



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

DEPARTMENT INFORMATION

Bachelorarbeit

Berichtswesen in öffentlichen Bibliotheken in Deutschland –
eine Bestandsaufnahme und empirische Untersuchung von deren
Nutzung

vorgelegt von

Katharina Kupfer

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

erste Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren
zweiter Prüfer: Prof. Dr. Hardy Gundlach

Hamburg, Dezember 2012

Abstract

Durch die Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ in der Verwaltung, sehen sich zunehmend auch öffentliche Bibliotheken mit der Einführung verschiedener Controllinginstrumente konfrontiert. Das Berichtswesen ist ein Teilgebiet des Controllings, indem es darum geht, aussagekräftige sowie strategische ausgerichtete Berichte zu erstellen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind zur Erstellung dieser Berichte Anforderungen und Grundregeln genannt.

Mit Hilfe einer Befragung der öffentlichen Bibliotheken in Deutschland wird in dieser Arbeit eine Bestandsaufnahme über die Nutzung des Berichtswesens in öffentlichen Bibliotheken erstellt.

Schlagworte: Berichtswesen, Reporting, Öffentliche Bibliothek, Controlling, Verwaltungscontrolling, Das Neue Steuerungsmodell

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
VERZEICHNIS DER BENUTZTEN ABKÜRZUNGEN.....	V
1 EINLEITUNG	1
2 ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN UND CONTROLLING	2
2.1 DAS NEUE STEUERUNGSMODELL	2
2.2 KLEINE EINFÜHRUNG: CONTROLLING	6
2.3 VERWALTUNGSCONTROLLING UND DESSEN AUFGABEN IN BEZUG AUF DAS BERICHTSWESEN.....	8
3 BERICHTSWESEN	10
3.1 ANFORDERUNGEN AN DAS BERICHTSWESEN	12
3.2 BERICHTSZWECK	13
3.3 BERICHTSARTEN.....	14
3.4 BERICHTSINHALT	15
3.4.1 <i>Informationen</i>	15
3.4.2 <i>Struktur / Gliederung</i>	17
3.4.3 <i>Darstellung / Gestaltung</i>	18
3.4.4 <i>Anforderungen an die Berichtsgestaltung</i>	19
3.5 BERICHTSTERMIN	20
3.6 MÖGLICHE BESTANDTEILE EINES BERICHTES	21
3.7 BERICHTSSYSTEME.....	23
4 BEFRAGUNG DER ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN.....	23
4.1 BEFRAGUNGSFORM	24
4.2 DIE ERARBEITUNG DES FRAGEBOGENS.....	25
4.2.1 <i>Hypothesen</i>	25
4.2.2 <i>Die Titelseite</i>	28
4.2.3 <i>Die Fragen</i>	30
4.2.4 <i>Die letzte Seite</i>	41
4.3 AUSWERTUNG DES FRAGBOGENS.....	42
4.3.1 <i>Vorgehensweise</i>	44

4.3.2	<i>Ergebnisse</i>	44
5	ZUSAMMENFASSUNG	67
	LITERATURVERZEICHNIS	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kritikpunkte, Ursachen und Ziele der Verwaltungsreform, eigene Darst. nach WIMMER 1995, S. 11ff.....	3
Abbildung 2: Inhalte des NSM, eigene Darst. nach HIRSCH 2009, S. 16	5
Abbildung 3: Management und Controlling im Führungsprozess , eigene Darst. nach VAHS 2007, S. 239.....	8
Abbildung 4: Objekte des idealen Berichtswesens in der öffentlichen Verwaltung, eigene Darst. nach KGST 1994, S. 39	11
Abbildung 5: Dimensionen der Verdichtung, eigene Darst. nach STEINMÜLLER 2000, S. 382.....	17
Abbildung 6: Screenshot der Titelseite der Befragung	29
Abbildung 7: Screenshot der letzten Seite der Befragung	42
Abbildung 8: Screenshot Rücklaufstatistik "SoSci Survey", Abruf 20.10.2012	43
Abbildung 9: Grafische Darst. Auswertung Frage 1	44
Abbildung 10: Grafische Darst. Auswertung Frage 2	45
Abbildung 11: Grafische Darst. Auswertung Frage 3	46
Abbildung 12: Grafische Darst. Auswertung Frage 4	46
Abbildung 13: Grafische Darst. Auswertung Frage 5	47
Abbildung 14: Grafische Darst. Auswertung Frage 6 bis 8.....	48
Abbildung 15: Grafische Darst. Auswertung Frage 9	48
Abbildung 16: Grafische Darst. Auswertung Frage 10	49
Abbildung 17: Grafische Darst. Auswertung Frage 11	50
Abbildung 18: Grafische Darst. Auswertung Frage 12	50
Abbildung 19: Grafische Darst. Auswertung Frage 13	51
Abbildung 20: Grafische Darst. Auswertung Frage 14	51
Abbildung 21: Grafische Darst. Auswertung Frage 15	52
Abbildung 22: Grafische Darst. Auswertung Frage 16 bis 18.....	52
Abbildung 23: Grafische Darst. Auswertung Frage 19	53
Abbildung 24: Grafische Darst. Auswertung Frage 20	54
Abbildung 25: Grafische Darst. Auswertung Frage 21	54
Abbildung 26: Grafische Darst. Auswertung Frage 22	56
Abbildung 27: Grafische Darst. Auswertung Frage 23	58
Abbildung 28: Grafische Darst. Auswertung Frage 24	59
Abbildung 29: Grafische Darst. Auswertung Frage 25	60

Abbildung 30: Grafische Darst. Auswertung Frage 26	61
Abbildung 31: Grafische Darst. Auswertung Frage 27	61
Abbildung 32: Grafische Darst. Auswertung Frage 28 (Bibliotheken mit Berichtswesen)	63
Abbildung 33: Grafische Darst. Auswertung Frage 28 (Bibliotheken ohne Berichtswesen)	64
Abbildung 34: Grafische Darst. Auswertung Frage 30	65
Abbildung 35: Grafische Darst. Auswertung Frage 31	66
Abbildung 36: Grafische Darst. Auswertung Frage 32	66

Verzeichnis der benutzten Abkürzungen

BibS = Adressdatenbank der DBS
 BSC = Banlanced Scorecard
 DBS = Deutsche Bibliotheksstatistik
 NPM = New public management
 NPO = Non-Profit-Organisationen
 NSM = Neues Steuerungsmodell
 ÖB = Öffentliche Bibliotheken

1 Einleitung

Bibliotheken in Deutschland sind stets Rechtfertigungs- und Zeitdruck, der Reduzierung der zur Verfügung stehenden Mittel, der raschen technologischen Entwicklung, dem Wertewandel der Gesellschaft, der Veränderung der Finanzierungsstruktur sowie komplexeren Beziehungen zu den Anspruchsgruppen ausgesetzt. Dadurch sind sie gezwungen effektiver zu arbeiten. Um das zu tun werden verschiedene Controllinginstrumente, wie zum Beispiel das Berichtswesen eingeführt.

Doch haben öffentliche Bibliotheken ein gut funktionierendes Berichtswesen etabliert? Oder besteht noch Nachholbedarf? Diese zentralen Fragen werden in der vorliegenden Arbeit untersucht.

Das Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, ob und in welcher Form öffentliche Bibliotheken Berichte nutzen. Dazu werden 43 Datensätze von deutschen öffentlichen Bibliotheken ausgewertet.

Die Literatur gibt Auskunft darüber, dass öffentliche Bibliotheken Controlling und somit auch Berichtswesen in Ihren Arbeitsalltag integrieren müssen. Wie diese Umsetzung allerdings im Detail aussehen darf/soll ist in der Literatur nicht beschrieben. Man kann sich an den Standard-Controlling-Werken orientieren, doch gibt es immer einen Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen.

In dieser Arbeit wird erläutert, warum Controlling auch in der öffentlichen Verwaltung und somit auch in öffentlichen Bibliotheken zum Einsatz kommen muss. Danach erfolgt die Einordnung des Berichtswesens unter dem Gesamtaspekt Controlling. Des Weiteren wird erläutert was Berichte sind und wie sie aufgebaut sind, welche Anforderungen man an einen Bericht stellt und was es zu beachten gilt. Dann folgt eine Bestandsaufnahme, in Form einer stichprobenartigen Befragung der öffentlichen Bibliotheken in Deutschland und der Auswertung der Befragung.

2 Öffentliche Bibliotheken und Controlling

Öffentliche Bibliotheken in Deutschland sind Einrichtungen des öffentlichen Rechts und zielen somit nicht auf Gewinne oder Kostendeckung ab. Da sie „(...) ihre Dienstleistungen als Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung erbringen, die aus Steuermitteln finanziert werden, sind sie dem Gemeinwohl verpflichtet und verfolgen keine kommerziellen Absichten“ (GANTERT 2008, S. 14). Trotzdem ist es auch für Bibliotheken notwendig ihre Dienstleistungen kundenorientiert anzubieten sowie möglichst rationell und effektiv zu arbeiten. Sie befinden sich in einem „Spannungsfeld zwischen der Bereitstellung eines dem hohen Anspruchsniveau der Benutzer entsprechendes Angebotes einerseits und den knapper werdenden Einnahmeströmen andererseits“ (STEINMÜLLER 2000, S. 219). Durch die steigende Komplexität und Dynamisierung im Wirtschaftsleben, dem steigenden Legitimations- und Erfolgsdruck sowie die steigende Forderung nach Transparenz wächst die Notwendigkeit der Einführung betriebswirtschaftlicher Denkweisen, also Controlling (vgl. BADEL 2007, S. 352; GANTERT 2008, S. 14).

In diesem Kapitel wird zunächst auf die deutschlandweite Verwaltungsreform, genannt „Das Neue Steuerungsmodell“, eingegangen. Um später das dadurch eingeführte Verwaltungscontrolling auch im Hinblick auf das Berichtswesen zu erläutern.

2.1 Das Neue Steuerungsmodell

Seit Ende der 70er Jahre gibt es Verwaltungsreformen in den westlichen Industriestaaten (Großbritannien, Niederlande, USA, Kanada, Neuseeland und den skandinavischen Ländern). Kritikpunkte an der Verwaltung sind die mangelnde Effizienz und Flexibilität, der zu hohe Verbrauch von Finanzmitteln sowie die Bürgerferne. Diese Verwaltungsreformen fasst man unter dem Begriff „New Public Management (NPM)“ zusammen. Das herausragende Ziel dieser Reformen ist der „Wechsel der Steuerung öffentlicher Institutionen von der Input- zur Outputorientierung“ (HIRSCH 2009, S. 13). Dabei sind die wichtigsten Merkmale:

- Die Verwaltungssteuerung durch real erreichbare Ziele.

- Die Steuerung der Verwaltung erfolgt durch Zielvereinbarungen und mit Hilfe des Kontraktmanagements¹.
- Das Outsourcing² von staatlichen Aufgaben. Dies führt zu einer „Verschlankung“ der Verwaltung und bietet eine klare Trennung von Staat und Wirtschaft.
- Die Bildung von Quasimärkten für die Verwaltungsprodukte, so entwickelt die Verwaltung ein Verständnis von Bürger- und Wirtschaftsnähe.

Insgesamt gesehen kann man das NPM als eine „(...) Idee der wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ (HIRSCH 2009, S. 14) betrachten (vgl. HIRSCH 2009, S. 13f; POOK 2002, S. 12).

In Deutschland gibt es diese Art der Reformaktivitäten erst seit den 1990er Jahren unter dem Namen „Neues Steuerungsmodell (NSM)“. Die Kritikpunkte an die Verwaltung sowie die Ursachen und die daraus hervorgehenden Ziele zeigt die folgende Abbildung nach WIMMER.

