

**„Six impossible things before breakfast „:  
A multidimensional approach to measuring the  
value of libraries.**

HAW Hamburg / Informationspraxis (Dozent Prof. Kraus-Leichert)  
Autoren: Oliver Jeschke; Jürgen Spanger

**PRÜFUNGSLEISTUNG**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
<b>2. WERT UND AUSWIRKUNG</b>	<b>4</b>
2.1 Das Leistungsfeld	4
2.2 Das Strategische Dreieck	5
2.3 Rahmenbedingung für die Wertmessung	6
2.3.1 Die Bibliothek	7
2.3.2 Die Gebietsunterschiede	8
2.3.3 Die Interessengruppe	9
<b>2.4 WERTMESSUNG</b>	<b>10</b>
2.4.1 Kundenzufriedenheit	10
2.4.2 Die Ausrichtung	11
2.4.4 Die Rechenschaft	12
<b>2.5 DEFINITION DES WERTES</b>	<b>12</b>
<b>3. AUSBILDUNG DER QUEENSLAND LIBRARY</b>	<b>14</b>
<b>4. FAZIT</b>	<b>15</b>
ABBILDUNG 1 PERFORMANCE SPECTUM	5
ABBILDUNG 2 STRATEGISCHES DREIECK	6
ABBILDUNG 3 OUTLINE OF A CENCEPTUAL FRAMEWORK	7
ABBILDUNG 4 DIE ELEMENTE	8
ABBILDUNG 5 SPATIAL CONTEXT	9
ABBILDUNG 6 BENUZTERGRUPPEN	10
ABBILDUNG 7 RAHMEN DER WERTMESSUNG	11
ABBILDUNG 8 SPINNENNETZGRAFIK	13
ABBILDUNG 9 ASPEKTE DES WERTES	14

## 1. Einleitung

In dieser Arbeit werden wir uns mit dem Text „Six impossible things before breakfast“ beschäftigen.

Der Text wurde von Jennifer Cram im Rahmen der dritten Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 27-31 August, 1999 vorgestellt.

Jennifer Cram ist Managerin, Library Services Education, in Queensland Australien.

In Ihrer Einleitung beschreibt sie die Schwierigkeiten für eine Messung der Qualität in Bibliotheken, da es keinen Lackmustest für die Qualität und den Wert im wirtschaftlichen Sinne dieser Einrichtungen gibt. Bibliotheken sind einzigartig, des Weiteren führt sie jedoch an, dass noch keine Standards oder eingängige Theorie formuliert wurde. Die Beurteilung des Wertes bedarf einer Führung durch detaillierte Hypothesen, die sie mit drei Begriffen beschreibt:

- unchallenged assumptions
- organisational myths
- organisational taboos

Diese Annahmen können offensichtlich aber auch gut versteckt sein.

Um in der Lage zu sein den Wert der Bibliotheken zu messen und richtig einzuschätzen, muss man sich im Klaren darüber sein, dass die kartesische Aussage „I think, therefore I am“ nicht zutreffend ist.

Bibliotheken haben nun einmal keinen objektiven Wert den man einfach ablesen kann.

Der Wert spiegelt sich im subjektiven Feld des Benutzers wieder und Bibliotheken schaffen durch den immateriellen Gewinn Werte.

Es wird versucht das Potenzial zu nutzen um für die Benutzer ein produktives Umfeld zu schaffen.

Es ist nahezu unmöglich den intellektuellen Output zu messen, da dieser immer in Korrelation mit dem Input des Users steht.

Der Benutzer kann z.B. eine Publikation der Bibliothek für einen Entscheidungsfindungsprozeß nutzen. Diese Publikation wurde zwar von der Einrichtung verfasst, beruht aber zum großen Teil auf Zeitungsartikel und Essays aus Magazinen. Die Bibliothek hat hier einen Mehrwert für den User geschaffen. In welchem Maße sich nun der Artikel auf die Entscheidung des Benutzers auswirkt und wie groß der Nutzen für das Individuum ist, ist schwierig zu messen. Verschiedene Faktoren spielen hier eine Rolle, der Informationsgrad ist immer einmalig da die Voraussetzungen der Benutzer nie gleich sind.

Der Wert ist ein psychologisches Konstrukt, welches entweder inhärent oder fremd aber auf jeden Fall subjektiv ist.

