

Fachhochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**Wirkungsmessung für Bibliotheken
unter besonderer Berücksichtigung
des Return on Investment**

Masterarbeit

Ulrike Koop

Osnabrücker Arbeitspapiere zum
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Nr. 18

August 2009

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Einleitung	9
1 Bibliotheksumfeld im Wandel.....	11
1.1 New Public Management	11
1.2 Anforderung an Effizienz und Effektivität	15
2 Leistungsmessung für Bibliotheken – vom Input über Output zum Outcome.....	19
2.1 Bibliotheksstatistik	19
2.2 Leistungsindikatoren	20
2.3 Wirkungsmessung	23
2.3.1 Begrifflichkeiten und Wirkungsarten.....	25
2.3.2 Wirkungsfelder.....	30
3 Wirkungsmessung für Bibliotheken auf internationaler Ebene: angewendete Methoden und beispielhafte Ergebnisse	32
3.1 Quantitative Methoden und Anwendungen.....	33
3.1.1 Befragungen	33
3.1.2 Contingent Valuation Method	33
3.1.3 Consumer Surplus	34
3.1.4 Bibliothekswertrechner.....	34
3.1.5 Return on Investment	35
3.1.6 Kosten-Nutzen-Analyse.....	36
3.1.7 Secondary Economic Impact Analysis.....	36

3.2	Qualitative Methoden und Anwendungen	37
3.2.1	Beobachtung	37
3.2.2	Einzelinterview	38
3.2.3	Fokus-Gruppeninterviews	39
3.2.4	Social Audit.....	39
3.3	Neuere Untersuchungsergebnisse	40
3.3.1	Wissenschaftliche Bibliotheken	40
3.3.2	Öffentliche Bibliotheken	42
4	Stand der Wirkungsmessung in Deutschland	46
4.1	Bibliotheksranking mit Leistungsindikatoren: BIX – Der Bibliotheksindex	46
4.2	Aktivitäten in Deutschland auf theoretischer Ebene	47
4.3	Aktivitäten auf praktischer Ebene	48
4.3.1	Sozialer Wert der Stadtbibliothek Wolgast.....	48
4.3.2	Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken	49
4.3.3	Bibliothekswertrechner.....	50
4.3.4	Nutzerbefragung zu Wert und Wirkung der Bayerischen Staatsbibliothek ..	52
5	Fallbeispiel zur Ermittlung des Return on Investment für die Medienausleihe	53
5.1	ROI als Indikator für den ökonomischen Wert.....	54
5.2	Economic Value of Public Libraries: Formel zur Berechnung des ökonomischen Wertes der Buchausleihe	57
5.3	Übertragung der Formel für die Wertermittlung der Ausleihe aller Medien in der Stadtbibliothek Melle.....	59
5.3.1	Umfrage.....	61
5.3.2	Ergebnisse	63
5.3.3	Ermittlung des Return on Investment für die Medienausleihe	76

6	Schlussfolgerungen	83
6.1	Vorteile und Nachteile des Return on Investment.....	84
6.2	Beurteilung des Return on Investment der Medienausleihe als Instrument zum Nachweis der Wirkung	88
6.3	Entwicklungen und Tendenzen in der Wirkungsmessung	89
7	Literaturverzeichnis.....	94
8	Anhang	108

Abkürzungsverzeichnis

AV-Medien	Audio-visuelle Medien
CVM	Contingent Valuation Method / Kontingente Bewertungsmethode
ekz	Einkaufszentrale für Bibliotheken
ID	Informationsdienst
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ME	Medieneinheiten
NB	Nonbooks / Nicht-Buch-Materialien
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
ROI	Return on Investment
VZÄ	Vollzeitäquivalente
W-t-P	auch Wtp; Willingness-to-pay / Zahlungsbereitschaft

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Für den Bibliothekskalkulator verwendete Preise; eigene Darst. nach (Bibliotheksportal: Kalkulator, 2008).....	51
Tabelle 2: Durchschnittspreise für das Jahr 2008 aus verschiedenen Quellen	71
Tabelle 3: Durchschnittliche Zahlungsbereitschaft im prozentualen Vergleich zum Kaufpreis	72
Tabelle 4: Ausleihen und Rückgaben in der 2. KW laut Bibliotheksstatistik.....	74
Tabelle 5: Berechnung der Erträge	77
Tabelle 6: Berechnung der Gewinne.....	78
Tabelle 7: Berechnung Return on Investment	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altes und neues Steuerungsmodell (Ziegele, 2000 S. 333)	13
Abbildung 2: 4-Ebenen-Konzept nach Buschor (1992 S. 217)	16
Abbildung 3: Ziel und Ergebnisebenen (BMS-Consulting)	17
Abbildung 4: Begriffsbeziehung von Input zu Value	25
Abbildung 5: Ambivalenz von Wirkungen.....	26
Abbildung 6: Wirkungsmessung im Umfeld, nach: (Cram, 1999).....	27
Abbildung 7: Wirkungen auf den Bibliotheksbenutzer.....	29
Abbildung 8 : DuPont-Kennzahlensystem nach (Schultz, 2008 S. 259)	56
Abbildung 9: Anzahl Rückgaben und Nutzungen.....	64
Abbildung 10: Nutzungen der Rückgaben	64
Abbildung 11: Mittelwerte der Nutzungen pro Medieneinheit	65
Abbildung 12: Durchschnittliche Nutzungen pro ME	66
Abbildung 13: Häufigkeitsverteilung der Zahlungsbereitschaft für ein Medium	67
Abbildung 14: Mittelwerte der Zahlungsbereitschaft pro Medium	68
Abbildung 15: Durchschnittliche Zahlungsbereitschaft pro Medium.....	69
Abbildung 16: Preise und W-t-p im Vergleich.....	72
Abbildung 17: Kennzahlensystem zur Ermittlung des ROI der Medienausleihe der Stadtbibliothek Melle.	81
Abbildung 18: Vielfalt der Wirkungen.....	83

Einleitung

Im Spannungsfeld zwischen den vielfältigen Entwicklungen im Medien- und Informationsmarkt und den Reformen der Trägerorganisationen unterliegen die Bibliotheken – wissenschaftliche ebenso wie Öffentliche Bibliotheken – einem steten Veränderungsdruck. Vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte sind die Bibliotheken aufgefordert, ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele der Trägerorganisationen nachzuweisen. Die Messung und Beschreibung der *Wirkungen*, die durch die Existenz und Benutzung der Bibliotheken erzielt werden, geht dabei über den Nachweis der wirtschaftlichen Ressourcenverwendung hinaus.

Im Folgenden werden die Eckpunkte der Verwaltungsreformbewegung *New Public Management* beschrieben und die Implikationen für Bibliotheken herausgestellt. Daraus wird die Bedeutung der Wirkungsmessung für wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken abgeleitet (Kap. 1).

Nach einem Blick auf die allgemeine Zielsetzung der Wirkungsmessung in Bezug auf Bibliotheken (Kap. 2) wird der Stand der Wirkungsmessung auf internationaler und nationaler Ebene anhand ausgewählter Methoden, Akteure und Ergebnisse vorgestellt (Kap. 3 und Kap. 4).

Aus diesem Instrumentarium wird die Berechnung des *Return on Investment* (ROI) als ein Indikator zur Ermittlung des ökonomischen Wertes einer Bibliothek oder eines Teilbereiches herausgezogen. Der ROI wird im praktischen Beispiel auf seine einfache und wiederholbare Anwendung und die Aussagefähigkeit über den *ökonomischen Wert* überprüft. Es wird versucht, eine Formel zur Berechnung des Wertes der Buchausleihe, ein Teilergebnis des britischen Projektes „Economic value of public libraries“, für deutsche Verhältnisse zu adaptieren. Dazu wird am Beispiel der Stadtbibliothek Melle die Medienausleihe untersucht. Sie umfasst neben der Ausleihe von Büchern ebenso die Ausleihe von AV-Medien und sonstigen Nonbooks. In einer Umfrage wird die durchschnittliche Anzahl der Nutzungen je ausgeliehenem Medium und die Willingness-to-pay bezogen auf den Durchschnittspreis ermittelt. Mit den Ergebnissen wird der

theoretische Erlös aus der Medienausleihe ermittelt und genutzt, um anschließend den ROI zu errechnen (Kap. 5).

Die Arbeit schließt mit einer Diskussion der Vor- und Nachteile dieser Art der ökonomischen Wertrechnung und einem Ausblick auf die Tendenzen in der Wirkungsmessung (Kap. 6).

Gegenstand der Arbeit sind kommunale Öffentliche Bibliotheken und wissenschaftliche Hochschulbibliotheken.

Spezialbibliotheken werden nur am Rande erwähnt. Weitere Informationen zur Wirkungsmessung in dieser Bibliothekssparte sind u. a. auf der Website der „Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken“ (2005) oder im Aufsatz von Witzler (2008a) zu finden.

1 Bibliotheksumfeld im Wandel

„Bei keiner Hochschuleinrichtung wird so intensiv über deren Entwicklung spekuliert wie bei Hochschulbibliotheken“ (Vogel, et al., 2005 S. 8).

Die Öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken sind als dynamische soziale Gebilde Teil fortwährender Veränderungsprozesse. In den letzten Jahren haben diese die Bibliotheken in geradezu rasanter Weise verändert. Zum einen hat die Informationstechnologie zu neuen Herausforderungen im Medien- und Informationsmarkt geführt. Über die klassische Literaturversorgung hinausgehend, ist das Aufgabenspektrum der Bibliotheken auf die Bereiche der Bereitstellung und Vermittlung von Informationen erweitert worden. Dieser tief greifende Wandel ist bibliotheksintern verbunden mit erheblichen Anforderungen an personelle Kompetenzerweiterungen, Änderungen des Dienstleistungsportfolios, Umstrukturierungen etc. Die Bibliotheken befinden sich in ständigen Prozessen des *Change Management*.

Zu diesem Wandel kommen die Veränderungen durch die Einführung des *New Public Management* hinzu.

1.1 New Public Management

Die öffentlichen Verwaltungen sehen sich einer Diskrepanz zwischen wachsenden Aufgabenfeldern und einem als nicht ausreichend angesehenem Leistungsvermögen bei gleichzeitig wachsendem Kostendruck gegenüber. Diese Spannung liegt in dem Wandel in Politik, Gesellschaft und Markt begründet. Die finanziellen Krisen der 80er und 90er Jahre gaben den Anstoß für die Politik, die Strukturdefizite der öffentlichen Verwaltung zu analysieren. Dies war u. a. ein ausuferndes Wachstum bei abnehmender Problemlösungsfähigkeit. Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft schuf neue Problemfelder wie Entsozialisierung und -solidarisierung. Zusätzlich führte die Individualisierung zu einer Organisation der Gesellschaft in kleinere und zahlreichere Gruppen. Diese ließen die Aufgaben und damit auch die Ausgaben der Verwaltung wachsen. Die Wichtigkeit der individuellen Legitimation der Verwaltungsleistungen, sichtbar in der Dienstleistungsqualität, stieg und steigt an. Für Unternehmen der freien Wirtschaft, die sich besonders

unter dem Einfluss der Globalisierung einem wachsenden Konkurrenzdruck gegenübersehen, ist eine leistungsstarke Verwaltung ein wichtiger Standortfaktor. Die neuen Möglichkeiten der Informationstechnologie erleichtern die (Daten-) Kommunikation der verschiedenen Verwaltungsebenen und beeinflussen die formale Organisation der Bürokratien (Schedler, et al., 2006 S. 26–31).

Vor diesem Hintergrund ist eine weltweite Reformbewegung der öffentlichen Verwaltung zu sehen, die als New Public Management (NPM) oder Neues Steuerungsmodell (NSM) bezeichnet wird. Unter Public Management wird eine *„verwaltungswissenschaftlich aufgeklärte, interdisziplinär aufgeschlossene und empirisch reflektierte betriebswirtschaftliche Lehre von der effizienz- und effektivitätsorientierten Gestaltung und Steuerung der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben verstanden“* (Brüggemeier, 2004 S. 377). In dieser Definition werden zentrale Punkte des NPM angesprochen:

Die Verankerung in der Betriebswirtschaftslehre, die Betonung von Effizienz und Effektivität sowie die Nutzung der Empirie.

Das New Public Management wird auf drei Ebenen diskutiert: auf der Ebene der Rechtfertigung staatlicher Aktivität, der Privatisierung und der Produktion versus der Bereitstellung; auf einer zweiten volkswirtschaftlichen Ebene in der Diskussion über Strukturreformen im System, Marktsimulation und Wettbewerb; die dritte Ebene ist eine betriebswirtschaftliche Diskussion über Binnenreform und die Anwendung von Managementmethoden. Die praktischen Veränderungsprozesse konzentrieren sich auf den Bereich der Adaptierung von Managementmethoden.

An vier ausgewählten Aspekten werden die Veränderungen vom traditionellen zum neuen Steuerungsmodell im Vergleich deutlich (s. Abbildung 1).

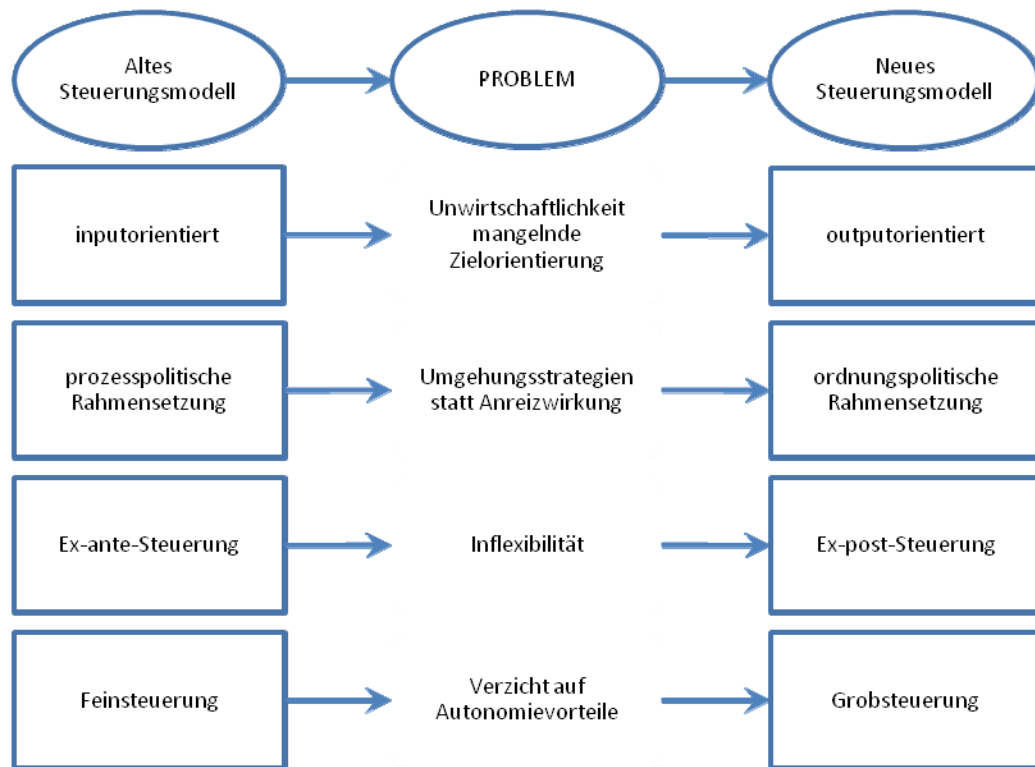


Abbildung 1: Altes und neues Steuerungsmodell (Ziegele, 2000 S. 333)

Die Input-Orientierung begünstigt Unwirtschaftlichkeit und mangelnde Zielorientierung. Das bekannte „Dezember-Fieber“ ist ein solcher Auswuchs, bei dem am Jahresende Etats mehr oder minder sinnvoll ausgegeben werden müssen, um eine nächstjährige Kürzung zu vermeiden. Der Wechsel von der Input-Steuerung zur neuen Output-Steuerung unterstützt die Orientierung an den Ergebnissen des Handelns (Output-Orientierung). Statt mit prozesspolitischen Rahmensetzungen bis in die Details des Verwaltungshandelns regulierend einzugreifen, versucht das NPM durch ordnungspolitische Rahmensetzungen Spielräume für autonome Entscheidungen zu schaffen. Dabei bilden finanzielle Rahmenbedingungen ein Anreiz- und Sanktionssystem, das die Zielerreichung unterstützt. Die Ex-ante-Steuerung erzeugt durch vorab festgelegte Ergebnisse eine Inflexibilität. Die Ex-Post-Steuerung ermöglicht hingegen die Messung der Zielerreichung an den Ergebnissen. Dazu ist ein Berichtswesen zu installieren (Kontraktmanagement und Budgetierung).

Der Einsatz der zentralen Feinsteuerung bedeutet einen Verzicht auf die Vorteile

dezentraler Autonomie. Die Grobsteuerung beschränkt sich auf wenige prioritäre Lenkungsziele und nutzt die Überlegenheit dezentraler Entscheidungen (Dezentralisierung) (Ziegele, 2008 S. 17; Ziegele, 2000 S. 334). Durch die Schaffung eines Ordnungs- und Anreizrahmens sollen die dezentralen Handlungen auf gemeinsame strategische Ziele ausgerichtet werden (Ziegele, 2008 S. 21).

Die Erweiterung der Handlungsspielräume, die Abflachung der Hierarchien und der Abbau von formalen Regelsystemen erfordern qualifiziertes und motiviertes Personal. Zur erfolgreichen Umsetzung des New Public Management ist daher aktive Personalentwicklung ein kritischer Erfolgsfaktor (Hanft, 2008 S. 29f).

Anders als Unternehmungen der Privatwirtschaft stehen öffentliche Institutionen dabei in dem Spannungsfeld komplexer Kundenbeziehungen. Die Leistungsempfänger – Studierende, Bürger etc. – sind nicht mit den Leistungsbezahlern identisch. Dies erhöht die Anzahl der Gruppen Anspruchsberechtigter (*Stakeholder*), deren Interessen berücksichtigt werden müssen (Scherer, 2002 S. 10).

Im Zusammenhang mit der Wirkungsmessung ist das veränderte Verhältnis von Politik und Verwaltung zu beachten. Die klare Abgrenzung der Verantwortung zwischen der Politik und Verwaltung ist durch das *Was* und das *Wie* charakterisiert: Die Politik trifft die grundlegenden Entscheidungen und die Verwaltung ist für deren Umsetzung verantwortlich. Zu den politischen Kernaufgaben gehören:

- die strategische Zielbildung,
- die Überwachung der Zielerfüllung,
- die Planung der erwarteten Wirkungen
- die Planung der Outputs, um diese gewünschten Wirkungen zu erreichen,
- sowie die politische Informationsverantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen (Hanft, 2008 S. 30f).

1.2 Anforderung an Effizienz und Effektivität

Auf der Struktur- und Binnenebene ist das NPM durch eine veränderte normative Grundvorstellung geprägt. Das rein juristische Verständnis von der ordnungsgemäßen Ausführung und Erfüllung der Gesetze wandelt sich zu einem ökonomischen Verständnis mit der Betonung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität.

Das New Public Management nutzt betriebswirtschaftliche Instrumente und betont die Bedeutung effizienz- und effektivitätsorientierter Gestaltung des Verwaltungshandelns. Effizienz ist die Beurteilung der Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Ressourceneinsatz (Thommen, et al., 2006 S. 110). Es handelt sich also um das Verhältnis von Output zu Input. Nach Peter F. Drucker wird die Effizienz mit dem Schlagwort „Die Dinge richtig tun“ bezeichnet. „Die richtigen Dinge tun“, das Verhältnis von Zielerreichung und Zielvorgabe hingegen bezeichnet die Effektivität. Mit der Effektivität wird die Zielerreichung beurteilt, d. h. in welchem Ausmaß die geplanten Ziele tatsächlich erreicht werden (Thommen, et al., 2006 S. 111).

Die verschiedenen Ebenen der Beurteilung des Verwaltungshandelns werden in einer Darstellung der Normen (4-Ebenen-Konzept) von Buschor (Abbildung 2) verdeutlicht:

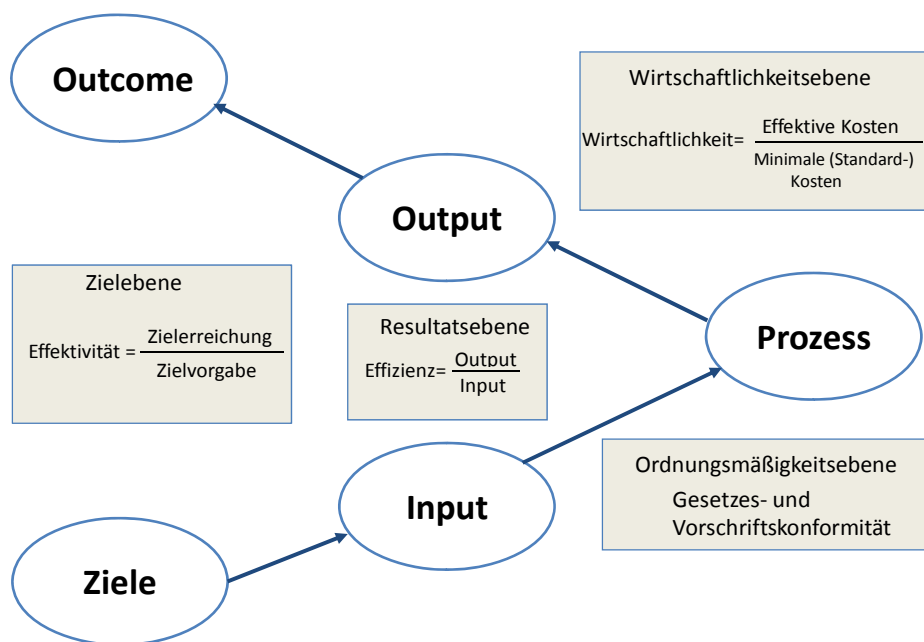


Abbildung 2: 4-Ebenen-Konzept nach Buschor (1992 S. 217)

Grundlegend ist die Ebene der ordnungsgemäßen Durchführung der Prozesse im Sinne der Einhaltung der Gesetze und Vorschriften. Auf der Ebene der (Kosten-) Wirtschaftlichkeit geht es um die operative Ausgestaltung der Prozesse unter der Maßgabe des zu minimierenden Ressourcenverbrauchs. Es handelt sich um eine reine ökonomische Rationalität. Problematisch kann die Bestimmung realistischer Sollgrößen werden, mit denen die Ist-Ergebnisse verglichen werden können. Auf der Resultatebene wird der effiziente Mitteleinsatz beurteilt. Die Effizienz bezieht sich auf die Relation des Produktes (Output) und die hierfür erforderlichen und eingesetzten Ressourcen (Kosten). Der Output sollte in der Regel quantitativ und qualitativ definiert und kostenmäßig bewertet sein. Schwierig ist oft die Verbindung und der Übergang von der Effizienzebene zur Effektivitätsebene. Auf dieser Ebene geht es um die Zielvorgabe der Politik für die Verwaltung. Die Effektivität ist das Verhältnis der erreichten zu den geplanten Zielen. Problematisch ist die Festlegung von Messgrößen für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades (Outcomes). Die notwendigen Ressourcen zur Zielerreichung müssen in Kontrakten zwischen Verwaltung und Politik ausgehandelt werden. Sachfremde politische Kalküle können die Festlegung von Zielen und Vorgaben zur Zielerreichung erschweren (Budäus, 2002 S. 208-210).

Ziel- und Ergebnisebenen der Leistungserstellung

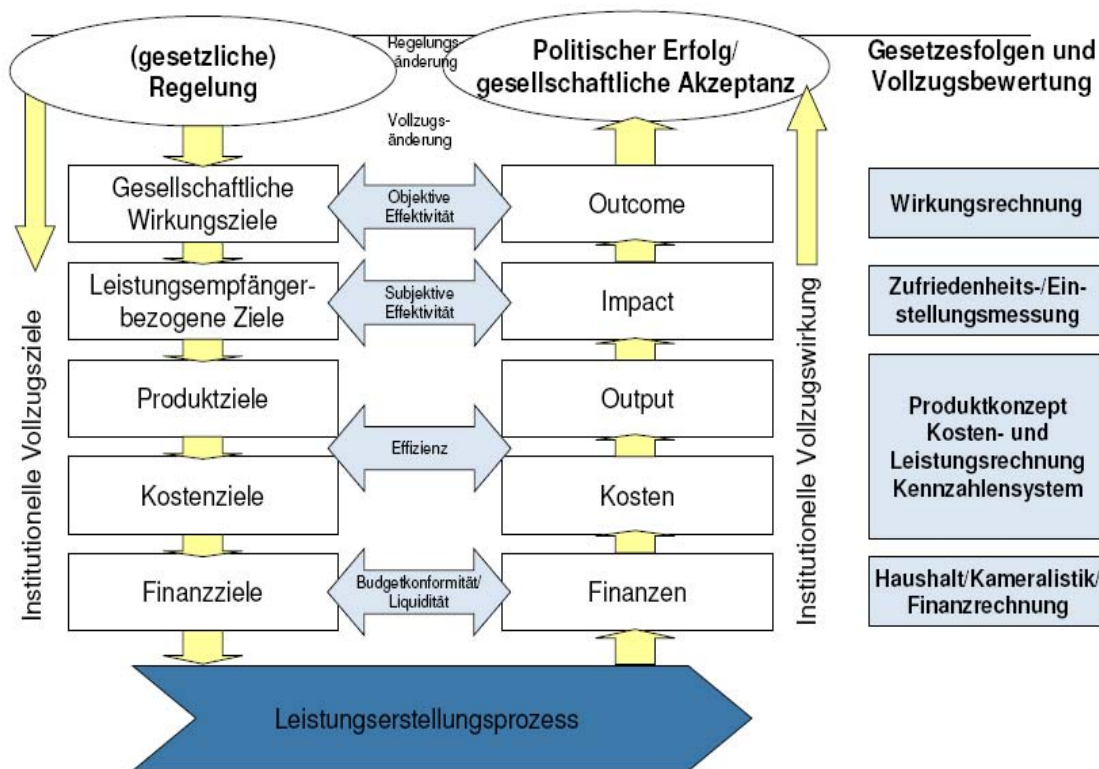


Abbildung 3: Ziel und Ergebnisebenen (BMS-Consulting)

In leicht abweichender Definition zeigt Abbildung 3 die Ziel- und Ergebnisebenen der Leistungserstellung: Die Einhaltung der Wirtschaftlichkeit wird mit der Finanzrechnung bzw. Kameralistik nachgewiesen. Die effiziente Erreichung der Kosten- und Produktziele findet ihre Entsprechung in Produktkonzepten und Kennzahlensystemen. Darüber hinausgehend kann versucht werden, mit Zufriedenheitsmessungen die subjektive Effektivität bezogen auf einen einzelnen Leistungsempfänger als Impact nachzuweisen, während der Outcome als Erreichung der gesellschaftlichen Wirkungsziele im Sinne der objektiven Effektivität mit der Wirkungsrechnung erfasst werden soll. Die Zufriedenheitsmessung als geeignete Methode für die Wirkungsmessung wird in der bibliothekarischen Literatur kritisch beurteilt (Poll, 2003a S. 338f).

Die Wirkungsmessung kann in diesem Sinne als folgerichtige Weiterführung der Effizienz- und Effektivitätsbetrachtungen gesehen werden: *„We cannot really demonstrate our efficiency or effectiveness, or our quantifiable value to our institutions, until we define outcomes and then work to measure their values“* (Kaufman, et al., 2008 S. 227).

Im Vergleich zur Privatwirtschaft, in der die Outputbewertung über die Marktmechanismen erfolgt, ist die Outputmessung und -bewertung in öffentlichen Institutionen schon erheblich erschwert. Noch viel schwerer ist die Messung des Outcome im Sinne des gesellschaftlichen Nutzens, der durch ein öffentliches Gut generiert wurde. Am Beispiel der Hochschulen warnen Günther, Niepel und Schill davor, welche *„katastrophalen Auswirkungen eine einseitige Kostenorientierung unter Vernachlässigung des Qualitätsmanagements haben kann“*. Sie empfehlen, bei dem Aufbau eines Controlling-Konzeptes ein Modul Wirkungs- und Qualitätscontrolling zu berücksichtigen. Da die auf den Outcome bezogenen Ziele nur teilweise monetär messbar sind, ist ein adäquates Indikatorensystem nötig (Günther, et al., 2002 S. 224–225, 228).

2 Leistungsmessung für Bibliotheken – vom Input über Output zum Outcome

Die Darstellung der Bibliotheksarbeit anhand von Input- und Output-Zahlen hat in Bibliotheken eine lange Routine. Die Deutsche Bibliotheksstatistik zeugt davon. Die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte und die Einführung des New Public Management forcierten die Entwicklung von Leistungsindikatoren, die die Effizienz mit dem Bezug auf die Produktziele messen. Leistungsindikatoren können auch Hinweise auf effektive Ressourcennutzung in Bezug auf die Zielerreichung einzelner Teilziele liefern. Zur Messung bzw. Darstellung der Erreichung der leistungsempfängerbezogenen oder gesellschaftlichen Ziele wird die Messung der Wirkungen in den Fokus genommen.