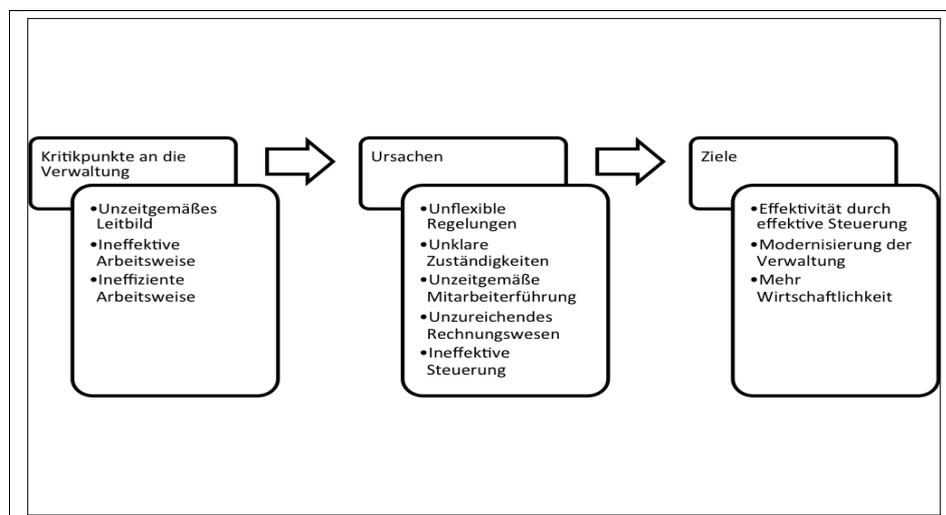


Abbildung 1: Kritikpunkte, Ursachen und Ziele der Verwaltungsreform, eigene Darst. nach WIMMER 1995, S. 11ff

¹ Ist ein Instrument der Outputsteuerung „von Organisationseinheiten auf Basis von Kontrakten bzw. Zielvereinbarungen“ (BURTH 2012). Ein Kontrakt bedeutet hier eine verbindliche Vereinbarung zwischen zwei Parteien (vgl. BURTH 2012).

² Outsourcing bedeutet eine Ausgliederung bestimmter Leistungen. Meist geht es einher mit der Konzentration auf das Kerngeschäft/-aufgabe der Einrichtung (vgl. BURTH 2012).

Der erste Kritikpunkt in Abbildung 1, das veraltete Leitbild der öffentlichen Verwaltung passt nicht mehr zu den Forderungen nach einer leistungsfähigeren, flexibleren und bürgernäheren Einrichtung, also einem modernen Dienstleistungsunternehmen. Die ineffektive Arbeitsweise der Verwaltung zeigt sich dadurch, dass die Arbeitsabläufe nicht zielgerichtet aufgebaut sind. Und die ineffiziente Arbeitsweise kennzeichnet sich aus durch die Unwirtschaftlichkeit sowie zu langsames und zu teures arbeiten.

Die Ursachen dafür liegen zum einen in den unflexiblen Regelungen, nämlich das wenig Spielraum und starre Regelungen wie Haushalts- und Gemeindeordnungen vorherrschen. Die Verzahnung der Ämter, so dass niemand allein für Entscheidungen verantwortlich ist, zeichnet die unklaren Zuständigkeiten ab. Die Mitarbeiterführung erfolgt durch starre Hierarchien und es gibt keine Motivationsanreize für die Mitarbeiter. Das vorherrschende Rechnungswesen, die Kameralistik sowie die Haushaltspläne lassen keine Aussagen zur Wirtschaftlichkeit der Verwaltung zu. Die Inputsteuerung³, also die Nichtbeachtung welcher Nutzen mit den Haushaltsmitteln erzielt wird ist ineffektiv. Außerdem werden Ziele und Aufgaben der öffentlichen Einrichtung bei der Steuerung nicht berücksichtigt.

Das Ziel des NSM die Effektivität der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen, wird erreicht durch klare Aufgabenabgrenzung und stärkere Ergebnisorientierung. Die Modernisierung der Verwaltung soll durch einen stärkeren Dienstleistungsgedanken, einer größeren Kundennähe, einer besseren Qualität der Arbeit, übersichtlichen Organisationsstrukturen, einem zeitgemäßen Management und Personalmanagement sowie der Verbesserung der Attraktivität und des Images erreicht werden. Durch mehr Flexibilität in der Verwaltung, einer höheren Effizienz, mit mehr Kostenbewusstsein und Motivation bei den Mitarbeitern sowie mehr Wettbewerb wird die Wirtschaftlichkeit erhöht. Umgesetzt werden die Ziele mit der Erweiterung des Management-Instrumentariums, also der Einführung des Controllings. Die Einführung von Controlling führt zu mehr Transparenz, es sichert die Rationalität der Entscheidungsträger und betriebswirtschaftliches Denken wird in die Verwaltung integriert (vgl. WIMMER 1995, S. 11ff; HIRSCH 2009, S. 11).

³ Ist „(...) eine Art der Verwaltungssteuerung, bei der die Steuerung über die Zuweisung von Input (z.B. finanzielle Mittel, Arbeitskräfte) erfolgt. Die Inputfaktoren werden hierbei im Haushaltsplan abgebildet. Eine Ausrichtung der Steuerung am angestrebten Output bzw. der beabsichtigten Wirkung findet demgegenüber nicht statt“ (BURTH 2012).

Die folgende Abbildung zeigt, wie die Ziele Effektivität, Wirtschaftlichkeit und Modernisierung umgesetzt werden.

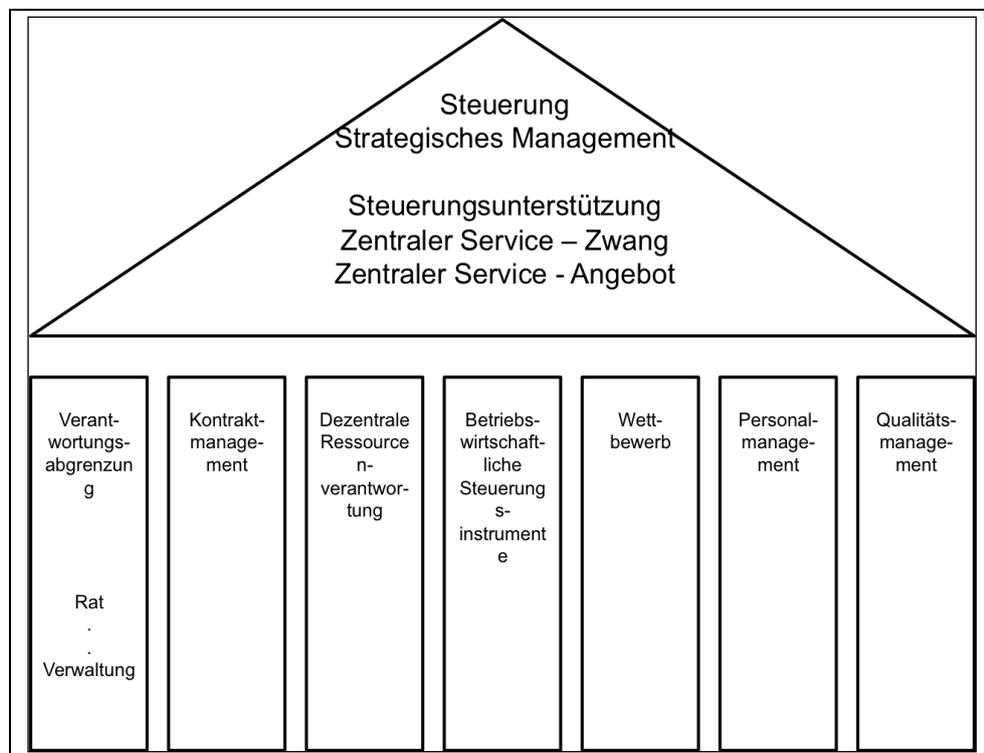


Abbildung 2: Inhalte des NSM, eigene Darst. nach HIRSCH 2009, S. 16

Die präzise **Verantwortungsabgrenzung** zwischen Politik und Verwaltung erfordert eine strikte Aufgabentrennung. Dabei liegen die Aufgaben der Politik bei der Festlegung der Ziele und der Budgetzuteilung. Und die Aufgaben der Verwaltung sind die kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung, das Ausführen der Leistungsaufträge sowie die Informationspflicht gegenüber der Politik über eventuelle Abweichungen. Durch das **Kontraktmanagement** werden hierzu Vereinbarungen getroffen. Die **dezentrale Gesamtverantwortung** der Fachbereiche ermöglicht ein messen dieser, anhand ihrer Erfüllung der Leistungsvereinbarungen (Kontrakte). Das ermöglicht die Wandlung der Verwaltung hin zu einer Outputsteuerung⁴ und fördert das wirtschaftliche handeln der Fachbereiche. Durch den **Aufbau einer Konzernstruktur** werden Aufgaben und Kompetenzen umverteilt. Dies führt zu einer Verkleinerung der Querschnittsämter und somit auch zu einer Stärkung der einzelnen Fachbereiche.

⁴ Ist eine Art der Steuerung, die „primär auf Zielsetzungen, den Ergebnissen des Verwaltungshandelns (Output) sowie den angestrebten Wirkungen basiert. Ziele der Outputsteuerung sind u.a. eine stärkere Bürger-/Kundenorientierung, eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit sowie eine effektivere Verwaltungssteuerung“ (BURTH 2012).

Die Fachbereiche werden integriert und können so mit ihrer Fachkompetenz effizient und effektiv den Leistungserstellungsprozess mitgestalten. Der Aufbau **zentraler Steuerungs- und Controllingbereiche** schafft eine Wettbewerbssituation. Hier erfolgt die Steuerung der Verwaltung mit Hilfe Ergebnisbezogenen Instrumenten. Damit aber „(...) die sich selbst steuernden Fachbereiche weiterhin als einheitliche Kommunalverwaltung führbar bleiben, muss gewährleistet sein, dass zwischen Fachbereichsebene und Politik eine der Verwaltungsführung zugeordnete Organisationseinheit für die nicht dezentralisierbaren strategischen Steuerungs- und Controllingaufgaben verantwortlich ist“ (HIRSCH 2009, S. 17).

Dieser Controllingbereich ist verantwortlich für die Bereitstellung von Informationen, für den Rat und die Verwaltungsführung, die Koordination der Fach- und Haushaltsplanungen, die Vollzugskontrolle der Leitlinien, das Berichtswesen sowie der Verbesserung des Steuerinstrumentariums.

Weiterhin werden eine Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement⁵, Benchmarking⁶, Zielvereinbarungen sowie gewisse Freiheiten der einzelnen Verwaltungen durch Kontraktmanagement und dezentraler Ressourcenverantwortung eingeführt. Somit ist das betriebswirtschaftliche Controlling in der deutschen Verwaltung angekommen und so auch für öffentliche Bibliotheken relevant geworden (vgl. HIRSCH 2009, S. 16f).

2.2 Kleine Einführung: Controlling

Seit den 1970er-Jahren hat das Controlling im Bereich der Betriebswirtschaftslehre an Bedeutung gewonnen. „Der Begriff des Controlling leitet sich von dem englischen Begriff ‚to control‘ im Sinne von ‚lenken, steuern, regeln‘ ab“ (VAHS 2007, S. 237). Controlling wird aber auch als „führungsrelevantes und – unterstützendes System [gesehen und] hat somit nicht primär mit Kontrolle zu tun“ (BADEL 2007, S. 350). Es bedeutet eine Entlastung für die Führungskräfte, es schafft Transparenz nach außen und unterstützt bei der Zieldefinition und -abgrenzung. Des Weiteren hat es eine Koordinationsfunktion bei internen und externen Anspruchsgruppen (vgl. BADEL 2007, S. 352).

⁵ Qualitätsmanagement „(...)bezeichnet das Management all derjenigen Maßnahmen, die zur Optimierung der Qualität der Produkte und Prozesse eines Unternehmens bzw. einer öffentlichen Verwaltung unternommen werden“ (BURTH 2012).

⁶ Ist eine Methode bei der Abläufe oder angebotene Produkte einer öffentlichen Verwaltung mit anderen öffentlichen Verwaltungen verglichen werden. Dieser Leistungsvergleich erfordert Kennzahlen (vgl. BURTH 2012).

Controlling hat dafür zu sorgen, dass die obersten Leitungsorgane oder das Management der Organisation mit den aktuellsten notwendigen Informationen als Entscheidungsgrundlage unter Verwendung adäquater Instrumente ausgestattet werden und – aufbauend auf der Koordination aller Interessen – die Mission der Organisation bestmöglich erfüllen (BADELDT 2007, S. 352).