Die meisten Menschen würden zustimmen, dass Autounfälle einen großen Einfluss auf die Autoindustrie im Bezug auf die zukünftige Sicherheit der Fahrzeuge, auf Versicherungspolicen etc. ausüben.

Der Autounfall an sich ist ein negativer Wert. Jedoch haben diese Unfälle im volkswirtschaftlichen Sinn einen positiven Einfluss, da Geld für die Reparatur der Fahrzeuge, für Krankenhaus- und Versicherungskosten ausgegeben wird.

**Der Wert hängt daher von dem Blickwinkel und der Benutzerkompetenz ab.**

## **2. Wert und Auswirkung**

Es kann etwas einen Wert besitzen, aber keine Auswirkung auf die Aktivität des Individuums haben. Ebenso kann etwas eine Auswirkung aber keinen Wert haben.

Wie kann man nun den Unterschied zwischen Wert und Auswirkung verstehen.

Ist der Unterschied überhaupt wichtig? Allgemein ist es üblich geworden, Wert und Auswirkung eine unverzichtbare Bündelung einzuräumen und dem Unterschied eine große Bedeutung zuzusprechen.

Gleichwohl kann man sagen, dass es eine sequenzielle Beziehung zwischen dem Einfluss von Bibliotheken und dem Wert gibt.

Allgemein wird der Einfluss auch synonym für das Ergebnis (outcome) verwandt.

Den Einfluss kann man immer an den Aktivitäten des Individuums messen und daher kann man auch den Nutzen der Bibliotheken daran ablesen.

### **2.1 Das Leistungsfeld**

Man muss einen Blick hinter die Kulissen der traditionellen Wirkungsweise werfen um den Wert der Bibliotheken zu erfahren. In den letzten Jahren wurde viel über den „Wert“ gesprochen und einige Einrichtungen definieren den Wert nicht an dem offensichtlichen Profit, sondern vielmehr wird die Arbeit als Profit für den User bezeichnet.

**Abbildung 1 Performance Spectrum**

Inputs	Activities	Outputs	Customers	Direct/ Immediate Outcomes (Programme)	Longer-Term Outcomes (Policy)
Resources provided	Efficiency Indicators	Things done	Number and groupings	Impact	Value
HOW we do things			WHO we do them with	WHAT (do we want to achieve)? /WHY we do things	
Operational Orientation					
Tactical Orientation					
		Strategic Orientation			

**Figure 1: Performance Spectrum**

In der Praxis wird vor allem die Performance auf Lange Sicht berücksichtigt und daher spielt die strategische Ausrichtung der Bibliotheken eine wichtige Rolle.

Vor 15 Jahren hat Jennifer Cram angefangen sich mit der Leistungsmessung von Bibliotheken zu beschäftigen, ihre Intention unterlag jedoch rein pragmatischen Gründen.

Sie hat festgestellt, dass der Service dieser Einrichtungen das Wichtigste überhaupt ist.

Die Autorin vergleicht sich selbst mit Alice im Wunderland, sie sieht durch eine Brille und philosophiert über den Wert. „There are so many ambiguous and contradictory aspects to measuring the value of libraries that believing impossible things almost becomes routine“.