2.1 Bibliotheksstatistik

Die Normen für die Erhebung von Bibliotheksstatistiken sind in der *ISO 2789: Internationale Bibliotheksstatistik* zusammengestellt (International Organization for Standardization, 2006). Die Deutsche Bibliotheksstatistik folgt dieser Norm. Sie ist die einzige deutsche Statistik, die alle wichtigen Kennzahlen Öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken enthält. 2008 haben sich 83 % der Öffentlichen (8694 Institutionen mit 10365 Standorten) und 75 % der wissenschaftlichen (244 Institutionen mit 801 Standorten) Bibliotheken freiwillig beteiligt (Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen <Köln>, 2008). Die hohe Beteiligung und die standardisierte Erhebung ermöglichen umfangreiche Vergleiche zwischen Bundesländern, Unterhaltsträgern, Größenklassen und Einzelbibliotheken. Die Funktion der variablen Auswertung unterstützt differenzierte Analysen und individuelle Einzelabfragen. Die Bibliotheksstatistik ist damit Basis für (bibliotheks-)wissenschaftliche Forschung und für Ausstattungs- und Kennzahlenvergleiche (Wimmer, 2008). Zusammengestellt werden Input- und Output-Daten aus den Bereichen Ausstattung, Bestand, Entleihungen, Finanzen und Personal. Die internationale Standardisierung der quantitativen Daten gestattet die weitere Verwendung der Daten zur Erhebung bzw. Berechnung von Leistungsindikatoren.

Auf internationaler Ebene arbeiten die *IFLA Section on Evaluation and Statistics*, das *UNESCO Institute of Statistics* und das *ISO Committee TC46/SC8 (Information and Documentation: Quality – Statistics and Performance Measurement)* in einem dreijährigen Projekt (2006–2009) an einem neuen Ansatz für eine globale Bibliotheksstatistik.

Ziele sind dabei:

- Überprüfung der Empfehlungen für die Bibliotheksstatistik der Unesco von 1970
- Erarbeitung von Empfehlungen
 - zur Messung von Impact und Outcome
 - zur Messung der Nutzung elektronischer Quellen
 - zur Einbindung und Nutzung demografischer und sozio-ökonomischer Daten
 - zur Entwicklung von Indikatoren für die Nutzung der statistischen Daten
 - zur Forcierung der Datensammlung.

Ein Entwurf eines Fragebogens zur Datenerhebung für eine weltweite Statistik liegt bereits vor (IFLA, 2007).

2.2 Leistungsindikatoren

Numerische, symbolische oder verbale Ausdrücke, die aus der Bibliotheksstatistik oder anderen Daten abgeleitet werden, und die verwendet werden, um die Leistung einer Bibliothek zu beschreiben, werden als Leistungsindikatoren bezeichnet (Frankenberger, et al., 2004). Sie bewerten die Qualität bibliothekarischer Dienstleistungen. Die Indikatoren müssen folgenden Kriterien entsprechen:

- Informationsgehalt (Aussage über Erfolge und Probleme, Entscheidungsgrundlagen bieten)
- Reliabilität (vergleichbare Ergebnisse bei Wiederholung unter gleichen Bedingungen)
- Validität (Gültigkeit; der Indikator muss tatsächlich messen, was gemessen werden soll)

- Exaktheit (Indikator, Messeinheiten und Maßstäbe müssen dem Zweck entsprechen)
- Praktikabilität (Anwendbarkeit mit vertretbarem Aufwand an Arbeitszeit und Kosten)
- Reproduzierbarkeit (Vergleichbarkeit zwischen ähnlichen Bibliotheken ermöglichen)

Anders als rein statistische Daten aus der Bibliothekssoftware sollen Leistungsindikatoren immer einen Bezug zu den Zielen und dem Auftrag von Bibliotheken haben (Hobohm, et al., o. J. S. 1f; Kap. 3/3,5). Besonders effektiv ist die Anwendung der Leistungsindikatoren, wenn durch die Nutzung gleicher Methoden eine Vergleichbarkeit zwischen ähnlichen Bibliotheken und ein Benchmarking ermöglicht wird. Dazu sind international standardisierte Indikatoren entwickelt worden. Durch die Definition von Ziel und Zweck des Indikators, durch die Beschreibung der Erhebungsmethoden und aufgrund von Hinweisen zur Problemanalyse sind Vergleiche zwischen Bibliotheken möglich (Frankenberger, et al., 2004 S. 101). Hervorzuheben ist dabei die IFLA-Publikation „Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries“. Für die zweite Auflage 2007 wurde das Indikatoren-Set umfangreich bearbeitet. Nachdem in der ersten Auflage nur wissenschaftliche Bibliotheken berücksichtigt wurden, bezieht die Neuauflage auch die Öffentlichen Bibliotheken mit ein. Die Zahl der Indikatoren für die Messung der elektronischen Services wurde der gestiegenen Bedeutung folgend um fünf auf sieben Indikatoren erweitert. Den wachsenden Anforderungen an Effizienz wurde ebenso Rechnung getragen wie der Bedeutung der Bibliotheken als kultureller Treffpunkt und Lernort und ihrer Rolle als „*teaching library*“. Die 40 Indikatoren sind nach den Dimensionen der Balanced Scorecard „Ressourcen/Infrastruktur“, „Nutzung“, „Effizienz“ und „Potenzial/Entwicklung“ eingeteilt (Poll, et al., 2007 S. 7f). Die kürzlich überarbeitete *ISO 11620 Information and documentation - Library performance indicators* beschreibt 44 Indikatoren (International Organization for Standardization, 2008).

In Anbetracht der zahlreichen Leistungsindikatoren ist es verwunderlich, dass in dem Standardwerk von Küpper zum Controlling als Beispiele für Kennzahlen als Erfolgs-

Indikatoren im Servicebereich Hochschulbibliothek der Zugang, die Ortsleihen, die Fernleihen und die Lesesaalbenutzer in Beziehung zu der Input-Größe Personalstellen gesetzt werden (Küpper, 2008 S. 534). Diese konservativen Relationen finden weder in dem IFLA-Handbuch „Measuring Quality“ (Poll, et al., 2007) noch in der ISO 11620 (International Organization for Standardization, 2008) Verwendung.

Die Dachorganisation aller deutschen Bibliotheksverbände *Bibliothek & Information Deutschland* hat im Herbst 2008 Leistungsindikatoren für Öffentliche Bibliotheken sowie Standards für Hochschulbibliotheken veröffentlicht. Die Standards für die Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen sind relativ unkonkret und eher beschreibender Natur, wie in folgendem Beispiel deutlich wird: *„Die Hochschulbibliothek ist finanziell in der Lage, die notwendige Anzahl an aktuellen Fachbüchern, Fachzeitschriften und Datenbanklizenzen entsprechend dem Bedarf bereitzustellen“*. Nur an wenigen Stellen werden exakte Angaben gemacht, z. B. bei den Arbeitsplätzen je Studierendem (Bibliothek & Information Deutschland, 2008b S. 2f). Die Qualitätsindikatoren für die Öffentlichen Bibliotheken zeichnen sich dagegen dadurch aus, dass bekannte Indikatoren wie Besuche je Einwohner, Erneuerungsquote, Vollzeitstellen je Einwohner mit konkreten (recht anspruchsvollen) Werten benannt sind (Bibliothek & Information Deutschland, 2008a).

An Indikatoren für die Messung der Leistung und der Qualität der Leistungserbringung herrscht kein Mangel. In den letzten Jahren haben sich sowohl auf regionaler als auch auf nationaler Ebene Bibliotheken zusammengefunden, um die Indikatoren in Benchmarking-Klubs zu vergleichen. Am Beginn stand ein langwieriger Einigungsprozess mit dem Ziel, aus den standardisierten Indikatoren diejenigen auszuwählen, die den in verschiedenen Projekten ähnlich formulierten Anforderungen entsprachen: Es sollten alle Bibliotheksservices abgebildet werden, elektronische Services sollten ebenso wie traditionelle Dienstleistungen berücksichtigt werden, die Demonstration der Wichtigkeit der Bibliotheken sollte unterstützt werden, Vergleiche zwischen den Bibliotheken sollten möglich sein, unfaire Behandlungen einzelner Bibliotheken vermieden werden und dabei dennoch die Besonderheiten der jeweiligen Bibliotheken Berücksichtigung finden. Zudem

sollten die Ergebnisse leicht verständlich sein und zu guter Letzt sollten die Daten bevorzugt aus den vorhandenen üblichen Bibliotheksstatistiken ableitbar sein. In einem Vergleich von sechs Projekten wurde festgestellt, dass 54 Indikatoren verwendet wurden. Von diesen wurden nur 20 in mehreren Projekten angewendet (13 in zwei Projekten und sieben in drei Projekten). In keinem der Projekte wurde ein Indikator für die Wirkung der Bibliothek auf die Nutzer bzw. die Gesellschaft insgesamt verwendet (Poll, 2007a). Die ISO Information and documentation – Library performance indicators und die IFLA-Publikation „Measuring Quality“ betonen beide die steigende Bedeutung der Wirkungsmessung. Da aber noch keine ausreichend validen Indikatoren vorliegen sind, wird auf künftige Ergänzungen und Neuauflagen verwiesen (International Organization for Standardization, 2008 S. V; Poll, et al., 2007 S. 11).

Einen Überblick über den Stand und die weltweiten Tendenzen bzw. Projekte in der Bibliotheksstatistik und der Leistungsmessung ermöglicht die Zusammenfassung der IFLA Satellite Conference Library statistics for the 21st century world (IFLA, 2008).

2.3 Wirkungsmessung

Das New Public Management impliziert eine veränderte Aufgabenwahrnehmung von Verwaltung und Politik (s. Kap. 1.1). Die Trennung von Politik (*Was*) und Verwaltung (*Wie*) erfordert für das „*politische Controlling*“ (Hanft, 2008 S. 27) ein umfassendes Berichtswesen. Die Darstellung der Leistungsindikatoren ist in den Berichten der Bibliotheken weitverbreitet und genügt den Anforderungen der Output-Steuerung.

In dem Maße aber, wie die Politik die Kernaufgabe der „*Planung der erwarteten Wirkungen (Impacts oder Outcome)*“ (Hanft, 2008 S. 31) forciert, werden Angaben zur Wirksamkeit nachgefragt werden.

Bereits 1990 stellte Don Revill eine Unzufriedenheit mit der Aussagekraft der Leistungsmessung fest. Durch quantitative Messungen können die Bedeutung und die Nützlichkeit der Bibliotheksnutzung für den einzelnen Kunden nicht nachgewiesen werden (Revill, 1990 S. 316). Aus hohen Nutzungsdaten wird indirekt geschlossen, dass die Benutzer, die Leistungen in Anspruch genommen haben, aus diesen auch Nutzen gezogen haben. Ein

Wert oder eine Wirkung kann dadurch aber nicht belegt werden. Vor dem Hintergrund angespannter öffentlicher Haushalte sowie den Evaluationen kultureller Aufgaben in den Kommunen und bildungspolitischer Aufgaben der Hochschulen, gewinnt die Frage nach einem fassbaren Ergebnis für die hohen finanziellen Aufwendungen für Bibliotheken steigende Bedeutung (Poll, 2002 S. 357).

An den deutschen Hochschulen sehen nahezu alle Modelle zur Mittelvergabe zentrale Vorabzuweisungen an zentrale Einrichtungen, wie die Bibliothek, vor. Diese sollen im Rahmen der dezentralen Budgetverantwortung möglichst verringert werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung mit internen Verrechnungspreisen wird hierfür die Basis schaffen (Ziegele, 2008 S. 67f). Ceynowa erwartet nach Etablierung der Mittelvergabemodelle für die Fachbereiche einen zweiten Reformschub, der auf die indikatorengestützte Analyse und Bewertung der Leistungen der zentralen Einrichtungen gerichtet sein wird. Proaktiv sollten deshalb Kennzahlensysteme und Evaluationskonzepte entwickelt werden, die den speziellen Aufgaben Rechnung tragen (Ceynowa, 2004 S. 95). Erste Ansätze für die aufgaben- und leistungsorientierte Budgetierung zentraler Einrichtungen sind im Rahmen der Einführung der Personalmittelbudgetierung zu verzeichnen (Breitbach, et al., 2008 S. 55f). Die Forderung nach inkrementeller Fortschreibung der Etats, wie z. B. in den aktuellen Standards für Hochschulbibliotheken (Bibliothek & Information Deutschland, 2008b S. 2) nachzulesen, wird zukünftig nicht mehr ausreichend sein: *„It uses to be that the way you put together a library budget was to look at like institutions and then argue for a little more. Now my provost is saying to me, „If I give you X dollars, what is the return on Investment to the University?“* (T. Scott Plutchak, Bibliothekar, University of Alabama at Birmingham zitiert nach: Luther, 2008 S. 3).

Neben den Nachweis des effizienten und effektiven Ressourceneinsatzes treten Aussagen über die Auswirkungen oder Wertänderungen sozialer, kultureller, intellektueller oder ökonomischer Art bezogen auf die Bibliotheksnutzer, die Institution und/oder die Gesellschaft.

2.3.1 Begrifflichkeiten und Wirkungsarten

In der überwiegend englischsprachigen Fachliteratur werden die Begriffe Value, Impact, Outcome und Benefit verwendet. Value bezeichnet den ökonomischen, aber auch philosophischen Wert der Bibliothek. Die Definitionen von Impact und Outcome sind uneinheitlich. Z. T. wird Outcome als direktes Ergebnis bzw. Resultat aus der Bibliotheksbenutzung für den einzelnen Nutzer bezeichnet und Impact als weitergehender Einfluss auf das Verhalten und die Einstellungen des Nutzers (Poll, 2002 S. 359f). In anderen Quellen werden die Begriffe fast umgekehrt verwendet und/oder die Definitionen überschneiden sich (s. a. Abbildung 3). Die deutschsprachige Benennung *Wirkung* vereint die Begriffe Outcome und Impact. Sie wird daher im Folgenden bevorzugt verwendet. Benefit wird als Oberbegriff für den positiven Gesamtwert und die Gesamtwirkung der Bibliothek verwendet, vgl. (Poll, 2006 S. 59; Rambow, 2006 S. 13f; Fett, 2004 S. 20–23), (s. Abbildung 4).

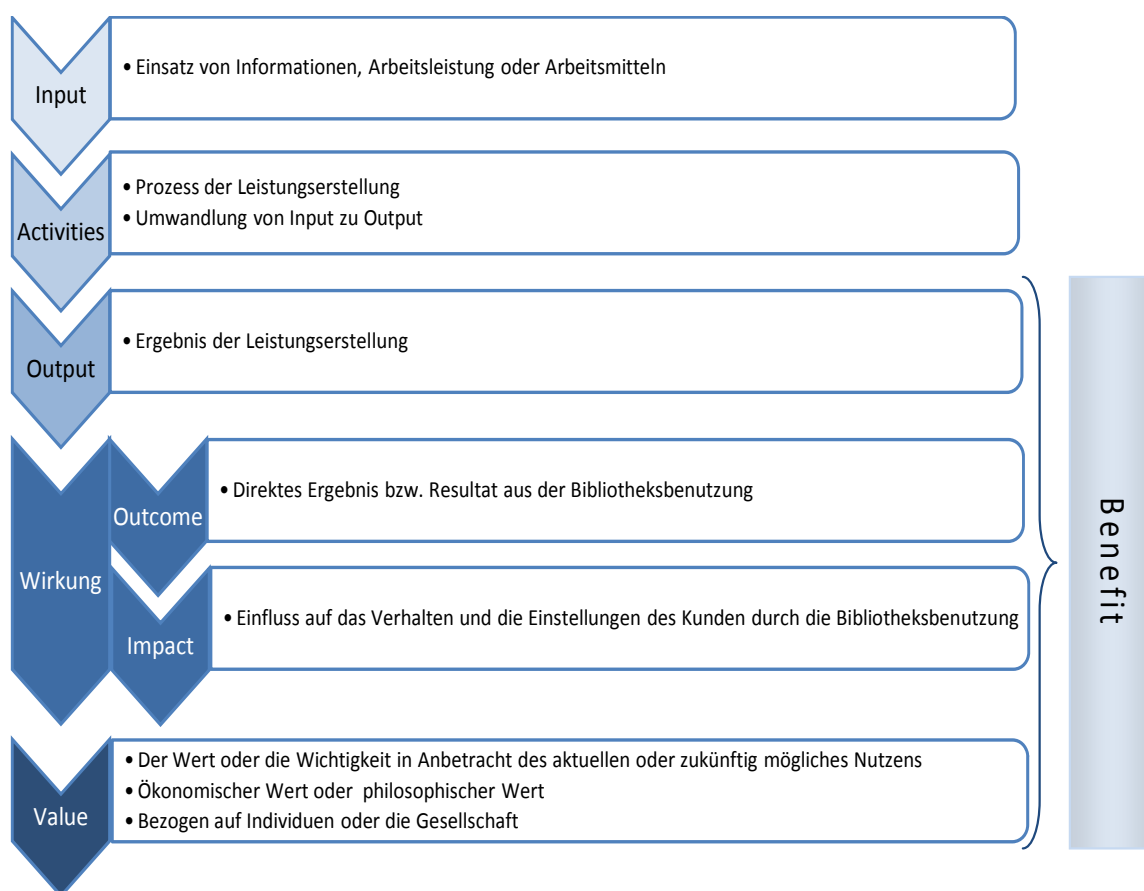


Abbildung 4: Begriffsbeziehung von Input zu Value

Wirkungen können sowohl positiver als auch negativer Art sein. Sie können zusätzlich nach der zeitlichen Dimension unterschieden werden: Direkte, unmittelbare, tangible Wirkungen – z. B. das Finden einer hilfreichen Information – und indirekte, mittelbare, intangible Wirkungen – z. B. die Erhöhung der Informationskompetenz, beruflicher Erfolg. Wirkungen können sich kurzfristig zeigen oder erst längerfristig offenbar werden. Eine weitere Kategorisierung kann nach intendierten und unintendierten Outcome erfolgen. Die beabsichtigten, geplanten Wirkungen sind aus den Zielen der Bibliothek abgeleitet; unbeabsichtigte oder unerwartete Wirkungen können, müssen aber nicht, zu der positiven Beurteilung der Bibliotheksnutzung beitragen (s. Abbildung 5). Insgesamt sind Outcomes nicht vorhersehbar, ergänzen eher bestehende Erfahrungen als das sie radikale Änderungen bewirken. Sie sind höher, wenn der Nutzwert für den Bibliothekskunden offensichtlicher ist und werden oft erst über einen längeren Zeitraum hinweg offensichtlich.



Abbildung 5: Ambivalenz von Wirkungen

Die Ermittlung des Wertes einer Bibliothek ist hoch komplex, da verschiedenste Faktoren auf das Gesamtergebnis einwirken (Abbildung 6). Die Bibliothek als Organisation ist eingebunden in die Organisation eines Trägers, z. B. der Hochschule oder der Kommune.

Diese wiederum ist durch die politischen, gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bedingt. Die verschiedenen Anspruchsgruppen haben jeweils verschiedene Blickwinkel und Erwartungen an die Bibliothek. Demzufolge ändert sich die Einschätzung darüber, was eine (erwünschte) Wirkung bzw. ein Wert ist. Die lokalen Gegebenheiten dürfen ebenfalls nicht unberücksichtigt bleiben. Beispielsweise ist zu einzubeziehen, ob ein *ein- oder zweischichtiges Bibliothekssystem* betrachtet wird.

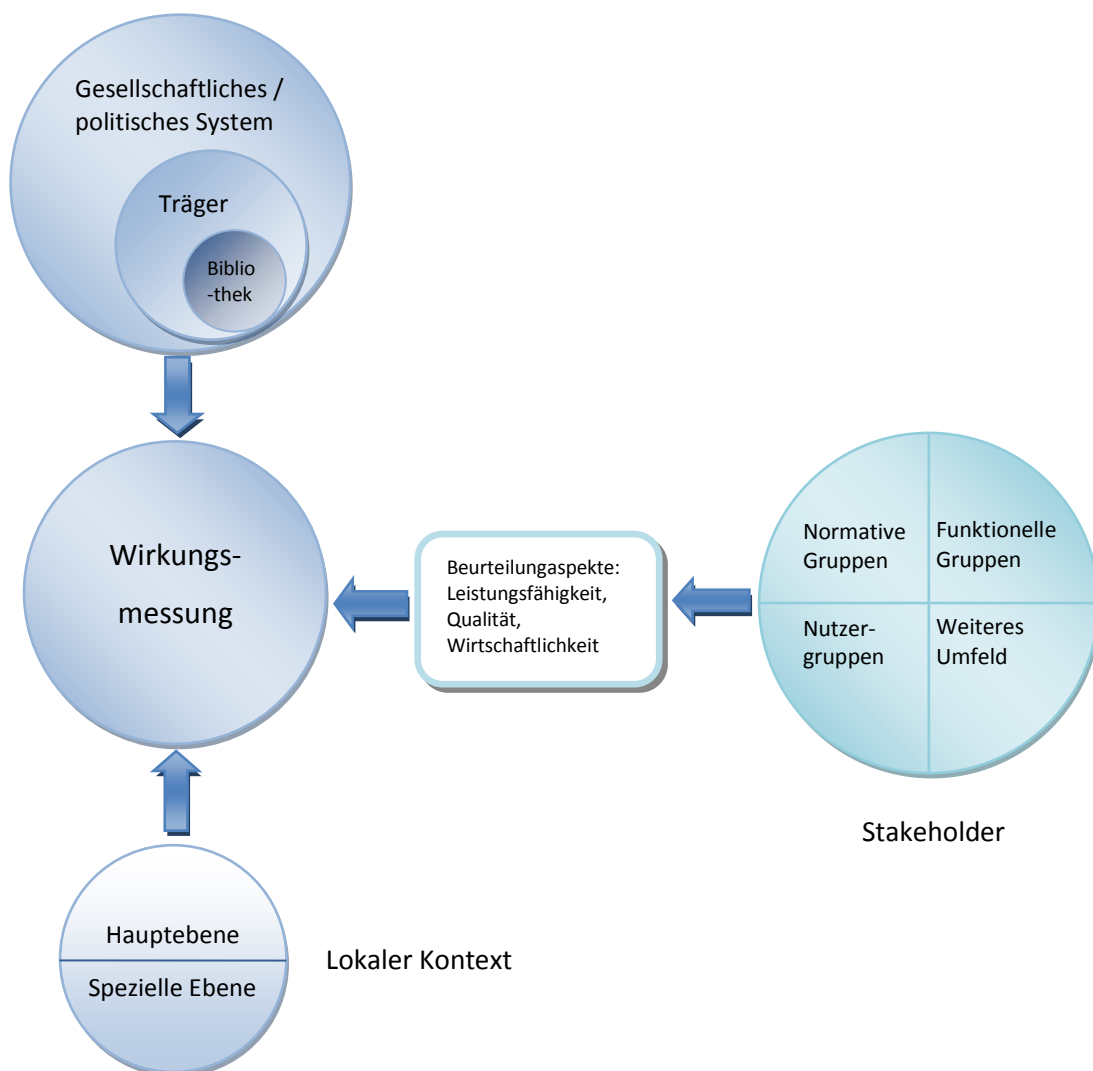


Abbildung 6: Wirkungsmessung im Umfeld (nach Cram, 1999)

Die zahlreichen Variablen erschweren die Ermittlung des Wertes und führen dazu, dass Vergleiche zwischen Bibliotheken kaum möglich sind. So kann es nicht darum gehen, die Wirkung einer Bibliothek als besser oder schlechter als die einer anderen Bibliothek einzustufen, sondern sicherzustellen, dass die jeweilige Bibliothek die bestmögliche Wirkung entfaltet. Die Bibliothek selber schafft keinen Wert, sondern die Bibliothek kann nur Prozesse initiieren und Angebote machen, die dazu führen können, dass sich für den individuellen Kunden oder für den Träger eine Wirkung entfaltet (Cram, 1999). *Value* als soziales Konstrukt ist dabei immer die individuelle Wahrnehmung eines Wertes vor dem Hintergrund des eigenen Erfahrungshorizontes der Person (Dixon, et al., 2002 S. 5f). Die Wirkung auf den Einzelnen, z. B. in Form einer Verhaltensänderung, eines Informationsgewinns oder der Förderung des akademischen Erfolges ist nur schwer auf den Einfluss von Bibliotheksdienstleistungen zurückzuführen, zumal Nebeneinflüsse meist nicht erfasst werden (können) (Poll, 2006 S. 64).

In der Perspektive der nutzerzentrierten Wirkungsmessung stehen die direkten Wirkungen auf den Benutzer im Mittelpunkt. Dies können Änderungen in dem Wissen, den Fähigkeiten, den Kompetenzen, den Einstellungen, dem Verhalten, dem Status und/oder der Lebensqualität sein (Poll, 2006 S. 61); (s. Abbildung 7).

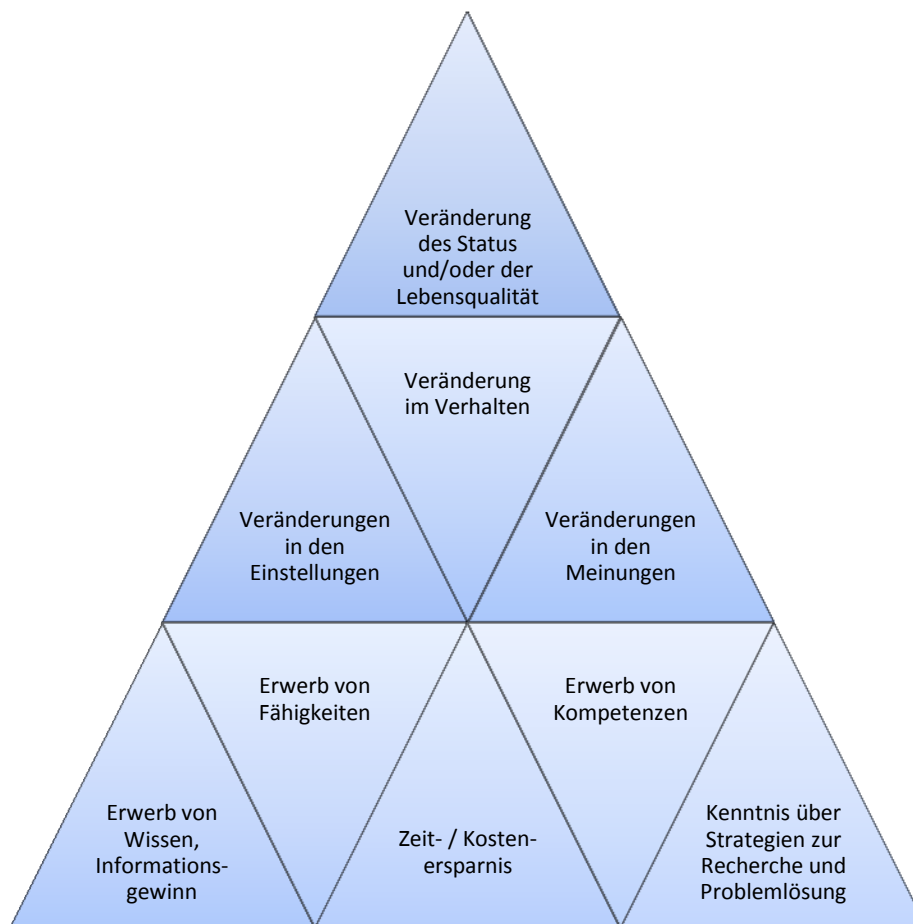


Abbildung 7: Wirkungen auf den Bibliotheksbenutzer

Glen Holt betont die Bedeutung der nutzerzentrierten Wirkungsmessung: Die Bibliothek muss in der Lage sein, zu beantworten, warum der Bibliotheksbesuch den Aufwand an Zeit, Geld und Mühe lohnt, aber auch warum die Bibliothek wertvoll für den Einzelnen und die Familie ist. Die Kommunikation des Wertes muss unter der Perspektive „*WIIFM*“ = „*What is in it for me*“ pragmatisch den individuellen Nutzwert der Bibliothek herausstellen (Holt, 2007 S. 124). In der systemzentrierten Wirkungsperspektive stehen Fragen zur relativen Bewertung und ökonomischen Wirkung im Vordergrund (Fett, 2004 S. 18). Die Wirkungsmessung lenkt also den Fokus insgesamt aus der Bibliothek heraus auf bibliotheksexterne Leistungs- und Erfolgskriterien.

2.3.2 Wirkungsfelder

Die Wirkungsmessung verfolgt verschiedene Ansätze:

- Ermittlung des ökonomischen Wertes: Der ökonomische Wert bezieht sich dabei auf die Summe der finanziellen Werte, die ein Nutzungsfall für den Einzelnen hat. Es handelt sich um die Einschätzung des Marktwertes der Dienstleistungen. Entsprechende Untersuchungen wurden in wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken durchgeführt.
- Einschätzung des sozialen Wertes: Die soziale Funktion der Bibliothek wurde bisher für Öffentliche Bibliotheken untersucht.
- Rolle der Bibliothek im Informationsverhalten und ihr Einfluss auf die Informationskompetenz: Für Öffentliche wie wissenschaftliche Bibliotheken gleichermaßen wichtig ist es zu erfahren, wie sie mit den Dienstleistungen für Ihre Kunden die Informationssuche, -beschaffung und -bewertung unterstützen und fördern.
- Sichtbarmachung von Verbindungen zwischen Bibliotheksbenutzung und Studien- bzw. Forschungserfolgen: Für Hochschulbibliotheken ist vordringlich zu untersuchen, inwieweit eine Korrelation zwischen Bibliotheksbenutzung und Erfolg an der Hochschule, z. B. anhand der Abschlussnoten oder der Studienabbrecherquote, nachweisbar sein kann (Poll, 2002 S. 361–368).

Trotz zunehmender Forschungen sind bisher noch für keine der genannten Ansätze standardisierte Verfahren oder Indikatoren entwickelt worden. Getestete bzw. im Test befindliche Wirkungsindikatoren für wissenschaftliche Bibliotheken sind:

- Die Korrelation zwischen Bibliotheksnutzung und Studienerfolg bzw. akademischem Erfolg: Nutzungsdaten (Häufigkeit der Inanspruchnahme der Bibliothek, Breite der benutzten Dienste und Bestände, Teilnahmen an Einführungen) zu Erfolgsdaten (Studiendauer, Examensnoten, Studienabbrecherquote, Qualität der Publikationen, Rate der Job-Vermittlung).