Die Ziele des Controllings sind daher:

- Verbesserung der Effizienz durch die Erhöhung der Kostentransparenz.
- Das Zielbewusstsein stärken.
- Die Argumentationsposition gegenüber externer Interessengruppen verbessern.
- Koordinierung der formalen und informalen Informationsströme (vgl. BADELDT 2007, S. 353).

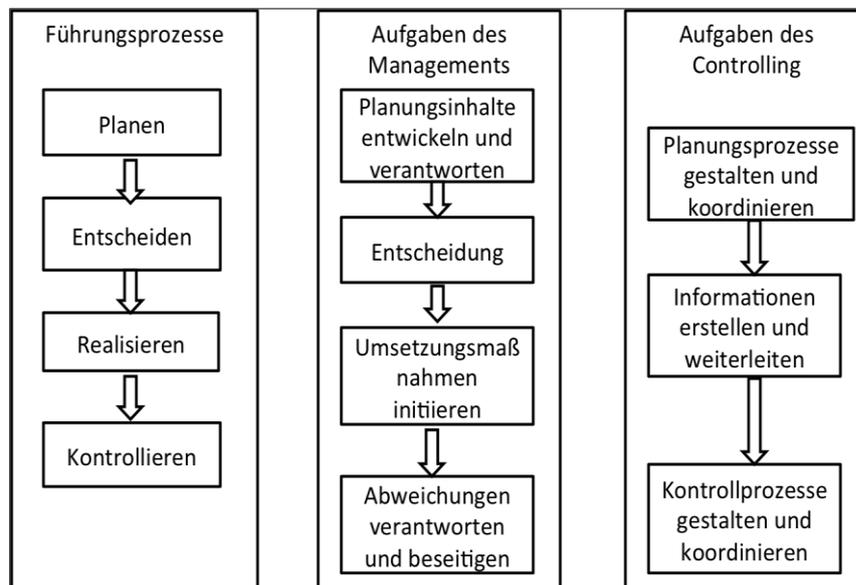


Abbildung 3: Management und Controlling im Führungsprozess , eigene Darst. nach VAHS 2007, S. 239

Abbildung 3 zeigt, dass das Controlling im Führungsprozess eine unterstützende Funktion hat. Es kann dem Management Informationen sowie richtungsweisende Hinweise geben, doch das Management trägt stets die Verantwortung und trifft Entscheidungen.

2.3 Verwaltungscontrolling und dessen Aufgaben in Bezug auf das Berichtswesen

Die Aufgaben des Controlling in der öffentlichen Verwaltung sind die Planung der Betriebs- und Unternehmensziele, die Kontrolle von Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten sowie die Steuerung des Betriebes, also die Erarbeitung und Umsetzung eventueller Korrekturmaßnahmen (vgl. BACHMANN 2009, Seite 135). Genauer sind die Aufgaben eines wirksamen Verwaltungscontrollings von HIRSCH wie folgt beschrieben:

- Einführung von Ziel- und ergebnisbezogenen Führungsprinzipien (Outputsteuerung),
- Delegation und Dezentralisierung von Entscheidungs- und Bewirtschaftungsbefugnissen,
- Entwicklung und Bereitstellung einer leistungsorientierten Besoldung und Beförderung,
- Schaffung betriebswirtschaftlichen Wissens bei den Mitarbeitern

- Erzeugung von systemimmanenter statt oktroyierter Wirtschaftlichkeit (HIRSCH 2009 , Seite 18).

Gegen die Einführung eines Controllings in der öffentlichen Verwaltung sprechen verschiedene Gründe:

- Die öffentliche Verwaltung und somit auch Bibliotheken haben nicht vorrangig das Ziel der Gewinnmaximierung, sondern das Ziel der Bedarfs- und Kostendeckung. Sie sind dazu da den Benutzern, also der Öffentlichkeit, Nutzen zu stiften.
- Sie verfolgen Sachziele, welche nicht ökonomisch sind.
- Das Zielsystem öffentlicher Einrichtungen ist meist mehrdimensional aufgebaut, da unterschiedliche Kundengruppen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen existieren.
- Auch die spezifischen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation erschweren den Einsatz von Controllinginstrumenten.

Trotzdem spielt das Rationalitätsprinzip auch in diesen Einrichtungen eine große Rolle, da Ressourcen, also Haushalte, generell knapp sind. So ist auch hier ein effizienter Mitteleinsatz zur Zielerreichung unumgänglich. Weiterhin ist es auch hier wichtig nach dem ökonomischen Prinzip zu handeln, also Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe zu berücksichtigen (kundenorientiert handeln), ein konsistentes Zielsystem zu formulieren, Maßnahmen zur Zielerreichung festzulegen, ein internes Kontrollsystem einzurichten um Abweichungen bzw. den Zielerreichungsgrad festzustellen, die Ziele strategisch auszurichten und strategisches und operatives Berichtswesen zu installieren (vgl. BADELDT 2007, S. 175; STEINMÜLLER 2000 , S. 219).

Der Einsatz eines Berichtswesens ist essentiell, da die Dezentralisierung der Verwaltung zu einem Informationsverlust auf höherer Hierarchieebene führt. Dieser Informations- und Kontrollverlust wird durch das Berichtswesen ausgeglichen.

Zentrale Steuerung ist nur möglich, wenn die teilautonomisierten Fachbereiche über alle (zentral) steuerungsrelevanten Aspekte systematisch und kontinuierlich berichten. Komprimierte, aussagefähige und am Verantwortungsbereich orientierte Berichtserstattung erhöht den Informationswert, vermeidet „Zahlenfriedhöfe“ und sichert auf Dauer das Interesse der Führungskräfte (KGST 1994, S. 37).

Die Aufgaben des Verwaltungscontrollings bei der Einführung des Berichtswesens sind folgende:

- Gestaltung des Berichtswesens in Abstimmung mit dem Berichtsempfänger.
- Die regelmäßige Weiterentwicklung und Aktualisierung des Berichtswesens.
- Die Überwachung der Einhaltung der vereinbarten Berichtserstattung.
- Die Durchführung von Abweichungsanalysen.
- Die Kommentierung und die Präsentation des Berichtes.
- Das Einfügen von Vorschlägen zu Konsequenzen, Korrekturmaßnahmen, Initiativen die zur Abstimmung und Entscheidung vorgelegt werden.

Eine detailliertere Beschreibung des Berichtswesens folgt im nächsten Kapitel (vgl. HENß 1997, S. 31; KGST 1994, S. 37).

3 Berichtswesen

Berichtswesen im weiten Sinn ist nach WEBER die gesamte Informationsversorgung. Im engeren Sinn ist das Berichtswesen die Übermittlung von Informationen bzw. nach Steinmüller die „Ermittlung, Aufbereitung und Weiterleitung führungsrelevanten Wissens innerhalb des Unternehmens“ (STEINMÜLLER 2000, S. 379).

Laut diesen Definitionen hat die Controllingabteilung die Aufgabe die Informationen zu sammeln, zu bündeln und für die Führungsabteilung(en) geeignet aufzubereiten. Es ergeben sich also folgende Aufgaben für den Controller:

- methodische Aufbereitung der Berichtsinhalte und somit die Schaffung der Grundlage für die Entscheidungsfindung,
- die Berichte der verschiedenen Abteilungen und Funktionsbereichen verdichten und/oder aufgliedern,
- und die Auswertung von Berichten, um daraus entscheidungsrelevante Informationen für den Berichtsempfänger zu erstellen(vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 380).

Die Inhalte eines idealen Berichtswesens werden von der KGSt wie folgt dargestellt:

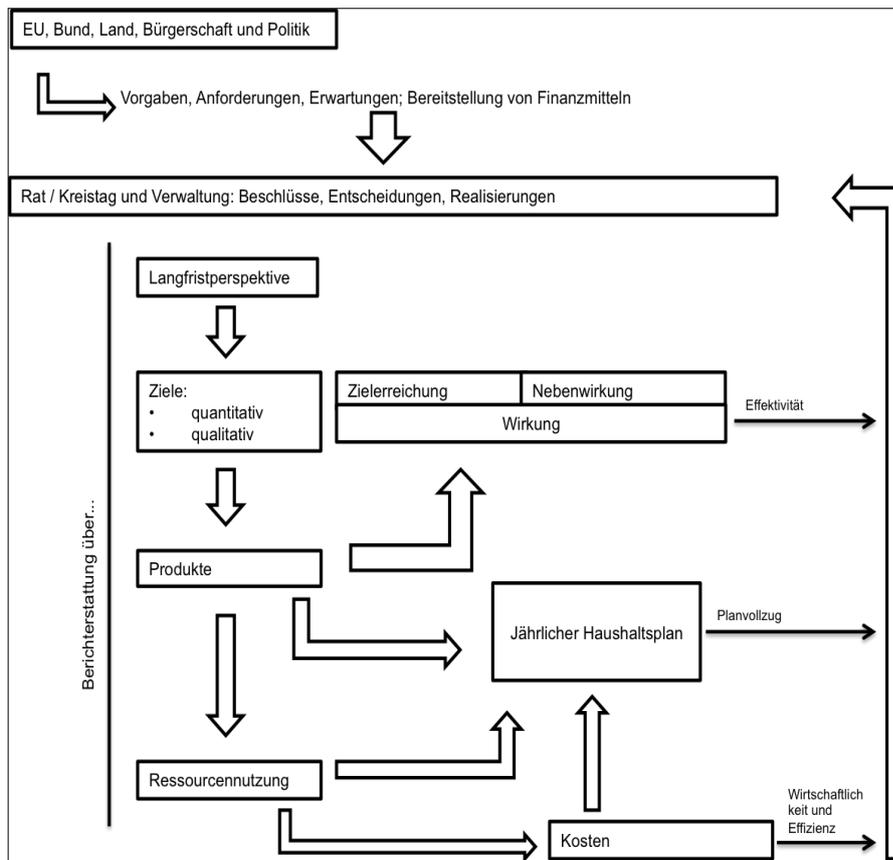


Abbildung 4: Objekte des idealen Berichtswesens in der öffentlichen Verwaltung, eigene Darst. nach KGST 1994, S. 39

Der Rat/Kreistag und die Verwaltung sind in das gesellschaftliche Umfeld eingebunden. Dort werden Aufträge an die Verwaltung formuliert und die Budgets werden bereitgestellt. Dazu werden Berichte mit folgendem Inhalt benötigt. Die Darstellung der **Langfristperspektiven** in Berichten ermöglicht Zieldiskussionen, sie erfordern aber auch eine Zielentscheidung des Rates/Kreistages bzw. der Verwaltungsführung. Die zuvor präzise definierten **Ziele** der Verwaltung ermöglichen eine Überprüfung des Zielerreichungsgrades und so können Aussagen zur Effektivität des kommunalen Handelns getroffen werden. Die **Produktdefinitionen** führen zur Ressourcennutzung und Kostenentstehung, dadurch können Aussagen zur Effizienz und Wirtschaftlichkeit getroffen werden und durch Soll-Ist-Vergleiche Korrekturmaßnahmen erstellt werden. Wichtig ist,

dass „ein ideales Berichtswesen (...) in der Lage [ist], in adressatengerecht komprimierter Form alle Steuerungsgrößen zu erfassen“ (KGST 1994, S. 38). Als aussagekräftige Grundlage für die Berichterstattung sieht die KGSt den outputorientierten Haushaltsplan. Weiterhin ist die „unterjährige Berichterstattung über den Vollzug des (outputorientierten) Haushaltsplans im Sinne eines Plan- / Ist- Vergleichs (...) zwingend erforderlich“ (KGST 1994, S. 42). Sie schlägt dafür einen monatlichen bzw. quartalsweisen Zyklus vor (vgl. KGST 1994, S. 39 ff).

Für die Verwaltungsführung ist es erheblich leichter Entscheidungen zu treffen, wenn sie auf ein fundiertes und detailliertes Berichtswesen zurückgreifen kann. Durch das Kontraktmanagement in der öffentlichen Verwaltung gilt das „Prinzip: Berichtet wird, wenn und insoweit Verantwortung übernommen wird (...)“ (KGST 1994, S. 46). Dafür ist es entscheidend, dass der Controller die Informationen sorgfältig auswählt und in eine geeignete Darstellungsform bringt. In der Literatur werden Gestaltungsrichtlinien festgesetzt die diese Arbeit im folgenden aufgreifen wird (vgl. WEBER 2008, S. 221).