## **2.2 Das Strategische Dreieck**

Abbildung 2 Strategisches Dreieck

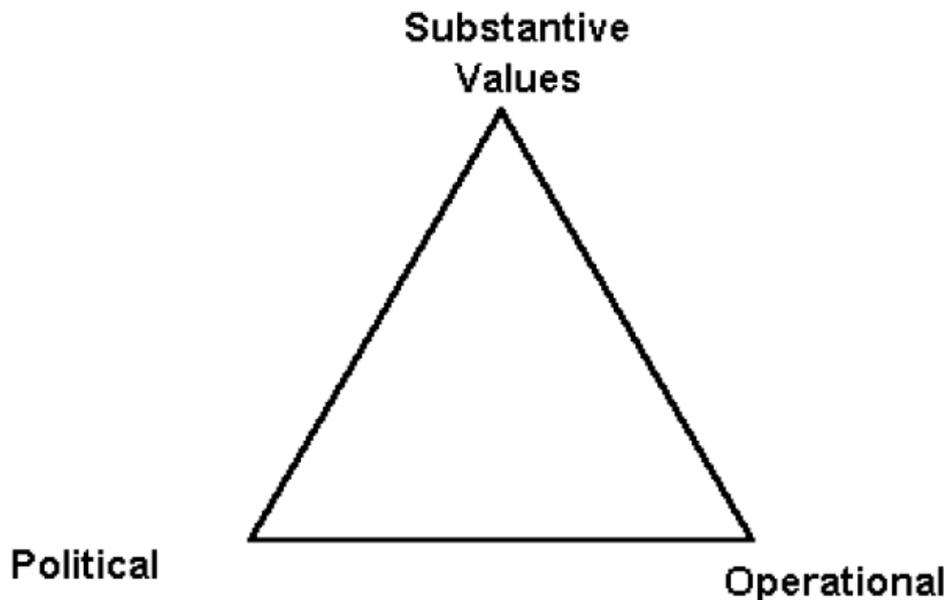


Figure 2: The Strategic Triangle

Moor hat 1995 diesen Zusammenhang als Strategisches Dreieck bezeichnet. Um einen Nutzen zu erreichen ist es notwendig sich zwischen den Punkten dieses Dreiecks zu bewegen, die Basis stellt dabei der finanzielle Status dar, immaterielle Güter werden jedoch nicht ausgelassen.

In den 1990ern mussten die Bibliotheken eine glaubhafte Beziehung zwischen ihren Nutzen und der strategischen Ausrichtung erkennen lassen und die Nutzen auf Lange Sicht darstellen.

Da Bibliotheken nicht nur dem Enduser Nutzen liefern, sondern auch auf die zukünftige Generation abzielen, müssen diese Aspekte mit einbezogen werden, wenn man etwas über den Wert der Einrichtungen sagen will.

Der schwierigen Aufgabe, nicht nur soziale und organisatorische Aspekte zu berücksichtigen, muss sich daher die Bibliotheklandschaft stellen und es gilt sämtliche Hypothesen mit ihren Variationen mit einzubeziehen.

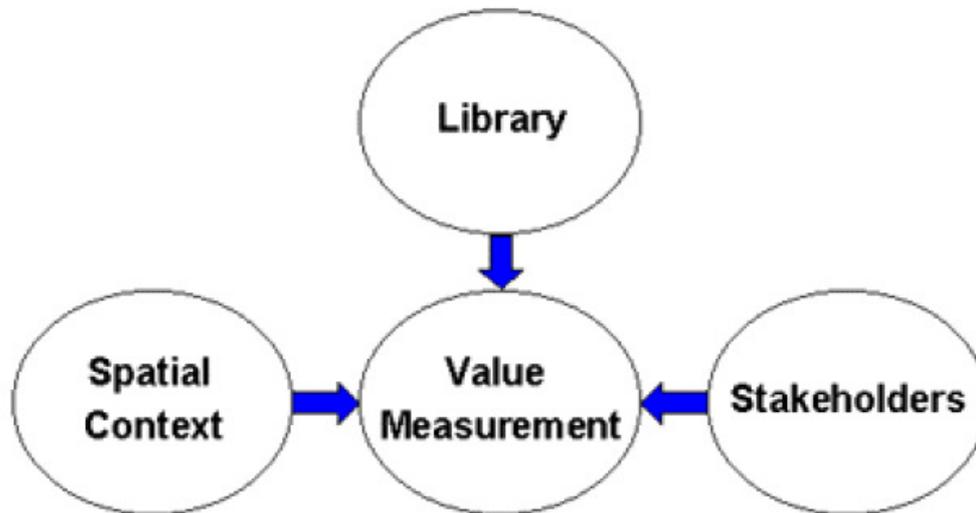
Mann sollte diese Dinge jedoch nicht auf der mathematischen Ebene behandeln, wie z.B.: in Deutschland wo eine Beziehung zwischen der Abnahme der Storchpopulation und dem Geburtenrückgang gesehen wurde.

### **2.3 Rahmenbedingung für die Wertmessung**

Um einen Ansatz zur Wertmessung aufzubauen bedarf es der Einbeziehung multidimensionaler Aspekte und einer adäquaten Messmethode.

Das folgende Bild ist kompatibel mit den Konzepten von Rowena Cullen, die sie bei der zweiten Northumbria Conference vorgestellt hat.

**Abbildung 3 Outline of a Conceptual Framework**



*Figure 3: Outline of a Conceptual Framework for Value Measurement*

Die vier Komponenten der Grafik beschreiben das Umfeld der Bibliothek (spatial context), die Interessengruppe (stakeholders), die Beobachtung der Qualitätsmessung (value measurement) und die Bibliothek (library).