- Die Korrelation von Bibliotheksbenutzung und Impact-Faktor: Nutzungsdaten zum Citation Index.
- Die Verbesserung von Fähigkeiten/Kompetenzen nach Schulungen, erhoben durch Pre- und Posttests.
- Die Einschätzung der Wirkung von Bibliotheksdiensten auf Fähigkeiten/Kompetenzen durch Befragungen.
- Einschätzung der Bedeutung der Bibliothek für die Forschung durch Befragungen.
- Die Auszählung des Prozentsatzes der in Publikationen zitierten Werke im lokalen Bibliotheksbestand.
- Die Berechnung des finanziellen Wertes der Bibliotheksdienste anhand des Zeitaufwandes (Arbeitszeitkosten berechnet nach Zeitaufwand für Bibliotheksbesuche und Durchschnittsgehältern) durch Befragung.
- Die Berechnung der Zahlungsbereitschaft, erhoben durch Befragungen (Poll, 2005 S. 23f).

Revill kommt in der Darstellung der Leistungsmessung für Hochschulbibliotheken zu dem Schluss, dass es möglicherweise kein geeignetes Verfahren geben könnte, den Nutzen letztgültig nachzuweisen (Revill, 1990 S. 319).

3 Wirkungsmessung für Bibliotheken auf internationaler Ebene: angewendete Methoden und beispielhafte Ergebnisse

In den letzten Jahren ist das Interesse an der Wirkungsmessung stark angestiegen. Analog zu der Komplexität, Wirkungen auf die Bibliotheksbenutzung zurückzuführen, sind denn auch verschiedenste Ansätze gewählt worden, um Wirkungen nachzuweisen. In den letzten fünfzehn Jahren sind weltweit umfangreiche Studien entstanden: Beginnend mit australischen (Cram, 1995) und neuseeländischen Studien (Coopers & Lybrand, 1996), über Untersuchungen an südafrikanischen Hochschulen (Jager, 2002a); (Jager, 2002b) hin zu den USA (Americans for Libraries Council, 2007) und Kanada und weiter nach Europa in Großbritannien (Morris, et al., 2001) und Norwegen (Aabø, et al., 2002). Im Folgenden werden die verwendeten Methoden kurz vorgestellt. Eine Auswahl neuerer Studien und Untersuchungen gibt einen Eindruck vom aktuellen Forschungsstand. In vielen dieser Untersuchungen wird ein Methodenmix angewendet. Im Sinne der methodologischen Triangulation werden pragmatisch quantitative und qualitative Methoden verknüpft, um umfassendere oder vielschichtigere Erkenntnisse zu erhalten (Bohnsack, et al., 2006 S. 161). Die Beispiele sind daher dem Methodenüberblick nachgestellt. Ergänzende und weiterführende Hinweise finden sich in der umfassenden Bibliografie „Impact and Outcome of Libraries“ von Frau Dr. Roswitha Poll an der ULB Münster (Poll, 2007b) und in der Bibliografie der *American Library Association* (ALA) (2008). Die Publikation „Worth Their Weight“ stellt in übersichtlicher Form die Ergebnisse aus 17 internationalen Studien vor (Imholz, et al., 2007; Americans for Libraries Council, 2007). Joseph R. Matthews, Dozent an der San José University, School of Library & Information Science, hat zwei sehr nützliche Handbücher zur Evaluation von Bibliotheken einschließlich Wirkungsmessung veröffentlicht (Matthews, 2007a; Matthews, 2007b). Das lehrbuchartig aufgebaute Buch von Sharon Markless und David Streatfield konzentriert sich auf die Grundlagen und Vorbereitungen einer Wirkungsmessung (Markless, et al., 2006).

3.1 Quantitative Methoden und Anwendungen

In der Wirkungsmessung werden verschiedene quantitativen Methoden und darauf aufbauende Anwendungen eingesetzt. Sie haben zum Ziel, die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung als arithmetische Größe darzustellen.

3.1.1 Befragungen

Die Befragung gilt als wichtigste Methode in der Markt- und Meinungsforschung. Sie kann schriftlich – postalisch oder am Point of Interest –, mündlich – telefonisch oder persönlich – bzw. elektronisch – online oder offline – erfolgen (Matzke, 2004 S. 423f). Insbesondere bei der Wirkungsanalyse von Schulungen zur Förderung der Informationskompetenz kommen Pretests und Posttests zum Tragen. Die Teilnehmer werden vor und nach der Schulung auf Fähigkeiten und Kenntnisse hin befragt. Zur Validierung wird oft parallel eine Vergleichsgruppe, die nicht an der Schulung teilgenommen hat, befragt (Poll, 2006 S. 63). Befragungen in Form von Selbsteinschätzungen haben sich als wenig reliabel erwiesen, da die Nutzer zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten neigen (Poll, 2003b S. 9).

Die im Folgenden beschriebene *Kontingente Bewertungsmethode* und die *Consumer Surplus* nutzen Befragungen als Mittel.

3.1.2 Contingent Valuation Method

Die *Contingent Valuation Method* (CVM) oder *Kontingente Bewertungsmethode* wurde entwickelt, um den Wert nicht-handelbarer Güter und Dienstleistungen zu ermitteln. In Umfragen wird den Befragten der gegenwärtige Stand bzw. Situation des Untersuchungsgegenstandes und ein mögliches Zukunftsszenario desselben beschrieben. Anschließend wird gefragt, wie hoch die Zahlungsbereitschaft wäre, um diesen Status zu erhalten (Willingness-to-pay) oder wie hoch die Ausgleichszahlung für einen Verzicht sein müsste (Willingness-to-accept). Bei der Analyse müssen mögliche verborgene Eigeninteressen und Unsicherheiten bzw. Unkenntnis über die Einschätzung dieser nicht-handelbaren Güter berücksichtigt werden. Die Frage nach der Kompensationsforderung wird in der

Regel mit höheren Werten beantwortet als die Zahlungsbereitschaft. Ausgehend von dem ursprünglichen Anwendungsfall zur Bewertung von Umweltveränderungen wurde die Methode in zahlreichen Studien im Kunst- und Kulturbereich eingesetzt (Matthews, 2007a S. 304). Neben der Willingness-to-pay und der Willingness-to-accept können je nach Kontext weitere Abfragen erfolgen:

- Die Schätzung der Zeit- und Reisekosten, um die Dienstleistung zu erlangen (Investment in Access).
- Die Einschätzung möglicher Nutzungsänderung als Folge einer hypothetischen Preisänderung (Price elasticity of demand).
- Die geschätzten Kosten, für den Fall, dass eine Alternative hätte benutzt werden müssen (Cost of alternatives) (Barth, 2008 S. 23).

Diese letzten drei Fragen sind vornehmlich für Spezialbibliotheken, wie Firmenbibliotheken mit einem eng begrenzten Kundenstamm und Aufgabenprofil relevant.

Eine Abhandlung über die Anwendbarkeit und Aussagekraft der CVM für die Wirkungsmessung Öffentlicher Bibliotheken ist bei Aabø und Audunson zu finden (Aabø, et al., 2002).

3.1.3 Consumer Surplus

Der *Consumer Surplus* oder die *Konsumentenrente* berechnet die Differenz zwischen dem Wert, den die Konsumenten einem Gut oder einer Dienstleistung zubilligen, und dem tatsächlich zu zahlenden Preis. Auf die Bibliotheken bezogen, soll die Frage beantwortet werden, welchen monetären Mehrwert oder welche Ersparnis die Bibliotheksbenutzer haben, wenn sie die Dienstleistungen der Bibliothek nutzen, statt die Dienste alternativer Anbieter zu nutzen (Matthews, 2007a S. 307).

3.1.4 Bibliothekswertrechner

Die Durchführung von Untersuchungen mit den genannten Methoden ist zeitlich und finanziell aufwendig. Mit einem *Kurzverfahren* (*Shortcut*) kann der Aufwand

eingeschränkt werden. Dazu werden die Substitutionspreise (Shadow-Prices, Schattenpreise) an Hand lokaler Gegebenheiten oder durch eine Internetrecherche ermittelt. Die Preise werden mit den Output-Zahlen der Bibliotheksstatistik, z. B. Ausleihen, Veranstaltungsbesucher etc. multipliziert (Matthews, 2007a S. 309). Verschiedene solcher Bibliothekswertrechner sind im Internet veröffentlicht, z. B. von der *American Library Association* (2009), vom *Library Research Service, Colorado* für einzelne Bibliotheksbenutzer (2008) oder für Bibliotheken (2008). In einem Blog wird eine Linksammlung angeboten (Kraftylibrarian, 2008).

3.1.5 Return on Investment

Eine andere Möglichkeit, den Wert der Bibliothek oder ihrer Angebote nachzuweisen, ist die Ermittlung der Rentabilität. Der Gewinn, der z. B. mithilfe der CVM, der Consumer Surplus oder dem Kurzverfahren berechnet wird, wird in Beziehung gesetzt zum investierten Budget. Die Gesamtkapitalrendite wird publikumswirksam ausgedrückt als Geldwert, der für jede investierte Geldeinheit entsteht.

Der Return on Investment (ROI) wurde zuerst für Firmenbibliotheken berechnet. Unter dem Druck der Firmen, den Wert ihrer Bibliotheken als wirtschaftliche bzw. soziale Dividende nachzuweisen, mussten Bibliotheken Methoden aus der Wirtschaft adaptieren, um die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber kommerziellen Anbietern nachzuweisen (Doehring, 2001 S. 2). Für die Firmenbibliotheken und andere Spezialbibliotheken ist der Bibliotheksgewinn mit der eingesparten Arbeitszeit umgerechnet auf die Durchschnittsgehälter, der Kostenersparnis im Hinblick auf alternative Informationsbeschaffung und der Ertragssteigerung bzw. Verbesserungen der Arbeitsleistung durch Nutzung von Bibliotheksdienstleistungen berechnet worden (Strouse, 2003), (Urquhart, 2007).

Der ROI wird als prädiktives Instrument vor größeren Investitionen eingesetzt. Häufiger ist jedoch der Einsatz als reaktiv-defensives Instrument, um Investitionen zu rechtfertigen (White, 2007 S. 6).

Der ROI wird in Kapitel 5.1 wiederaufgegriffen.

3.1.6 Kosten-Nutzen-Analyse

Die *Kosten-Nutzen-Analyse* oder *Cost-Benefit-Analysis* (CBA) ist eine Form der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung werden vor Investitionsmaßnahmen die verursachten Effekte untersucht. Dabei werden neben den betriebswirtschaftlichen Kosten auch die Kosten und der Nutzen für die Allgemeinheit berücksichtigt. Die internen oder direkten Effekte treten beim Investor direkt auf. Die externen Effekte werden als volks- oder gesamtwirtschaftliche bzw. soziale Effekte bezeichnet. Für die monetäre Bewertung der externen Effekte müssen Hilfskonstruktionen herangezogen werden, wie Kompensations- oder Alternativkosten. Diese können beispielsweise mit der CVM (s. Kap. 3.1.1) erhoben werden. Die Summe aller Wirkungen ergibt einen Gesamtwert. Überwiegen die positiven Wirkungen (Nutzen) die gesamtwirtschaftlichen Kosten, wird ein positiver gesellschaftlicher Effekt angenommen. Zu berücksichtigen ist, dass den intangiblen Effekten keine Geldwerte zugemessen werden können und diese daher unberücksichtigt bleiben (Kleine, 2003 S. 57ff).

Aabø und Strand betonen als Ergebnis einer norwegischen Studie die Wichtigkeit der „*nonuse values*“. Diese machten 40 % der gesamten (finanziellen) Wertschätzung aus und sollten in einer Kosten-Nutzen-Analyse nicht unberücksichtigt bleiben (Aabø, et al., 2004 S. 352, 367). Die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse für große Öffentliche Bibliotheken ist im dem Handbuch „*Measuring Your Library's Value*“ ausführlich und praxisnah dargestellt (Elliott, 2007).

3.1.7 Secondary Economic Impact Analysis

Bei der *sekundären ökonomischen Wirkungsanalyse* wird der indirekte Nutzen für die lokale Wirtschaft berechnet. Beispielsweise wird berücksichtigt, dass das Bibliothekspersonal die Gehälter in den lokalen Geschäften und Betrieben ausgibt oder die Bibliothek mit lokalen Händlern und Dienstleistern Geschäftsbeziehungen unterhält. Die Investitionen in die Bibliothek werden so wieder der lokalen Wirtschaft zugeführt und tragen zum Wirtschaftswachstum bei. Beispiele für die Anwendung sind in dem Bericht „*Worth Their Weight*“ angeführt (Americans for Libraries Council, 2007 S. 14).

3.2 Qualitative Methoden und Anwendungen

Als Alternative bzw. Ergänzung zu den quantitativen Methoden der Sozialforschung hat sich die qualitative Sozialforschung entwickelt. Anders als in der quantitativen Sozialforschung wird nicht eine aufgestellte Hypothese überprüft (linear-kausal und deduktiv), sondern es können in einem offenen Prozess die Feldauswahl und die Auswahl der Untersuchungspersonen flexibel gehandhabt werden. Im Verlauf der Untersuchung sollen möglichst viele Hypothesen möglichst lange offen gehalten werden. Die Hypothesenbildung erfolgt rekonstruktiv-interpretativ. Die qualitative Sozialforschung ist überwiegend an der sozialen Welt als sinnhaft konstruierter Welt orientiert. Durch die Hermeneutik ist dieser Sinn zu entschlüsseln (Ludwig-Mayerhofer, 2008; Hellmann, 2007 S. 1).

3.2.1 Beobachtung

Die Methode der teilnehmenden Beobachtung versucht, Erkenntnisse über das Handeln von Einzelpersonen oder Gruppen, ihr Verhalten oder dessen Auswirkungen mittels Beobachtung zu gewinnen. Der Forscher oder die beauftragten Beobachter nehmen meist am Geschehen selbst teil, um so Aspekte aufzunehmen, die auf anderem Wege, z. B. über Gespräche und Dokumentationen, nicht zugänglich wären (Bohnsack, et al., 2006 S. 151). Die wissenschaftliche Beobachtung unterscheidet sich von der alltäglichen Beobachtung dadurch, dass sie systematisch geplant, aufgezeichnet und analysiert wird. Die Beobachtung bzw. deren Ergebnisse sind valide und reliabel. In dieser prototypischen Form ist die Beobachtung nicht-standardisiert, offen, teilnehmend, direkt und ist in der natürlichen Alltagssituation verankert (Lamnek, 2005 S. 564f). Für die Wirkungsmessung wird die teilnehmende Beobachtung am ehesten in Auskunftssituationen eingesetzt. Im Projekt „Counting on Results“ wurden Personal Digital Assistants (PDAs) eingesetzt, um die Beobachtungen des Kundenverhaltens im Bibliotheksraum (Computernutzung, Nutzung der Leseplätze, Suche am Regal) direkt vor Ort erfassen zu können (Lance, et al., 2002 S. VIII, 93–95).

Die Beobachtung kann auch als Methode der quantitativen Forschung betrachtet werden (Matzke, 2004 S. 422).

3.2.2 Einzelinterview

Neben der Beobachtung ist die Befragung die zweite und überwiegend angewandte Methode der qualitativen Sozialforschung. Für die verschiedenen Formen hat sich der Begriff Interview durchgesetzt. Interviews können in Abstufungen von standardisiert und geschlossen mit der Vorgabe bestimmter Antwortmöglichkeiten, bis hin zu ganz offener Form geführt werden.

Beim problemzentrierten oder Leitfadeninterview ist das Gespräch auf eine bestimmte Problemstellung konzentriert. Der Leitfaden enthält Fragen, die der Interviewer thematisiert. Dabei sind spontane Fragen möglich und neue Aspekte können vom Interviewten aufgeworfen werden. Da in die Erstellung des Leitfadens bereits erarbeitete Aspekte einer Problemanalyse einfließen, handelt es sich um eine Kombination von Induktion und Deduktion.

Das narrative Interview ist die offenste Form aller Interviewformen. Der Befragte wird zum freien Erzählen bestimmter Ereignisse animiert. Durch aktives Zuhören, nonverbale Gesten und parasprachliche Äußerungen unterstützt der Interviewer den Erzählfluss.

Beim fokussierten Interview wird versucht, eine formulierte Hypothese in der Realität zu überprüfen. Diese Interviewform hat sowohl eine quantitative als auch eine interpretative Orientierung (Hellmann, 2007 S. 9ff).

Mit Hilfe der sogenannten kritischen Ereignismethode (Critical Incident Technique) werden in persönlichen Befragungen die nachhaltigsten, nicht notwendigerweise neuesten, Kundeneindrücke erfragt. Die Technik wird im Qualitätsmanagement zur Erhöhung der Effektivität eingesetzt (Matthews, 2007a S. 55). Die wissenschaftliche Fundierung der Methode wird noch angezweifelt (Rambow, 2006 S. 25). Für die Wirkungsmessung können die Schilderungen bleibender, nachhaltiger Eindrücke der Kunden bezüglich der Bibliothek und ihrer Dienstleistungen daher lediglich einen Beitrag zu dem Gesamtbild der Bibliothek leisten.

3.2.3 Fokus-Gruppeninterviews

Anders als bei den Einzelinterviews werden zu Gruppendiskussionen sieben bis zwölf Personen eingeladen. Analog zu dem individuellen Leitfadeninterview steht ein Thema im Mittelpunkt der Diskussion. Der besondere Wert des Gruppeninterviews liegt darin, dass eine Äußerung wertvolle Kommentare anderer Teilnehmer auslösen kann und so die Diskussion um zusätzliche Aspekte bereichert wird (Matthews, 2007a S. 54).

Zur Teilnahme an den Gruppendiskussionen werden mittels eines Rekrutierungsfragebogens Teilnehmer mit bestimmten vordefinierten Eigenschaften eingeladen (Matzke, 2004 S. 422).

Einzel- und Gruppeninterviews werden in der Wirkungsmessung im Vorfeld zur Vorbereitung von Befragungen oder parallel und ergänzend zu diesen eingesetzt.

Die Auszüge der Interviews oder andere schriftliche Zeugnisse können in anekdotischen Fallsammlungen zusammengefasst werden.

3.2.4 Social Audit

Ein Social Audit ist der systematische Versuch, die Wirkungen einer Institution auf die Gesellschaft hinsichtlich spezieller sozialer Gruppen zu identifizieren, zu analysieren und zu messen, um eine Beurteilung, Überwachung und letztlich Steuerung zu ermöglichen. Sie ermöglicht eine perspektivenreiche Analyse, da alle Anspruchsgruppen in die Untersuchung einbezogen werden, und deren Ziele stets in Beziehung zu den Zielen der Bibliothek gesetzt werden. Für den Prozess des Social Auditing werden qualitative Interviews, wie das Leitfadeninterview und die Gruppendiskussion, eingesetzt (Rambow, 2006 S. 26–29). Dieser Ansatz ermöglicht einen Blick auf die Gesamtwirkung der Bibliothek jenseits der Wirkungen auf Einzelpersonen. Ein interessanter Effekt der intensiven Befragungen ist, dass häufig unerwartete und aufschlussreiche Wirkungsaspekte genannt werden (Markless, et al., 2006 S. 143).

3.3 Neuere Untersuchungsergebnisse

Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit werden im Folgenden einige Untersuchungen zur Wirkungsmessung vorgestellt, die nach dem Literaturbericht von Othmar Fett von 2004 (s. Kap. 4.2) veröffentlicht wurden. Studien, die im Bericht „Worth Their Weight“ (Imholz, et al., 2007; Americans for Libraries Council, 2007) dargestellt werden, werden nicht berücksichtigt. Die Untersuchungen werden unterteilt nach wissenschaftlichen Hochschulbibliotheken und Öffentlichen Bibliotheken in chronologischer Folge in knapper Form vorgestellt. Die Darstellungen sind gegliedert nach beteiligten Bibliotheken, Berichtszeitraum, Fragestellung/Hypothesen, Vorgehen/Methoden und Ergebnis.

3.3.1 Wissenschaftliche Bibliotheken

Return on Investment: Libraries and Student Retention

Beteiligte Bibliotheken: 586 amerikanische Bibliotheken der Association of Research Libraries (ARL) und der Association of College and Research Libraries (ACRL).

Berichtszeitraum: 2003.

Fragestellung/Hypothese: Bibliotheken sollten in der Lage sein, nachzuweisen, dass Ausgaben für die Bibliothek einen signifikanten Beitrag zu den Wirkungszielen der Träger leisten. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Bibliothek (Gesamtausgaben, gesamter Erwerbungssetat, Erwerbungssetats für Monografien und Fortsetzungen, Fachpersonal) und der Studierendenbindung bzw. Studienabbrecherquote?

Vorgehen/Methoden: Statistische Datenanalyse auf Basis vorhandener Bibliotheksstatistiken.

Ergebnis: Es besteht eine statistisch signifikante Korrelation zwischen dem Bibliotheksetat und der Studierendenbindung. Am stärksten ist diese Abhängigkeit zwischen den Gesamtausgaben sowie dem Erwerbungssetat an „Baccalaureate Colleges“. Zwischen Fachpersonal und der Studierendenbindung besteht ebenfalls eine statistisch signifikante Beziehung. Diese ist in „Doctoral-granting institutions“ am stärksten ausgeprägt.

Die Ergebnisse sind konsistent zu früheren Forschungsergebnissen, die in der enthaltenen Literaturübersicht genannt sind (Mezick, 2007).

Measuring your value

Beteiligte Bibliothek: British Library.

Berichtszeitraum: 2003/2004.

Fragestellung/Hypothesen: Messung des „economic impact“ der British Library auf die britische Wirtschaft.

Vorgehen/Methoden: Ermittlung des direkten und indirekten Wertes mit Hilfe von CVM (s. Kap. 3.1.2) und Consumer Surplus (s. Kap. 3.1.3.)

Ergebnis: Der jährliche Gesamtwert der British Library beträgt 363 Mio. £, davon macht der indirekte Wert 304 Mio. £ und der direkte Wert 59 Mio. £ aus. Jedes Pfund öffentlicher Gelder, das in die British Library investiert wird, bringt der britischen Wirtschaft 4.40 £ ein. Ohne diese Bibliothek verlöre Großbritannien jährlich 280 Mio. £ an wirtschaftlichem Wert (British Library, 2004).

Unterstützen Bibliotheksbestände die Forschung? Zitatanalyse in Dissertationen

Beteiligte Bibliothek: Universitäts- und Regionalbibliothek Münster, Deutschland.

Berichtszeitraum: 2002, veröffentlicht 2006.

Fragestellung/Hypothese: Der Prozentsatz der in Dissertationen zitierten Werke, der über den Bibliotheksbestand (egal ob in gedruckter oder elektronischer Form) genutzt wurde oder zumindest nutzbar gewesen wäre, ist ein Indikator für den Wert der Bibliothek für die Forschung.

Vorgehen/Methode: Abgleich von 7016 Zitationen aus 20 Dissertationen mit dem Bibliotheksbestand.

Ergebnis: 70,8 % der zitierten Werke sind über die Bibliothek erhältlich. 15 von 20 Doktoranden bestätigten in einer Befragung, dass sie die benötigten Materialien über die Bibliothek erhalten haben. Die Methode der Zitatanalyse erwies sich als sinnvoll für den Nachweis des Nutzens für die Forschung, sollte aber durch eher subjektive Methoden wie Interviews ergänzt werden (Kayß, et al., 2006); (Poll, et al., 2006 S. 553f).

University investment in the Library: What's the return?

Beteiligte Bibliothek: University Library at University of Illinois at Urbana-Champaign, USA.

Berichtszeitraum: 2006/2007.

Fragestellung/Hypothese: Primär: Die Fachbereiche nutzten Zitationen in Drittmittelanträgen. Zitationen sind wichtig für die Bewilligung und die Bibliothek ist die am häufigsten genutzte Quelle für diese Zitationen (Schwerpunkt: elektronische Ressourcen, die über die Bibliothekslizenzen universitätsweit zugänglich sind). Die Universität erhält für jeden in die Bibliothek investierten Dollar X Dollar aus erfolgreichen Drittmittelanträgen, bei denen Bibliotheksmaterialien verwendet wurden, zurück.

Sekundär: Über einen 10-jährigen Zeitraum retrospektiv die Veränderungen durch die Nutzung elektronischer Quellen feststellen (Luther, 2008 S. 3f, 9).

Vorgehen/Methode: Umfrage zur Verifikation der Grundannahme.

Ergebnis: Bestätigung der Grundannahme: 95 % der Antwortenden bestätigen, dass Zitationen wichtig für erfolgreiche Drittmittelanträge sind, 94 % zitieren in Drittmittelanträgen, 94 % erhalten die Nachweise über das Campusnetzwerk oder das Bibliotheks-Gateway. Berechnung des Drittmittelleinkommens, welches durch die Nutzung der Bibliotheksmaterialien erlangt wurde: Für jeden in die Bibliothek investierten Dollar erhält die Universität 4,38 \$ in Drittmitteln zurück (Luther, 2008 S. 11). Die angestrebte Betrachtung über eine Dekade konnte wegen unvollständiger Daten nicht durchgeführt werden (Kaufman, 2008 S. 431). In einer Fortschreibung des Projektes werden diese Hypothese und diese Methode z. Z. weltweit von acht Universitätsbibliotheken angewendet (Tenopir, 2009 S. 3).

3.3.2 Öffentliche Bibliotheken

Reading a Difference

Beteiligte Bibliotheken: Öffentliche Bibliotheken in Devon, Großbritannien.

Berichtszeitraum: 2006.

Fragestellung/Hypothese: Erarbeitung eines Instrumentes zur Ermittlung und Beurteilung von Lernergebnissen durch die Ausleihe von Medien.

Vorgehen/Methode: Ausgabe von Fragebögen, die bei der Ausleihe in die Bücher eingelegt wurden. Neun Fragen zur Selbsteinschätzung der Leser über wahrgenommene Veränderungen hinsichtlich Wissen und Verstehen, Kompetenzen, Verhalten und Wertschätzungen, Anregung und Entwicklung durch die Buchlektüre.

Ergebnis: Der überwiegende Teil der Antwortenden betont, einen Nutzen im Sinne der Fragen aus den Büchern gezogen zu haben. Dies gilt sowohl für die Sach- als auch für die Unterhaltungsliteratur. Obgleich eine einfache und kostengünstige Umfrage und nicht repräsentativ, werden die Ergebnisse als aussagekräftig eingeschätzt. Weitere Forschungen hinsichtlich der Generierung von Lernergebnissen durch die Nutzung von Bibliotheksmaterial werden postuliert (Amosford, 2007).

Return on Public Investment: Valuing Montgomery County's Public Libraries

Beteiligte Bibliotheken: Vier Öffentliche Bibliotheken im Montgomery County, Ohio, USA.

Berichtszeitraum: 2006.

Fragestellung/Hypothese: Ermittlung des direkten finanziellen Wertes der Bibliotheksdienstleistungen, Ermittlung des ROI.

Vorgehen/Methode: Bestimmung von Alternativkosten auf dem kommerziellen Sektor für die Ausleihe von Videos und Hörbüchern, Datenbankrecherchen und Beratungen, die Nutzung des Internets und Raummieten; sowie die Teilnahme an Veranstaltungen analog zu Kinobesuchen. Ansetzung durchschnittlicher Anschaffungspreise für Zeitschriften, CD-ROMs etc., bei Büchern und Musik-CDs durchschnittlicher Anschaffungspreis abzüglich 50 % Wiederverkaufswert. Multiplikation der Marktpreise mit den Output-Zahlen der Bibliotheksstatistik.

Ergebnis: Der finanzielle Einsatz von 35,6 Mio. \$ erbrachte einen Benefit von 131,6 Mio. \$. Dies entspricht 3,69 \$ pro investierten Dollar (Knight, 2008).

Providing for Knowledge, Growth and Prosperity: An Benefit Study of the San Francisco Public Library

Beteiligte Bibliotheken: Öffentliche Bibliothek von San Francisco, Kalifornien, USA.

Berichtszeitraum: 2006/2007.

Fragestellung/Hypothese: Darstellung des direkten und indirekten Nutzens der Bibliothek für die Kommune. Quantifizierung des direkten Wertes der Dienstleistungen.

Vorgehen/Methode: Beschreibung der verschiedenen Aufgabenfelder der Bibliothek und deren qualitativer Nutzwert für die Gemeinde. Berechnung des Return on Investment für quantifizierbaren direkten Nutzen unter Verwendung von Alternativkosten. Dabei wurde jeweils mit zwei unterschiedlichen Preisniveaus gerechnet, z. B. für Bücher der durchschnittliche Kaufpreis als Gebrauchtware und der Neupreis abzüglich Wiederverkaufswert.

Ergebnis: Umfangreiche Darstellung des Nutzens ist den Bereichen „Enriching Personal Learning and Recreation“, „Partnering for Education and Early Literacy“, „Fostering Economic and Workforce Development“, „Enhancing Image and Identity for San Francisco and its Neighborhoods“, „Creating and Strengthening Communities“. Der finanzielle Gesamtwert variiert je nach Berechnung zwischen 87 Mio. \$ und 207 Mio. \$. Für jeden investierten Dollar entsteht ein Benefit von 3,34 \$ durch die direkte Nutzung der Bibliotheksdienstleistungen (Murphy, et al., 2008).

Making Cities Stronger: Public Library Contributions to Local Economic Development

Beteiligte Bibliotheken: 54 Öffentliche Großstadtbibliotheken in den USA.