3.1 Anforderungen an das Berichtswesen

Der Controller bzw. der Controllingbeauftragte hat die Aufgabe das Berichtswesen zu standardisieren um ein effektives und gelungenes System in der Bibliothek zu etablieren. Dennoch ist ein Berichtswesen flexibel gestaltet, da

- sich Informationsinhalte ändern,
- sich Informationsbedürfnissen der jeweiligen Empfänger ändern,
- „sich die Zuordnung von Informationsinhalten auf Entscheidungsobjekte (...) ändert“ (STEINMÜLLER 2000, S. 380),
- sich die zu verarbeiteten Informationen vervielfältigen und verändern,
- sich die Methoden des Controllers verändern (vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 380).

Um einen gelungenen Bericht zu erstellen, sollten zuvor die folgenden vier Fragen beantwortet werden:

- 1) Wozu soll berichtet werden? Dies ist die zentrale Fragestellung, an ihr orientieren sich alle anderen Fragen. Je präziser der Berichtszweck bestimmt werden kann, umso vollständiger kann der Informationsbedarf befriedigt werden.
- 2) Was soll berichtet werden? Hier wird nach dem Inhalt (auch Verdichtungsgrad und Genauigkeit) der Berichte gefragt.

- 3) Wer soll berichten und wer soll unterrichtet werden? Sender und Empfänger von Berichten sind zu definieren.
- 4) Wann soll berichtet werden? Termine und Bearbeitungszeiten für Berichte sind zu bestimmen (HORVÁTH 2009, S. 540).

HOPP stellt folgende Anforderungen an einen Bericht:

- **Effizienz:** der Bericht enthält nur Informationen, die für den Berichtsempfänger relevant sind.
- **Ganzheitlichkeit:** die im Bericht enthaltenen Informationen sind vollständig und aussagekräftig.
- **Systematisierung:** der Controller hat die Aufgabe der sorgsam Standardisierung, Abstimmung und Aufbereitung.
- **Integration:** in Berichten wird der Zielkonflikt offengelegt und berücksichtigt (vgl. HOPP 2008, S. 147).

3.2 Berichtszweck

Der Berichtszweck ist der Ausgangspunkt eines jeden Berichtes. Am Anfang steht die zentrale Frage wozu berichtet werden soll. Hier kann das Problem, der Auswahl der Informationen, eingegrenzt werden, indem man sich auf Informationen, die die Frage nach dem Zweck befriedigen, beschränkt. Vier Zwecke der Berichtserstellung, die Dokumentation, die Planung, die Kontrolle sowie die Steuerung können genannt werden.

Dokumentation

Die Dokumentation benötigen die Controller, um ihre Planungs- und Entscheidungsvorschläge zu untermauern.

Planung

Berichte werden eingesetzt, um Entscheidungen zu treffen und diese entsprechend vorzubereiten.

Kontrolle

Ganz allgemein werden Berichte auch als Kontrollinstrument eingesetzt. Durch die Plan- und Ist- Wert Analyse können so Kosten o. ä. kontrolliert werden.

Steuerung

Hier werden die Ergebnisse der Berichte verwertet, indem sie in konkrete Handlungen umgewandelt werden (vgl. WEBER 2008, S. 222).

3.3 Berichtsarten

Es gibt drei unterschiedliche Berichtsformen: die Standardberichte, die Abweichungsberichte sowie die Bedarfsberichte.

Standardberichte haben einen festen Zeitpunkt zu dem sie erstellt werden, der Inhalt ist sehr normiert sowie auch die Form. Diese Berichte schaffen der Verwaltungsspitze ein Basiswissen. Der Berichtsempfänger muss die für ihn relevanten Informationen herausfiltern. Die Anwendung von Standardberichten ist wirtschaftlich gesehen von Vorteil, da sie einen geringeren Arbeitsaufwand für den Controller bedeuten. Allerdings gehen diese Berichte nicht auf aktuelle Informationsbedürfnisse, seitens des Berichtsempfängers, ein.

Abweichungsberichte werden erstellt wenn vorher festgelegte Schwellenwerte über- bzw. unterschritten werden, um die Leitungsebene auf diese Veränderungen aufmerksam zu machen. Sie dienen „der Kontrolle und der Auslösung von Steuerungsmaßnahmen“ (HORVÁTH 2009, S. 542). Wichtig zu beachten hierbei ist die Festlegung der Toleranzwerte. Einerseits sollen notwendige Steuerungsmaßnahmen nicht übersehen werden, andererseits sollen auch nicht zu viele Berichte erstellt werden. Hierfür ist es notwendig, dass die Controllingabteilung kontinuierlich Informationen der jeweiligen Fachbereiche und der zentralen Budgetabteilung zugestellt bekommt, um Abweichungen feststellen zu können.

Bedarfsberichte oder Adhoc- Berichte werden von der Leitungsebene angefordert und sie gehen über den Informationsgehalt der Standard- und Abweichungsberichte hinaus. Diese Berichte können unter Umständen kostspielig werden und einen hohen Arbeitsaufwand für den Controllingbereich bedeuten. Allerdings sind diese Berichte unmittelbar und befriedigen so einen spezifischen Informationsbedarf. Im Zuge der computergestützten Berichtserstellung gewinnt diese Berichtsart zunehmend an Bedeutung. Durch die Vernetzung der Daten können Empfänger selbst die gewünschten Daten abrufen.

Die Auswahl der Informationen sowie die Art der Darstellung der Berichte entscheidet der Berichtssender, die Controllingabteilung, in Zusammenarbeit mit den Berichtsempfängern (vgl. WEBER 2008, S. 222f; HORVÁTH 2009, S. 542; KGST 1994, S. 42).

3.4 Berichtsinhalt

In Berichten werden die gesammelten Informationen von der Controllingabteilung in geeigneter Form dargestellt. Zunächst wird hier erläutert welche Informationstypen man unterscheiden kann. Dann wird dargestellt wie die Informationen im Bericht strukturiert werden können und welche Gestaltungsmöglichkeiten man hat.

Vorab aber noch einige Thesen nach POLLMANN 2008 zu Informationen:

- 1) Jede nicht verstandene Information ist für den Empfänger Müll, ein „Rauschen“ in der täglichen Überflutung mit Reizen (Daten), die versuchen, Informationen zu werden, oder Ballast, eine „Redundanz“, weil sie bereits bekannt ist und schon einmal gehört oder gelesen wurde! Irgendwo zwischen dem „Rauschen“ und der „Redundanz“ entstehen aus Daten Informationen.
- 2) Information ist für den Empfänger nur das, was er auch verstanden hat!
- 3) Information ist für den Empfänger nur eine Veränderung des Status Quo seines Wissensstandes!
- 4) Wertvoll ist für den Empfänger nur die Information, die er versteht und die ihm hilft, eine Entscheidung zu treffen (POLLMANN 2008, S. 18)!

3.4.1 Informationen

Berichte beinhalten vom Controllingbereich strukturierte Informationen. Informationen werden nach faktischen, explanatorischen, normativen sowie prognostischen Aussagen unterschieden. Um einen Bericht zu erstellen, müssen zuerst Fakten aufgespürt werden, die es sich lohnt darzustellen. Diese Fakten werden dargelegt (faktische Informationen). Dann werden diese wiederum erklärt oder in Beziehung gebracht (explanatorische Informationen). Daraus kann man eine Wertung ableiten (normative Informationen) um dann eine Prognose zu treffen (prognostische Informationen) (vgl. WEBER 2008, S. 223f).

Die Auswahl der wesentlichen Informationen orientiert sich am Bedarf des jeweiligen Empfängers. Dabei ist es ganz unterschiedlich wie relevant jeweils

- die Ziele,
- die Daten und
- die Vorschläge von Alternativen sind.

Da für verschiedene Empfänger die Informationen unterschiedlich wichtig sein können. Der jeweilige Informationsbedarf wird also vom Berichtsempfänger beeinflusst (vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 381).

Die Verdichtung der einzelnen Informationen erfolgt in Abhängigkeit mit der hierarchischen Stellung des Empfängers. Hierarchisch höhere Empfänger erhalten mehr globale Informationen, die ein sachlich und zeitlich größeres Beobachtungsfeld beschreiben. So erhalten hierarchisch niedrigere Empfänger detailliertere Informationen über ein sachlich und zeitlich begrenzteres Beobachtungsfeld. Die Verdichtung der Informationen kann nach der Differenziertheit der Informationen sowie nach deren Operationalität und Präzision unterschieden werden. Es gibt differenzierte und undifferenzierte Informationen, wobei die differenzierten Informationen die spezifischen Teilaspekte und die undifferenzierten eher die globalen Zusammenhänge beschreiben. Weiterhin kann man Informationen nach HARD FACTS und SOFT FACTS unterscheiden. HARD FACTS sind präzise Informationen, die messbar und auf Skalen darstellbar sind. Dagegen sind die SOFT FACTS nicht operationalisierbar und haben eine höhere strategische Ausrichtung (vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 382).

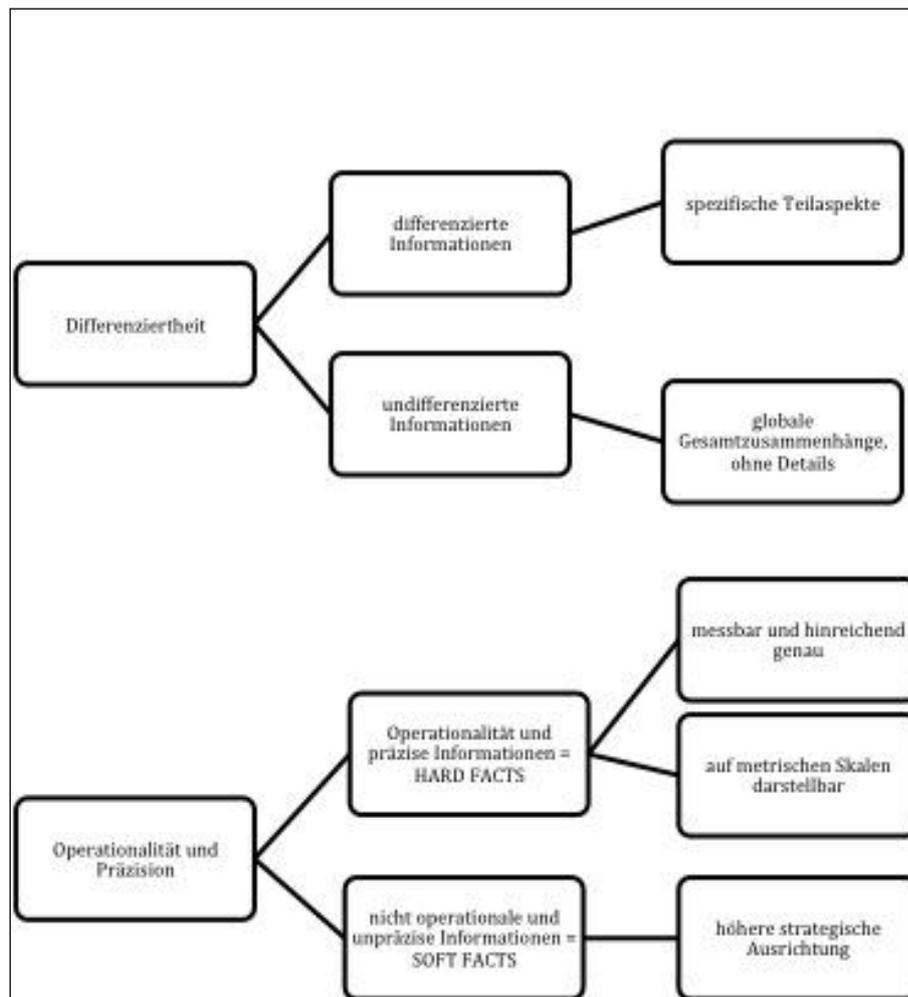


Abbildung 5: Dimensionen der Verdichtung, eigene Darst. nach STEINMÜLLER 2000, S. 382

Einzelne Informationen werden im Bericht zueinander in Beziehung gesetzt. Den Ist-Werten werden Bezugsgrößen gegenübergestellt. Es ist wichtig Daten / Informationen in Beziehung zueinander zu setzen und diese zu relativieren, um dann Abweichungen zu erkennen, so dass die Analyse steuerungsrelevante Erkenntnisse liefert. Typische Bezugsgrößen sind hier Vergangenheits-, Plan- oder Prognose- und Ist-Werte (vgl. WEBER 2008, S. 223f).