Es stellt jedoch nur die Betrachtungsweise des Userblickwinkels dar.

Vor allem in der letzten Dekade haben wir gelernt, dass der Focus aus Konsumentensicht sehr wichtig ist.

Die Bibliothek darf aber nicht nur als Dienstleister angesehen werden, sondern auch als Institution des gesellschaftlichen Lebens. Menschen aus der Region treffen sich und tauschen sich aus. Gerade dieser Aspekt ist auch ein Nutzen den Bibliotheken liefern.

### **2.3.1 Die Bibliothek**

Die Erste Komponente der Grafik, die Bibliothek:

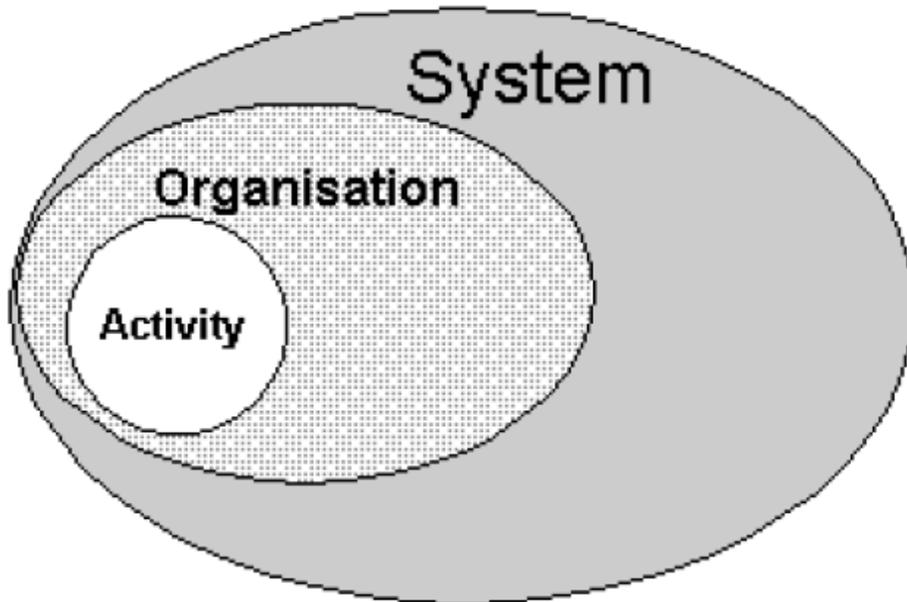
Das System wird durch die Aktivität der Bibliothek beeinflusst.

Die Aktivität stellt den Service der Einrichtung dar.

Die Organisation als ganzes legt den Einfluss auf das System fest.

Das System kann sich nicht selbst festlegen, vielmehr wird es durch die Organisation beeinflusst.

**Abbildung 4 Die Elemente**



**Figure 4: The Elements**

### **2.3.2 Die Gebietsunterschiede**

Beinahe alle Indikatoren zur Messung des Wertes sind von der jeweiligen Region abhängig. Nicht nur diese Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, der Entscheidungsprozeß ist demnach auch unterschiedlich.

Die Daten müssen für die Benutzergruppen leichter zugänglich gemacht werden.

Um den Wert einer Bibliothek messen zu können, bedarf es der Definition der Bemessungsgrundlage.

Abbildung 5 Spatial Context

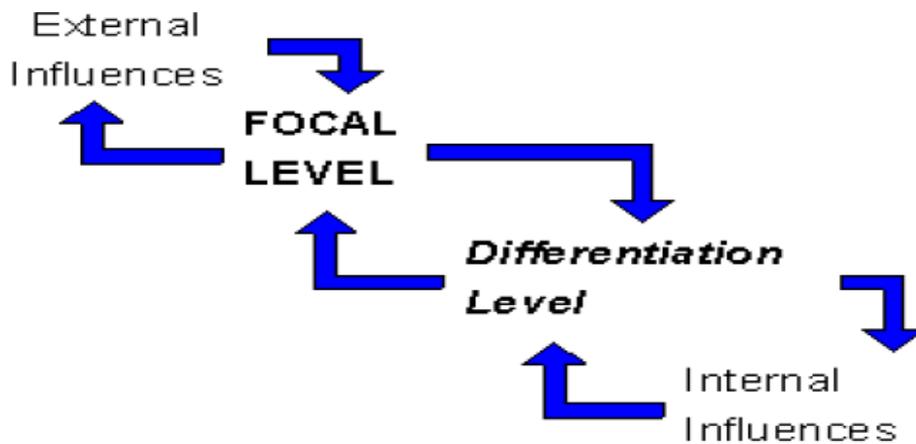


Figure 5: Spatial Context

### 2.3.3 Die Interessengruppe

Die Bibliothek muss die Fähigkeit besitzen zu verstehen, wer die Interessensgruppe ist und wie man die Informationen am Besten für diese Gruppe aufbereiten und präsentieren kann.