Berichtszeitraum: 2007.

Fragestellung/Hypothese: Untersuchung des Einflusses der Öffentlichen Bibliotheken auf die Stadtentwicklung im Allgemeinen und auf die lokale Wirtschaftsentwicklung im Besonderen.

Verfahren/Methode: Befragungen, Feldstudien, Evaluationen.

Ergebnis: Die Teilnahme an frühkindlichen Leseförderungsprogrammen legt die Basis für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Bibliotheksangebote zu dem Themenfeld Beruf und Karriere unterstützen die Fort- und Weiterbildung der Arbeitnehmer und erhöhen bzw. erhalten die Beschäftigungsfähigkeit. Spezielle Informationsangebote für Firmengründer erleichtern den Markteinstieg. Die Bibliotheksgebäude wirken als Katalysator für eine positive Entwicklung des räumlichen Umfeldes (Losinski, 2008; Urban Libraries Council, 2007).

4 Stand der Wirkungsmessung in Deutschland

Im vorherigen Kapitel wurden häufig verwendete Instrumente für die Wirkungsmessung und deren Anwendungen auf internationaler Ebene in Beispielen vorgestellt. Nun folgt eine Darstellung des Spektrums der Wirkungsmessung in deutschen Bibliotheken.

4.1 Bibliotheksranking mit Leistungsindikatoren:

BIX – Der Bibliotheksindex

Der Bibliotheksindex ist ein Vergleichsinstrument auf freiwilliger Basis für Öffentliche Bibliotheken (erstes Vergleichsjahr 2000) und wissenschaftliche Bibliotheken (erstes Vergleichsjahr 2004). Für den Bibliotheksindex 2008 hatten sich 256 Bibliotheken – 171 Öffentliche und 85 wissenschaftliche Bibliotheken – angemeldet. Seit Oktober 2004 wird das Projekt Bibliotheksindex von einer gemeinsamen Steuerungsgruppe beraten. Die Gruppe setzt sich zusammen aus Vertretern der *Sektionen des Deutschen Bibliotheksverbandes*, des *Berufsverbandes Bibliothek + Information* und einiger Landesministerien sowie aus Experten für Leistungsmessung, Kostenrechnung und Statistik. Das Ziel des Projektes *BIX – Der Bibliotheksindex* ist die Darstellung der Leistungsfähigkeit der Bibliotheken anhand von Leistungsindikatoren. Den vier Dimensionen der Balanced Scorecard – Ausstattung/Angebote, Nutzerorientierung, Wirtschaftlichkeit/Effizienz und Entwicklungspotenzial – sind jeweils drei bis sechs Indikatoren zugeordnet. Die Ziel-dimension und die Indikatoren bilden zusammen ein Indexsystem. Die Ergebnisdarstellung erfolgt in einem Ranking der Bibliotheken. Die Beibehaltung des Rankings oder der Ersatz durch andere Formen der Darstellung wird in der Steuerungsgruppe derzeit diskutiert (Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands, 2008). Der Nutzwert des Bibliotheksindexes liegt sowohl in der Nutzung der Daten für die interne Steuerung und das Qualitätsmanagement, als auch in der Kommunikation nach außen. In den letzten Jahren haben zum einen die Öffentlichkeitsarbeit mit den Ergebnissen des Bibliotheksindexes und zum anderen die Rechenschaftslegung gegenüber dem Träger, deutlich gegenüber der internen Nutzung an Gewicht gewonnen (Kompetenznetzwerk für Bibliotheken, 2009). Der Bibliotheksindex ist als ein Mittel zur

Unterstützung für Bibliotheken gedacht, um aus ihrer prekären Stellung herauszukommen. Der Großteil der Bibliotheken lehnt die Teilnahme jedoch ab, u. a. um mit der grundsätzlichen Ablehnung der Messinstrumente ihre Autonomie zu sichern. Die teilnehmenden Bibliotheken hingegen versuchen durch die Teilnahme den Trägern gegenüber Professionalität, Modernität und Kooperationsbereitschaft zu demonstrieren (Wimmer, 2004 S. 209f). Kritische Anmerkungen zum speziell zum BIX für wissenschaftliche Bibliotheken sind bei Xalter (2006) nachzulesen.

Die Beschäftigung mit der Leistungsmessung bereitet den Boden dafür einen Schritt weiterzugehen. Die nach innen gerichtete Sicht auf den eigenen Output der Bibliothek, wird ergänzt, um die auf den Kunden gerichtete Wirkungsperspektive.

4.2 Aktivitäten in Deutschland auf theoretischer Ebene

Das Thema Wirkungsmessung wird im deutschen Bibliothekswesen nur zögerlich aufgegriffen.

Auf dem 92. Deutschen Bibliothekartag 2002 stellte die international anerkannte Expertin für Leistungs- und Wirkungsmessung Dr. Roswitha Poll das Thema Wirkungsmessung einer breiten Fachöffentlichkeit vor. Der auf diesem Vortrag basierende Artikel wurde hier schon mehrfach zitiert (Poll, 2002).

2004 folgte eine ebenfalls bereits mehrfach zitierte Veröffentlichung von Othmar F. Fett auf der Basis seiner Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin (Fett, 2004). Der Literaturbericht konzentriert sich auf Hochschulbibliotheken in ihrer Rolle als Lehrbetrieb. Die grundsätzlichen Darstellungen zur Wirkungsmessung gelten jedoch für alle Funktionsbereiche der Hochschulbibliotheken wie auch für Öffentliche Bibliotheken (Fett, 2004 S. 6).

Zwei Jahre später fand ein Round Table der Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands statt. Drei ausgewiesene nationale und internationale Experten, Philip Payne (LIRG/SCONUL Impact Initiative), Stephen Walters (Gateshead Council

Libraries) und Dr. Roswitha Poll, diskutierten mit den 27 Teilnehmern aus wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken praxisbezogen und lösungsorientiert. Die Präsentationen und weiterführenden Hinweise sind auf der Website „Bibliotheksportal“ veröffentlicht (Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands, 2009). Die Managementkommission plant, das Thema weiterzuverfolgen (2008).

Noch einmal zwei Jahre später wurde das Thema Wirkungsmessung mit einem einführenden Vortrag auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag 2008 wieder aufgegriffen. (Witzler, 2008a; Witzler, 2008b).

An der Hochschule der Medien in Stuttgart wird eine Homepage zum Thema Wirkungsmessung aufgebaut (Hochschule der Medien <Stuttgart>, 2008).

4.3 Aktivitäten auf praktischer Ebene

2006 wurden erstmals zwei praktische Studien veröffentlicht: eine Dissertation über den sozialen Wert der Stadtbibliothek Wolgast und eine Diplomarbeit zur Nutzwertanalyse der Stadtbibliothek des Bezirks Berlin-Mitte. Beide Arbeiten werden im Folgenden vorgestellt.

4.3.1 Sozialer Wert der Stadtbibliothek Wolgast

Sozialer Wert der Stadtbibliothek Wolgast. Outcome-based evaluation with social auditing (Rambow, 2006)

Beteiligte Bibliothek: Stadtbibliothek Wolgast.

Berichtszeitraum: 2003.

Fragestellung/Hypothese: Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollen im Kontext der Leistungsbeurteilung beurteilt werden (S. 7). Durch den Nachweis der intersubjektiven Wirkung der Bibliothek wird die gesellschaftliche und soziale Bedeutsamkeit abgeleitet. Wenn diese sozialen Wirkungen durch die Bibliotheksangebote beeinflussbar sind, können sie für das strategische Management bedeutsam sein. Die Wirkungen sollten mit dem Auftrag der Bibliothek harmonisieren (S. 31f).

Vorgehen/Methode: Anwendung zweier Methoden: Der qualitativen Heuristik, um von unwissenschaftlichen Geschichten zu wissenschaftlichen Aussagen zu kommen und des Social Process Audit, um die Ziele und Wirkungen aller Interessengruppen zum Zweck der Steuerung in Beziehung zu setzen (S. 8). Interviews jeweils mit Vertretern der normativen und der funktionellen Gruppe, Gruppendiskussionen mit Vertretern aus der Nutzergruppe und mit Repräsentanten dem weiteren Umfeld (zu den Gruppen der Stakeholder s. a. Abbildung 6).

Ergebnis: Die Wirkungen einer Bibliothek sind nach sozialwissenschaftlicher Definition gesellschaftlich bedeutsam. Die Bibliotheksangebote bewirken einen vielfältigen Nutzen und Veränderungen in den Lebensbereichen der Interessengruppen. Es konnten langfristige Wirkungen im Kompetenzerwerb festgestellt werden. Die Wirkungen auf die Kompetenzen in den Bereichen Wissen, Fähigkeit und Lesefreude sind durch Bestandsangebot und Programmarbeit beeinflussbar. Die gewünschten Wirkungen sind damit strategisch relevant (S. 88–92).

4.3.2 Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken

Was sind uns unsere Bibliotheken wert? Diskussion von Impact und Outcome am Beispiel einer Marktwertstudie an Öffentlichen Bibliotheken in Berlin.

Veröffentlicht unter dem Titel „Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken“ (Blanck, 2006).

Beteiligte Bibliotheken: Drei Öffentliche Bibliotheken in Berlin-Mitte.

Berichtszeitraum: 2004/2005.

Fragestellung/Hypothese: Durchführung einer Outcome-Studie mit dem Schwerpunkt der ökonomischen Wertschöpfung zur Unterstützung in finanzpolitischen Diskussionen und des Marketings (S. 65).

Vorgehen/Methode: Persönliche und elektronische Benutzerumfrage und Einzelinterviews mit anschließender Kosten-Nutzen-Analyse (S. 65).

Ergebnis: 93,8 % bzw. 80,3 % der Befragten bestätigen den positiven Einfluss der Bibliothek auf die allgemeine bzw. persönliche Lebensqualität. Die Förderung der Lese- und Informationskompetenz wird bestätigt.

Kosten-Nutzen-Analyse durch Berechnung des Mittelwertes aus drei Ansätzen: Rechnung mit durchschnittlichen Marktpreisen, mit Alternativkosten nach Einschätzung der Befragten und mit Zeitinvestition/Arbeitsentgelt jeweils bezogen auf den statistischen Output (Ausleihen, Veranstaltungen etc.). Kosten-Nutzen-Relation von 1:3,2. „Die Gesamteinschätzung ergibt, dass die Öffentlichen Bibliotheken in Berlin-Mitte im Verhältnis zu ihren Kosten mehr als dreimal so viel wert sind“ (S. 80–82).

4.3.3 Bibliothekswertrechner

Auf der Website des *Kompetenznetzwerks für Bibliotheken* wird seit August 2008 ein Bibliothekswertrechner angeboten. Es handelt sich um einen Kalkulator der Massachusetts Library Association mit Anpassungen für die Internetnutzung der Chelmsford Public Library und der Maine State Library. Für die deutschen Verhältnisse wurden durchschnittliche Handelspreise eingefügt (s. Tabelle 1). Der Kalkulator soll den Besuchern „*spielerisch*“ einen Eindruck vermitteln, welchen Wert die individuelle Bibliotheksbenutzung hat (Wimmer, et al., 2008). Der Bibliothekswertrechner kann dabei lediglich ein Schlaglicht auf den unmittelbaren, kurzfristigen ökonomischen Wert eines Bibliotheksbesuches oder einer Ausleihe richten. Die längerfristigen Wirkungen auf den Einzelnen können nicht abgebildet werden. Der Rechner kann und soll nicht dazu dienen, den Gesamtwert der Bibliothek – etwa durch Eingabe der Nutzungsdaten eines Jahres – zu errechnen. Es ist nicht nachvollziehbar, warum für Computerspiele der Mietpreis einer Videothek angesetzt wird, für Spielfilme auf DVD jedoch Kaufpreise (s. Tabelle 1).

Bibliotheksdienstleistungen	Durchschnittswert	Quelle
Ausgeliehene Bücher	17,45 €	vgl. Durchschnittspreise für Bücher in Öffentlichen Bibliotheken
Ausgeliehene Zeitschriften	3,50 €	vgl. Preis: DER SPIEGEL
Ausgeliehene Filme	15,95 €	vgl. Durchschnittspreise für DVDs in Öffentlichen Bibliotheken
Ausgeliehene Hörbücher	13,60 €	vgl. Durchschnittspreis laut Pressemeldung des Börsenverein des Deutschen Buchhandels "Klasse statt Masse" vom 10.10.2007
Ausgeliehene Musik-CDs	16,95 €	vgl. Durchschnittspreis bei Amazon
Ausgeliehene Software (Computerspiel)	28,00 €	vgl. Preis für 14 Tage in Videotheken
Fernleihe	9,00 €	vgl. Preis für Subito-Bestellung (Monografie)
Veranstaltung Erwachsene (Lesung, Theater, Computerkurs, ...)	9,00 €	vgl. Kartenpreis Prime Time Theater (Berlin)
Veranstaltung Kinder (Vorlesestunde, Theater, Hausaufgabenhilfe, ...)	6,00 €	vgl. Kartenpreis GRIPS-Theater (Berlin)
Computernutzung in Stunden (Internet usw.)	1,50 €	vgl. Preise Internetcafé
Datenbankrecherchen	7,14 €	vgl. Preis für ein heruntergeladenes Dokument aus der Genios-Datenbank
Auskunft	6,50 €	10 Minuten der Kosten eines Arbeitsplatzes TVÖD 10, Stufe 4

Tabelle 1: Für den Bibliothekskalkulator verwendete Preise (nach Bibliotheksportal: Kalkulator, 2008)

Nach der Veröffentlichung des Bibliothekskalkulators fand eine kurze, aber z. T. leidenschaftliche Diskussion in Mailinglisten und Blogs über den Sinn und die Aussagekraft statt (Haftgrund, 2008; Inetbib, 2008; Infobib, 2008).

4.3.4 Nutzerbefragung zu Wert und Wirkung der Bayerischen Staatsbibliothek

Nutzerumfrage – Welchen Nutzen hat die Bayerische Staatsbibliothek für Sie?

Beteiligte Bibliothek: Bayerische Staatsbibliothek, München.

Berichtszeitraum: 2007/2008.

Fragestellung/Hypothese: –

Methode/Vorgehen: Schriftliche Nutzerbefragung in Zusammenarbeit mit dem „infas - Institut für angewandte Sozialwissenschaft“.

Fragenkomplexe:¹

- Nutzungsintensität (Umfang der genutzten Dienstleistungsangebote, Zeitdauer)
- Nutzungszweck
- Auswirkungen der Nutzung (Wirkung auf Studien-/Berufserfolg, Unterstützung der akademischen Produktion, Verbesserung der Informationskompetenz, Zeitersparnis, Erhöhung der Lebensqualität)
- Umfang des Zeitaufwandes/der Zeitersparnis
- Zahlungsbereitschaft
- Emotionales Commitment
- Soziodemografische Daten

Ergebnis: Geplante Veröffentlichung der Ergebnisse auf dem 98. Deutschen Bibliothekartag am 05.06.2009.

¹E-Mail von Dr. Klaus Ceynowa, Stellvertreter des Generaldirektors der Bayerischen Staatsbibliothek, vom 17.02.2009: Der Fragebogen darf inhaltlich für diese Arbeit verwendet, aber nicht veröffentlicht werden.

5 Fallbeispiel zur Ermittlung des Return on Investment für die Medienausleihe

Die Wirkungen einer Bibliothek sind vielfältig. Um die tangiblen und intangiblen Effekte zu messen, werden verschiedene qualitative und quantitative Methoden angewendet.

Insbesondere Studien, in denen qualitative Methoden angewendet werden, sind sowohl zeit- als auch arbeitsaufwendig. Sie werden daher meist exemplarisch durchgeführt. Dies hat zur Konsequenz, dass die Anzahl der untersuchten Bibliotheken zu gering ist, um eine breite Basis für Vergleiche zu haben. Zudem werden die Studien meist einmalig erstellt. Es fehlen daher Mehrjahresvergleiche, die Entwicklungen dokumentieren könnten.

Für Öffentliche Bibliotheken kommt erschwerend hinzu, dass das Feld der möglichen Wirkungen im Vergleich zu den wissenschaftlichen Bibliotheken sehr vergrößert ist.

Hochschulbibliotheken als wissenschaftliche Bibliotheken dienen der Literaturversorgung und Informationsvermittlung in erster Linie der Hochschulangehörigen, vom Studenten bis zum Professor. Sie bilden eine homogene Gruppe, wenn auch Alter, Bestandsgröße, Benutzerzahl und Etat erheblich voneinander abweichen können (Seefeld, et al., 2003 S. 45, 47). Die Öffentlichen Bibliotheken richten sich an die gesamte Bevölkerung ihres Einzugsbereiches vom Kleinstkind bis zu den Senioren. Sie ermöglichen den Bürgern die Teilnahme am kulturellen und sozialen Leben und leisten einen Beitrag, das Grundrecht auf Informationsfreiheit zu erfüllen. Neben der Informationsvermittlung und der Förderung der Allgemeinbildung dienen die Öffentlichen Bibliotheken der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung und der sinnvollen Freizeitgestaltung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in der Leseförderung sowie der Förderung der Medien- und Informationskompetenz. Nicht zuletzt hat die Öffentliche Bibliothek als Ort der Kommunikation und als kulturelles Zentrum in den letzten Jahren wieder an Bedeutung gewonnen (Seefeld, et al., 2003 S. 52). Diese Spannweite der Funktionen und Zielgruppen erschwert die Beschreibung der Gesamtwirkung der Bibliotheken, macht sie vielleicht unmöglich. Statt die Gesamtwirkung der Bibliothek ermessen zu wollen, werden daher einzelne Dienste, Services oder Funktionen näher analysiert.

Die Unterhaltung Öffentlicher Bibliotheken ist eine freiwillige Aufgabe der Kommunen.

Nur in Thüringen gibt es seit 2008 eine gesetzliche Grundlage (ThürBibRG, 2008). Der steigende Kostendruck in den Kommunen führt zu kritischen Überprüfungen der freiwilligen Ausgaben. Bibliotheken sind stark von Kürzungen betroffen, zahlreiche Bibliotheken sind in den letzten Jahren geschlossen worden (Berufsverband Information Bibliothek e.V., 2006; Hochschule der Medien <Stuttgart>, 2006). Das veraltete Bild von der kommunalen Öffentlichen Bibliothek als kultureller Luxus ist noch weit verbreitet. Das zeitgemäße Bild der Bibliothek als wirtschaftlich geführte, jedoch nicht gewinnorientierte, unverzichtbare Bildungseinrichtung als ein Teil der Daseinsfürsorge hat sich noch nicht durchgesetzt. Unter dem finanziellen Druck der Gemeinden ist es für Öffentliche Bibliotheken daher wichtig, ihren Wert auch aus wirtschaftlicher Sicht zu belegen.

5.1 ROI als Indikator für den ökonomischen Wert

Ein Ansatz den wirtschaftlichen Wert der Bibliothek in seiner Gesamtheit oder den Wert einzelner Bibliotheksangebote zu ermitteln, ist die Beurteilung der Rentabilität.

Zur Analyse der Rentabilität wurde in den USA die Kennzahl Return on Investment (ROI) entwickelt. Rentabilitätskennzahlen beziehen eine Ergebnisgröße auf eine Bezugsgröße, die mit diesem Ergebnis maßgeblich im Zusammenhang steht (Schierenbeck, et al., 2008 S. 776). Beim ROI wird die Ergebnisgröße „Operating Profit“ auf das eingesetzte Gesamtkapital bezogen. In der deutschsprachigen Terminologie entspricht der (Net) Operating Profit dem Betriebsergebnis. Dieses wird wie folgt errechnet:

$$\begin{aligned}
 & \text{Umsatzerlöse} \\
 & - \text{Herstellkosten} \\
 & - \text{Verwaltungs- und Vertriebskosten} \\
 & - \text{Kosten für Forschung und Entwicklung} \\
 & \pm \text{sonstige Betriebliche Erträge oder Aufwendungen} \\
 & = \text{Betriebsergebnis (Net Operating Profit)}
 \end{aligned}$$

(Schierenbeck, et al., 2008 S. 79).

Der ROI entspricht damit der *Brutto-Gesamtkapitalrentabilität*. ROI und Gesamtkapitalrentabilität werden im Folgenden als Synonyme verwendet. Die Berechnung des ROI erfolgt mit der Gleichung:

$$ROI = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Durch die Erweiterung des Quotienten im Zähler und Nenner um den Umsatz erhält man die Gleichung:

$$ROI = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} \times \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

oder

$$ROI = \text{Kapitalumschlag} \times \text{Umsatzrentabilität}$$

Durch diese Erweiterung werden mögliche Beeinflussungen des ROI verdeutlicht. Die Steigerung des ROI kann sowohl durch eine Steigerung der Umsatzrentabilität als auch durch die Steigerung des Kapitalumschlags erreicht werden. Dabei kann der Kapitalumschlag durch die Reduzierung des Kapitaleinsatzes oder durch die Erhöhung des Umsatzes erhöht werden (Wöhe, et al., 2005 S. 1064f). Im 1912 entwickelten DuPont-Kennzahlensystem des gleichnamigen Chemiekonzerns ist der ROI die Spitzenkennzahl, die in mehreren Stufen aus anderen Verhältniszahlen und absoluten Größen entwickelt wird (Schultz, 2008 S. 259); (s. Abbildung 8).

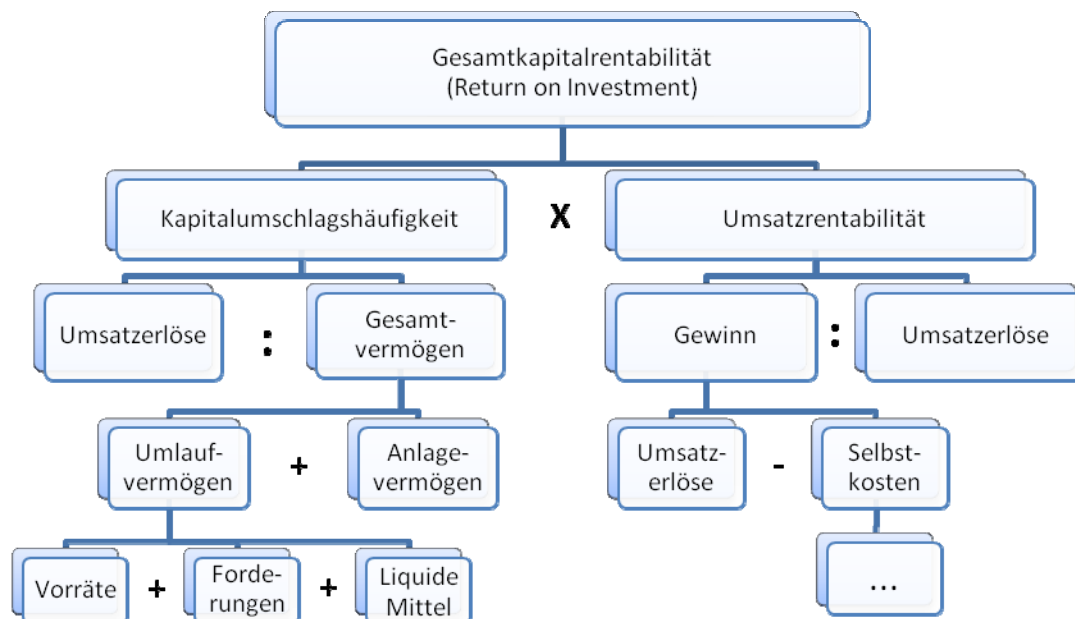


Abbildung 8 : DuPont-Kennzahlensystem nach (Schultz, 2008 S. 259)

Entgegen den sehr zeitaufwendigen qualitativen Methoden, wie Social Audit oder Fokus-Gruppeninterviews, kann die Gesamtkapitalrendite potenziell schneller berechnet werden. Damit sollte es möglich sein, die Kennzahl in Jahres- oder Mehrjahresabständen wiederholt zu berechnen, um so Zeitreihen-Vergleiche anzustellen. Wenn es gelänge die Anwendung speziell für Bibliotheken zu standardisieren, könnten sich Bibliotheken zudem untereinander vergleichen. In haushaltspolitischen Verhandlungen könnten kennzahlenbasierte Argumentationen die Bibliothek gegenüber der Finanzverwaltung stärken.

5.2 Economic Value of Public Libraries:

Formel zur Berechnung des ökonomischen Wertes der Buchausleihe

Der Versuch, den ökonomischen Wert einer Bibliothek zu ermitteln, ist für Öffentliche Bibliotheken z. Z. die am häufigsten angewendete Methode der Wirkungsmessung. Beispiele sind u. a. in der Bibliografie „Impact and Outcome of Libraries“ (Poll, 2007b) oder in der Vergleichsstudie „Worth Their Weight“ (Imholz, et al., 2007; Americans for Libraries Council, 2007) zu finden (s. a. Kap. 3.3.2, 4.3.2). Dabei wurden anscheinend ebenso viele Variationen im Forschungsdesign angewendet, wie Studien durchgeführt wurden.

Die britische Studie „The Economic Value of Public Libraries“ entwickelte aus den Untersuchungsergebnissen eine Formel zur Berechnung des Wertes der Buchausleihe (Morris, et al., 2001), s. a. (Sumsion, et al., 2003; Morris, et al., 2002; Sumsion, et al., 2002). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf diese Untersuchung.

Der Wert der Bibliotheksdienstleistungen für den Nutzer variiert in Abhängigkeit vom Alter, der familiären Situation, dem Einkommen, dem Wohnort und Arbeitsplatz, dem Bildungsstand, dem Beruf und den Freizeitinteressen. Es gibt keinen typischen Bibliotheksbenutzer. Folglich kann der Wert nicht definiert, sondern nur beschrieben werden (Morris, et al., 2001 S. VII). Schwerpunkt der Studie ist die Beschreibung und Bewertung des Wertes und des ökonomischen Nutzens der Öffentlichen Bibliotheken Großbritanniens für den Nutzer (Morris, et al., 2001 S. 1).

Um den Wert der Buchausleihe zu ermitteln, wurden zwei Faktoren genauer ermittelt, als es in anderen Untersuchungen zum ROI von Bibliotheksdienstleistungen üblich ist: einerseits die Anzahl der Nutzungen und andererseits die Zahlungsbereitschaft im Bezug auf die Durchschnittspreise.

In vielen Studien wird für die Wertermittlung der Ausleihe die Anzahl der Entleihungen aus der Bibliotheksstatistik verwendet. In der britischen Studie wurde zwischen Ausleihen und Nutzungen unterschieden: Es wurde angenommen, dass nicht jedes ausgeliehene

Buch auch tatsächlich gelesen wurde. In einer Umfrage wurde diese Hypothese überprüft. Es zeigte sich, dass drei von vier ausgeliehenen Büchern benutzt wurden. Für die Berechnung wurde die Anzahl der Entleihungen mit 0,75 multipliziert, um die Anzahl der Nutzungen abzubilden (Morris, et al., 2001 S. 267f).

Als zweiter Faktor wurden für die Berechnung nicht die Durchschnittspreise² von Neuerwerbungen angesetzt. Mit einer Abfrage der Willingness-to-pay wurde die Zahlungsbereitschaft erhoben: „If books were hired out, like CDs and videos, how much would you pay to rent this book?“ (Morris, et al., 2001 S. 293). Als Ergebnis wurde eine Zahlungsbereitschaft von nur 7 – 8 % des Durchschnittspreises festgestellt. In kritischer Überprüfung des eigenen Forschungsumfeldes und unter Berücksichtigung anderer Studien wurde ein realistischerer Wert von 20 % des Durchschnittspreises angenommen (Morris, et al., 2001 S. 323–325).

Für die Berechnung des ökonomischen Wertes, der durch die Ausleihe von Büchern generiert wird, ergab sich aus diesen beiden Faktoren die Gleichung:

$$V = 0,75 I \times 0,2 P$$

oder

$$V = 0,15 I P$$

dabei ist

$$V = \text{Wert}$$

$$I = \text{Anzahl der Ausleihen}$$

$$P = \text{Durchschnittspreis der Neuerwerbungen}$$

(Morris, et al., 2001 S. 330). Mit diesem Formelansatz ist eine Berechnung der Rendite ebenso einfach durchzuführen wie mit dem Kurzverfahren. Die Ergebnisse sollten aber realistischer sein.

Die Autoren der Studien schränken die Aussagekraft des Formelansatzes ein: Die Buchausleihe ist die dominante Dienstleistung der (Öffentlichen) Bibliothek. Andere Dienstleistungen nehmen in ihrer Bedeutung aber zu. Ein wesentlicher Wert der Bibliothek liegt in der Integration verschiedener Services. Je größer die Bandbreite der möglichen

² Anders als in Deutschland besteht in Großbritannien keine Buchpreisbindung.

Nutzungsarten und die Inanspruchnahme der Dienstleistungen ist, desto größer ist der gesamte Benefit für den Kunden. Der soziale Gewinn für die Gesellschaft wird als Summe der Gewinne der Individuen definiert. Wenn ein Teilbereich der Gewinne realistisch bewertet und berechnet werden kann, so ist dies sinnvoll, auch wenn andere Bereiche kaum messbar sind. Die ökonomische Analyse eines vielseitigen Dienstleistungsanbieters, wie der Bibliothek, ist ein komplexes Unterfangen und eine einfache Formel kann den Gesamtwert nicht erschließen. Aber ökonomische Modelle können einen wesentlichen Beitrag leisten (Morris, et al., 2001 S. 303f).