3.4.2 Struktur / Gliederung

Einem längeren Bericht können ein Inhaltsverzeichnis sowie ein „Management Summary“, worin die wesentlichen Informationen nochmals sehr stark verdichtet

dargestellt sind, vorangestellt sein. Meist wird die sogenannte „Trichterstruktur“ angewendet, wobei allgemeine Informationen zuerst aufgezeigt werden und speziellere Informationen später folgen. Dabei wird unterschieden zwischen Überblicks- und Detailinformationen. Wichtig ist, dass die Struktur deutlich gemacht wird und diese auch leicht verständlich ist (vgl. WEBER 2008, S. 223).

Um einen Wiedererkennungswert zu erreichen ist es sinnvoll Berichte einem einheitlichen Grundaufbau folgen zu lassen. Die Anordnung der Berichtselemente, die Reihenfolge der Berichtserstattung, die Schaubilder und grafischen Darstellungen und das Berichtsmedium können standardisiert erfolgen. Man sollte aber für eventuelle aktuelle Highlights die Flexibilität nie ganz verlieren (vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 396).

Berichte lassen sich nach folgenden Merkmalen systematisieren:

- Sachgebiet (z.B. Produktion)
- Zeitbezug (z.B. Ist-Daten)
- Art des Mediums (z.B. Bildschirm)
- Frequenz (z.B. regelmäßig)
- Verdichtungsgrad (z.B. Kennzahlen)
- Funktion (z.B. Dokumentation) (HORVÁTH 2009, S. 541)

3.4.3 Darstellung / Gestaltung

Damit Berichte vom Berichtsempfänger gelesen werden, sollten sie nicht zu lang gestaltet sein, aber trotzdem alles Wichtige enthalten. Ein sogenannter „Information overload“ sollte möglichst vermieden werden, da die Übersichtlichkeit sinkt je höher die Seitenzahl und je höher die Zahlendichte ist. Es ist erlaubt Farbe und sonstige stilistische Mittel zu verwenden, um den Bericht anschaulicher und den Text interessanter zu gestalten.

Die Darstellungsform der Informationen hat starken Einfluss auf die Verständlichkeit und Akzeptanz dieser. Erhöht wird dies durch den Einsatz von Tabellen, Grafiken und Kommentaren.

Die **Tabellenform** eignet sich zur Wiedergabe einer großen Datenmenge, besonders auch für Datenreihen und Entwicklungen.

Grafiken eignen sich sehr gut, um Zahlenkolonnen anschaulicher darzustellen. Die Aussagen sind hierbei auf einen Blick erfassbar, wenn die richtige Auswahl des Diagrammtyps erfolgt ist. Diagrammtypen sind zum Beispiel:

- Balkendiagramme,
- Kurvendiagramme,
- Kreisdiagramme,
- Abbildungen,
- Zwei- oder dreidimensionale Koordinatensysteme sowie
- Spiegelstrich-Aufzählungen und –Gegenüberstellungen.

Der Einsatz von grafischen Hilfsmitteln im Bericht (nicht im Anhang!) erhöht die Aufmerksamkeit der Leser. Des Weiteren werden die Einprägsamkeit sowie die Erinnerung an die Informationen erhöht (vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 391f und WEBER 2008, S. 224f).

Kommentare werden eingesetzt, um wesentliche und wichtige Sachverhalte / Erkenntnisse zu verdeutlichen. Aber auch zur Übermittlung nicht formalisierter Zusatzinformationen.

Kommentierung bedeutet nicht die simple Ausformulierung von dargestellten Zahlenwerten. Vielmehr geht es um

- Interpretation von Abweichungen
- Erläuterung der Ursachen und
- die Ableitung von Handlungsempfehlungen (CRAMER 2009).

Wichtig hierbei ist es eine klare und verständliche Sprache zu verwenden. Dieses Instrument wird sehr flexibel gehandhabt. Ein Aufblähen des Berichtes durch zu viele Kommentare ist zu vermeiden (vgl. WEBER 2008, S. 225).

Für immer wiederkehrende Berichte ist es sinnvoll, sich auf ein einheitliches Layout festzulegen (vgl. WEBER 2008, S. 226).

3.4.4 Anforderungen an die Berichtsgestaltung

Zusammenfassend folgen hier 16 Anforderungen nach STEINMÜLLER, die die Berichtsgestaltung darstellen.

- 1) Berichte enthalten die exakte Bezeichnung des Berichtgegenstandes.
- 2) Berichte folgen einer einheitlichen Struktur.
- 3) Sie enthalten die genaue Beschreibung des Problems.
- 4) Auf das Berichtsziel wird Bezug genommen.
- 5) Jeder Bericht ist empfängerorientiert aufbereitet.
- 6) Die Highlights eines jeden Berichtes sind besonders hervorgehoben.

- 7) Es werden aussagekräftige Vergleichs- und Bezugsgrößen herangezogen.
- 8) Begriffsinhalte werden einheitlich verwendet, Fachbegriffe sind genau definiert.
- 9) Berichte beinhalten einen Bezug zum vorherigen Bericht sowie zu anderen Berichten.
- 10) Man kann klar zwischen Fakten und Interpretationen unterscheiden.
- 11) Wichtige Ergebnisse und kritische Problemfelder sind nochmals extra zusammengefasst.
- 12) Die Informationen werden je nach Empfänger selektiert und verdichtet.
- 13) Externe und Interne Faktoren werden bei der Analyse beachtet.
- 14) Berichte folgen einem hierarchischen Aufbau.
- 15) Die dargestellten Informationen sind aktuell.
- 16) Die sprachliche Ausdrucksweise ist präzise (vgl. STEINMÜLLER 2000, S. 395).

3.5 Berichtstermin

Der Berichtstermin, also wann ein Bericht jeweils fertig gestellt ist, wird vom Berichtssender und -empfänger festgelegt. Je öfter ein Bericht erstellt wird, umso aktueller sind die Informationen für die Berichtsempfänger, aber es birgt auch die Gefahr des „Information overload“ und die Arbeit für den Controller steigt. Es gilt, je schneller der Berichtsempfänger den jeweiligen Bericht (z.B. Monatsbericht) in den Händen hält umso mehr steigt die Akzeptanz und der Nutzen eines erstellten Berichtes (vgl. WEBER 2008, S. 227).

Die Erstellung eines Berichtes kann von wenigen Tagen bis zu einem ganzen Monat dauern, je nach Unternehmensgröße. Um den Prozess der Erstellung zu optimieren hat man folgende Möglichkeiten:

- Erstellung von Umsatzschnellmeldungen, wie erste Schätzungen oder konkrete Werte für die wichtigsten Kennzahlen und Steuerungsgrößen. Der ausführlichere Gesamt-Monatsbericht folgt dann etwas später.
- Die Schließung der Konten einige Werkstage vor dem Monatsende, um die Zahlen schon früher zu erhalten.
- Tätigkeiten in den Zeitraum vor dem Abschlussstichtag verlagern.
- Datenstrukturen vereinheitlichen.
- Den Personaleinsatz zu optimieren (vgl. DÜREN 2010, S. 91-92).

3.6 Mögliche Bestandteile eines Berichtes

Die gesammelten und aufbereiteten Informationen können mit Hilfe unterschiedlicher Instrumentarien in Beziehung zueinander gestellt werden.

Die **Abweichungsanalysen** sind ein Bestandteil des Kontrollprozesses im Controlling. Hierfür werden den IST-Werten, also was tatsächlich erreicht wurde, die SOLL- Werte aus den Zielen gegenübergestellt. Sie bilden die Voraussetzung für die Feststellung von Verantwortlichkeiten bei Abweichungen im SOLL - IST- Vergleich. Hieraus kann man dann Verbesserungsvorschläge für die Zukunft ableiten. Außerdem trägt die Abweichungsanalyse zur Ursachenforschung bei, um interne und externe Abweichungsursachen herauszustellen und diese zu reduzieren (vgl. STEINMÜLLER 2008, S. 385f).

Berichte können auch **Zukunftserwartungen** enthalten, die als Informationsgrundlage für weitere Planungen in die Zukunft gelten. Es werden methodische Prognoseverfahren angewendet, oder es sind subjektive Beurteilungen, Einschätzungen und Mutmaßungen des Berichtssenders. Wichtig hierbei ist, die Nennung des verwendeten Prognoseinstrumentes sowie die getrennte Darstellung von den tatsächlichen IST- Größen. Außerdem ist die jeweilige Informationsbasis zu nennen und die Prämissen unter denen der prognostizierte Zustand eintreffen soll (vgl. STEINMÜLLER 2008, S. 387f).

Des Weiteren bestehen Berichte aus verschiedenen zuvor definierten **Kennzahlen**. Sie eignen sich zur Beschreibung der Zielwirkungen operativer Maßnahmen in vorgegebenen zeitlichen Rahmen. Vor der Berichtserstattung müssen sie für abgeschlossene Funktionsbereiche ermittelt und in Kennzahlensysteme zusammengefasst werden. Dem Berichtsempfänger und dem Berichtssender müssen die Ermittlungsweise der Kennzahlen und die Relevanz für die Leistungsbeurteilung klar erkennbar sein. Es gelten folgende Anforderungen an Kennzahlen in Berichten:

- Kennzahlen müssen dem Berichtsempfänger Anhaltspunkte über die Qualität der Performance und deren Auswirkung auf die Zielerreichung übermitteln.
- Sie müssen dem Berichtsempfänger Schwachstellen und Anhaltspunkte für Gegensteuerungsmaßnahmen aufzeigen.

- Sie sollen Abweichungsursachen nach Verantwortungsbereichen aufgliedern.
- Sie zeigen Beziehungen zwischen Abteilungen und Funktionsbereichen auf.
- Sie prognostizieren Wirkungen von Maßnahmen und Konzeptionen auf die Zielerreichung.
- Sie müssen vergleichbar, vernetzbar und aggregierbar, d.h. sie sind datenmäßig austauschbar und zusammenfassbar, sein.
- Sie vermitteln dem Berichtsempfänger einen raschen Überblick über die Situation.
- Sie können rasch vom Berichtssender verarbeitet werden (vgl. STEINMÜLLER 2008, S. 388f).

Um kennzahlengestützte Controllerberichte zu untermauern setzt man **strategierelevante Informationen als Kommentare** ein. Vor allem, wenn sich das Berichtswesen noch in der Einführungsphase befindet sind Kommentare hilfreich um schwer verständliche Inhalte detaillierter zu erklären, so unterstützen sie die Verständlichkeit der Berichtsinformationen. Sie eignen sich auch „als Mittel zum Coaching der Führungskräfte (...), indem sie beispielsweise kritische Analysen und Handlungsempfehlungen beinhalten“ (HIRSCH 2012, S. 171) (vgl. HIRSCH 2012, S. 171).

Folgendes sollte man bei der Verwendung von Kommentaren beachten:

- Orientierung der verbalen Erläuterungen am Berichtszweck.
- Die verbalen Äußerungen quantitativ untermauern, sie sind eine Ergänzung des Kennzahlenberichts.
- Die Informationsgrundlagen offen legen und objektivieren. Subjektive Erläuterungen gesondert kennzeichnen.
- Langfristige Auswirkungen bei verbalen Äußerungen berücksichtigen und einbeziehen.
- Die Kommentare problemdeckend und ausgewogen selektieren.
- Entwickeln von Methoden und Verfahren zur Beschreibung, Vergleichbarmachung, Interpretation und Analyse von Aussagen in Berichten.
- Vermittlung eines zutreffenden Bildes des Berichtsgegenstandes (vgl. STEINMÜLLER 2008, S. 390f).