Bibliotheken haben vier Benutzergruppen und jede dieser Gruppe hat ihre eigenen besonderen Voraussetzungen (s. Grafik Nr.6).

Abbildung 6 Benutzergruppen

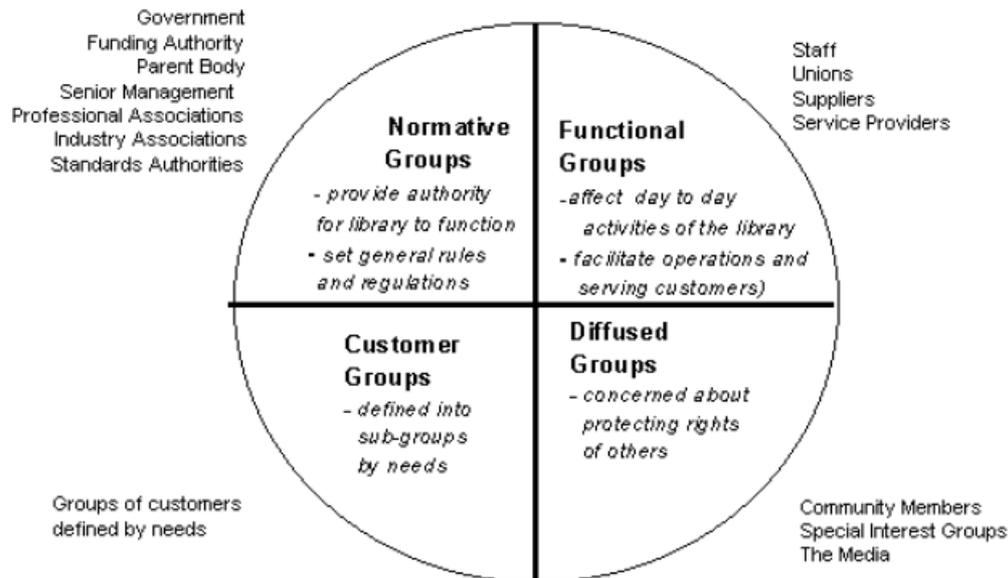


Figure 6: Stakeholder groupings

## 2.4 Wertmessung

Der Ansatz den Wert zu messen darf nicht als Ansatz verstanden werden eine objektive Wahrheit für die Wertmessung zu finden.

### 2.4.1 Kundenzufriedenheit

Der Grad an dem Kunden zufrieden sind wird oft mit dem Nutzen den der User aus der Einrichtung ziehen kann gleich gesetzt. Dabei wird der Fokus sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet, die Ausrichtung ist daher eher taktisch als strategisch. Die Gewichtung der Kundenzufriedenheit kann aber auch Entwicklungen und Innovationen innerhalb der Bibliotheken bremsen. Im Moment wird die Kundenzufriedenheit immer noch mit dem Nutzen gleich gesetzt.

Man muss die Bedürfnisse der Kunden verstehen, nur wenn diese befriedigt werden, wird auch die Kundenzufriedenheit steigen.

Der Vergleich von Daten der Kundenzufriedenheit ist schwierig, da eine gewisse Eindeutigkeit bei der Messung der Daten vermisst wird.

Es wurde z.B. ein Unterschied von 12% der Kundenzufriedenheit bei einer mündlichen und schriftlichen Befragung gemessen.

Befragungen via e-mail, oder ob die Fragen positiv oder negativ formuliert werden spielen ebenfalls in die Bewertung des Users eine große Rolle.

Wie geht man nun mit Usern um, deren Nutzungsverhalten nicht so gut ist?

Interviews bringen zwar mehr brauchbare Daten sind aber im Vergleich zu anderen Methoden sehr teuer. Die Betrachtungsgruppe spiegelt außerdem vielleicht nicht die Bedürfnisse der gesamten Nutzer wieder.