5.3 Übertragung der Formel für die Wertermittlung der Ausleihe aller Medien in der Stadtbibliothek Melle

In Anlehnung an die britische Studie „Economic Value of Public Libraries“ (s. Kap. 5.2) soll der Wert der Ausleihe aller Medien in der Stadtbibliothek Melle ermittelt werden. Die Mittelstadt im Süden des Landkreises Osnabrück hat 48.055 Einwohner in acht Stadtteilen. Davon leben 18.783 Einwohner in Melle-Mitte (Stadt Melle, 2008). Die einzelhandelsrelevante Kaufkraft liegt knapp unter dem Bundesdurchschnitt (Kaufkraftkennziffer 99,3) (CIMA Beratung+Management, 2008 S. 33).

Die Vorläufereinrichtung der Stadtbibliothek Melle wurde bereits 1870 gegründet. Die Geschichte der Stadtbibliothek in den folgenden 130 Jahren war geprägt durch häufige Umzüge und Umstellungen (Pörtner, 2002); (Knigge, et al., 1985). Ungewöhnlich ist, dass die Stadtbibliothek, obgleich eine Einrichtung der Stadt Melle, bis 2001 ehrenamtlich geleitet wurde. Nach mehrjährigem Ringen wurde 2001 die Stadtbibliothek mit einem neuen Konzept und an einem neuen Standort wiedereröffnet. Die Größe und das Profil der Bibliothek orientieren sich an der Einwohnerzahl von Melle-Mitte (Klaassen, et al., 2002). In den Stadtteilen sind neun kleine bis kleinste kommunale oder kirchliche Büchereien vorhanden. Es besteht kein Bibliothekssystem. Nahezu zeitgleich mit der Wiedereröffnung wurde die Leitung der Stadtbibliothek erstmalig hauptamtlich fachlich besetzt. Zusätzlich wurde das ehrenamtliche Engagement erheblich ausgeweitet. Momentan arbeiten 3 Angestellte (VZÄ 2,75) mit 28 Ehrenamtlichen (VZÄ 2,40)

zusammen. Die Konzeption der Stadtbibliothek betont die Kundenorientierung bei gleichzeitiger bestmöglicher Ressourcennutzung. Die Stadtbibliothek nimmt seit mehreren Jahren erfolgreich an dem Bibliotheksranking BIX – Der Bibliotheksindex teil (s. Kap. 4.1). Die Ergebnisse des Bibliotheksindex sind für die Rechenschaftslegung gegenüber der Stadt Melle und für die Öffentlichkeitsarbeit von Bedeutung. Beispielsweise sind bei einer Wirtschaftlichkeitsprüfung der Stadtbibliothek Melle im Januar 2009 vom Rechnungsprüfungsamt die BIX-Indikatoren Ausgaben je Besuch und Ausgaben je Entleihung – und nicht mehr die totalen Bibliotheksausgaben – als Vergleichsmaßstab herangezogen worden.³ Das wiederholt gute Abschneiden der Stadtbibliothek Melle trägt möglicherweise auch zu einem positiven Eindruck in der Bevölkerung bei. In einem Leserbrief zu einem ganz anderen lokalpolitisch intensiv diskutierten Thema wurde die Bibliothek hervorgehoben: „Mit Stolz können wir in Melle auf ... der [sic!] über die Grenzen der Stadt hinaus bekannten Bibliothek schauen“ (Leserbrief: Bad mit Augenmaß, 2009).

Die Nutzung der Stadtbibliothek ist seit der Neueröffnung kontinuierlich angestiegen (Koop, 2008). Mit den 40.000 Medieneinheiten (Zielbestand 36.000 ME) wurden im Jahr 2008 362.509 Ausleihen erzielt. Der Umschlag beträgt 9,1 Ausleihen pro ME⁴. Der Bestand setzt sich aus 73 % Büchern und 27 % Nonbooks zusammen. Der Ausleihanteil der Bücher beträgt 42 % der Gesamtausleihe, die Nonbooks erreichen einen Ausleihanteil von 58 %.⁵ Bestandsaufbau und Präsentation orientieren sich primär an dem Thema der Medien und erst in zweiter Linie an der physischen Form. Dieser konzeptionelle Ansatz in Kombination mit dem hohen Ausleihanteil der Nonbooks lässt es nicht sinnvoll erscheinen, alleinig den ökonomischen Wert der Buchausleihe zu ermitteln. Der ökonomische Wert soll für die Ausleihe aller Medienarten berechnet werden.

³ Internes Dokument, das nicht veröffentlicht ist.

⁴ Zum Vergleich: Im BIX – der Bibliotheksindex 2008 lag der Umschlag in der Vergleichsgruppe zwischen 2,3 und 8,2, der Mittelwert bei 4,9 Ausleihen pro ME (Kompetenznetzwerk für Bibliotheken, 2009).

⁵ Die statistische Daten stammen aus dem EDV-Programm zur Bibliotheksverwaltung. Die Daten werden voraussichtlich im Mai/Juni im BIX 2009 und in der Deutschen Bibliotheksstatistik veröffentlicht.

5.3.1 Umfrage

Um den Wert, der in der Medienausleihe liegt, berechnen zu können, wurden die Nutzungen und die Zahlungsbereitschaft in einer Umfrage ermittelt. In der 2. KW 2009 wurde während der 35 Öffnungsstunden den Erwachsenen, die Medien zurückgaben, ein Fragebogen ausgehändigt. Dieser Fragebogen ist bewusst kurz gehalten, um ein schnelles Ausfüllen zu ermöglichen. Nach einem Pretest mit den 30 Ehrenamtlichen und Mitarbeitern wurden den Bibliothekskunden schließlich drei Fragen gestellt:

- „Wie oft sind die Medien, die Sie gerade abgegeben haben, benutzt worden?“
Die erste Frage dient der Ermittlung des Verhältnisses der benutzten zu den nicht benutzten Medien bzw. der Häufigkeit der Nutzung.
- „Was wäre, wenn es Ihre Stadtbibliothek nicht gäbe und auch ein Austausch im Freundes- oder Verwandtenkreis nicht möglich wäre? – Sie müssten sich alle Bücher, CDs, Filme usw. gewerblich ausleihen bzw. gebraucht kaufen! Wie viel Geld gäben Sie in diesem Fall für ein Medium aus?“
Eine Frage, um die Zahlungsbereitschaft (Willingness-to-pay) für eine alternative Beschaffung bzw. die Bewertung des subjektiven finanziellen Wertes der ausgeliehenen Medien zu erfahren.
- „Wie beschreiben Sie Ihren persönlichen Nutzen, den Sie von der Ausleihe oder von Ihrer Bibliothek insgesamt haben? In welcher Art profitieren Sie von dem Angebot der Stadtbibliothek Melle? Welche Veränderungen entstünden für Sie, wenn es die Stadtbibliothek nicht gäbe?“
Die letzte Frage bietet Raum für frei formulierte Hinweise auf den (nicht-monetären) Wert
(Fragebogen im Anhang).

Die Kunden wurden bei den beiden ersten Fragen gebeten, ihre Antworten jeweils in vier Rubriken abzugeben. Diese vier Kategorien wurden aus der Kombination von zwei inhaltlichen Unterscheidungen (sachlich-informierend und unterhaltend) mit zwei formalen Unterscheidungen (Bücher und andere Medien, wie CD, DVD, CD-ROM, DVD-ROM, Zeitschriften, Spiele) gebildet:

- Bücher mit informierendem oder sachlichem Nutzen (im Folgenden als Sachbuch bezeichnet)
- Andere Medien mit informierendem oder sachlichem Nutzen (im Folgenden Sach-Nonbook)
- Bücher zur Unterhaltung (im Folgendem Unterhaltung Buch)
- Andere Medien zur Unterhaltung (im Folgenden Unterhaltung Nonbook).

Auf die Erhebung soziodemografischer Daten ist verzichtet worden, da eine Auswertung unter diesen Aspekten nicht Teil des Ansatzes ist. Die letzte Frage ist für die Ermittlung des ROI nicht unmittelbar wichtig. Die Beschreibung persönlicher Erfahrungen und Einschätzungen könnte aber ggfs. als „anekdotische Evidenz“ die Präsentation der Daten unterstützen.

[...]

Hinsichtlich der Anzahl der Ausleihen und Rückgaben war die 2. KW eine durchschnittliche Woche. Der erste Tag der Umfrage fiel mit dem letzten Tag der niedersächsischen Weihnachtsferien zusammen, das Besucheraufkommen war entsprechend stark. Für 714 Konten erwachsener Bibliothekskunden wurden Medien abgegeben. Da die Rückgabe stellvertretend erfolgen kann, entspricht dies nicht der Anzahl der tatsächlich anwesenden Erwachsenen. Bei der Rückgabe von Medien wurden 411 Fragebögen an Erwachsene ausgegeben, verbunden mit der Bitte, diesen sofort auszufüllen. Der Rücklauf betrug 79 % (326 Exemplare).

5.3.2 Ergebnisse

Zunächst wurden die Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung der Medien im Verhältnis zu den Ausleihen ermittelt. Daran schließen sich die Ergebnisse der Zahlungsbereitschaft für eine alternative Anschaffung oder gewerbliche Ausleihe an.

5.3.2.1 Nutzungen

Mit der ersten Frage wurden die Kunden gebeten anzugeben, von wie vielen Personen die zurückgegebenen Medien – differenziert nach den vier Kategorien Sachbuch, Sach-Nonbook (Sach-NB), Unterhaltung Buch und Unterhaltung Nonbook – genutzt wurden (s. Kap. 5.3.1). Es sollte die Anzahl der zurückgegebenen *Medieneinheiten*, im Fragebogen als Stücke bezeichnet, eingetragen werden. Wenn stattdessen nur die Menge der nutzenden Personen angekreuzt wurde, ist in der Auswertung ein Kreuz als ein Stück aufgenommen worden. Die Gesamtsumme der zurückgegebenen Medien betrug in der Umfrage 2510 Medieneinheiten (ME). Die Kunden gaben an diese 2510 ME 4724-mal genutzt zu haben.

Obgleich in absoluten Zahlen am meisten Bücher zur Unterhaltung, das sind im Wesentlichen Romane und (Kinder-)Erzählungen, abgegeben wurden, wurden die Nonbooks zur Unterhaltung, u. a. Spielfilme auf DVD und Musik auf CD, am meisten genutzt (s. Abbildung 9).

Anzahl der Rückgaben und Nutzungen

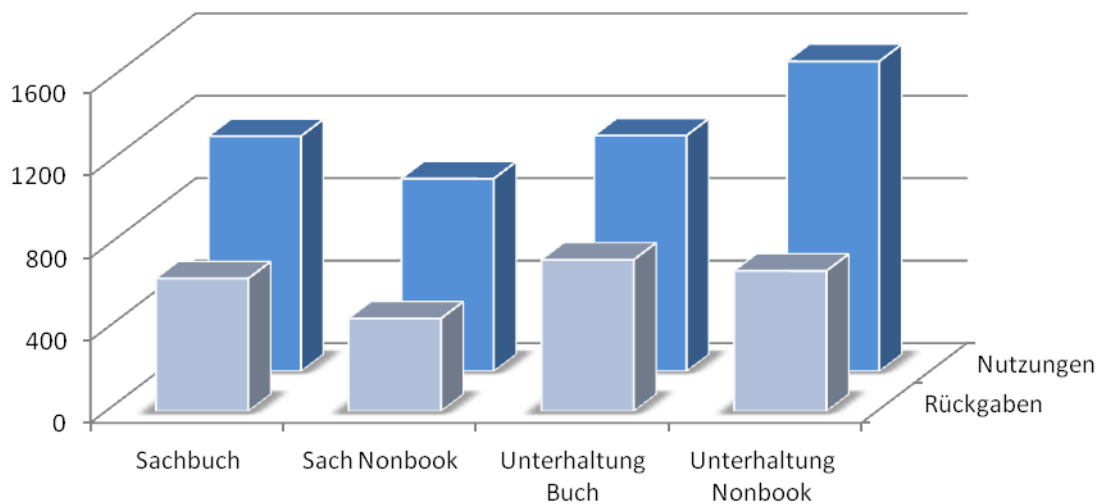


Abbildung 9: Anzahl Rückgaben und Nutzungen

Nutzung der Rückgaben

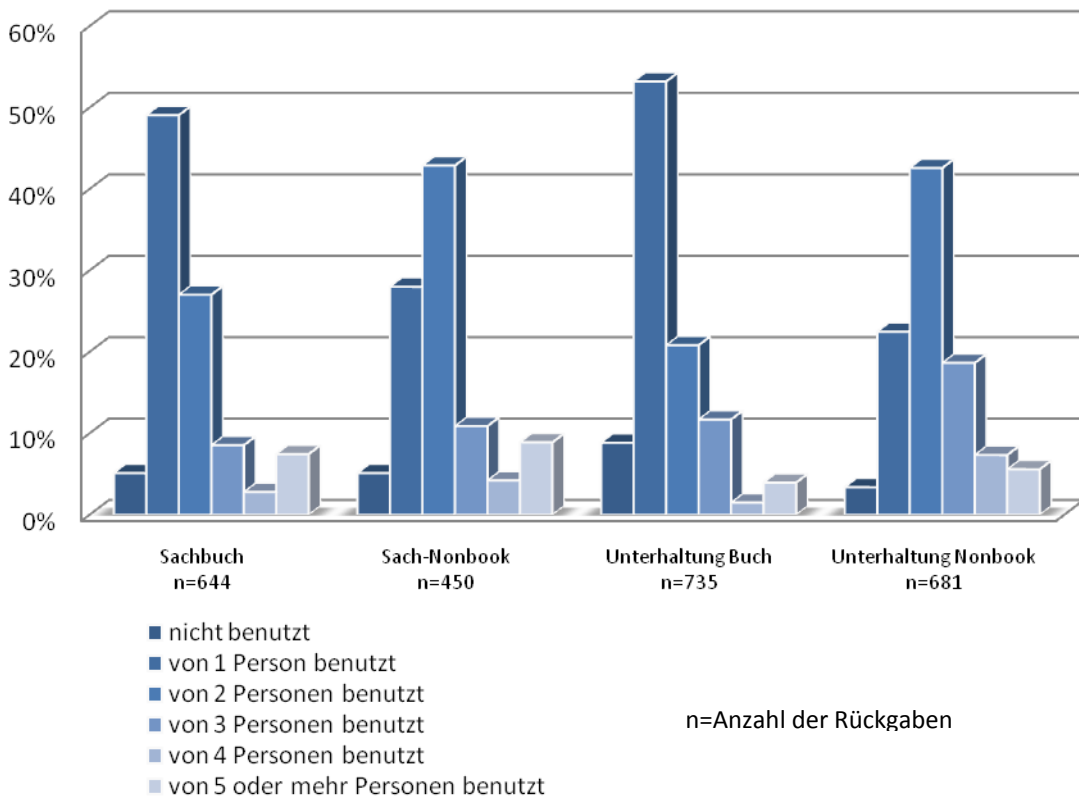


Abbildung 10: Nutzungen der Rückgaben

Lediglich 3 % bis 9 % der Medien wurden ungenutzt wieder abgegeben. 7 % der Sachbücher und 4 % der Unterhaltungsliteratur wurden von fünf oder mehr Personen benutzt (s. Abbildung 10).

Zur Berechnung der durchschnittlichen Nutzungen pro Medieneinheit wurden das arithmetische Mittel als rechnerischer Mittelwert sowie die lagetypischen Mittelwerte Median und Modus ermittelt. Der Median ist der Zentralwert oder Datenschwerpunkt, er halbiert eine der Größe nach geordnete Reihe von Merkmalswerten. Der Modus zeigt den Merkmalswert an, der am häufigsten auftritt. Die Unterschiede der Mittelwerte weisen auf eine Ungleichverteilung in der Häufigkeit hin (s. Abbildung 11). Die Reihenfolge der Mittelwerte deutet darauf hin, dass die unteren Klassen (Nutzung durch ein bis zwei Personen) stärker besetzt sind als die Klassen der Nutzungen mit mehreren Personen (Monka, et al., 2008 S. 81).

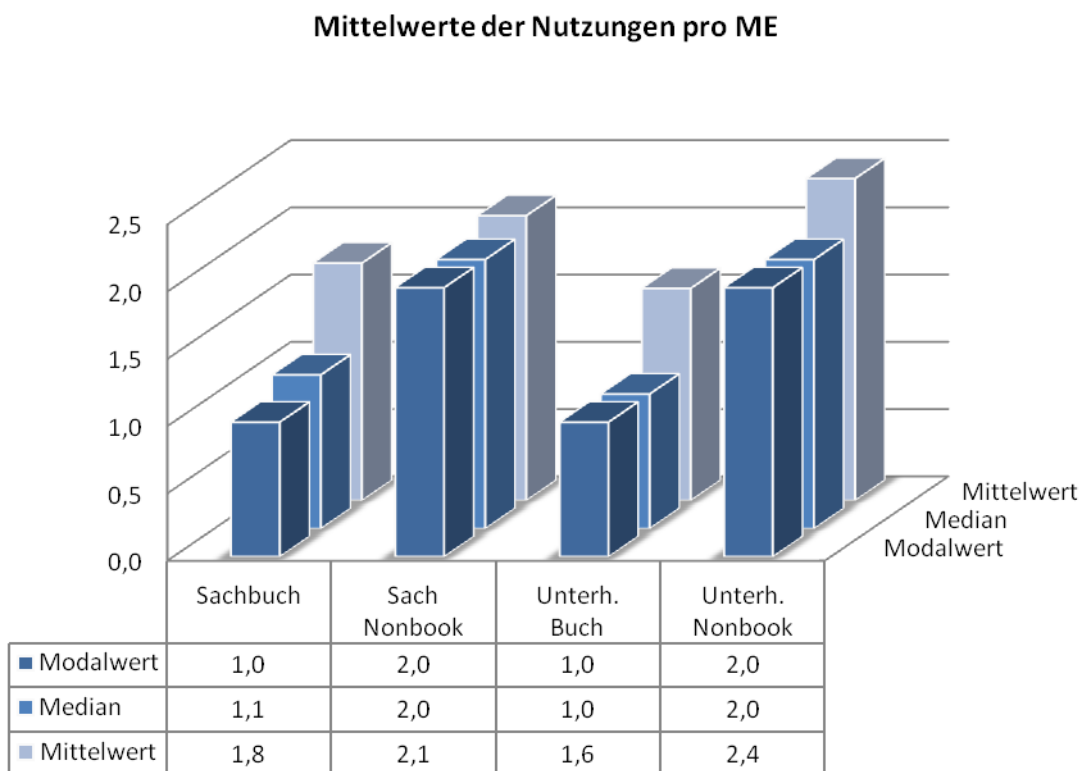


Abbildung 11: Mittelwerte der Nutzungen pro Medieneinheit

In Abbildung 12 sind sogenannte Boxplots oder Box-Whisker-Plots dargestellt, die der grafischen Darstellung der Häufigkeitsverteilung dienen. Dargestellt werden die minimalen und maximalen Nutzungen pro Medieneinheit (aufgrund der Fragestellung „keine Nutzung“ bzw. „fünf Nutzungen“), das erste und dritte Quartil und der Median. Zu Vergleichszwecken wurde zusätzlich das arithmetische Mittel eingefügt. Die Länge der Box, die durch die Quartile gebildet wird, ist ein Indikator für die Streuung der Daten. Die Position des Medians gibt Auskunft über die Schiefe der Verteilung (Nelles, 2008 S. 416f). Während die Mittelwerte der Sach-Nonbooks praktisch gleich sind, fallen die Mittelwerte der Unterhaltungsliteratur weiter auseinander. In der Box der Rubrik „Bücher zur Unterhaltung“ liegt das arithmetische Mittel zentraler als der Median. Bei den Nonbooks zur Unterhaltung liegt der Median zentraler als der arithmetische Mittelwert. Da bei der Ermittlung des rechnerischen Mittelwertes Extremwerte stärker Berücksichtigung finden als bei dem Median, ist der Median eher für die aufbauenden Berechnungen geeignet. Zu Vergleichszwecken werden für die weiteren Berechnungen dennoch sowohl der Mittelwert als auch der Median verwendet.

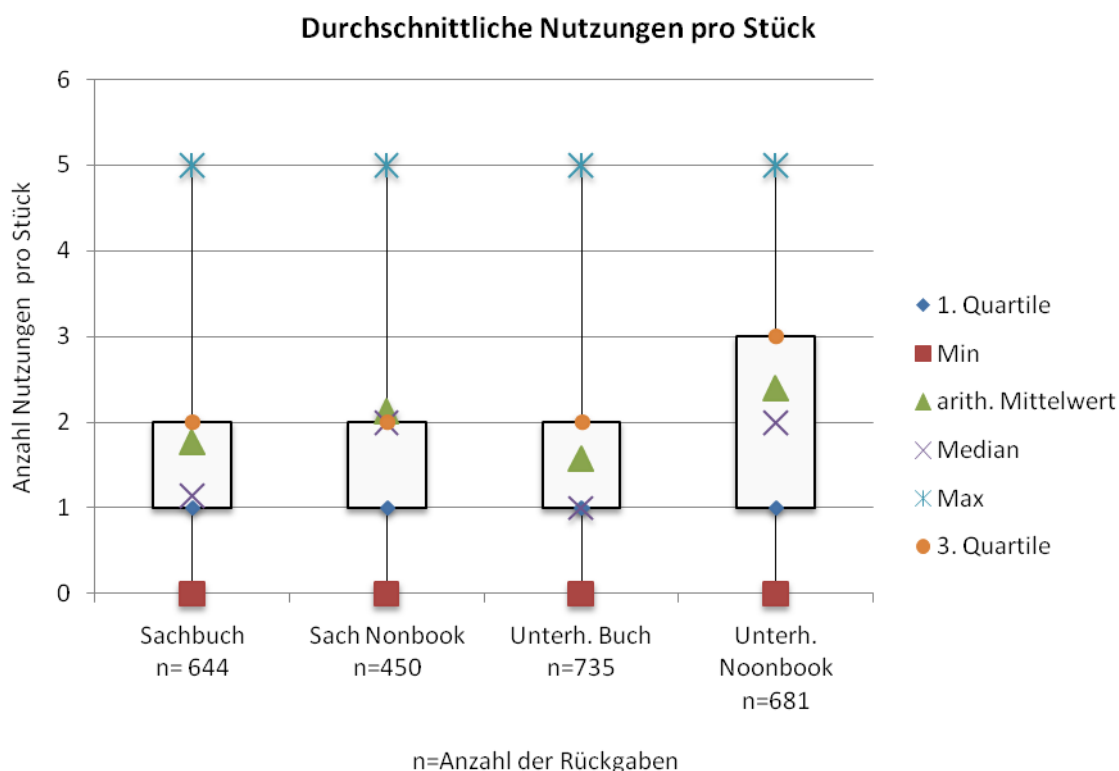


Abbildung 12: Durchschnittliche Nutzungen pro ME

5.3.2.2 Zahlungsbereitschaft

Die Bibliothekskunden wurden in einer zweiten Frage gebeten, anzugeben, wie viel Geld sie für ein Medium ausgeben, wenn sie es gewerblich ausleihen bzw. gebraucht kaufen müssten – unter der Annahme, es gäbe keine Stadtbibliothek und keine Leihmöglichkeit im Freundes- und Verwandtenkreis.

Als Antwortmöglichkeit wurden acht Werte von 0,20 €, bis zu 6,- € und mehr angeboten. Die Möglichkeit 0,- € anzukreuzen wurde bewusst nicht gegeben, da es nicht Ziel war zu ermitteln, ob eine generelle Bereitschaft besteht überhaupt etwas zu zahlen. Zwischen 8 % und 11 % der Befragten gaben keinen Wert an. 11 % bis 17 % bzw. 20 % gaben Werte bis 1,- € bzw. 3,- € an. 4,- € bis 5,- € pro Medium zu zahlen waren 15 % bis 23 % der Antwortenden bereit. Zwischen 32 % und 55 % der Befragten waren bereit 6,- € und mehr für die gewerbliche Ausleihe oder den Kauf eines gebrauchten Mediums zu zahlen (s. Abbildung 13).

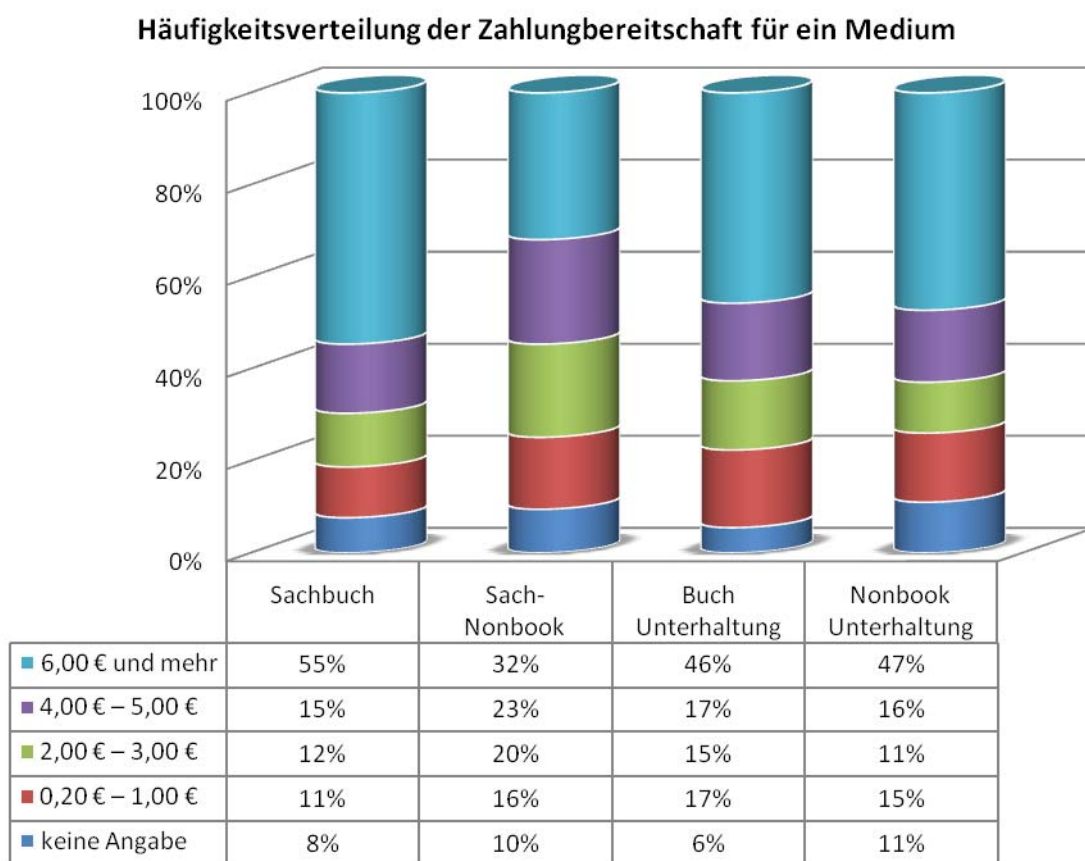


Abbildung 13: Häufigkeitsverteilung der Zahlungsbereitschaft für ein Medium

Für alle vier Medienkategorien ist der häufigste Wert 6,- €. Der Median als Zentralwert liegt bei den Sachbüchern und den Nonbooks zur Unterhaltung bei 6,- €, bei den Sach-NB und den Büchern zur Unterhaltung bei 5,- €. Deutlich unter diesen Werten liegen die arithmetischen Mittelwerte. Sie liegen zwischen 4,- € und 4,74 €. In Abbildung 14 sind die Mittelwerte im Vergleich dargestellt.

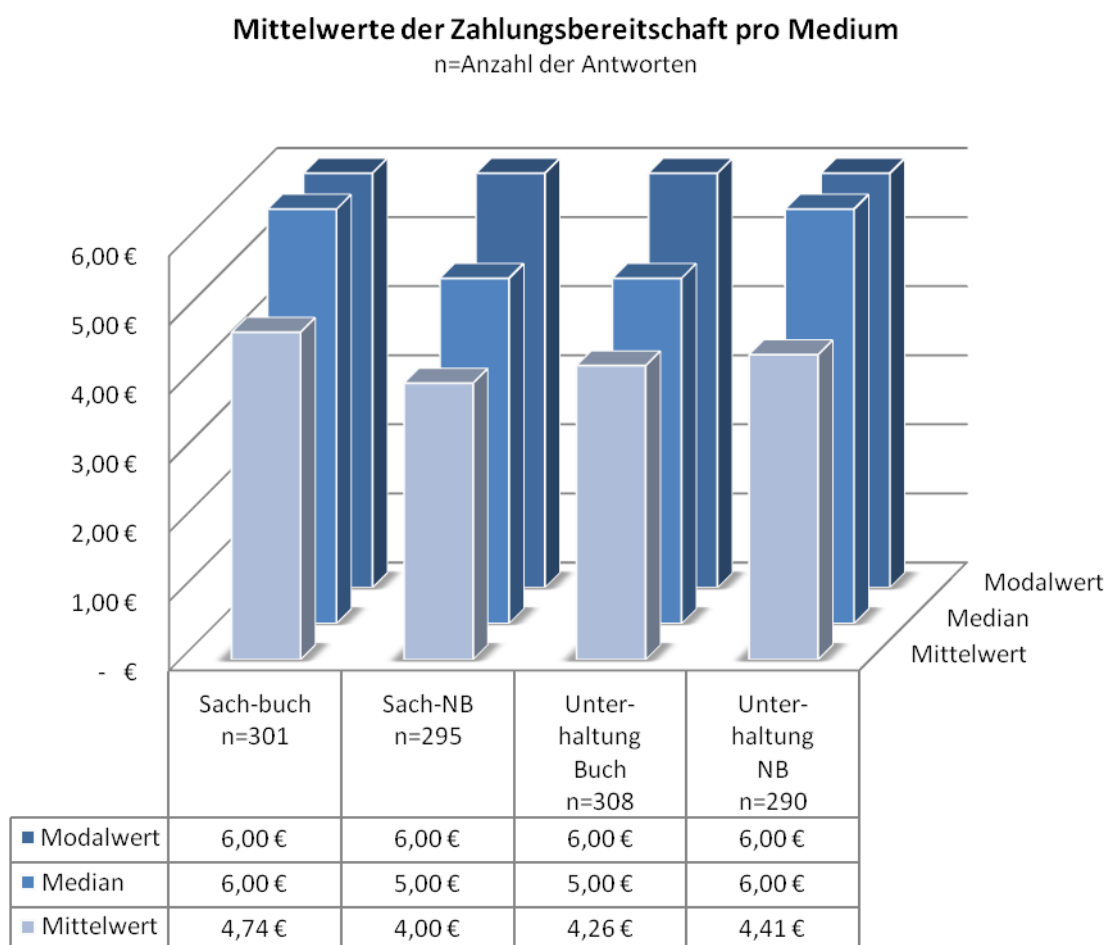


Abbildung 14: Mittelwerte der Zahlungsbereitschaft pro Medium

In der Darstellung der Boxplots (s. Abbildung 15) wird die Schiefe der Verteilung deutlich. Die Spannweite, wie viel Geld für Sach-Nonbooks und für Bücher zur Unterhaltung ausgegeben würde, ist deutlich größer, als die Zahlungsbereitschaft für die Sachbücher. In der folgenden Berechnung des Return on Investment (ROI) werden jeweils einmal die arithmetischen Mittelwerte für die Nutzungen und für die Zahlungsbereitschaften und einmal die Mediane verwendet.

