bereitstellung / Lieferung nicht vorhandener Infos	Bestell- / Liefergeschwindigkeit (int / Bib)	automatisch über IBS erfassbar oder manuell bei wenigen Einzelanfragen
Handlungsfeld Schulung		
vielfältige Angebote zur Schulung von Informationskompetenz	Fortbildungsquote (ext / Bib)	manuell pro Schulung zu erheben
Handlungsfeld Vernetzung		
Integration / Partizipation in F&E	Beteiligung an Projekten sowie Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (ext / Bib)	manuell zu erheben

Rahmenbedingungen der Kostenwirtschaftlichkeit		
Elektronische Bestandsnutzung	Kosten pro Download (alle oder Mitglieder prim. Nutzergruppe) (ext / DL)	Mit Hilfe des Counte-Standards und Konsortialangaben zu berechnen
Auskunft	Kosten pro (elektronische) Auskunft (alle oder Mitglieder der prim. Nutzergruppe) (int / ext / DL)	manuell zu berechnen
Schulung	Kosten pro TN (alle oder Mitglieder der prim. Nutzergruppe) (int / ext / DL)	manuell zu berechnen
	Qualitätsbewertung der Schulungsmaßnahme (int / DL)	über Feedbackbögen (offline oder online) zu ermitteln

6 Fazit

Welches Fazit kann aus dem vorliegenden Gutachten gewonnen werden? Die Fraunhofer Forschungsbibliotheken sind bereits ein gutes Stück auf dem Weg in die Zukunft der Bibliotheken vorangekommen. Es werden Kennzahlen erhoben, die zum großen Teil bereits an der elektronischen Medienwelt ausgerichtet sind und die in den kommenden Jahren für Forschungsbibliotheken weiter massiv an Bedeutung gewinnen werden.

Dennoch erscheint die Verbindung zwischen Forschungsbibliotheken und Gesamtinstitution sich derzeit nicht über die Erarbeitung gemeinsamer Kennzahlen zu vollziehen. Dieser Kontakt zum obersten Management ist jedoch extrem wichtig, um zu zeigen, welchen Beitrag die Forschungsbibliotheken als Dienstleister für die Gesamtorganisation erbringen und in welcher Weise die exzellenten Leistungen der Wissenschaftler gefördert und unterstützt werden. Die Etablierung einer solchen Verbindung ist für die Wahrnehmung der Forschungsbibliotheken im eigenen Hause extrem wichtig.

Ist der Beitrag der Forschungsbibliotheken für die Fraunhofer Gesamtorganisation geklärt, sollte für den gesamten Bibliotheksbereich eine Strategie 2020 für die Forschungsbibliotheken erstellt werden. Dies erfordert einen ergebnisoffenen Diskussionsprozess, da eine gemeinsame und damit tendenziell „zentrale“ Strategie der Informationsversorgung der grundsätzlich dezentralen Organisationsform der Fraunhofer Institute in gewisser Weise widerspricht. Andererseits ist jedoch eine zentrale Absprache im Erwerbungsbereich für Datenbanken und elektronische Medien zwingend erforderlich, so dass die Besonderheit der Situation erkannt und aktiv befördert und zum wirtschaftlichen Vorteil aller Institute umgesetzt werden sollte.

Benötigt wird eine zentrale Strategie für den Einkauf, das Angebot und die Vermarktung von (elektronischen) Medien / Zeitschriften, um die Verhandlungsposition zu verbessern und auszubauen. In der Strategie sollten insbesondere die Ziele und

auch die fraunhoferweiten Gesamtkosten für den zukünftigen Aufbau, Vermittlung und Nutzung der elektronischen Bestände festgelegt werden, da diese „unsichtbaren“ Bestände für die Benutzer anders beworben und für die Nutzung vermittelt werden müssen.

Diese für den Informationsbereich geltende Strategie mit stärker zentralen Elementen muss ebenfalls von der obersten Führung abgestimmt und mitgetragen werden. Der Ansatz ist ressourcenschonend, gibt in den Nutzungszahlen einen guten Überblick über fachliche Schwerpunkte und liefert Steuerungsinformationen für das Management.