Außerdem besteht vielleicht ein Unterschied in der Bewertung des angebotenen Services und den Informationen die tatsächlich angeboten werden.

## 2.4.2 Die Ausrichtung

Alle Daten die zur Wertmessung dienen, stammen aus Beobachtungen.

Der Wert ist ein klares Urteil, aber die Urteilsfindung bedarf einer genauen Definition was gut und was schlecht ist.

Allerdings gibt es kein Rahmenkonzept das die Begriffe genau definiert.

Daher bedarf es zuerst einmal einem Grundgerüst wo Begrifflichkeiten abgeklärt werden und das Augenmerk auf die verschiedenen Benutzergruppen gelegt wird.

Da individuelle Benutzergruppen eine unterschiedlich Wahrnehmung oder Definition von Werten haben, gibt es aus Sicht der Autorin keine Alternative zu dem von ihr vorgeschlagenen Konzept.

Quantitative Daten können nicht aussagekräftiger beurteilt werden, als Daten die qualitativen Ursprungs sind.

Statistiken sind anfällig für irreführende Interpretationen, eine Wertung dieser Daten kann zu falschen oder ungenügenden Schlussfolgerungen führen.

Es ist jedoch schwierig zu sagen wann ein Urteil nicht so objektiv ist wie es eigentlich sein sollte.

Mit Hilfe des strategischen Dreiecks kann man die drei Metaaspekte hervorheben.

Abbildung 7 Rahmen der Wertmessung

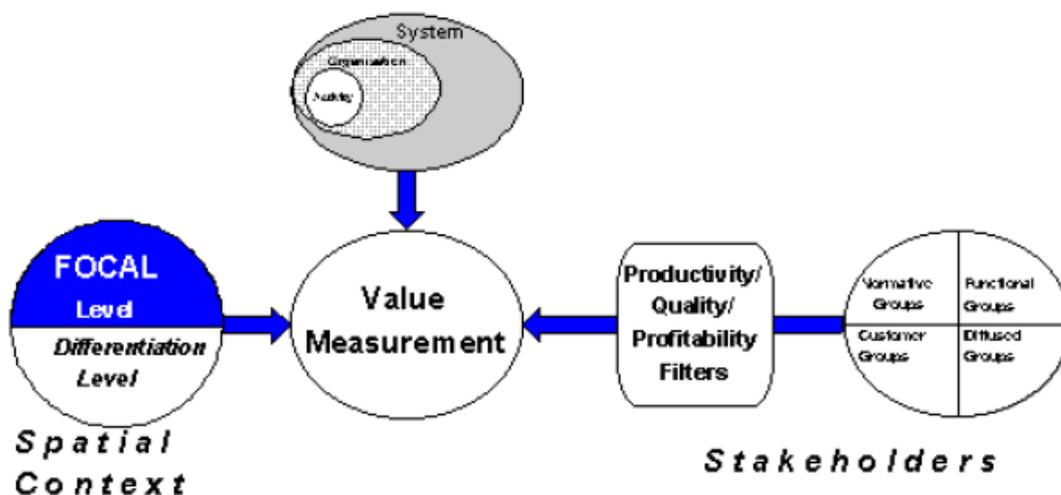


Figure 7: Conceptual Framework for Value Measurement

Innerhalb von Organisationen spiegelt die Performance Messung die Realität der gesetzten Ziele wieder. Die Ziele einer bestimmten Stufe werden dann automatisch Ziel für die nächst, weiterführende Ebene. Ein wichtiger Punkt ist hierbei die Hervorhebung des Wertes der Bibliotheken für das Umfeld als auch als auch für das Erreichen strategischer Ziele.

#### **2.4.4 Die Rechenschaft**

Die Rechenschaft wird in drei wichtige Punkt aufgeteilt.

- Information
- Empfänger oder Entdecker von Informationen
- Gestaltung des Rückanspruchs

Herkömmliche Ideen beleuchten meistens Punkte, die keinen Zusammenhang in der Entwicklung von Wertindikatoren für den Entwicklungsprozess von Bibliotheken sehen. Durch diese Betrachtungsweise wird die Bibliothek in ihrer Vorgehensweise zur Wertmessung eingeschränkt.

Psychologen bezeichnen diesen Zusammenhang als „self-serving bias“.