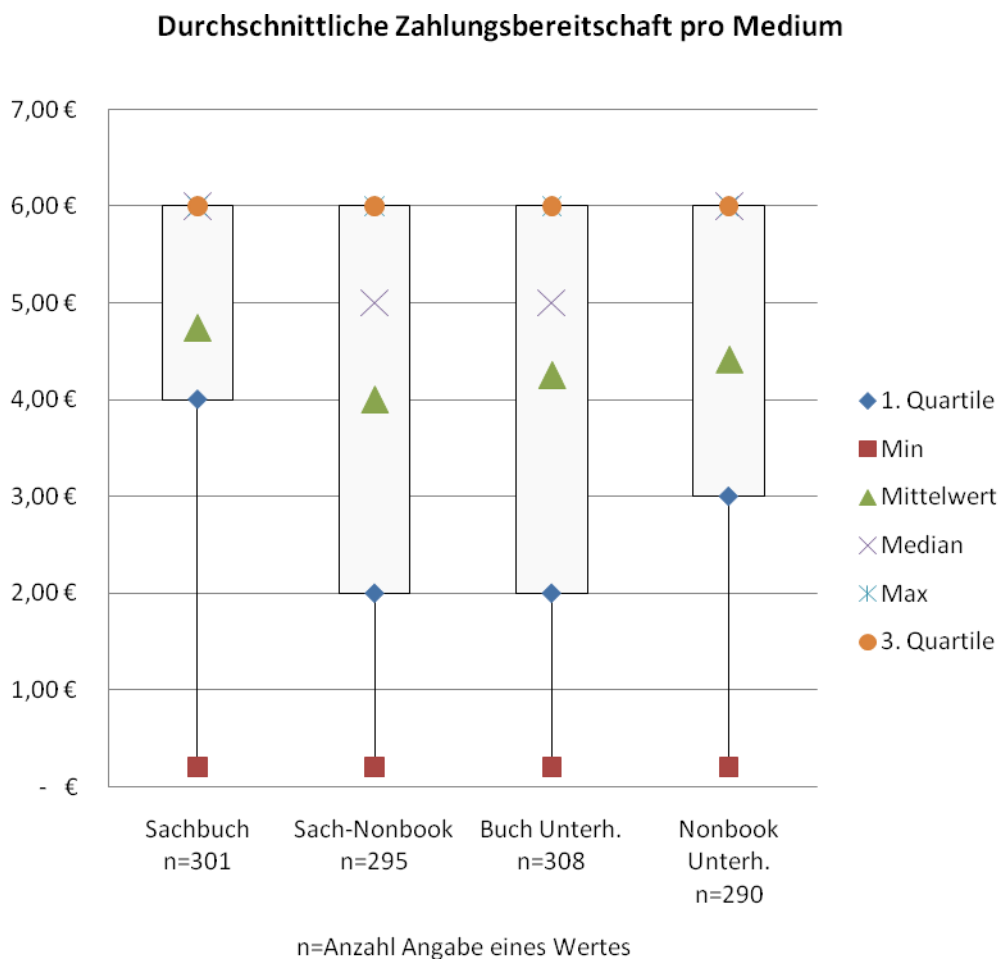


Abbildung 15: Durchschnittliche Zahlungsbereitschaft pro Medium

Verhältnis Zahlungsbereitschaft zu Durchschnittspreisen

In dem Bibliothekswertrechner (s. Kap. 4.3.3) werden zur Berechnung des Wertes u. a. die Durchschnittspreise für den Buchkauf verwendet. Angesetzt werden die Preise der im großen Informationsdienst⁶ angezeigten Titel.

Im Folgenden sollen die Durchschnittspreise für den Medienerwerb mit der Zahlungsbereitschaft der Bibliothekskunden in Beziehung gesetzt werden. Der Informationsdienst (ID) erscheint mit unterschiedlichen Umfängen. Für eine kleinere Öffentliche Bibliothek wie die Stadtbibliothek Melle bietet der Auswahl-ID als mittlere Stufe mit 8.000 Buchbesprechungen und der ID Nonbook mit 4.500 Rezensionen von AV-Medien und von elektronischen Medien eine ausreichende Auswahl (ekz, 2008). Die Durchschnittspreise des Auswahl-ID liegen unter den Preisen für den Großen ID (ekz, 2009). Bei den Preisen werden die Kinder- und Jugendliteratur sowie die AV-Medien nicht in unterhaltende Medien und Sachmedien unterschieden, außerdem werden keine Spiele berücksichtigt. Zum Vergleich mit den in der Umfrage ermittelten Werten sind diese Durchschnittspreise daher weniger geeignet.

Das Erwerbungsmodul der in der Stadtbibliothek Melle eingesetzten Bibliothekssoftware ermöglicht es, die Durchschnittspreise einzelner Lektorate zu ermitteln, ermöglicht jedoch keine Differenzierung nach Medientypen oder Medienstatistikgruppen. Die Mittelwerte für die Anschaffung der Kinder- und Jugendliteratur und der AV-Medien können z. Z. nicht nach Sachmedien und unterhaltenden Medien getrennt ermittelt werden. Bei der Kinder- und Jugendliteratur und der Schönen Literatur werden zudem die Lieferungen der Standing Order⁷ nicht einbezogen. Somit sind die Durchschnittswerte der eigenen Anschaffungen nicht für einen Vergleich geeignet. Die Büchereizentrale Schleswig-Holstein veröffentlicht jährlich eine Übersicht zu Durchschnittspreisen (Büchereizentrale

⁶ Die Lektoratskooperation, bestehend aus dem *Deutschen Bibliotheksverband* mit 76 Lektoren, dem *Berufsverband Information Bibliothek* (BIB) mit 230 Rezensenten und der *ekz Bibliotheksservice GmbH* übernimmt die Marktsichtung über 90.000 Neuerscheinungen jährlich und filtert die für Öffentliche Bibliotheken relevanten Titel. In den quantitativ abgestuften Ausgaben des Informationsdienstes (ID) sind die Besprechungen ein unverzichtbares Hilfsmittel für den Bestandsaufbau. (Schneider, et al., 2007)

⁷ Standing Order ist eine Form des Abonnements nach besonderen Auswahlkriterien für Neuerscheinungen.

Schleswig-Holstein, 2009). Diese ermöglicht auf aktuellem Stand eine Zusammenfassung nach den in der Umfrage gewählten Kategorien Sachbuch, Sach-Nonbook, Unterhaltung Buch und Unterhaltung Nonbook. In Tabelle 2 sind die verschiedenen Durchschnittspreise des Auswahl-ID, des ID Nonbook, der Stadtbibliothek Melle und der Büchereizentrale Schleswig-Holstein im Vergleich aufgelistet. Die Werte der Büchereizentrale sind insgesamt die Niedrigsten.

Medientyp	Auswahl-ID und ID Nonbook (ekz)	Stadtbibliothek Melle ohne Standing Order	Büchereizentrale Schleswig-Holstein
Sachbuch	16,41 €	15,90 €	
Schöne Literatur	14,81 €	13,62 €	
Kinder- und Jugendliteratur	10,85 €	10,37 €	
Nicht-Buch-Materialien (AV-Medien, elektronische Medien, Spiele, Zeitschriften)		18,57 €	
AV-Medien	18,17 €		
Sachbuch (Erwachsene, Kinder, Jugend)			15,76 €
Sach-NB (Erwachsene, Kinder, Jugend)			20,31 €
Unterhaltung Buch (Erwachsene, Kinder, Jugend)			12,26 €
Unterhaltung NB (Erwachsene, Kinder, Jugend)			15,53 €

Tabelle 2: Durchschnittspreise für das Jahr 2008 aus verschiedenen Quellen

Die arithmetischen Mittelwerte und die Mediane der Zahlungsbereitschaft als Ergebnis der Umfrage betragen zwischen 20 % und 41 % der Durchschnittspreise der Büchereizentrale Schleswig-Holstein (Tabelle 3). Der prozentuale Anteil ist bei der Unterhaltungsliteratur deutlich höher als bei den Nicht-Buch-Materialien. Gerade diese sind in der Anschaffung am teuersten.

Medientyp	W-t-p Mittelwert	% vom Durchschnittspreis	W-t-p Median	% vom Durchschnittspreis
Sachbuch	4,74 €	30 %	6,00 €	38 %
Sach-NB	4,00 €	20 %	5,00 €	25 %
Unterhaltung Buch	4,26 €	35 %	5,00 €	41 %
Unterhaltung NB	4,41 €	28 %	6,00 €	39 %

Tabelle 3: Durchschnittliche Zahlungsbereitschaft im prozentualen Vergleich zum Kaufpreis

In Abbildung 16 werden die Preise noch einmal grafisch dargestellt. In dieser Abbildung wird das Ungleichgewicht zwischen den einzelnen Medientypen deutlich.

Es besteht kein statistischer Zusammenhang zwischen der Anzahl der ausgeliehenen Medien oder der Anzahl der Nutzungen einerseits und der Höhe der Zahlungsbereitschaft andererseits (Korrelationskoeffizienten zwischen -0,06 und 0,04). Die Bereitschaft zur Zahlung ist nicht abhängig von der Menge der Entleihungen oder Nutzungen.

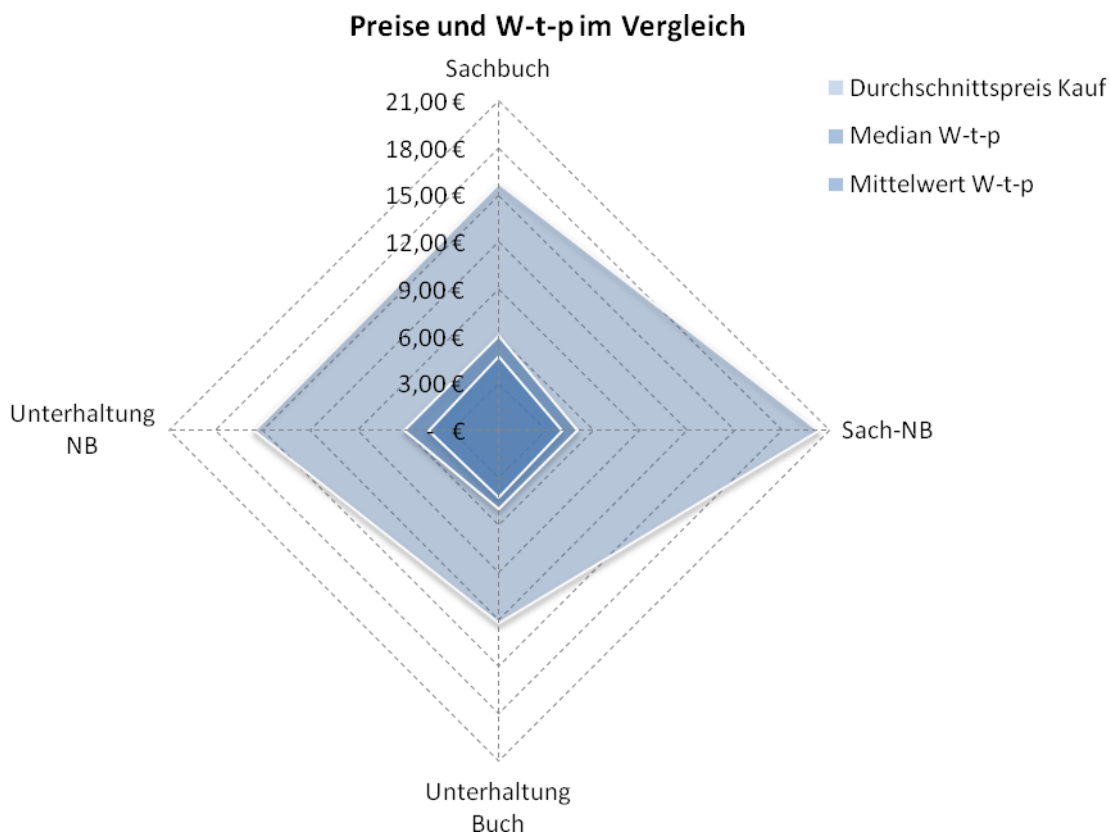


Abbildung 16: Preise und W-t-p im Vergleich

5.3.2.3 Diskussion der Ergebnisse

Vollständigkeit

Die Benutzer gaben in der Umfrage an, 2510 ME zurückgebracht zu haben. Um zu beurteilen, inwieweit diese Anzahl den tatsächlichen Rückgaben entspricht, muss ein Rückgriff auf die statistischen Daten aus der Bibliothekssoftware erfolgen. Mit dem Statistikmodul ist es nicht möglich, die Anzahl der Rückgaben in Bezug auf die Benutzergruppe zu erhalten. Möglich ist dies aber bei den Ausleihen: In der 2. KW 2009 wurden insgesamt 5029 ME ausgeliehen, davon 3830 ME an die Benutzergruppe „Erwachsene“, das sind 76 %. Jedes ausgeliehene Medium muss in ähnlichem Rhythmus wieder abgegeben werden, also sollten sich die Anzahl der Ausleihen und der Rückgaben in etwa entsprechen. Tatsächlich wurden 5235 Rückgaben gebucht. Wenn das gleiche prozentuale Verhältnis von den gesamten Rückgaben zu Rückgaben „Erwachsener“ wie bei den Ausleihen (76 %) angenommen wird, wären in der 2. KW die Rückgaben von ca. 3987 ME zu erwarten gewesen. In der Fragebogen-Aktion gaben die Antwortenden an, insgesamt 2510 ME zurückgebracht zu haben. Dies sind 63 % von den zu erwartenden Rückgaben (s. Tabelle 4).

Gesamte Ausleihen	5029
Ausleihen für Benutzergruppe Erwachsene	3830
Prozentualer Anteil Ausleihen Erwachsener zu gesamten Ausleihen	76 %
Gesamte Rückgaben	5235
Zu erwartende Rückgaben Erwachsener (76 % der gesamten Rückgaben)	3987
Rückgaben lt. Umfrage	2510
Prozentualer Anteil der Rückgaben lt. Umfrage zu den „zu erwartende Rückgaben“	63 %

Tabelle 4: Ausleihen und Rückgaben in der 2. KW laut Bibliotheksstatistik

Es besteht eine Diskrepanz von 1477 ME oder 37 % der zu erwartenden Rückgaben.

Mögliche Erklärungen für diese Abweichung:

- Für 714 Konten Erwachsener wurden Medien abgegeben. Insgesamt wurden 411 Fragebögen an Erwachsene ausgegeben (s. Kap. 5.3.1). Das entspricht 58 % der 714 Konten. Beispielhaft mögliche Gründe:
 - Es kann von den Mitarbeitern an der Verbuchung vergessen worden sein, den Fragebogen auszuhändigen.
 - Das Alter der Benutzer wurde falsch eingeschätzt und Fragebögen deswegen nicht ausgehändigt.
 - Die Rückgabe kann stellvertretend erfolgen, der eigentliche Nutzer oder Entleiher war nicht anwesend.
 - Die Benutzer konnten oder wollten den Fragebogen nicht ausfüllen.
- Der Rücklauf der ausgehändigten Fragebögen betrug 79 %, 85 Fragebögen wurden nicht abgegeben oder ausgefüllt (s. Kap. 5.3.1).
- Statt der Angabe der Stückzahl der Rückgaben wurde in dem Fragebogen auffällig oft nur die Menge der nutzenden Personen angekreuzt. Es ist möglich, dass die Kunden ihre übliche Nutzungshäufigkeit meinten, ohne die konkrete Anzahl der Rückgaben anzugeben. In der Auswertung wurde ein Kreuz mit einem Medium gleichgesetzt.

Wie aus einigen Äußerungen zu schließen, war die Formulierung und die typografische Gestaltung der ersten Frage (s. Anhang) für einige Kunden schwer verständlich.

Trotz dieser Probleme ist die Datenmenge eine aussagekräftige Basis für die Berechnungen in Kapitel 5.3.3.

Nutzungen

Der Anteil der Bücher, die von fünf oder mehr Personen benutzt wurden, ist unerwartet hoch (7 % der Sachbücher, 4 % der Unterhaltungsliteratur; s. Abbildung 10). Einerseits kann aus zwei Rückfragen während der Umfrage geschlossen werden, dass einige Kunden

die Fragestellung missverstanden haben und die gesamte Nutzung eines einzelnen Mediums schätzten (in dem Sinne „wie oft ist das Buch vor meiner Ausleihe schon von anderen ausgeliehen worden“). Andererseits kann die Nutzung insbesondere der schüler-relevanten Literatur in Gruppenarbeiten zu der mehrfachen Nutzung beigetragen haben. Das Verhältnis der Nutzungen zu den Ausleihen (s. Abbildung 11) ist insgesamt konform mit den Alltagserfahrungen in der Stadtbibliothek Melle.

Zahlungsbereitschaft

Zwischen 8 % und 11 % der Benutzer gaben bei der Frage nach der Zahlungsbereitschaft keinen Wert an (s. Abbildung 13). Keine Antwort auf die gesamte oder Teile der Frage kann darin begründet sein, dass keine Bereitschaft besteht irgendetwas zu zahlen, dass der Antwortende keine finanzielle Einschätzung vornehmen kann oder will oder dass ein Desinteresse an dem Medientyp besteht.

Es kann nicht beurteilt werden, ob und, falls ja, in welcher Weise die Antworten der Bibliothekskunden durch die Nachrichten über die weltweite Finanzkrise beeinflusst wurden.

Durchschnittspreise

Das Verhältnis der Zahlungsbereitschaft zum Durchschnittspreis ist bei der Unterhaltungsliteratur auffällig höher als bei den Sach-Nonbooks (s. Tabelle 3 und Abbildung 16). Gerade die sachlich-informierenden Medien, wie Sachfilme, Lernsoftware, Sprachkurse etc., sind in der Anschaffung relativ teuer. Möglicherweise sind die Preise für Unterhaltungsliteratur allgemein bekannter und die Zahlungsbereitschaft deshalb leichter einzuschätzen als für die Sach-Nonbooks. Die Umfrage fand in der 2. KW. 2009 statt, also relativ kurz nach Weihnachten. Der Buchhandel macht ca. 20 % des Jahresumsatzes in der Weihnachtssaison. Die Belletristik und die Kinder- und Jugendliteratur waren im Dezember 2008 die verkaufstärksten Sortimente (Weise, 2009). Viele Bibliothekskunden hatten daher vermutlich aus eigener Erfahrung eine Vorstellung von den Verkaufspreisen. Die Zahlungsbereitschaft könnte dadurch beeinflusst worden sein.

5.3.3 Ermittlung des Return on Investment für die Medienausleihe

Mit den Ergebnissen der oben genannten Umfrage kann der ROI berechnet werden. Dazu wurde zunächst mit folgender Formel der Umsatz ermittelt, der mit der Ausleihe der Medien erzielt wurde:

$$\text{Einzelertrag} = (\text{Ausleihen} \times \text{Nutzungen pro Medium}) \times \text{Wtp pro Medium}$$

oder

$$\text{Einzelertrag} = (\text{Ausleihen} \times \text{Nutzungen pro Medium}) \times \\ \text{Wtp in \% des Durchschnittspreises} \times \text{Durchschnittspreis}$$

Die Erträge der vier Medienkategorien wurden einzeln berechnet, und zwar jeweils einmal mit den arithmetischen Mittelwerten und einmal mit den Medianen. Anschließend wurde die Summe der Umsatzerlöse gebildet (Tabelle 5).

Berechnung mit arithmetischen Mittelwerten

Medientyp	Ausleihen 2008 ⁸	Nutzungen pro ME	Nutzungen 2008	W-t-p	Durchschnittspreis	% W-t-p	Umsatz
Sachbuch	62.213	1,8	109.807	4,74 €	15,76 €	30 %	520.357,28 €
Sach-Nonbook	23.862	2,1	50.521	4,00 €	20,31 €	20 %	202.263,69 €
Unterhaltung Buch	91.569	1,6	144.415	4,26 €	12,26 €	35 %	614.604,99 €
Unterhaltung Nonbook	184.864	2,4	442.393	4,41 €	15,53 €	28 %	1.953.014,36 €
Summe der Einzelerträge							3.290.240,32 €

⁸ Die Daten stammen aus dem EDV-Programm zur Bibliotheksverwaltung. Die Daten werden voraussichtlich im Mai/Juni im BIX 2009 und in der Deutschen Bibliotheksstatistik veröffentlicht.

Berechnung mit Medianen

Medientyp	Ausleihen 2008	Nutzungen pro ME	Nutzungen 2008	W-t-p	Durchschnitts- preis	% W-t-p	Umsatz
Sachbuch	62.213	1,1	71.101	6,00 €	15,76 €	38 %	426.603,43 €
Sach-Nonbook	23.862	2,0	47.724	5,00 €	20,31 €	25 %	238.620,00 €
Unterhaltung Buch	91.569	1,0	91.569	5,00 €	12,26 €	41 %	457.845,00 €
Unterhaltung Nonbook	184.864	2,0	369.728	6,00 €	15,53 €	39 %	2.218.368,00 €
Summe der Einzelerträge							3.341.436,43 €

Tabelle 5: Berechnung der Erträge

Die Umsatzerlöse in den beiden Berechnungen weisen nur eine Differenz von 51.196,11 € (2 %) auf. Die höheren Nutzungen und die niedrigeren Zahlungsbereitschaften bei der Verwendung der arithmetischen Mittelwerte werden durch die niedrigeren Nutzungen und die höheren Zahlungsbereitschaften bei den Medianen annähernd aufgewogen.

Mit den Umsatzerlösen als Ertrag aus der Medienausleihe wird im nächsten Schritt der Gewinn der Ausleihe errechnet:

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$$

oder bezogen auf die Bibliothek:

$$\begin{aligned} \text{Gewinn} = & (\text{Umsatzerlöse aus der Medienausleihe} \\ & + \text{Entgelte aus der Medienausleihe}) \\ & - \text{laufende Ausgaben} \end{aligned}$$

Bei den Einnahmen wurden nur die Einnahmen aus dem direkten Ausleihbetrieb berücksichtigt. Einnahmen aus anderen Bibliotheksangeboten, wie Veranstaltungen oder Internetbenutzung, wurden subtrahiert. Die Daten stammen aus dem EDV-Programm zur Bibliotheksverwaltung. Es ergeben sich Gewinne in Höhe von rund 3 Mio. € (Tabelle 6).

Die Angaben zu den Ausgaben bzw. zu den ordentlichen Aufwendungen und der Investitionstätigkeit (in den Tabelle 6 und Tabelle 7 zur Hervorhebung in kursiver Schrift) sind aus dem *Teilproduktplan „Büchereien“ 2008* der Stadt Melle abgeleitet. Dort erfolgt jedoch keine Aufschlüsselung nach Kostenstellen, so dass die Ansätze der Stadtbibliothek Melle nicht erkennbar sind. Diese werden ebenso wie die Gesamtsumme der Einnahmen voraussichtlich im Mai/Juni 2009 in der Deutschen Bibliotheksstatistik und im BIX – Der Bibliotheksindex veröffentlicht.

	Berechnung mit arithmetischen Mittelwerten	Berechnung mit Medianen
Summe der Einzelträge (aus Tabelle 5)	3.290.240,32 €	3.341.436,43 €
<i>Einnahmen</i>	<i>41.660,94 €</i>	<i>41.660,94 €</i>
<i>Lfd. Ausgaben</i>	<i>380.100,00 €</i>	<i>380.100,00 €</i>
Gewinn	2.951.801,26 €	3.002.997,37 €

Tabelle 6: Berechnung der Gewinne

Im dritten Schritt wird der ROI berechnet.

$$ROI = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

oder

$$ROI = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} \times \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

oder

$$ROI = \text{Kapitalumschlag} \times \text{Umsatzrentabilität}$$

In Tabelle 7 sind die Berechnungen einmal mit den arithmetischen Mittelwerten und einmal mit den Medianen durchgeführt. Die Umsatzrentabilität beträgt in beiden Berechnungen 89 %. Der Kapitalumschlag beträgt 850 % bzw. 863 %. In der letzten Zeile ist der ROI in Prozent angegeben.

	Berechnung mit arithmetischen Mittelwerten	Berechnung mit Medianen
Summe der Einzelerträge (aus Tabelle 5)	3.290.240,32 €	3.341.436,43 €
+ Entgelte	41.660,94 €	41.660,94 €
= Umsatz	3.331.901,26 €	3.383.097,37 €
– ordentl. Aufwendungen	380.100,00 €	380.100,00 €
= Betriebsergebnis	2.951.801,26 €	3.002.997,37 €
Umsatzrentabilität	89 %	89 %
Saldo aus Ein- und Auszahlungen	380.100,00 €	380.100,00 €
+ Saldo Investitionstätigkeit	12.000,00 €	12.000,00 €
= Gesamtkapital (Summe Finanzmittel)	392.100,00 €	392.100,00 €
Kapitalumschlag	850 %	863 %
ROI	753 %	766 %

Tabelle 7: Berechnung Return on Investment

Auf der Basis des DuPont-Kennzahlensystems (Abbildung 8) ergibt sich für die Stadtbibliothek Melle nach dem Teilproduktplan „Büchereien“ der Stadt Melle eine Herleitung der Gesamtkapitalrendite für die Medienausleihe wie in Abbildung 17 dargestellt.

Dabei werden zur Berechnung der Ausleiherlöse unter Berücksichtigung der Mediane der Nutzungen (s. Abbildung 11) und der W-t-p in Prozent des Durchschnittspreises (s. Tabelle 3) folgende Formeln verwendet:

Für die Sachbücher:

$$\begin{aligned} & 1,1 \text{ Nutzungen} \times \text{Ausleihen} \times 38 \% \text{ des Durchschnittspreises} \\ & = 0,4 \times \text{Ausleihen} \times \text{Durchschnittspreises} \end{aligned}$$

Für die Sach-Nonbooks:

$$\begin{aligned} & 2,0 \text{ Nutzungen} \times \text{Ausleihen} \times 25 \% \text{ des Durchschnittspreises} \\ & = 0,5 \times \text{Ausleihen} \times \text{Durchschnittspreises} \end{aligned}$$

Für die Bücher zur Unterhaltung:

$$\begin{aligned} & 1,0 \text{ Nutzungen} \times \text{Ausleihen} \times 41 \% \text{ des Durchschnittspreises} \\ & = 0,4 \times \text{Ausleihen} \times \text{Durchschnittspreises} \end{aligned}$$

Für die Nonbooks zur Unterhaltung:

$$\begin{aligned} & 2,0 \text{ Nutzungen} \times \text{Ausleihen} \times 39 \% \text{ des Durchschnittspreises} \\ & = 0,8 \times \text{Ausleihen} \times \text{Durchschnittspreises} \end{aligned}$$

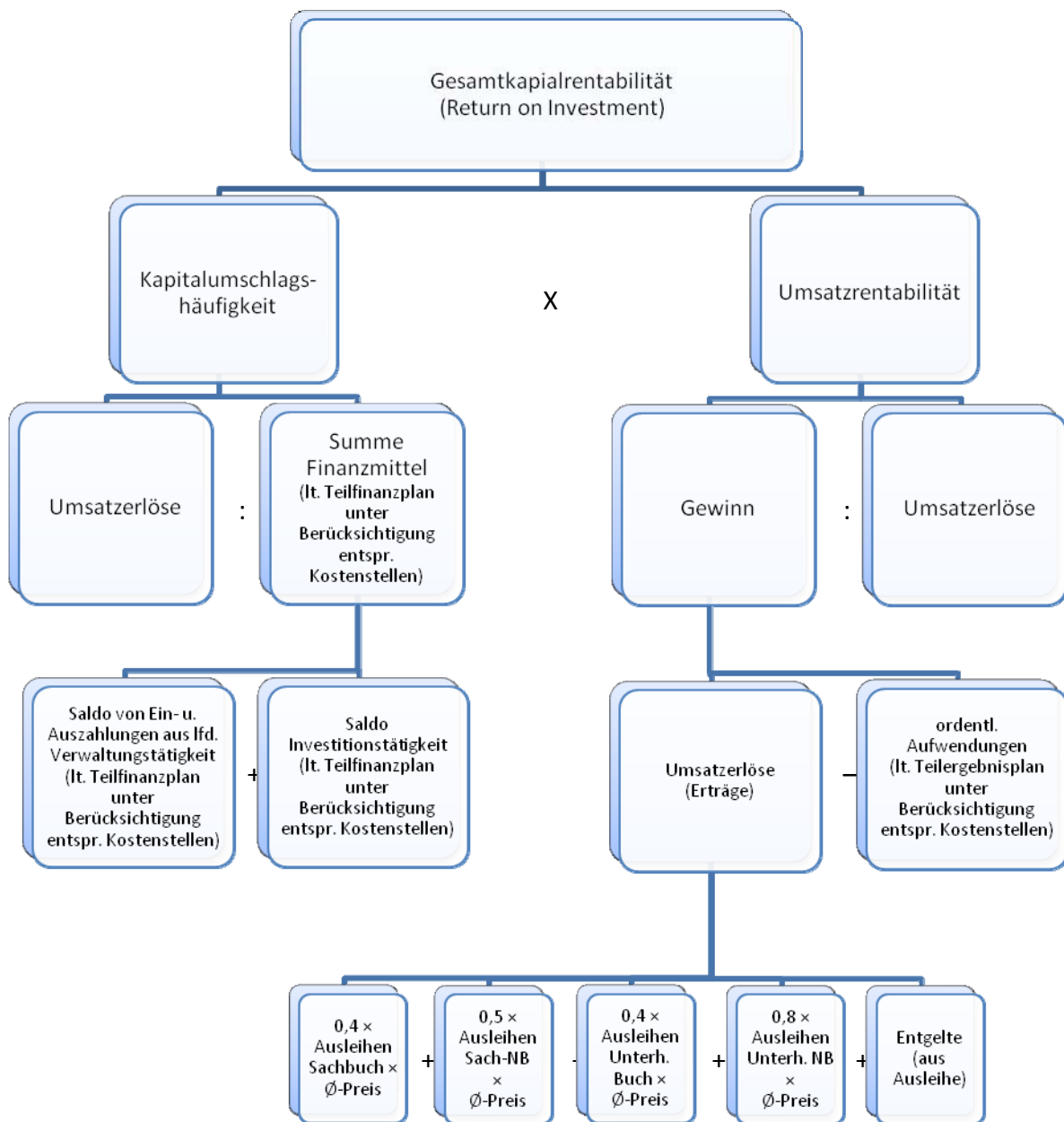


Abbildung 17: Kennzahlensystem zur Ermittlung des ROI der Medienausleihe der Stadtbibliothek Melle.