Neben den Fragen des Bestandsaufbaus werden mit den elektronischen Medien die technischen Fragen diesem Zusammenhang immer wichtiger. Schnelle Zugänge und 24-Stunden-Erreichbarkeit sind nur Einzelaspekte der Infrastruktur, die durch Fragen der Authentifizierung und der digitalen Identifizierung der Ressourcen ergänzt werden. Auch hier sind zentrale Ansätze aufgrund der Komplexität und der gemeinsamen Betreuung anzustreben. Diese Aspekte sind allerdings im Rahmen einer Strategie unter die eher kurz- bis mittelfristigen Ziele zu subsumieren, da bereits heute 64% der amerikanischen Kunden die elektronischen Informationsressourcen (Fachinformationen) außerhalb der Bibliotheken nutzen. Die Räumlichkeiten der Bibliotheken dienen im wissenschaftlichen Bereich immer mehr als Lern- sowie Aufenthalts- und Arbeitsorte.

Hinsichtlich der großen Anzahl der Fraunhofer Forschungsbibliotheken bestehen in diesem Zusammenhang bei einigen Kleinstbibliotheken dringende Zweifel an Ihrer Zukunftsfähigkeit. Das sind insbesondere die Einrichtungen, die personell mit weniger als einer halben Stelle arbeiten (37,5% haben keine Fachkraftstellen) und beispielsweise keine Angebote für die Forscher über das Intranet bereitstellen (etwa 25% der TN der Befragung). Hier wäre zu überlegen, ob über einen zentralen Dienstleister ein thematisches Basis-Level bzw. eine Grundausstattung über einen elektronischen Service angeboten werden kann, um hier dauerhaft das Informationsniveau qualitativ auf einem Mindestmaß zu halten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Dienstleister für die Fachinformationsbibliotheken bei Fraunhofer zukünftig eine immer wichtigere Funktion übernehmen sollten, da es auf diesem Wege gelingen kann, ein zentrales, integriertes Konzept „Fraunhofer 2020“ bei dezentraler Organisation in Form eines elektronischen Bibliotheksportals zu verwirklichen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass dieser Ansatz sich nicht nur auf die zukünftigen Bestände der Forschungsbibliotheken bezieht, sondern auf die gesamten Managementbereiche der Führung, d.h. auch die Fortbildung und Entwicklung des Personals sowie die Zusammenarbeit und die Steuerung der einzelnen Organisationseinheiten.

7 Literatur

Evans, Edward G.; Ward, Patricia Layzell Ward: Management Basics for Information Professionals. - 2nd Edition. – New York : Neal Schumann Publishers, 2007. – 567 S.

Arbeitsgruppe Fachinformation: Rahmenkonzept für die Fachinformationsinfrastruktur in Deutschland : Vorlage zur Sitzung des Ausschusses der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz des Bundes und der Länder (GWK) am 29.09.2009. – 66 S. - Download unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Rahmenkonzept-WGL.pdf>

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK: Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2009. - Materialien der GWK. – Heft 8. 166 S.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK: Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2010. - Materialien der GWK. – Heft 13. 227 S.

Green, Ravonne A.: Library Management: a Case Study Approach. – Oxford : Chandos Publishing, 2007. 161 S.

ISO-Norm 11 620 Information and Documentation – Library Performance indicators – 96 S.

Matthews, Joseph R.: Measuring for Results: The Dimensions of Public Library Effectiveness. - Westport : Libraries Unlimited, 2004. – 240 S.

Matthews, Joseph R.: Strategic Planning and Management for Library Managers. – Westport : Libraries Unlimited, 2005. – 151 S.

Measuring your Library's Value : How to Do a Cost-Benefit analysis for Your Public Library. – Chicago : ALA Editions, 2007. – 181 S.

Orna, Elizabeth: Information strategy in practice. – Aldershot : Gower, 2007. – 163 S.

Poll, Roswitha; te Boekhorst, Peter: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken : internationale Richtlinien. – Saur, 1998. – 172 S.

Woodward, Jeannette: Creating the Customer-Driven Library: Building on the Bookstore Model. – Chicago : ALA Editions, 2005. – 234 S.

White, Larry Nash: Library Performance and Service Competition: developing strategic responses. – Oxford : Chandos Publishing, 2008. – 135 S.