Die Bibliotheken müssen deshalb ihre Rechenschaft auf moralische Aspekte ausdehnen und es darf nicht nur von der ökonomischen Seite betrachtet werden, da man sonst die Vorteile die in der Zukunft liegen außer Acht lassen würde.

### **2.5 Definition des Wertes**

Nachdem die verschiedenen Wege der Bemessung des Wertes von dem persönlichen Blickwinkel abhängen, will die Autorin die stachelige Angelegenheit der Definition der Wertmessung wieder aufgreifen. Ein Sachverhalt der so komplex ist, dass man ihm einen eigenständigen Bereich in der Philosophie gewidmet hat.

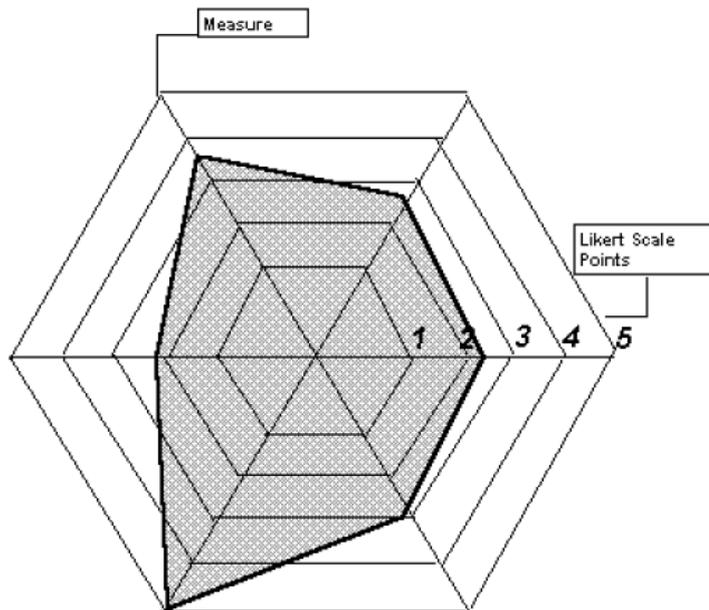
Aus wirtschaftlicher Sicht gibt es zwei Punkte des Wertes, der des Austauschs und der des Nutzens. Wirtschaftler bezeichnen den Wert oft als den Betrag der für das Gut oder den Service bezahlt wird.

Der Wert wird aber auch oft als Nebenerscheinung einer Bibliothek verstanden. Der ökonomische Nutzen, sprich der Gewinn einer Bibliothek, ist nicht von primärer Bedeutung sondern vielmehr sollte der gesellschaftlich Nutzen im Vordergrund stehen.

Der moralische und gesellschaftliche Nutzen muss daher als ein strategisches Ziel verstanden werden und die Vielzahl der Bibliotheken als solches stellt einen großen gesellschaftlichen Vorteil dar.

Vergleicht man nun den Wert verschiedener Bibliotheken miteinander, stellt man schnell fest, dass man daraus nur schwer Schlüsse ziehen kann, da das Wertmessungssystem für jede Bibliothek individuell ist.

**Abbildung 8 Spinnennetzgrafik**



*Figure 8: Visual Representation of Measurements*

Um eine klare Aussage über den Wert von Bibliotheken machen zu können bedarf es einer Einheit die die Kombination von Indikatoren erlaubt.  
Die am weitesten verbreitete Einheit ist Geld. Deshalb hat sich auch in den früheren Arbeiten der Autorin der Fokus um den Return on Investment Bereich gedreht.  
Die Dokumentation des geldlichen Wertes kann den wirtschaftlichen Nutzen einer Einrichtung ermöglichen.