Die Umsatzrentabilität ist bei der Berechnung mit den rechnerischen Mittelwerten und den Medianen praktisch gleich. Es ergibt sich eine Gesamtkapitalrendite/ROI von 753 % bzw. 766 % für die Ausleihe von Medien (Tabelle 7).

Das heißt, dass für jeden Euro, der in die Stadtbibliothek Melle investiert wird, ein theoretischer Wert durch die Ausleihe von Medien von rund 7,60 € entsteht.

In dieser Berechnung sind die Ausgaben für Investitionen und Abschreibungen enthalten. Im Handbuch „Measuring Quality“ wird allerdings empfohlen, diese Kosten nicht zu berücksichtigen, wenn es um die Abhängigkeit der Kosten für einen Service zu den gesamten Kosten für den laufenden Betrieb der Bibliothek geht (Poll, et al., 2007 S. 256).

6 Schlussfolgerungen

Die Wirkungen einer Bibliothek zu bemessen ist ein komplexes Unterfangen. Zu berücksichtigen sind Wirkungen auf die Nutzer, auf die Institution und die Gesellschaft. Dabei können die Wirkungen auf jeder Bezugsebene sowohl positiv als auch negativ, direkt oder indirekt, kurz- oder langfristig, beabsichtigt oder unbeabsichtigt sein. Sollte es möglich sein, alle Aspekte zu erfassen, ergäbe es ein buntes Bild, in dem Wirkungen sich überlappen, sich gegenseitig begünstigen und ergänzen oder sich gegenseitig ausschließen. In Abbildung 18 wird in einem fiktiven Wirkungsgefüge die Vielfarbigkeit von Bibliothekswirkungen angedeutet. Die dritte Bezugsebene, die Arten der Wirkungen, ist dabei unberücksichtigt geblieben. Es kann sich um Wirkungen im Hinblick auf den ökonomischen Wert, auf den sozialen Wert, auf Veränderungen in persönlichen und/oder sozialen Kompetenzen oder auf Effekte für den persönlichen, beruflichen oder akademischen Erfolg handeln.

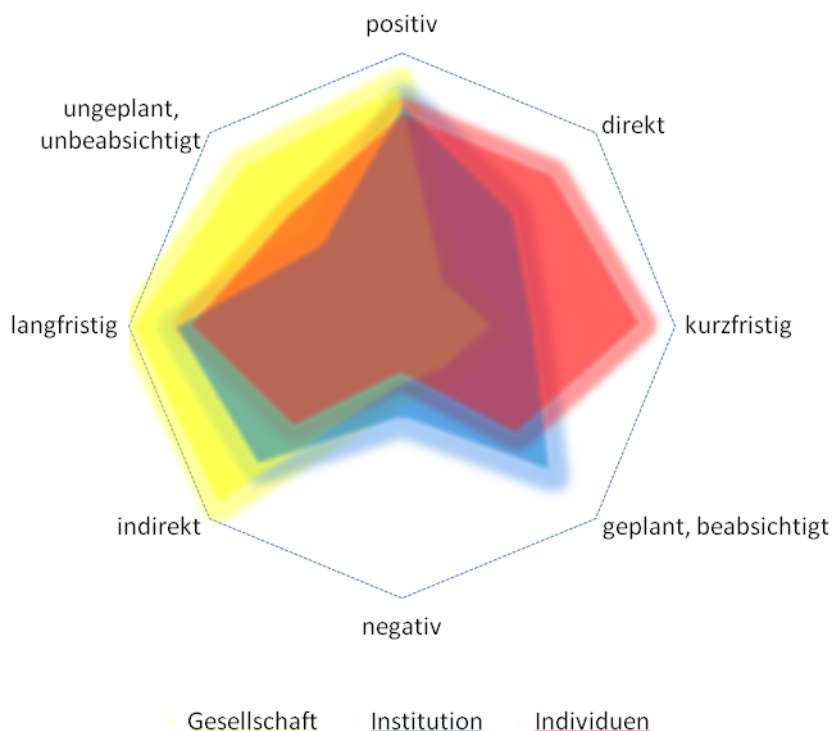


Abbildung 18: Vielfalt der Wirkungen

Aus diesem Gesamtgefüge kann der ökonomische Wert für den Träger herausgezogen und mithilfe der Berechnung der Gesamtkapitalrendite dargestellt werden. In der Beispielrechnung für die Stadtbibliothek Melle ist der theoretische Wert für die Medienausleihe berechnet worden. Auf einer Umfrage fußend wurden die Nutzungshäufigkeit der entliehenen Medien und die Zahlungsbereitschaft ermittelt. Mit diesen Faktoren ist es möglich, den Return on Investment (ROI) zu errechnen. Für jeden in die Bibliothek investierten Euro entsteht bezogen allein auf den Bereich der Ausleihe ein theoretischer Wert von ca. 7,60 €. Da weitere Serviceleistungen nicht berücksichtigt wurden, stellt dieser Wert nur den Grundwert oder „die Spitze des Eisberges“ dar.

6.1 Vorteile und Nachteile des Return on Investment

Wenn der ROI nur die Spitze des Eisberges „Gesamtwirkung“ abbildet, ist er dann überhaupt ein geeignetes Instrument?

Stärken

Die Berechnung des ROI in der hier durchgeführten Form ist einfach und unaufwendig durchzuführen. Die Umfrage brachte in ihrer sehr simplen Form dennoch nutzbare Ergebnisse. Wenn die Basiswerte der Nutzungen und der prozentualen Anteile der Durchschnittspreise weiter verwendet werden, kann die Renditenberechnung mehrjährig durchgeführt werden. Die dazu benötigten Finanzdaten können dem Produkthaushalt entnommen werden. Dadurch wird ein Zeitreihenvergleich möglich.

Schwächen

Ein relevantes Problem bei der Durchführung von Messungen sind die unterschiedlichen Zeithorizonte. Messen ist immer zeitbezogen. Messvorgänge aus der Ökonomie sind in der Regel kurz- bis mittelfristig angelegt. Die Rentabilität wird für das vergangene Rechnungsjahr ermittelt. Die Wirkungen der Bibliotheksnutzung werden jedoch zu wesentlichen Teilen nur in längeren Zyklen sichtbar (Wimmer, 2004 S. 110f). Es fehlt an einer Zukunftsbezogenheit der Daten. Aussagen über zukünftige Entwicklungen können nur auf der Annahme beruhen, dass in der Vergangenheit sichtbare Tendenzen auf die Zukunft extrapoliert werden können. So wird kein vollständiges, detailliertes Bild der Lage

(v)ermittelt. Zudem mangelt es an der „Objektivität“ der Daten. Die Informationen sind nur insofern als wahr zu bezeichnen, als sie willkürfrei und intersubjektiv überprüfbar aus dem Zahlenmaterial entwickelt wurden (Schierenbeck, et al., 2008 S. 761).

In der Mehrzahl der Studien zum ROI wurde ein Wert von drei bis sechs Dollar je investiertem Dollar ermittelt. Es gibt jedoch noch keinen Benchmark, was als anzustrebender ROI gelten könnte. Ganz abgesehen von der geringen Menge von Untersuchungen zum ROI in deutschen Bibliotheken, fehlt es noch an Untersuchungen über den Einfluss der unterschiedlichen Zielsetzungen sowohl der Bibliotheken als auch der Träger und weiterer Variablen des Umfeldes. Daher können Ergebnisse nicht als Erfolg oder Hinweis auf Verbesserungsbedarf betrachtet werden (Missingham, 2005 S. 153).

Risiken

Eine komplette quantitative Berücksichtigung der komplexen Einflussfaktoren in der Wirkungsmessung ist zum Scheitern verurteilt. Die quantitativen Messungen sollten daher durch qualitative Methoden der Sozialforschung, wie das Social Audit ergänzt werden (Usherwood, 2002 S. 118ff). Die Reduktion der Bibliothek auf monetäre Werte kann ihre vielfältigen gesellschaftlichen Funktionen nicht abbilden. Die Bibliothek *„ist ein gesellschaftlicher Raum par excellence, genauso vielfältig und heterogen wie die menschliche Gesellschaft selbst“* (Hobohm, 2007 S. 12).

Die langfristigen Wirkungen z. B. einer wissenschaftlichen Bibliothek mit dem Auftrag der Wissensarchivierung für zukünftige Forschungen können mit dem ROI nicht berechnet werden (Missingham, 2005 S. 153). Damit kann ein wesentlicher Funktionsbereich der wissenschaftlichen Bibliotheken mit diesem Instrument der Wirkungsmessung nicht erfasst werden.

Systemtheoretisch betrachtet ist Messen ein Akt der Informationsreduktion, nicht der Informationsgewinnung. Die Verselbstständigung der Ergebnisse vom Messprozess ist unvermeidlich und absehbar, die Methodik wird „unsichtbar“. Dies führt dazu, dass den Ergebnissen eine höhere Absolutheit und mehr Aussagekraft zugebilligt werden, als von der Konzeption der Messung her eigentlich möglich ist (Wimmer, 2004 S. 25, 35). Die

Gefahr beim ROI ist gerade diese Reduzierung auf die Aussage „für jeden investierten Euro entsteht ein Gewinn von X Euro“ oder „die Bibliothek ist x-mal so viel Wert, wie in sie investiert wird“. Diese Aussagen verselbstständigen sich und verlieren den Kontext, was gemessen und was eben gerade nicht gemessen wurde. Die Qualität der Dienstleistungsangebote darf nicht aus den Augen verloren werden.

Chancen

Der Einsatz von quantitativen Messinstrumenten kann sowohl als Akt der Dominanz (z. B. Oktroyierung ökonomischer Effizienzkriterien, Kontrolle und Instrumentalisierung der Kultur- und Bildungseinrichtung) als auch als Akt der Emanzipation (z. B. Einholung von Feedback) interpretiert werden (Wimmer, 2004 S. 59–61). Die Chancen durch die offensive Anwendung der ökonomischen Instrumente, adäquate Ressourcen zur Leistungserstellung einzufordern, wird auch von Sumison, Hawkins und Morris empfohlen (2002 S. 678). Die Möglichkeit an Reputation zu gewinnen, sollte ebenfalls berücksichtigt werden. „*We also stand to benefit enormously as a profession if we can quantifiably validate what we feel is our value*“ (Kaufman, et al., 2008 S. 229).

[...]

In der emanzipatorischen Sichtweise sieht White (2007 S. 7f) drei wesentliche Chancen in neuen Anwendungsbereichen des ROI:

- Die proaktive und prädiktive Nutzung des ROI für die Wirkungsrechnung eng umgrenzter Bibliotheksangebote, wie Veranstaltungen für spezielle Zielgruppen, Schulungsmaßnahmen etc.⁹

Im Hinblick auf die Möglichkeit, „Gewinn“ als generelles Konzept in Abhängigkeit von den Zielen zu definieren, spricht sich auch Coyle für die Nutzung des ROI für verschiedene Bibliotheksdienste aus (2006 S. 537).

- Üblicherweise ist die Wirkungsrechnung mit dem ROI an externe Stakeholder gerichtet. Die Bewertung der internen Leistungsbeziehungen kann ebenfalls lohnenswert sein. Neben positiven Effekten für die Bibliotheksmitarbeiter hinsichtlich des Verständnisses für die Gesamtorganisation, kann die Bibliotheksleitung die Informationen im operativen und strategischen Management einsetzen.
- Über die übliche Berechnung des direkten Nutzens hinaus, sollte der intangible Nutzwert einbezogen werden. Die Wirkungsrechnung sollte dann offensiv vermarktet werden. Die proaktive Lobbyarbeit erleichtert später die Argumentation in finanziell schwierigen Zeiten.

Interessant wird die Ermittlung der Rendite, wenn durch politische Entscheidungen die Nutzung der Bibliothek beeinflusst wird: Wie wirken sich Gebührenerhöhungen aus? In der Regel sinken dann die Ausleihzahlen. Werden gesunkene Ausleihzahlen durch die gestiegenen Einnahmen in der Renditenberechnung ausgeglichen?

⁹ Ein Beispiel für die proaktive Nutzung des ROI: In der Stadtbibliothek Melle arbeitet z. Z. in dem Projekt „LOS-Lesen – Leseförderung von Anfang an“ der hauptamtlich geleiteten Bibliotheken im Landkreis Osnabrück mit. Teil des Projektes sind Kurse für Eltern oder Tageseltern mit ihren Kleinkindern, in denen Kniereiter, Fingerspiele u. ä. eingeübt werden. Die Teilnehmer dieser „Bücher-Babytreffs“ werden vor und nach dem Kurs gebeten, Fragebögen zu beantworten. Die Fragen zielen darauf, eine veränderte finanzielle Wertschätzung des kostenlosen Angebotes und ein verändertes Verhalten bei der Beschäftigung mit Büchern zu ermitteln. Die Auswertung mit der Berechnung des ROI wird voraussichtlich im Frühsommer 2009 erfolgen. Die Ergebnisse sollen dann in dem Antrag für weitere Projektmittel einfließen.

6.2 Beurteilung des Return on Investment der Medienausleihe als Instrument zum Nachweis der Wirkung

Unter Zuhilfenahme des Kennzahlensystems in Abbildung 17 kann die Gesamtkapitalrendite jährlich wiederholt mit geringem Aufwand ermittelt werden. Die notwendigen Zahlen sind aus dem Produktplan ableitbar oder sind mit dem Statistikprogramm der Bibliothekssoftware abrufbar. Vergleiche über mehrere Jahre hinweg können dann Veränderungen aufzeigen. Die Aufschlüsselung in die Einzelkomponenten erlaubt eine Analyse der Ursachen der Veränderungen, z. B. Veränderungen des ROI aufgrund von Etatabweichungen oder zu- oder abnehmenden Ausleihen.

Der ökonomische Wert einer Bibliothek wird oft als Nebeneffekt, nicht als eigentliches Ziel der Bibliothek gesehen. Dabei wird übersehen, dass auch der ökonomische Nutzen wichtig ist und zudem die Quantifizierung greifbarer ist als bei dem sozialen Nutzen. Es ist möglich, auch intangiblen Nutzen Geldwerte zuzuweisen, solange berücksichtigt bleibt, dass der Geldwert nur ein Teil des gesamten Nutzens darstellt. Die Ermittlung des Wertes kann niemals völlig präzise und objektiv sein (Cram, 1999 S. 11, 12, 15).

„The public library is both a business and a public service and managers have to recognise this duality. The benefit to the user is both as a customer of a rental business and the recipient of services that would not be viable commercially but yield public good and merit benefits” (Morris, et al., 2002 S. 86). Bibliothekare sind es gewöhnt, mit diesem Dualismus umzugehen und die Balance zu halten. Die ökonomische Wertmessung ermöglicht es, dies den Stakeholdern in Verwaltung und Politik deutlich zu machen. Es kann betont werden, dass erst das Zusammenspiel der beiden Elemente die Bibliothek erfolgreich macht: Weder sollte das Pendel ganz in Richtung Ökonomisierung (meist mit Blick auf die kurzfristige Erhöhung des Kostendeckungsgrades) ausschlagen, noch sollte die Wahrnehmung der Wichtigkeit einer Bibliothek ausschließlich den persönlichen Empfindungen und Werthaltungen überlassen bleiben.

Die Aussage über den ökonomischen Wert ist ein Teilaspekt des Gesamtwertes der Bibliothek bzw. aller Wirkungen auf die Benutzer, die Institution und die Gemeinde. Der ROI kann den ökonomischen Wert abbilden, solange deutlich bleibt, dass auf diese Weise nur der Mindestwert berechnet werden kann. Das Zusammenspiel vieler verschiedener Nutzungsmöglichkeiten, – Ausleihen, Nachschlagen, Informieren, in Gruppen arbeiten, Computer nutzen, Zeitungen lesen, an Veranstaltungen teilnehmen, Menschen treffen, Kaffee trinken, Kinder beschäftigen etc. – all das macht den Mehrwert einer Bibliothek aus. Der Gesamtwert ist dabei weit mehr als die Summe seiner Teile. Und dieser gesamte Benefit bringt noch über lange Zeit hinweg Zinsen und Zinseszinsen ein. In der Leseförderung gilt das alte Sprichwort, „was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“: Kinder, die in jungen Jahren (die Lesefrüherziehung beginnt in der Stadtbibliothek Melle bei den einjährigen Kleinkindern) an das Lesen herangeführt wurden, haben bessere Bildungschancen, neigen eher dazu, später selber zu lesen, und geben die positiven Leseerfahrungen eher an ihre eigenen Kinder weiter.

Der ROI kann den Blick dafür schärfen, dass die Bibliotheken nicht nur ein Kostenfaktor sind, sondern (auch) eine lohnende Investition.

Kritisch ist die Findung von Benchmarks der Rendite. Der ROI ist auch von vielen bibliotheksexternen Faktoren abhängig. Wenn eine größere Anzahl von Bibliotheken die Renditenberechnung standardisiert durchführten, wäre es maximal möglich, Benchmark-Korridore zu finden. Bibliotheken könnten sich in solchen „von – bis“-Angaben verorten.

6.3 Entwicklungen und Tendenzen in der Wirkungsmessung

Die Diskussion um die Förderung des *lebenslangen Lernens* betrifft die wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken ganz unmittelbar. Unter lebenslangem Lernen fasst die OECD alle Formen der persönlichen und sozialen Entwicklung in allen Lebenszusammenhängen. Das lebenslange Lernen kann in formalen Strukturen, wie Schulen, beruflichen und tertiären Bildungseinrichtungen oder Einrichtungen der Erwachsenenbildung, wie auch in informellen Formen, zu Hause, am Arbeitsplatz oder in Gemeinschaft, erfolgen. Über alle Altersstufen hinweg steht der fortwährende Erwerb von Kenntnissen und

Fähigkeiten im Mittelpunkt. Das lebenslange Lernen dient dem Einzelnen zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und der Volkswirtschaft der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sowie der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung hat strategische Entwicklungsschwerpunkte formuliert. Darunter sind

- die Einbeziehung des informellen Lernens: Unter der Voraussetzung, dass die meisten Lernprozesse außerhalb von Institutionen stattfinden, soll das informelle Lernen gestärkt werden;
- die Forcierung der Selbststeuerung: Lernen unterliegt individuellen Lernbiografien und Lernvoraussetzungen. Das Lernen muss von den Lernenden eigenständig gesteuert werden;
- die Kompetenzentwicklung für die Bewältigung von praktischen Lebens- und Arbeitsanforderungen einschließlich des Erwerbs und der Erhaltung der Medien- und Informationskompetenz
(Hanft, 2008 S. 16f).

Bibliotheken sind von jeher als Anlaufstellen für das lebenslange Lernen angelegt. Sie sind Orte des selbstbestimmten Lernens, mit Experten in der Vermittlung der Informations- und Medienkompetenz. Die Feststellung der Wirkung der Bibliothek auf die individuellen Lernbiografien und in deren Summierung auf die Gesellschaft ist eine Herausforderung für künftige Ansätze der Wirkungsmessung.

Viele Öffentliche Bibliotheken arbeiten mit Schulen zusammen, um die Informationskompetenz der Schüler zu entwickeln. In Oldenburg arbeiten beispielsweise vier Bibliotheken (Fachhochschulbibliothek FH Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven, Universitätsbibliothek Oldenburg (IBIT), Landesbibliothek Oldenburg und Stadtbibliothek Oldenburg) mit Schulen aus Oldenburg und der Nordwest-Region zusammen, um die Lese- und Informationskompetenz bei Schülerinnen und Schülern von der ersten Klasse bis zum Abitur systematisch zu fördern (Landesbibliothek <Oldenburg>, 2009). Eine längerfristig angelegte Studie über die Wirkung des Programms auf die Studierfähigkeit und den Studienerfolg müsste aufschlussreiche Ergebnisse liefern.

Nationale und internationale Qualitätsstandards für die Hochschulausbildung erfordern eine verstärkte Orientierung am Outcome der Hochschule. Der Vermittlungsgrad der Kompetenzen muss erfasst werden (Meyer, et al., 2007 S. 25). In der Lehre ist die Orientierung an *Learning Outcomes* als Paradigmenwechsel von „Input“-Ansätzen, mit Schwerpunkten auf Unterrichtsstunden und Ressourcenbilanzen, hin zu „Output“-betonten Methoden, mit Schwerpunkten auf Lernergebnissen und Kompetenzen zu verstehen (Adam, o. J. S. 13). Die Hochschulbibliotheken werden ihren Beitrag zur Vermittlung der Medien- und Informationskompetenz und der weiterführenden Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden nachweisen müssen.

Die Wirkungsmessung in Bezug auf die Nutzung digitaler Ressourcen einschließlich der Rendite für Investitionen in die technische Infrastruktur wird dabei in ihrer Bedeutung weiter ansteigen (Coyle, 2006 S. 539).

In einer Arbeit über Hochschulbindung und Student Services nennt Lenecke Penalty Services oder Muss-Leistungen, die von den Studierenden erwartet werden und vorhanden sein müssen, um Unzufriedenheit und einen Hochschulwechsel zu vermeiden. Zu diesen Leistungen gehört u. a. die Bibliothek als Teil der akademischen Infrastruktur. Die wahrgenommene Qualität der Student Services hat eine additive bzw. kompensierende Wirkung auf die Hochschulbindung, das Vertrauen und das Commitment der Studierenden. Einen besonders starken Einfluss auf das Commitment hat die Qualität der Infrastruktur (Lenecke, 2005 S. 68f,128; Mezick, 2007). Es könnte interessant sein, den Einfluss der Bibliothek auf die Studierendenbindung in Deutschland genauer zu untersuchen.

Bei der Wirkungsmessung in Bezug auf die lokale Wirtschaft ist die Beeinflussung des Buchhandels interessant. Es könnte untersucht werden, ob Korrelationen zwischen der Bibliothek und dem Buchhandel feststellbar sind. Buch-Leiher kaufen mehr Bücher als Nicht-Leser. Steigt durch ein attraktiveres Bibliotheksangebot die Nutzung (bezogen auf Individuen oder die Bibliothek gesamt), hat dies Auswirkungen auf den Buchhandel? Zwischen der Anzahl der Ausleihen und Nutzungen einerseits und der Zahlungsbereitschaft konnte in der Auswertung der Umfrage keine Korrelation festgestellt werden. Von

welchen Faktoren die Zahlungsbereitschaft stattdessen beeinflusst wird, könnte erforscht werden.

Kommende Studien müssen über Wirtschaftlichkeitsnachweise hinweg komplexe Evaluierungsmethoden unter der Perspektive eines globalen Stakeholder-Ansatzes anwenden (Hobohm, 2007 S. 9).

Dabei sollte auf den Erfahrungen der privatwirtschaftlichen Unternehmen bei der Erstellung von Sozialbilanzen aufgebaut werden. Sozialbilanzen dienen der systematischen Erfassung, der freiwilligen Dokumentation und der öffentlichen Diskussion der gesellschaftlich relevanten Leistungen, des Nutzens wie auch der sozialen Kosten, eines Unternehmens (Schierenbeck, et al., 2008 S. 755f). Die vier hauptsächlichen Problemfelder bei der Aufstellung von Sozialbilanzen, nämlich Quantifizierungs-, Abgrenzungs-, Mess- und Bewertungsprobleme, finden sich in der Diskussion um die Wirkungsmessung für Bibliotheken wieder. Die Lösungsansätze wie das „Goal-Accounting“ (eine Kombination aus deskriptiven Aussagen und exakten, problemzentrierten Kenngrößen) oder die „interaktive leitbildbasierte Sozialberichterstattung“ sollten daher aufmerksam verfolgt werden (Dierkes, et al., 2003 S. 9f, 13).

Die Methode zur Messung des sozialen Mehrwertes – Social Return on Investment (SROI) – versucht als Wertschöpfungsanalyse, neben den unmittelbaren Effekten auch die längerfristigen sozialen Werte zu monetarisieren. Dies geschieht überwiegend mit der Berechnung längerfristiger Einsparungen der öffentlichen Hand. Die Berechnungen des ROI und SROI werden kombiniert und durch verbale Wertbeschreibungen ergänzt. Dieser Ansatz kann auch für die Wirkungsmessung der Bibliotheken vielversprechend sein s. a. (REDF, 2009; Social Return on Investment European Network, 2009; Laskowski, et al., 2008; Americans for Libraries Council, 2007 S. 26f; Olsen, et al., 2003).

Der Einsatz der Wirkungsmessung für die betriebliche Steuerung, wie von Witzler (2008a, S. 291) prospektiert, ist kritisch zu beurteilen. Die Messung der Bibliothekswirkungen ist komplex und (noch) nicht standardisiert. Zudem liegen wesentliche Faktoren für die

Entfaltung der Wirkungen außerhalb des Bibliothekseinflusses (s. a. Abbildung 6). Nach dem Motto „was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern“ ist ein aktives Managen von Wirkungen zumindest bei jetzigem Forschungsstand noch nicht möglich.

In Versuchen, die Bibliotheksstatistik oder den Bibliotheksindex um Indikatoren zur Wirkungsmessung zu erweitern (Witzler, 2008a S. 292), liegt die Gefahr der unzulässigen Komplexitätsreduktion. Die vielfältigen Wirkungen, die die Bibliotheken auf Nutzer, Träger und Gesellschaft haben oder haben können, summieren und ergänzen sich gegenseitig. Die Kunst in der Wirkungsmessung einer Bibliothek wird darin liegen, unter Wahrung der komplexen Wirkungsbeziehungen deutlich zu machen, dass einzelne Bereiche durchaus monetär erfasst werden können.

Neben dem Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens empfiehlt es sich, gerade in den Kommunen das emotionale Commitment der Stakeholder, insbesondere der politischen Entscheidungsträger, zu stärken:

„Die Wirtschaftlichkeit spielt eine große Rolle. Wenn wir als ehrenamtliche Lokalpolitiker darüber hinaus sehen, dass das, was wir uns für die Bürger vorgenommen haben, von der Stadtbibliothek erfüllt wird, sind wir zufrieden, weil wir wissen, dass wir etwas Gutes bewirkt haben.“ (Gerda Hövel, Ortsbürgermeisterin von Melle-Mitte am 06.03.2009)

7 Literaturverzeichnis

Aabø, Svanhild und Audunson, Ragnar. 2002. Rational choice and valuation of public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*. March 2002, S. 5–15.

Aabø, Svanhild und Strand, Jon. 2004. Public library valuation, nonuse values and altruistic motivations. *Library & Information Science Research*. 2004, S. 351–372.

Adam, Stephen. o. J.. Orientierung an Lernergebnissen (Learning outcomes) - eine Einführung. [Hrsg.] Wilfried... Benz. *Handbuch Qualität und Studium und Lehre*. Losebl.-Ausg. Stuttgart : Raabe, o. J., D1.6.

American Library Association. 2008. Articles and Studies Related to Library Value (Return on Investment). [Online] 20. 03 2008. [Zitat vom: 10. 02 2009.]
<http://www.ala.org/ala/aboutala/offices/ors/reports/roi.cfm>.

—. **2009.** Library Value Calculator. [Online] 14. 01 2009. [Zitat vom: 11. 02 2009.]
http://www.ala.org/ala/issuesadvocacy/advocacy/advocacyuniversity/toolkit/makingthecase/library_calculator.cfm.

Americans for Libraries Council. 2007. Worth Their Weight. [Online] 25. 09 2007. [Zitat vom: 20. 02 2009.]
<http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0themen/Management/dokumente/WorthTheirWeight.pdf>.