Anlage 1: Bereits verwendete (Kenn)Zahlen und deren Einsatzbereiche

Verwendete Kennzahlen	Anzahl Bibliotheken	konventionell / elektronisch
Downloads aus Fraunhofer-Lizenzen	7	e
OPAC-Zugriffe	7	e
Artikel-Bestellungen	6	k
Datenbank Zugriffe	5	e
Anzahl Erwerbungen	5	k
Publikationsmeldungen	4	k
Anzahl Fernleihen	4	k
Kopieraufträge aus dem Bibliotheksbestand	3	k
Zugriffe auf eigenen Web-Server	3	e
Ausleihen/Rückgaben	3	k
Zugriffe auf Intranet-Seite	3	e
Zeitschriften-Abonnements (Print)	2	k
Anzahl Publikationen in den hausspezifischen Schriftenreihen	2	k
STAR Fastlinks-Zugriffe	2	e
Art und Anzahl bearbeiteter Auftragsrecherchen für Projekte, Geschäftsfelder und Vorstand	2	k
Katalog-Zugänge (Records)	2	e
Zeitschriften-Umläufe	2	k
Abonnement-Bestand	1	e/k
Abonnement-Verteilung auf Abteilungen (mit Kosten)	1	k
Abonnement-Neubestellungen	1	e/k
Abonnement-Abbestellungen	1	k
Anzahl der Hefteingänge	1	k
Anzahl der Inhaltsverzeichnisse (Hefte x Empfänger)	1	k
Meldungen zum e-Print-Server	1	e
Downloads von institutseigenen Publikationen	1	e
Downloads aus OPAC	1	e
Downloads E-Journals	1	e
Selbstkopien der Kunden	1	k

Beratungsdienstleistungen nach versch. Gesichtspunkten	1	k
Recherchen nach Dauer	1	k
kostenmäßiger Anteil der Literaturbeschaffungen, die auf Projekte gecharged werden konnten - Entlastung des GK-Budgets	1	k
stundenmäßiger Anteil meiner Arbeitszeit, der auf Projekte verrechnet werden konnte - Entlastung des GK-Budgets	1	k
Anzahl Einführungsveranstaltungen und Anzahl der Teilnehmer	1	k
in STAR registrierte Kunden am Jahresende	1	e
bearbeitete Vormerkungen	1	k
bearbeitete (Dokument-)Anfragen interessierter Externer	1	k
bearbeitete Publikationen	1	k
Zugriffe auf interne elektronische Dokumente	1	e
Bestandsgröße und deren Entwicklung	1	e/k
Anzahl und Art der Bibliothekskunden	1	k
E-Journal und ToC-Abos	1	e
ToC-Alerts Zeitschriftentitel: Anzahl	1	e
ToC-Alerts Zeitschriftentitel: Neu-Einrichtungen	1	e
ToC-Alerts Zeitschriftentitel: Abbestellungen	1	e
ToC-Alerts Mitarbeiter: Anzahl	1	e
ToC-Alerts Mitarbeiter: Hinzufügung	1	e
ToC-Alerts Mitarbeiter: Löschungen	1	e
Anzahl Zusendung von ToC-Alerts (Anz. Hefte x Empfänger)	1	e
Aufsatz-Beschaffung extern	1	k
Aufsätze über SUBITO	1	e
Aufsätze aus UB- direkt (Kopien Bote)	1	k
Aufsätze via UB- (Fernleihe)	1	k
Aufsätze über Sonstige Lieferanten (direkt)	1	k
Ortsausleihe UB	1	k
Summe der Kosten für Monografien und Artikelbestellungen	1	k
Summe der Kosten für Loseblattsammlungen	1	k
Summe der Kosten für Zeitschriften	1	k

25 Kennzahlen, die auf elektronischen Diensten basieren

35 Kennzahlen, die auf konventionellen Dienstleistungen beruhen

Anlage 2: Interne / Externe Verwendung der Kennzahlen

Gründe	Anz Biblio- theken	extern / intern
Nachweis Personaleinsatz	3	e
Marketing	2	e
Nachweis Bedarf	2	e
als Argumentationshilfe für neue Stellen	1	e
Eigene Information	1	i
Hinweise auf Kundenverhalten	1	i
Mitarbeitergespräch	1	i
Basis für Verrechnung der Dienste	1	e
Abbestellung von Print-Zeitschriften	1	e
Lohnt sich das Hochladen von Texten in den OPAC?	1	e/i
Bericht an Institutsleitung	1	e
Umstrukturierung eigener Dienstleistungen	1	i
Umstrukturierung des Instituts	1	e/i
Präsentation im Intranet	1	e
Kosten-Nutzen-Darstellung	1	e
Um bei Einsparungsvorschlägen der Institutsleitung gewappnet zu sein	1	e

12 Nennungen externer Kennzahlen, 5 Nennungen interner Kennzahlen