Abbildung 9 Aspekte des Wertes

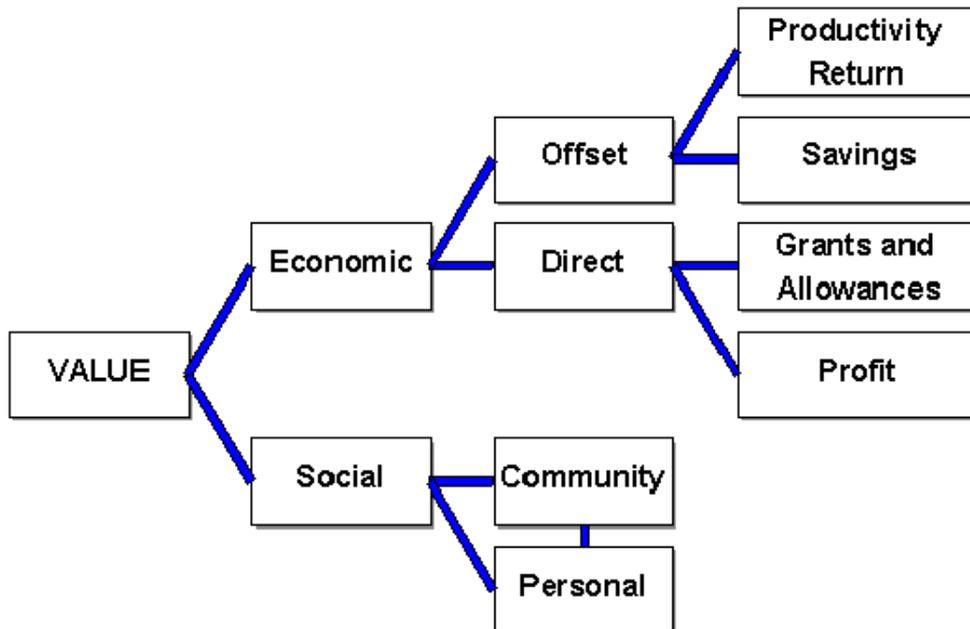


Figure 9: Aspects of value

Man muss jedoch den geldlichen Wert auch auf die immateriellen Werte übertragen, z.B. ob es möglich ist, den Beitrag der Bibliothek für die regionale Wirtschaft zu messen.

Die Berechnungen müssen die Aufwendungen für Personal, Ausstattung und laufende Kosten berücksichtigen.

### 3. Ausbildung der Queensland Library

Schließlich wird die ganzheitliche Ansammlung der Queensland Bibliothek kurz beschrieben. Diese Kapitel hat die Autorin absichtlich als letztes angeführt, da es auf den ersten Blick sehr einfach aussieht. Betrachtet man es jedoch jetzt mit den gewonnen Vorkenntnissen wird es schwieriger einen Entscheidung zu fällen, da das System sehr komplex ist.

Die Bibliotheksziele richten sich nach den Benutzerfragen und deren Beantwortung. Der Faktor Zeit und der Faktor Nutzerzufriedenheit spielen dabei eine wichtige Rolle. Ebenso in welcher Form dem User die gewünschten Informationen übermittelt werden.

Der Return on Investment ist nicht nur der Service der Einrichtung sondern auch der Wert der gewünschten Informationen. Die Bibliothekare müssen die langfristigen

Ziele nicht nur im wirtschaftlichen Sinne sehen, sondern viel mehr haben sie einen Bildungsauftrag gut gebildete Bürger zu erziehen.

Die Methodik ist relativ einfach doch die Implementierung gestaltet sich als schwierig.

Bibliotheksnutzer sind sich unschlüssig darüber wie viel sie für den Informationsservice bereit wären zu zahlen. In letzter Zeit wurde versucht den Ausgleich dieses Informationsservices mit zu berücksichtigen.

Manchmal bedarf es jedoch externen Betrachtungsweisen um den Wert einer Bibliothek messen zu können.

Der moralische Aspekt ist ganz klar: Es darf keine Gelegenheit ausgelassen werden, um den Service den eine Bibliothek leistet in den wirtschaftlichen Wert einfließen zu lassen.

## **4. Fazit**

In dieser Arbeit spiegelt sich die Komplexität der Wertmessung für Bibliotheken wieder.

Die Definition des Begriffs Wert an sich ist schon schwierig und umso schwieriger ist dann dessen Messung. Es ist ein Konstrukt, welches primär aus Gedanken und Annahmen und nur in zweiter Linie aus Fakten besteht.

Eine Evaluation ist nur sehr selten objektiv, da man nur schwer die einzelnen unterschiedlichen Aspekte berücksichtigen kann.

Man wird den Wert einer Bibliothek niemals genau und perfekt messen können.

Die Informationen die wir erhalten werden nie komplett sein, da es immer auf den Betrachtungswinkel und die jeweiligen Benutzergruppen ankommt.

Deshalb sollte man Bibliotheken nicht danach sortieren welche besser oder schlechter ist, es gilt vielmehr den Standard der Einrichtungen zu berücksichtigen. Nur eine Bibliothek mit einer guten Ausstattung ist in der Lage gute Ergebnisse zu erzielen.