Amosford, John. 2007. Assessing generic learning outcomes in public lending libraries. *Performance Measurement and Metrics*. 2 2007, S. 127–136.

Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken. 2005. Team 6 Leistungsindikatoren und Nutzendarstellung von Spezialbibliotheken. [Online] 21. 09 2005. [Zitat vom: 26. 02 2009.]
<http://www.aspb.de/pages/team6.html>.

Barth, Robert. 2008. Kosten, Wert und Mehrwert von Bibliotheken. [Online] 26. 08 2008. [Zitat vom: 15. 02 2009.]
http://www.bbs.ch/documents/Kosten_Wert_und_Mehrwert_von_Bibliotheken_Barth.pdf.

Berufsverband Information Bibliothek e.V. 2006. Bibliothekssterben.de. [Online] 06. 07 2006. [Zitat vom: 22. 01 2009.] <http://marvin.bibliothek.uni-augsburg.de/bibliothekssterben/>.

Bibliothek & Information Deutschland. 2008a. Leistungs- und Qualitätsindikatoren für wirkungsvolle Bibliotheken. [Online] 02. 09 2008a. [Zitat vom: 01. 02 2009.] http://www.bideutschland.de/download/file/3_Leistungs-und-Qualitätsindikatoren_2-9-08.pdf.

— . **2008b.** Standards für Hochschulbibliotheken in Deutschland. [Online] 09. 09 2008b. [Zitat vom: 01. 02 2009.] http://www.bideutschland.de/downloads/file/4_Standards-HochschulB_9-9-08.pdf.

Blanck, Sandra. 2006. Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken. [Hrsg.] Rolf Fuhlrott. *Neues für Bibliotheken, Neues in Bibliotheken*. Wiesbaden : Dinges & Frick, 2006, S. 11–105.

BMS-Consulting. *Vorlesungsskript "Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden"* Prof. Dr. Dirk Kleine HWM SS07 .

Bohnsack, Ralf, Marotzki, Winfried und Meuser, Michael, [Hrsg.]. 2006. *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen : Budrich, 2006.

Breitbach, Michael und Güttner, Andrea. 2008. Strategische Mittelvergabe für Hochschulen – Zur Konstruktion umfassender Mittelverteilungssysteme in Deutschland. [Hrsg.] Sigrun Nickel und Frank Ziegele. *Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung*. Gütersloh : CHE, 2008, S. 51–64.

British Library. 2004. Measuring Your Value. [Online] 13. 02 2004. [Zitat vom: 12. 02 2009.] <http://www.bl.uk/pdf/measuring.pdf>.

Brüggemeier, Martin. 2004. Public Management. [Hrsg.] Anke Hanft. *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. s.l. : Luchterhand, 2004, S. 377–383.

Budäus, Dietrich. 2002. Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 1). *Controlling*. 4/5 2002, S. 205–211.

Büchereizentrale Schleswig-Holstein. 2009. Medien-Durchschnittspreise 2008 der Büchereizentrale Schleswig-Holstein. [Online] 26. 01 2009. [Zitat vom: 29. 01 2009.] <http://www.bz-sh.de/doku/durchschnittspreis.pdf>.

Buschor, Ernst. 1992. Controlling in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. [Hrsg.] Paul Weilenmann. *Strategie-Controlling in Theorie und Praxis*. Bern : Haupt, 1992, S. 205–221.

Ceynowa, Klaus. 2004. Kennzahlenorientiertes Bibliothekscontrolling - Perspektiven und Probleme. [Hrsg.] Klaus Hilgemann und Peter te Boekhorst. *Die effektive Bibliothek*. München : Saur, 2004, S. 91–109.

CIMA Beratung+Management. 2008. *Stärken und schwächenbilanz des innerstädtischen Einzelhandels in der Stadt Melle 2008*. Lübeck : CIMA, 2008.

Coopers & Lybrand. 1996. *Valuing the Economic Costs and Benefits of Libraries*. Wellington : New Zealand Library & Information Ass., 1996.

Coyle, Karen. 2006. Technology and the Return on Investment. *The Journal of Academic Librarianship*. 5 2006, S. 537–539.

Cram, Jennifer. 1995. Moving from cost centre to profitable investment: managing the perception of a library's worth. *Aplis*. 3 1995, S. 107–113.

—. **1999.** Six impossible things before breakfast. *3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 27-31 August, 1999*. [Online] 1999. [Zitat vom: 09. 02 2009.] <http://www.alia.org.au/~jcram/sixthing.PDF>.

Dierkes, Meinolf, Marz, Lutz und Antal, Ariane Berthoin. 2003. Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation. [Online] 10. 01 2003. [Zitat vom: 19. 02 2009.] <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2002/ii02-107.pdf>.

- Dixon, Pat, Pickard, Alison und Robson, Heather. 2002.** Developing a criteria-based quality framework for measuring value. *Performance Measurement and Metrics*. 1 2002, S. 5–9.
- Doehring, Greg. 2001.** Increasing Investment. [Online] 28. 05 2001. [Zitat vom: 12. 02 2009.] <http://www.liswa.wa.gov.au/pdf/Increasinginvestdpstratdir2002-07.pdf>.
- ekz. 2009.** Durchschnittspreise 2008 – Bücher (ASB). [Online] 01 2009. [Zitat vom: 29. 01 2009.] http://www.ekz.de/uploads/tx_pxinfomaterial/DP_2008_Buecher_ASB.pdf.
- . **2008.** Lektorats- und elektronische Dienste: Informationen und Preise 2009. [Online] 11. 08 2008. [Zitat vom: 29. 01 2009.] http://www.ekz.de/uploads/tx_pxinfomaterial/Bibliothekarische_Dienste_2009.pdf.
- Elliott, Donald S. [u.a.]. 2007.** *Measuring Your Library's Value*. Chicago : American Library Association, 2007.
- Fett, Othmar. 2004.** *Impact - Outcome - Benefit: Literaturbericht zur Wirkungsmessung für Hochschulbibliotheken*. Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2004.
- Frankenberger, Rudolf und Haller, Klaus, [Hrsg.]. 2004.** *Die moderne Bibliothek*. München : Saur, 2004.
- Günther, Thomas, Niepel, Mirko und Schill, Oliver. 2002.** Herausforderungen an die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells aus der Perspektive des Controlling. *Controlling*. 4/5 2002, S. 219–231.
- Haftgrund. 2008.** Wenn Robinson eine Bibliothek benutzt. [Online] 01. 08 2008. [Zitat vom: 16. 02 2009.] <http://haftgrund.twoday.net/stories/5099049/modTrackback>.
- Hanft, Anke. 2008.** *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München : Vahlen, 2008.
- Hellmann, Wilfried. 2007.** *Einführung in die Qualitative Sozialforschung: Skript zum Modul "Praxistransfer" des MBA-Studienganges Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*. Osnabrück : FH Osnabrück, 2007.

Hobohm, Hans-Christoph. 2007. Rechnen sich Bibliotheken? Vom Nutzen und Wert ihrer Leistungen. *ekz*. [Online] 27. 06 2007. [Zitat vom: 14. 09 2008.]

<http://www.ekz.de/files/1%5F2007%2D06%2D27%5FFestakt%5FProf%5FDr%5FHobohm%2Epdf>.

Hobohm, Hans-Christoph und Umlauf, Konrad, [Hrsg.]. o. J.. *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Loseblatt. Hamburg : Dashöfer, o. J. S. 1, Kap. 8.4.1.

Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen <Köln>. 2008.

Bibliotheken in Zahlen - Auszüge aus der Deutschen Bibliotheksstatistik. Köln : HBZ, Oktober 2008.

Hochschule der Medien <Stuttgart>. 2006. Haushaltskonsolidierung in Bibliotheken.

[Online] 24. 03 2006. [Zitat vom: 22. 01 2009.]

<http://www.spareninbibliotheken.de/bibsterb.htm#4>.

—. **2008.** Wert & Wirkung von Bibliotheken. [Online] 2008. [Zitat vom: 20. 02 2009.]

<http://www.wert-und-wirkung-von-bibliotheken.de/>.

Hövel, Gerda. 2009. *Persönliches Gespräch*. Melle, 06.03.2009

Holt, Glen. 2007. Communicating the value of your libraries. *The Bottom Line*. 3 2007, S. 119–124.

IFLA. 2007. Global statistics for the 21st Century. [Online] 06. 04 2007. [Zitat vom: 13. 02 2009.] <http://www.ifla.org/VII/s22/project/GlobalStatistics.htm#Q>.

—. **2008.** IFLA Satellite Conference: Library statistics for the 21st century world.

Summaries of the conferences. [Online] 18-19. 8 2008. [Zitat vom: 22. 10 2008.]

<http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/url/ITEM/53285F3EB9EA00C0E0430A93013200C0>.

Imholz, Susan und Arns, Jennifer Weil. 2007. Worth Their Weight: An assessment of the evolving field of library evaluation. *Public Library Quarterly*. 3/4 2007, S. 31–48. s.a. den vollständigen Bericht unter

<http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0themen/Management/dokumente/WorthTheirWeight.pdf>.

Inetbib. 2008. Neu im Bibliotheksportal: "Bibliothekswert-Rechner". [Online] 01. 08 2008. [Zitat vom: 16. 02 2009.] <http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib/msg37010.html>.

Infobib. 2008. Debatte um "Bibliothekswertrechner". [Online] 12. 08 2008. [Zitat vom: 16. 02 2009.] <http://infobib.de/blog/2008/08/12/debatte-um-bibliothekswertrechner>.

International Organization for Standardization. 2008. *Information and documentation - Library performance indicators : ISO 11620:2008(E)*. 2. Ed. Genf : ISO, 2008.

International Organization for Standardization . 2006. *Information and documentation - International library statistics : ISO 2789*. Genf : s.n., 2006.

Jager, Karin de. 2002a. Impacts & outcomes: searching for the most elusive indicators of academic library performance. *Meaningful measures for emerging realities. Proceedings of the 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services 2001*. Washington, D.C. : Association of Research Libraries, 2002a, S. 291–297.

—. **2002b.** Successful students: does the library make a difference? *Performance Measurement and Metrics*. 3 2002b, S. 140–144.

Kaufman, Paula. 2008. The library as Strategic Investment: Results of the Illinois Return on Investment Study. *Liber Quarterly*. 3/4 2008, S. 424–436.

Kaufman, Paula und Watstein, Sarah Barbara. 2008. Library value (return on investment, ROI) and the challenge of placing a value on public services. *Reference Services Review*. 3 2008, S. 226–321.

Kayß, Matthias und Poll, Roswitha. 2006. Unterstützen Bibliotheksbestände die Forschung? *BIT Online*. 02 2006, S. 131–137.

Klaassen, Ute und Koop, Ulrike. 2002. Von der Wiederauferstehung einer Bibliothek: Die Entwicklung der Stadtbibliothek Melle. *BuB: Forum für Bibliothek und Information*. 04 2002, S. 263–266.

- Kleine, Dirk. 2003.** *Reader zum Modul "Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden" im MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.* Osnabrück : FH Osnabrück, 2003.
- Knigge, Wilhelm und Pörtner, Friedrich. 1985.** 115 Jahre Stadtbibliothek Melle. [Hrsg.] Fritz-Gerd Mittelstädt. *Der Grönegau Meller Jahrbuch 1986.* Melle : Scholten, 1985, Bd. 3, S. 106–120.
- Knight, J. 2008.** Return on Public Investment: Valuing Montgomery County's Public Libraries. [Online] 23. 05 2008. [Zitat vom: 10. 02 2009.] <http://www.wrightlibrary.org/pdf/roi.pdf>.
- Kompetenznetzwerk für Bibliotheken. 2009.** BIX – Der Bibliotheksindex. [Online] 15. 02 2009. [Zitat vom: 15. 02 2009.] <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>.
- Koop, Ulrike. 2008.** Erfolgreiche Bilanz der Stadtbibliothek Melle. [Hrsg.] Fritz-Gerd Mittelstädt. *Der Grönegau: Meller Jahrbuch 2009.* Melle : Scholten, 2008, Bd. 27, S. 151–156.
- Kraftylibrarian, The. 2008.** How Much Are You Worth? . [Online] 02. 22 2008. [Zitat vom: 11. 02 2009.] <http://kraftylibrarian.com/2008/02/how-much-are-you-worth.html>.
- Küpper, Hans-Ulrich. 2008.** *Controlling.* 5., überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2008.
- Lamnek, Siegfried. 2005.** *Qualitative Sozialforschung.* Weinheim : Beltz, 2005.
- Lance, Keith Curry, Steffen, Nicolle O. und Logan, Rochelle. 2002.** *Counting on Results.* Washington : IMLS, 2002.
- Landesbibliothek <Oldenburg>. 2009.** Schule und Bibliothek: Bildungspartner für Lese- und Informationskompetenz. [Online] 09. 02 2009. [Zitat vom: 22. 02 2009.] <http://www.oldenburger-bibliotheken.de/index.htm>.
- Laskowski, Wolfgang und Loidl-Keil, Rainer. 2008.** SROI – Social Return on Investment. [Online] 13. 09 2008. [Zitat vom: 20. 02 2009.] <http://www.sroi.de/>.

Lenecke, Kerstin. 2005. *Hochschulbindung durch Student Service*. Saarbrücken : VDM Verl. Dr. Müller, 2005.

Leserbrief: Bad mit Augenmaß. **Oberschmidt, Günter. 2009.** 07. 02 2009, Meller Kreisblatt.

Library Research Service. 2008. Individual Return on Investment Calculator. [Online] 18. 04 2008. [Zitat vom: 11. 02 2009.] <http://www.lrs.org/public/roi/usercalculator.php>.

—. **2008.** Peer-Based Return on Investment Calculator. [Online] 08. 11 2008. [Zitat vom: 11. 02 2009.] <http://www.lrs.org/public/roi/calculator.php>.

Losinski, Patrick. 2008. Making Cities Stronger. [Online] 2008. [Zitat vom: 12. 02 2009.] Präsentation zum Vortrag auf der Tagung "The Smart City and its Libraries" 8.-10. Oktober 2008 in Kopenhagen. <http://smartcity2008.dk/wp-content/uploads/2009/01/081002smartcityfinalweb.ppt>.

Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang. 2008. ILMES - Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung. [Online] 15. 07 2008. [Zitat vom: 11. 02 2009.] http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ein_voll.htm.

Luther, Judy. 2008. University investment in the library: What's the return? [Online] 2008. [Zitat vom: 23. 10 2008.] <http://libraryconnect.elsevier.com/whitepapers/0108/lcwp0101.pdf>.

Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands. 2008. Protokolle der Managementkommission des DBV. [Online] 16. 09 2008. [Zitat vom: 15. 02 2009.] <http://www.bibliotheksverband.de/ko-management/protokoll.html>.

Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands. 2009. Wirkungsforschung. [Online] 15. 01 2009. [Zitat vom: 15. 02 2009.] <http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/leistungsmessung/>.

Markless, Sharon und Streatfield, David. 2006. *Evaluating the impact of your library*. London : Facet Publishing, 2006.

Matthews, Joseph R. 2007b. *Library Assessment in Higher Education*. Westport : Libraries Unlimited, 2007b.

—. **2007a.** *The Evaluation and Measurement of Library Services*. Westport : Libraries Unlimited, 2007a.

Matzke, Sandro. 2004. Methoden der empirischen Sozialforschung. [Hrsg.] Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik. *Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden : Gabler, 2004, S. 409–426.

Meyer, Helga, Frank, Gudrun und Janas, Dana. 2007. Kompetenzerwerb im Studium messen. *Wissenschaftsmanagement*. 07/08 2007, S. 25–32.

Mezick, Elizabeth M. 2007. Return on Investment: Libraries and Student Retention. *The Journal of Academic Librarianship*. 5 2007, S. 561–566.

Missingham, Roxanne. 2005. Libraries and economic value. *Performance Measurement and Metrics*. 3 2005, S. 142–158.

Monka, Michael, Schöneck, Nadine M. und Voß, Werner. 2008. *Statistik am PC*. München : Hanser, 2008.

Morris, Anne, Hawkins, Margaret und Sumsion, John. 2001. *The Economic Value of Public Libraries*. [London] : Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries, 2001.

Morris, Anne, Sumsion, John und Hawkins, Margaret. 2002. Economic Value of Public Libraries in the UK. *Libri*. 2002.

Murphy, Brian, Glavin, Meghann und Natali, Erica. 2008. Providing for Knowledge, Growth and Prosperity. [Online] 10. 03 2008. [Zitat vom: 12. 02 2009.]
http://sfpl.lib.ca.us/news/pdf/benefit_study_report.pdf.

Nelles, Stephan. 2008. *Präsentieren und analysieren mit Excel 2007*. Bonn : Galileo Press, 2008.

Olsen, Sara und Lingane, Alison. 2003. Social Return on Investment: Standard Guidelines. [Online] 30. 09 2003. [Zitat vom: 20. 02 2009.]

<http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/docs/SSROI%20Olsen%20Lingane.pdf>.

Poll, Roswitha. 2007a. Benchmarking with quality indicators: national projects. *Performance Measurement and Metrics*. 1 2007a, S. 41–53.

— . **2007b.** Bibliography "Impact and Outcome of Libraries". [Online] 21. 09 2007b. [Zitat vom: 10. 02 2009.] <http://www.ulb.uni-muenster.de/projekte/outcome/downloads/bibliography-impact+outcome.pdf>.

— . **2003a.** Impact/Outcome Measures for Libraries. *Liber Quarterly*. 1–4 2003a, S. 329–342.

— . **2002.** Kann man die "Wirkung" von Bibliotheken messen? *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*. 2002, Bd. Sonderheft 84, S. 357–369.

— . **2003b.** Measuring impact and outcome of libraries. *Performance Measurement and Metrics*. 1 2003b, S. 5–12.

Poll, Roswitha und Boekhorst, Peter te. 2007. *Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries*. München : Saur, 2007.

Poll, Roswitha und Payne, Philip. 2006. Impact measures for libraries and information services. *Library Hi Tech*. 4 2006, S. 547–562.

Poll, Roswitha. 2006. Was dabei herauskommt: Wirkungsforschung für Bibliotheken. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*. 2 2006, 53, S. 59–70.

— . **2005.** Wert und Wirkung von Bibliotheksleistungen. [Hrsg.] Sprecherkreis der Universitätskanzler. *Bibliothek in der Kostenkrise*. Weimar : Universitätsverl., 2005, S. 21–28.

Pörtner, Friedrich. 2002. Die Geschichte der Stadtbibliothek Melle 1870 – 2001. [Hrsg.] Fritz-Gerd Mittelstädt. *Der Grönegau Meller Jahrbuch 2003*. Melle : Scholten, 2002, Bd. 21, S. 93–106.

Rambow, Angela Inge. 2006. Sozialer Wert der Stadtbibliothek Wolgast. [Online] 2006. [Zitat vom: 14. 09 2008.] <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/rambow-angela-2006-06-07/PDF/rambow.pdf>.

REDF. 2009. Home Page REDF. [Online] 19. 02 2009. [Zitat vom: 20. 02 2009.] <http://www.redf.org/>.

Revell, Don H. 1990. Performance Measures for Academic Libraries. [Hrsg.] Allen Kent. *Encyclopedia of library and information science*. New York [u.a.] : Dekker, 1990, S. 294–333.

Schedler, Kuno und Proeller, Isabella. 2006. *New Public Management*. Bern [u.a.] : Haupt, 2006.

Scherer, Andreas Georg. 2002. Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard. [Hrsg.] Andreas Georg Scherer und Jens Michael Alt. *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 3–26.

Schierenbeck, Henner und Wöhle, Claudia B. 2008. *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. München : Vahlen, 2008.

Schneider, Ronald und Robenek, Brigitte. 2007. Lektoratskooperation - einzigartiges Modell in der Bibliothekslandschaft seit 1976. www.ekz.de. [Online] 2007. [Zitat vom: 21. 07 2008.] <http://www.ekz.de/uploads/media/LK-Infoblatt.pdf>.

Schultz, Volker. 2008. *Basiswissen Rechnungswesen*. München : Dt. Taschenbuchverl., 2008.

Seefeld, Jürgen und Syré, Ludger. 2003. *Portale zu Vergangenheit und Zukunft - Bibliotheken in Deutschland*. Hildesheim [u.a.] : Olms, 2003.

Social Return on Investment European Network. 2009. Social Return on Investment European SROI Network. [Online] 20. 02 2009. [Zitat vom: 20. 02 2009.] <http://www.sroi-europe.org/>.

- Stadt Melle. 2008.** Geschichte & Fakten. [Online] 31. 12 2008. [Zitat vom: 10. 02 2009.] <http://www.melle.info/stadt-melle/go/E1AAFAF650BAEA7AF984F373FCCB5276>.
- Strouse, Roger. 2003.** Demonstrating Value and Return on Investment. *Information Outlook*. 3 2003, S. 14–19.
- Sumsion, John, Hawkins, Margaret und Morris, Anne. 2002.** The economic value of book borrowing from public libraries. *Journal of Documentation*. 6 2002, S. 662–682.
- Sumsion, John, Hawkins, Margret und Morris, Anne. 2003.** Estimating the economic value of library benefits. *Performance Measurement and Metrics*. 1 2003, S. 13–27.
- Tenopir, Carol. 2009.** Here’s an update on Elsevier’s ROI study looking at academic libraries. *Library Connect newsletter*. [Online] 23. 01 2009. [Zitat vom: 13. 02 2009.] <http://libraryconnect.elsevier.com/lcn/0701/lcn0701.pdf>.
- Thommen, Jean-Paul und Achleitner, Ann-Kristin. 2006.** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden : Gabler, 2006.
- ThürBibRG. 2008.** Thüringer Gesetz zum Erlass und zur Änderung bibliotheksrechtlicher Vorschriften – Thüringer Bibliotheksrechtsgesetz. [Online] 16. 07 2008. [Zitat vom: 22. 01 2009.] <http://www.bibliotheksverband.de/lv-thueringen/Thueringer-Bibo-Gesetz.pdf>.
- Urban Libraries Council. 2007.** Making Cities Stronger. [Online] 27. 04 2007. [Zitat vom: 12. 02 2009.] http://www.urbanlibraries.org/files/making_cities_stronger.pdf.
- Urquhart, Christine. 2007.** Assessing impact: let us count the ways? *Library & Information Update 10/2005*. [Online] 25. 07 2007. [Zitat vom: 15. 02 2009.] <http://www.cilip.org.uk/publications/updatemagazine/archive/archive2005/december/urquhartdecupdate.htm?cssversion=printable>.
- Usherwood, Bob. 2002.** Demonstrating impact through qualitative research. *Performance Measurement and Metrics*. 3 2002, S. 117–122.
- Vogel, Bernd und Cordes, Silke. 2005.** *Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen*. Hannover : HIS, 2005.

- Weise, Tamara. 2009.** Hintergrund Branchen-Monitor Buch – Umsätze auf Achterbahnfahrt. [Online] 15. 01 2009. [Zitat vom: 02. 03 2009.] <http://www.boersenblatt.net/302498/>.
- White, Larry Nash. 2007.** An old tool with potential new uses: return on investment. *The Bottom Line: Managing Library Finances*. 1 2007, S. 5–9.
- Wimmer, Ulla. 2004.** *Kultur messen: Zählen, Vergleichen und Bewerten im kulturellen Feld*. Berlin : Logos, 2004.
- Wimmer, Ulla und Mac Leod, Shirley. 2008.** Bibliotheksportal: Kalkulator. [Online] 21. 11 2008. [Zitat vom: 16. 02 2009.] <http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/service/kalkulator/>.
- Wimmer, Ursula. 2008.** Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS). [Online] 05. 09 2008. [Zitat vom: 01. 02 2009.] <http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/wir-ueberuns/kompetenznetzwerk/arbeitsbereiche/bibliotheksstatistik/>.
- Witzler, Gudrun. 2008a.** Wert und Wirkung von Bibliotheken. *Bibliothek: Forschung und Praxis*. Dezember/Heft 3 2008a, S. 279–292.
- . **2008b.** Wert und Wirkung von Bibliotheken: Bibliothekartag in Mannheim 3.6.2008. [Online] 02. 06 2008b. [Zitat vom: 15. 02 2009.] http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/485/pdf/WuW%20Mannheim%202008%2006%2001%20_%20final.pdf.
- Wöhe, Günter und Döring, Ulrich. 2005.** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München : Vahlen, 2005.
- Xalter, Simon. 2006.** Der „Bibliotheksindex“ (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken - eine kritische Auseinandersetzung. [Online] 22. 08 2006. [Zitat vom: 15. 02 2009.] http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2440/pdf/BIX_OPUS_Tue_Xalter.pdf.
- Ziegele, Frank. 2008.** *Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen*. Münster [u.a.] : Waxmann, 2008.

— . **2000**. Mittelvergabe und Zielvereinbarungen: Finanzierungsinstrumente eines Neuen Steuerungsmodells im Verhältnis Staat - Hochschule. [Hrsg.] Stefan [u.a.] Titscher. *Universitäten im Wettbewerb - Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten*. München : Hampp, 2000, S. 331–381.

8 Anhang

Wie wertvoll ist die Stadtbibliothek Melle?

Helfen Sie uns bitte es herauszufinden – Vielen Dank!

1) Wie oft sind die Medien, die Sie gerade abgegeben haben benutzt worden?

a) Von den **Büchern mit informierendem oder sachlichem Nutzen**, z. B. Ratgeber, Schülerhilfen oder Sachbücher, wurden ...

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stück von niemandem gelesen/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 1 Person gelesen/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 2 Personen gelesen/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 3 Personen gelesen/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 4 Personen gelesen/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 5 oder mehr Personen gelesen/benutzt |

b) Von den **anderen Medien** (CDs, DVDs, Zeitschriften etc.) **mit informierendem oder sachlichem Nutzen**, z. B. Dokumentationen, Sachfilme oder Hörbücher mit Sachthemen, wurden ...

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Stück von niemandem gesehen/gehört/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 1 Person gesehen/gehört/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 2 Personen gesehen/gehört/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 3 Personen gesehen/gehört/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 4 Personen gesehen/gehört/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 5 oder mehr Personen benutzt |

c) Von den **Büchern zur Unterhaltung**, z. B. Romane, wurden ...

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stück von niemandem gelesen/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 1 Person gelesen/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 2 Personen gelesen/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 3 Personen gelesen/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 4 Personen gelesen/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 5 oder mehr Personen gelesen/benutzt |

d) Von den **anderen Medien** (CDs, DVDs, Spiele etc.) **zur Unterhaltung**, z. B. Musik-CDs, Spielfilme oder Hörbücher, wurden ...

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Stück von niemandem gesehen/gehört/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 1 Person gesehen/gehört/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 2 Personen gesehen/gehört/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 3 Personen gesehen/gehört/benutzt |
| <input type="checkbox"/> Stück von 4 Personen gesehen/gehört/benutzt | <input type="checkbox"/> Stück von 5 oder mehr Personen benutzt |

STADTBIBLIOTHEK

- 2) Was wäre, wenn es Ihre Stadtbibliothek nicht gäbe und auch ein Austausch im Freundes- oder Verwandtenkreis nicht möglich wäre? – Sie müssten sich alle Bücher, CDs, Filme usw. gewerblich ausleihen bzw. gebraucht kaufen!

Wie viel Geld gäben Sie in diesem Fall für ein Medium aus?

- a) Für ein **Buch mit informierendem oder sachlichem Nutzen** würde ich ... ausgeben: (bitte ankreuzen)

<input type="checkbox"/> 20 Cents	<input type="checkbox"/> 50 Cents	<input type="checkbox"/> 1,- €	<input type="checkbox"/> 2,- €
<input type="checkbox"/> 3,- €	<input type="checkbox"/> 4,- €	<input type="checkbox"/> 5,- €	<input type="checkbox"/> 6,- € und mehr

- b) Für ein anderes **Medium** (CD, DVD, Zeitschrift etc.) **mit informierendem oder sachlichem Nutzen** würde ich ... ausgeben: (bitte ankreuzen)

<input type="checkbox"/> 20 Cents	<input type="checkbox"/> 50 Cents	<input type="checkbox"/> 1,- €	<input type="checkbox"/> 2,- €
<input type="checkbox"/> 3,- €	<input type="checkbox"/> 4,- €	<input type="checkbox"/> 5,- €	<input type="checkbox"/> 6,- € und mehr

- c) Für ein **Buch zur Unterhaltung** würde ich ... ausgeben: (bitte ankreuzen)

<input type="checkbox"/> 20 Cents	<input type="checkbox"/> 50 Cents	<input type="checkbox"/> 1,- €	<input type="checkbox"/> 2,- €
<input type="checkbox"/> 3,- €	<input type="checkbox"/> 4,- €	<input type="checkbox"/> 5,- €	<input type="checkbox"/> 6,- € und mehr

- d) Für ein anderes **Medium** (CD, DVD, Gesellschaftsspiel etc.) **zur Unterhaltung** würde ich ... ausgeben: (bitte ankreuzen)

<input type="checkbox"/> 20 Cents	<input type="checkbox"/> 50 Cents	<input type="checkbox"/> 1,- €	<input type="checkbox"/> 2,- €
<input type="checkbox"/> 3,- €	<input type="checkbox"/> 4,- €	<input type="checkbox"/> 5,- €	<input type="checkbox"/> 6,- € und mehr

3) Wie beschreiben Sie Ihren persönlichen Nutzen, den Sie von der Ausleihe oder von Ihrer Bibliothek insgesamt haben?

In welcher Art profitieren Sie von dem Angebot der Stadtbibliothek Melle?

Welche Veränderungen entstünden für Sie, wenn es die Stadtbibliothek nicht gäbe?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!