3.7 Berichtssysteme

Als Berichtssystem werden „eine dem betrieblichen Informationsbedarf angepasste, geordnete Struktur aller Berichte“ (HORVÁTH 2009, S. 542) bezeichnet. Beim Aufbau eines Berichtssystems werden in der Regel drei Aspekte gleichzeitig beachtet:

- Die zeitliche Frequenz (Erstellung von wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Berichten),
- Die Phasen im Managementprozess (Erstellung von Planungs- und Kontrollberichten),
- Die Organisationsebenen (Erstellung von Berichten für das untere, mittlere sowie obere Management) (vgl. HORVÁTH 2009, S. 542).

Das Problem solcher Berichtssysteme ist, dass die Empfängerorientierung nicht gewährleistet ist. Dadurch steigt die Zahl der erstellten Berichte und ihr Umfang (vgl. HORVÁTH 2009, S. 547).

4 Befragung der öffentlichen Bibliotheken

In Deutschland gibt es laut dem STATISTISCHEN BUNDESAMT 8404 öffentliche Bibliotheken. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit konnten nicht alle deutschen Bibliotheken befragt werden, so musste eine Auswahl getroffen werden. Das geschah wie folgt:

In der Adressdatenbank (BibS) der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) sind insgesamt 14 500 Adressen aktiver öffentlicher wie auch wissenschaftlicher Bibliotheken hinterlegt. Wenn man nun die Suche folgendermaßen eingrenzt

- Auswahlabfrage Typ: „alle ÖB“
- Auswahlabfrage Bestandsgrößenklasse: 100.001 – 300.000, 300.001 – 1.000.000 und 1.000.001 und mehr

erhält man 140 Treffer. Diese Anzahl hielt die Autorin für erreichbar/durchführbar in der vorhandenen Zeit, die für die Bachelorarbeit zur Verfügung stand. So mussten nun alle E-Mail Adressen gesammelt werden. Dabei wurde versucht, wenn möglich die E-Mail Adresse der Leitung herauszufinden. Mehrere Bibliotheken gaben auf Ihrer Homepage keine E-Mail Adresse an, so dass am Ende eine Zahl von 122 Bibliotheken übrig blieb, die zur Umfrage eingeladen worden sind.

Es wurden explizit Bibliotheken mit größeren Bestandsklassen ausgewählt, da es wahrscheinlicher ist hier ein Berichtswesen anzutreffen (vgl. DESTATIS 2010; HBZ 2012). Der Befragungszeitraum für diese Befragung ist vom 30.07.2012 bis zum 31.08.2012.

Die hier vorliegende Befragung ist dementsprechend eine Stichprobe bzw. Teilerhebung, denn sie „(...) ist eine Auswahl von Elementen (n) aus der Gesamtheit aller Elemente (N), die durch ein oder mehrere Merkmale gekennzeichnet sind“ (MÖHRING 2010, S. 28 mit e. Zitat v. FRIEDRICHS 1999, S. 125). Als Vorteile der Stichprobe gegenüber einer Vollerhebung sind hier zu nennen:

- Eine Stichprobe ist kostengünstiger.
- Sie ist weniger aufwändig in der Organisation und Durchführung.
- Sie ist schneller durchgeführt.
- Sie ist meist genauer und weniger fehleranfällig als eine Vollerhebung.
- Meist ist sie die einzige Möglichkeit einer Erhebung (vgl. MÖHRING 2010, S. 28).

Zu beachten bei einer Stichprobe ist die Repräsentativität dieser.

Repräsentativität oder Repräsentanz bedeutet Abbildungstreue oder Übereinstimmung einer Stichprobe mit der Grundgesamtheit. Das heißt, dass in der Teilmenge alle Strukturmerkmale und Merkmalskombinationen der Grundgesamtheit getreu ihrer relativen Häufigkeit wiedergespiegelt werden“ (MÖHRING 2010, S. 28).

4.1 Befragungsfom

Aufgrund des Umfeldes, dass die Befragung im Rahmen einer Bachelorarbeit stattfindet sowie dass die Befragten Personen in ganz Deutschland zu finden sind, hat sich die Autorin für einen Online-Fragebogen entschieden. Diese Befragungsfom ist vergleichbar mit der schriftlichen Befragung, wobei aber hier der Fragebogen im World-Wide-Web abrufbar ist. Die Befragten werden mit einer E-Mail eingeladen, in der sie den Link zum Fragebogen und ihre persönliche Zugangsnummer erhalten (vgl. MÖHRING 2010, S. 132).

Nach hinlänglicher Recherche im Internet nach einer geeigneten Software für diese Umfrage, entschied sich die Autorin für das Angebot von Dominik LEINER. Die Software „SoSci Survey: oFb – Der onlineFragebogen“ ist über die URL <https://www.soscisurvey.de> erreichbar. „SoSci Survey wurde speziell für wissenschaftliche Befragungen konzipiert und wird stetig für die tägliche

Forschungspraxis weiterentwickelt“ (LEINER 2012). Folgende Vorteile sprachen für die Entscheidung für dieses Programm:

- Für wissenschaftliche Befragungen ist dieses Programm kostenlos.
- Die Daten können als CSV-Datei (für die Auswertung in Excel) heruntergeladen werden. Variablen werden den Antwortmöglichkeiten automatisch zugeteilt.
- Die E-Mails können als Serienmail direkt versendet werden und die Seriennummern werden automatisch zugeordnet, so dass keine späteren Rückschlüsse auf die Teilnehmer möglich sind.
- Die Bedienung ist auch für Anfänger leicht verständlich.
- Es ist keine Installation einer Software auf dem Computer erforderlich. Man kann das Programm direkt im Internet aufrufen.
- Das Programm ist werbefrei.

4.2 Die Erarbeitung des Fragebogens

Eine wichtige Rolle bei der Erarbeitung eines Fragebogens spielt der Operationalisierungsvorgang.

Unter Operationalisierung versteht man die Schritte der Zuordnung von empirisch erfassbaren, zu beobachtenden oder zu erfragenden Indikatoren zu einem theoretischen Begriff. Durch Operationalisierung werden Messungen der durch einen Begriff bezeichneten empirischen Erscheinungen möglich (ATTESLANDER 2008, S. 40).

Es lassen sich drei Operationalisierungsschritte nach ATTESLANDER nennen:

- 1) Formulierung der Hypothese
- 2) Gegenstandsbenennung (Für wen gilt die Hypothese?)
- 3) Definition der Begriffe, relevante Variablen und Indikatoren (vgl. ATTESLANDER, S. 42)

Im Folgenden werden die Operationalisierungsschritte für die vorliegende Arbeit erläutert. Die Hypothesen werden genannt, die Begriffe definiert und Variablen und Indikatoren festgesetzt, um zum Schluss die expliziten Fragen des Fragebogens vorzustellen.

4.2.1 Hypothesen

„Eine Hypothese ist ein mit Begriffen formulierter Satz, der empirisch falsifizierbar ist“ (ATTESLANDER 2008, S. 37).

Weiterhin ist bei der Bildung von Hypothesen folgendes zu beachten:

- Eine Hypothese ist eine Aussage, keine Frage, kein Befehl.
- Die Aussage enthält mindestens zwei semantisch gehaltvolle Begriffe (...).
- Die Begriffe sind durch den logischen Operator „wenn-dann“ verbunden. (...)
- Die Aussage ist nicht tautologisch, d. h. ein Begriff deckt den anderen semantisch nicht ab. (...)
- Die Aussage ist widerspruchsfrei, d. h. ein Begriff schließt den anderen semantisch nicht aus.
- Die empirischen Gestaltungsbedingungen sind implizit oder explizit im Einzelnen aufgezählt. (...)
- Die Begriffe sind auf Wirklichkeitsphänomene hin operationalisierbar.
- Die Aussage ist falsifizierbar (...) (ATTESLANDER 2008, S. 37).

Unter Berücksichtigung dieser Hinweise wurden folgende Hypothesen gebildet:

Hypothese 1: Existiert ein **Berichtswesen** in deutschen Bibliotheken, dann werden auch andere **Managementinstrumente** eingesetzt.

Hypothese 2: Sind die erstellten Berichte in der Bibliothek allen Mitarbeitern bekannt, werden sie gelesen und genutzt (hohe Akzeptanz), so werden sie nach den geltenden **Gestaltungsrichtlinien** erstellt.

Hypothese 3: Berichte, die nach den geltenden Gestaltungsrichtlinien erstellt wurden, haben zu Veränderungen in der Bibliothek geführt.

Hypothese 4: Weniger als die Hälfte der befragten Bibliotheken arbeiten mit einem aussagekräftigen Berichtswesen.

Alle vier Hypothesen beziehen sich auf die befragten deutschen Bibliotheken im Befragungszeitraum (siehe Kapitel 4).

Nun werden die Begriffe Berichtswesen, Managementinstrumente, Akzeptanz sowie Gestaltungsrichtlinien definiert und entsprechende Variablen und Indikatoren von der Autorin festgelegt:

Begriff	Variablen und Indikatoren
<p>Berichtswesen: Ein Instrument des Controllings. Regelmäßige Berichte werden für die Führungsebene erstellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berichtstermin: wöchentlich, monatlich, alle zwei Monate, alle drei Monate, alle sechs Monate, alle zwölf Monate • Berichtssender: Controlling-Mitarbeiter, Mitarbeiter aus anderer Abteilung, Direktion, Sonstige • Berichtsempfänger: Direktion, Abteilungsleiter, Mitarbeiter, Externe, Sonstige • Berichtstypen: Standardbericht, Bedarfsbericht, Abweichungsbericht • Berichtszweck: Dokumentation, Planung, Kontrolle, Steuerung • Berichtsinhalt: Fakten, Explanatorische Informationen, wertende Aussagen, Prognosen • Verdichtung: hierarchisch höhere Personen bekommen eher globalere Informationen und hierarchisch niedrigere detailliertere • Berichtsmedium: E-Mail, Präsentation, Papierform, Webbasiert
<p>Managementinstrumente: Instrumente, die erfolgreich im Bereich des Controllings eingesetzt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Übergreifende: Leitbild, Controlling, Zielvereinbarungen, Jahreszielplanung, BSC, Qualitätsmanagementsystem, Produktdefinitionen, Benchmarking • Organisation/Personal: Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungswesen, Personalbedarfsplanung, leistungsbezogene Entgeltbestandteile, Geschäftsprozessanalyse • Finanzmanagement/ Haushalt: KLAR, Flexibilisierung des Haushaltsvollzugs, Budgetierung, kaufmännische Buchführung • Kundenorientierung: Kundenzufriedenheitsanalyse, Leistungsstandards in Auskunft, Information und Leihbereichen sowie bei internen Abläufen, Beschwerdemanagementsystem
<p>Akzeptanz: Eine hohe Akzeptanz ist, wenn jeder Mitarbeiter die Berichte als sinnvoll ansieht. Und Vorschläge zu Veränderungen umgesetzt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Über Bericht gesprochen: extra Meeting, nie, Sonstiges • Jeder Mitarbeiter kennt den Bericht: ja, nein • Vorschläge wurden umgesetzt: ja, nein, welche

werden.	
Gestaltungsrichtlinien: In der Literatur sind Formalien festgelegt, die einen Bericht besser aussehen lassen.	Überarbeitung: mehrmals jährlich, jährlich, alle zwei Jahre, alle drei Jahre und weniger Gestaltungselemente: Grafiken, Tabellen, Kommentare Seitenumfang: 0-9 Seiten, 10-19 Seiten, 20-39 Seiten, 40 und mehr Seiten Management Summary: ja, nein Bezugsgrößen: Ist-werte, Plan-Werte, Prognose-Werte, Vergangenheits-Werte Bestandteile: Abweichungsanalysen, Zukunftserwartungen, Kennzahlen

4.2.2 Die Titelseite

„Die Titelseite des schriftlichen Fragebogens sollte – unter dem Gesichtspunkt der Information – eine Reihe von Angaben enthalten, die der potentiellen Befragungsperson anzeigen, womit sie es eigentlich zu tun haben“ (PORST 2011, S. 34). Nach dieser Vorgabe von PORST sieht die Titelseite wie folgt aus:



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Herzlich Willkommen zum Fragebogen über die Nutzung eines Berichtswesen in öffentlichen Bibliotheken!

Steigender Rechtfertigungs- und Zeitdruck, die Reduzierung der zur Verfügung stehenden Mittel, die rasche technologische Entwicklung, der Wertewandel der Gesellschaft, die Veränderung der Finanzierungsstruktur sowie komplexere Beziehungen zu den Anspruchsgruppen sind Trends mit denen Bibliotheken in der heutigen Zeit umgehen müssen. Dadurch sind sie gezwungen effektiver zu arbeiten, um das zu tun werden verschiedene Controllinginstrumente wie zum Beispiel das Berichtswesen eingeführt.

Doch haben öffentliche Bibliotheken ein gut funktionierendes Berichtswesen etabliert? Oder besteht noch Nachholbedarf? Diese zentralen Fragen untersuche ich im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement.

Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie ca. 15 Minuten. Ich danke Ihnen schon im Voraus für Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Katharina Kupfer

Hinweise zur Beantwortung der Fragen

- Die Studienarbeit unterliegt den Regelungen der Datenschutzgesetzgebung. Es ist absolut sichergestellt, dass Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden.
- Es gibt Fragen mit einer Einfachnennung und Fragen bei denen Mehrfachnennungen möglich sind. Fragen mit Mehrfachnennungen werden direkt im Fragebogen angekündigt.
- Des Weiteren gibt es Fragen, die mit Hilfe einer Skala arbeiten. Dort kann man zwischen fünf Abstufungen auswählen:
 - 1. Stufe (links): Nicht wichtig
 - 2. Stufe: Weniger wichtig
 - 3. Stufe: Mittel
 - 4. Stufe: Wichtig
 - 5. Stufe (rechts): Sehr wichtig
- Bei einigen Fragen steht Ihnen eine Texteingabe zur Verfügung. Diese wird eingeleitet durch „Sonstiges“. So können Sie eine Antwort hinzufügen, falls Ihnen die vorgegebenen Antworten nicht ausreichen.
- Mit Hilfe des "Weiter"-Buttons kommen Sie zur nächsten Frage.
- Falls Sie weitere Anmerkungen und Hinweise zur Befragung haben, können Sie diese am Ende des Fragebogens schreiben.

Weiter

Katharina Kupfer, Department Information, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg - 2012

0% ausgefüllt

Abbildung 6: Screenshot der Titelseite der Befragung

Auf der Titelseite wird die Befragung kurz vorgestellt, das Thema eingegrenzt. Des Weiteren ist die Institution genannt, sowie das Umfeld in der die Befragung stattfindet. Die Autorin, als Ansprechpartnerin, wird auf jeder Seite unten im

Impressum genannt. Da es sich um einen online Fragebogen handelt, kann man jederzeit den Namen der Autorin anklicken und eine E-Mail an diese versenden. Außerdem sind auf der Titelseite die Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens angegeben, diese dienen als Hilfestellung für die Befragten. Des Weiteren findet man hier den Hinweis zum Datenschutz.

4.2.3 Die Fragen

Es gibt verschiedene Formen von Fragen. Die vier Häufigsten und die auch in dieser Arbeit verwendeten Frageformen werden im Folgenden kurz skizziert.

Geschlossene Fragen:

- haben eine begrenzte und definierte Anzahl möglicher Antwortkategorien
- die Befragungsperson wählt eine für sich passende Antwort aus; die Antwort muss von der Befragungsperson ggf. angepasst werden
- Unterschieden wird: Einfachnennung (Entscheidung) und Mehrfachnennung (Auswahl)
- Vorteil: schnelle Abarbeitung
- Nachteil: ggf. findet sich die Befragungsperson nicht in den vorgegebenen Antworten wieder

Halboffene Fragen:

- an eine geschlossene Frage wird die Antwortkategorie „Sonstiges“ angehängt
- Vorteile: bietet Chancen für Personen, die sich nicht in eine Kategorie einordnen lassen, so wird die Motivation der Teilnehmer hoch gehalten

Offen Fragen:

- es existieren keine Antwortkategorien
- die Antwort wird in eigenen Worten gegeben
- hoher Aufwand bei der späteren Auswertung
- Vorteil: die Teilnehmer können so sprechen, wie sie es gewohnt sind
- Nachteil: das Ergebnis hängt sehr stark von der Verbalisierungsfähigkeit der Teilnehmer ab

Skala-Fragen:

- Messung von Werten, Meinungen, Gefühlen oder Handlungen bezüglich ihrer Intensität oder Häufigkeit

(vgl. PORST 2011, S. 51 ff und ATTESLANDER 2008, S. 136 ff)

Die Fragen des Fragebogens wurden in fünf verschiedene Kategorien unterteilt.

Kategorie 1: Berichtswesen (Frage 1 bis 15)

In dieser Kategorie werden allgemeine Fragen zum Berichtswesen gestellt. Die Antworten geben unter anderem Auskunft über den Berichtssender und -empfänger, die Berichtsform, die Berichtstypen, den Berichtstermin, den Berichtszweck sowie die Berichtsinhalte.

Kategorie 2: Formalien (Frage 16 bis 23)

In dieser Kategorie geht es um die geltenden Gestaltungsrichtlinien, also dem Seitenumfang, der Überarbeitung und den Anforderungen an einen guten Bericht.

Kategorie 3: Akzeptanz (Frage 24 bis 27)

In dieser Kategorie geht es darum, ob über die erstellten Berichte gesprochen wird, ob sie bekannt sind und ob Maßnahmen/Vorschläge auch tatsächlich umgesetzt werden/wurden.

Kategorie 4: Managementinstrumente (Frage 28 bis 29)

Hier wird die Frage geklärt, ob Bibliotheken nur kein Berichtswesen haben oder gar keine Managementinstrumente jeglicher Form angewendet werden.

Kategorie 5: Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern (Frage 30 bis 32)

Hier werden die obligatorischen Fragen zusammengefasst. Der Autorin schien es wichtig, zu wissen welche Position der Teilnehmer in der Bibliothek innehat, welchem Unterhaltsträger die Bibliothek zugehört sowie die Bestandsgröße. Aus Gründen des Datenschutzes und der Anonymität der Befragung wurde hier verzichtet nach dem Standort der Bibliothek (Stadt) zu fragen, da man sonst die Bibliothek leicht zuordnen könnte.

Eine Vielzahl der Fragen sind geschlossene Fragen, da die Autorin die Antwortmöglichkeiten vorher eingrenzen konnte. War sich die Autorin nicht schlüssig darüber, ob es doch noch andere Antwortalternativen gab, wurde die Form der halboffenen Frage gewählt. Dazu wurde eine Kategorie „Sonstige/s“ angefügt. Dort konnten die Teilnehmer einen freien Text eingeben.

Die Form der offenen Frage kam in dieser Befragung nur einmal vor, nämlich auf der letzten Seite, wo die Teilnehmer Kommentare und Anregungen zur Befragung machen konnten. Wenn Mehrfachnennungen möglich waren, wurde dies jeweils explizit angekündigt. Frage 13 und 23 waren Skala-Fragen. Dabei wurden Einschätzungen zu fiktiven Aussagen der Teilnehmer abgefragt. Frage 1 und Frage 28 sind Filterfragen. Gibt ein Teilnehmer bei der ersten Frage die Antwort „Nein“ dann wird er direkt zur Frage 28 weitergeleitet. Denn wenn es kein Berichtswesen in der Bibliothek gibt, dann können die Fragen 2 bis 27 auch nicht vom Teilnehmer beantwortet werden. Wird bei Frage 28 bei jedem Managementinstrument die Antwort „nicht geplant diese anzuwenden“ gegeben, dann erscheint für diesen Teilnehmer zusätzlich die Frage 29. Anderen Teilnehmern bleibt diese Frage verborgen.

Frage 1

Gibt es in Ihrer Bibliothek ein Berichtswesen über den Jahresbericht hinaus?

- Ja
- Nein

Frage 2

Von wem werden Berichte in Ihrer Bibliothek erstellt? *(Mehrfachnennungen sind möglich!)*

- Controlling-Mitarbeiter/-in
- Mitarbeiter/-in aus anderen Abteilungen
- Leiter/-in
- Sonstige ...

Frage 3

Wer erhält die Berichte in Ihrer Bibliothek? *(Mehrfachnennungen sind möglich!)*

- Leiter/-in
- Abteilungsleiter/-in
- Teamleiter/-in
- Mitarbeiter/-in
- Externe Empfänger (Verwaltung o.ä.)
- Sonstige ...

Frage 4

In welcher Form werden die Berichte den Empfängern übermittelt?

(Mehrfachnennungen sind möglich!)

- E-Mail
- Präsentation
- Papierform
- Webbasiert (z.B. Internet/Intranet)

Frage 5

Welche Berichtstypen werden in Ihrer Bibliothek verwendet? *(Mehrfachnennungen sind möglich!)*

- regelmäßige Berichte, die sehr standardisiert sind
(Standardberichte)
- Berichte, die nur bei Anforderung erstellt werden; sie beinhalten Sachverhalte, die in anderen Berichten nicht dargestellt sind
(Bedarfsberichte)
- Berichte, die erstellt werden, wenn vorher festgelegte Schwellenwerte über- oder unterschritten werden
(Abweichungsberichte)

Frage 6

Wie oft werden Standardberichte erstellt?

Standardberichte = regelmäßige Berichte, die sehr standardisiert sind

- wöchentlich
- monatlich
- alle zwei Monate
- alle drei Monate
- alle sechs Monate
- alle zwölf Monate
- nie

Frage 7

Wie oft werden im Durchschnitt Bedarfsberichte angefordert?

Bedarfsberichte = Berichte, die nur bei Anforderung erstellt werden; sie beinhalten Sachverhalte, die in anderen Berichten nicht dargestellt sind

- wöchentlich
- monatlich
- alle zwei Monate

- alle drei Monate
- alle sechs Monate
- alle zwölf Monate
- nie

Frage 8

Wie oft werden im Durchschnitt Abweichungsberichte erstellt?

Abweichungsberichte = Berichte, die erstellt werden wenn vorher festgelegte Schwellenwerte über- oder unterschritten werden

- wöchentlich
- monatlich
- alle zwei Monate
- alle drei Monate
- alle sechs Monate
- alle zwölf Monate
- nie

Frage 9

Für welchen Zweck werden Berichte erstellt? *(Mehrfachnennungen sind möglich!)*

- Dokumentation
- Planung
- Kontrolle
- Steuerung
- Sonstiges...

Frage 10

Welche Informationen enthalten Ihre Berichte? *(Mehrfachnennungen sind möglich!)*

- Fakten
- Explanatorische Informationen (Fakten werden erklärt und in Beziehung zueinander gebracht)
- Wertende Aussagen
- Prognosen

Frage 11

Werden die Informationen unterschiedlich verdichtet?

- hierarchisch höhere Personen bekommen eher globalere Informationen und hierarchisch niedrigere detailliertere
- alle Berichtsempfänger bekommen die gleichen Informationen

Frage 12

Welche Gestaltungselemente enthalten Ihre Berichte? *(Mehrfachnennungen sind möglich!)*

- Grafiken
- Tabellen
- Kommentare (Verdeutlichung wichtiger Sachverhalte und Erkenntnisse, evtl. Zusatzinformationen)

Frage 13

Welche Bedeutung messen Sie den einzelnen Elementen bei?

- | | | |
|--------------------------|------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Grafiken | nicht wichtig...sehr wichtig |
| <input type="checkbox"/> | Tabellen | nicht wichtig...sehr wichtig |
| <input type="checkbox"/> | Kommentare | nicht wichtig...sehr wichtig |

Frage 14

Welche Bezugsgrößen werden in Ihren Berichten dargestellt?
(Mehrfachnennungen sind möglich!)

- Ist-Werte
- Plan-Werte
- Prognose-Werte
- Vergangenheits-Werte

Frage 15

Welche Bestandteile findet man unter anderem in Ihren Berichten?
(Mehrfachnennungen sind möglich!)

- Abweichungsanalyse
- Zukunftserwartungen
- Kennzahlen
- Maßnahmen und Vorschläge

Frage 16

Welchen Seitenumfang haben Ihre Standardberichte?

Standardberichte = regelmäßige Berichte, die sehr standardisiert sind

- 0 – 9 Seiten

- 10 – 19 Seiten
- 20 – 39 Seiten
- 40 und mehr Seiten
- Es werden keine Standardberichte erstellt.

Frage 17

Welchen Seitenumfang haben Ihre Bedarfsberichte?

Bedarfsberichte = Berichte, die nur bei Anforderung erstellt werden; sie beinhalten Sachverhalte, die in anderen Berichten nicht dargestellt sind

- 0 – 9 Seiten
- 10 – 19 Seiten
- 20 – 39 Seiten
- 40 und mehr Seiten
- Es werden keine Bedarfsberichte erstellt.

Frage 18

Welchen Seitenumfang haben Ihre Abweichungsberichte?

Abweichungsberichte = Berichte, die erstellt werden wenn vorher festgelegte Schwellenwerte über- oder unterschritten werden

- 0 – 9 Seiten
- 10 – 19 Seiten
- 20 – 39 Seiten
- 40 und mehr Seiten
- Es werden keine Abweichungsberichte erstellt.

Frage 19

Wird längeren Berichten ein Management Summary (enthält wesentliche Informationen sehr stark verdichtet) vorangestellt?

- Ja
- Nein

Frage 20

Warum nicht? (*Mehrfachnennungen sind möglich!*)

- aus zeitlichen Gründen
- es wird von den Berichtsempfängern nicht gewünscht
- das kann ich nicht beantworten
- Sonstiges...

Frage 21

Wie oft werden die Inhalte und das Layout ihrer Berichte überarbeitet?

- mehrmals jährlich
- jährlich
- alle zwei Jahre
- alle drei Jahre oder seltener

Frage 22

Wie schätzen sie die folgenden Anforderungen an einen guten Bericht ein?

- Berichte enthalten die exakte Bezeichnung des Berichtgegenstandes.
- Berichte folgen einer einheitlichen Struktur.
- Berichte enthalten die genaue Beschreibung des Problems.
- Auf das Berichtsziel wird Bezug genommen.
- Jeder Bericht ist empfängerorientiert aufbereitet.
- Die Highlights eines jeden Berichtes sind besonders hervorgehoben.
- Es werden aussagekräftige Vergleichs- und Bezugsgrößen herangezogen.
- Begriffsinhalte werden einheitlich verwendet, Fachbegriffe sind genau definiert.
- Berichte beinhalten einen Bezug zum vorherigen Bericht sowie zu anderen Berichten.
- Man kann klar zwischen Fakten und Interpretationen unterscheiden.
- Wichtige Ergebnisse und kritische Problemfelder sind nochmals extra zusammengefasst.
- Die Informationen werden je nach Empfänger selektiert und verdichtet.
- Externe und Interne Faktoren werden bei der Analyse beachtet.
- Berichte folgen einem hierarchischen Aufbau.
- Die dargestellten Informationen sind aktuell.
- Die sprachliche Ausdrucksweise ist präzise.

Diese Frage wird mit einer Fünf-Punkt-Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ beantwortet.

Frage 23

Welche der folgenden Anforderungen werden in Ihren Berichten berücksichtigt?

Bitte haken Sie die Antworten an, welche in Ihren Berichten berücksichtigt werden.

- Berichte enthalten die exakte Bezeichnung des Berichtgegenstandes.
- Berichte folgen einer einheitlichen Struktur.
- Berichte enthalten die genaue Beschreibung des Problems.
- Auf das Berichtsziel wird Bezug genommen.
- Jeder Bericht ist empfängerorientiert aufbereitet.
- Die Highlights eines jeden Berichtes sind besonders hervorgehoben.
- Es werden aussagekräftige Vergleichs- und Bezugsgrößen herangezogen.
- Begriffsinhalte werden einheitlich verwendet, Fachbegriffe sind genau definiert.
- Berichte beinhalten einen Bezug zum vorherigen Bericht sowie zu anderen Berichten.
- Man kann klar zwischen Fakten und Interpretationen unterscheiden.
- Wichtige Ergebnisse und kritische Problemfelder sind nochmals extra zusammengefasst.
- Die Informationen werden je nach Empfänger selektiert und verdichtet.
- Externe und Interne Faktoren werden bei der Analyse beachtet.
- Berichte folgen einem hierarchischen Aufbau.
- Die dargestellten Informationen sind aktuell.
- Die sprachliche Ausdrucksweise ist präzise.

Frage 24

Welche der folgenden Aussage trifft auf Ihre Bibliothek zu? (*Mehrfachnennungen sind möglich!*)

- Die Effizienz der Berichtserstattung ist als sehr hoch anzusehen.
- Die Berichtersteller sind mit dem Prozess der Berichtserstattung sehr zufrieden.
- Die interne Bedeutung des Berichts ist als sehr hoch einzustufen.
- Die Berichtsempfänger sind mit dem Berichtswesen sehr zufrieden.

- Das Berichtswesen ist insgesamt als sehr erfolgreich anzusehen.
- Die erstellten Berichte werden nicht genau gelesen und verschwinden sehr schnell in einer Schublade.

Frage 25

Wird über die erstellten Berichte in Ihrer Bibliothek gesprochen?

- Ja, in einem extra Meeting.
- Nein, nie.
- Sonstiges...

Frage 26

Kennt jede/-r Mitarbeiter/-in in Ihrer Bibliothek die Berichte?

- Ja
- Nein
- Keine Angabe

Frage 27

Wurden Vorschläge, die in Berichten benannt wurden, umgesetzt?

- Ja, und zwar...
- Nein

Frage 28

Was trifft auf Ihre Bibliothek in Bezug auf folgende Managementinstrumente zu:

- regelmäßig angewendet,
- einmalig angewendet
- oder ist zukünftig geplant,
- nicht geplant diese anzuwenden
- oder sind diese nicht bekannt?

Bitte geben sie für jedes Managementinstrument eine Antwort ab.

- Leitbild
- Controlling
- Zielvereinbarungen
- Jahreszielplanung
- BSC (Balanced Scorecard)
- Qualitätsmanagementsystem
- Produktdefinition/ -katalog

- Benchmarking
- Zielvereinbarungsgespräche
- Beurteilungswesen
- Personalbedarfsplanung
- Leistungsbezogene Entgeltbestandteile
- Geschäftsprozessanalyse
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Flexibilisierung des Haushaltsvollzugs
- Budgetierung
- Kaufmännische Buchführung
- Regelmäßige Analyse der Kundenzufriedenheit
- Leistungsstandards in Auskunft, Information und Leihbereichen
- Leistungsstandards bei internen Abläufen
- Aktives Beschwerdemanagementsystem

Frage 29

Warum werden in Ihrer Bibliothek keine Managementinstrumente (auch Berichtswesen) eingesetzt?

- zu hoher Einführungsaufwand
- fehlende Sachkenntnis
- Zeitmangel
- mangelnde Unterstützung der vorgesetzten Verwaltungsstellen
- fehlendes Interesse der vorgesetzten Verwaltungsstellen
- „betriebswirtschaftliches denken gehört nicht in den Kulturbetrieb“
- Sonstiges...

Frage 30

Welche Position haben Sie in der Bibliothek?

- Bibliotheksleiter/-in
- Stellvertretende/-r Bibliotheksleiter/-in
- Leiter/-in Controllingabteilung
- Mitarbeiter/-in Controllingabteilung
- Mitarbeiter/-in und zuständig für Controlling
- Mitarbeiter/-in im Rechnungswesen
- Sonstiges...

Frage 31

Welchen Unterhaltsträger hat Ihre Bibliothek?

- Staat
- Land
- Kreis/Bezirk
- Kommune/Gemeinde
- Sonstige öffentliche Trägerschaft
- Körperschaft/Stiftung des öffentlichen Rechts
- kirchliche Trägerschaft
- Körperschaft/Stiftung des privaten Rechts

Frage 32

Wie groß ist Ihre Bibliothek?

- 100.000 – 500.000 Medieneinheiten
- 500.001 – 1.000.000 Medieneinheiten
- 1.000.001 und mehr Medieneinheiten

4.2.4 Die letzte Seite

Die „letzte Seite“ hat für viele Befragungspersonen eine wichtige Funktion. Hier können sie jenseits von standardisierten Fragen und der Notwendigkeit, Antworten in ein Antwortformat einzupassen, noch einmal „so richtig vom Leder ziehen“, vielleicht auch „Dampf ablassen“. Diese Chance und Gelegenheit sollten Sie Ihren Befragungspersonen unbedingt anbieten (PORST 2011, S. 164).

Aus diesem Grund sieht die letzte Seite dieser Befragung wie folgt aus:

6. Zum Schluss haben sie hier noch Gelegenheit Ihre Anmerkungen und Kommentare zur Befragung einzutragen! [AA04]

Anmerkungen

Weiter

Katharina Kupfer, Department Information, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg - 2012

96% ausgefüllt

Abbildung 7: Screenshot der letzten Seite der Befragung

4.3 Auswertung des Fragbogens

Innerhalb des Befragungszeitraumes von einem Monat haben insgesamt 44 öffentliche Bibliotheken an der Befragung teilgenommen. Die Rücklaufstatistik der Software „Sosci Survey“ sieht folgendermaßen aus:

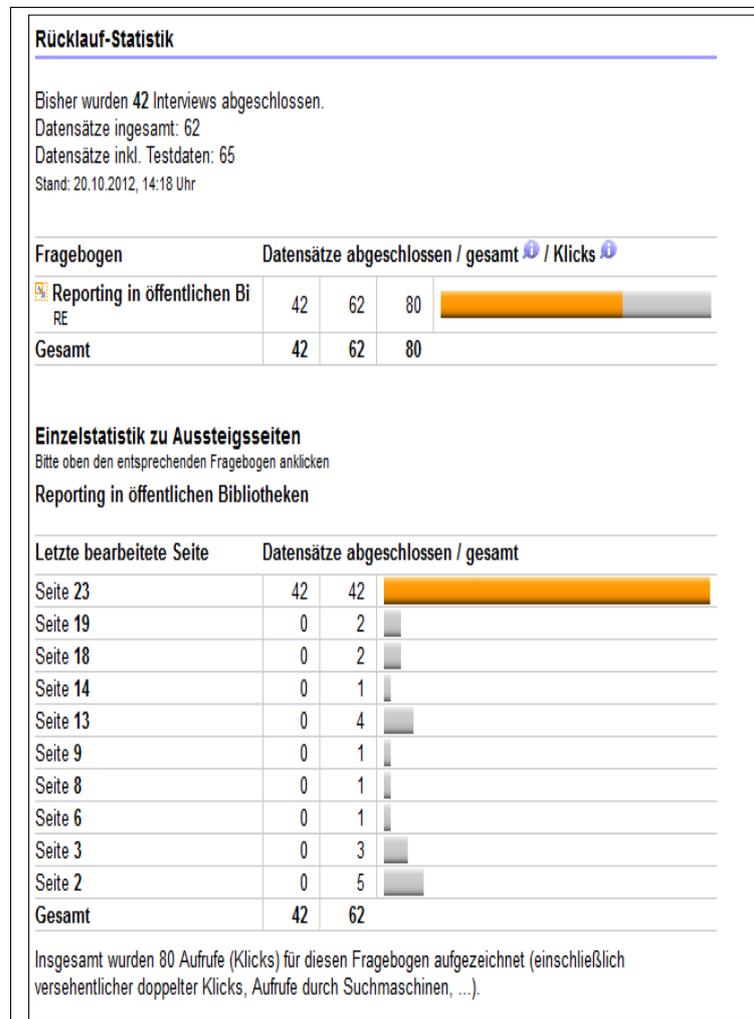


Abbildung 8: Screenshot Rücklaufstatistik "SoSci Survey", Abruf 20.10.2012

Daraus kann man ablesen, dass es insgesamt 80 Klicks auf den Fragebogen gab. Aber nur 42 Teilnehmer das Interview beendet haben. Die Autorin arbeitet mit 43 Datensätzen. Für die Software war ein Datensatz nicht komplett, die Autorin entschied sich aber dafür diese auch mit einzubeziehen.

4.3.1 Vorgehensweise

Die Ergebnisse der Befragung sowie der dazugehörige Kodierungsplan⁷ wurden bei „Sosci Survey“ als Excel-Datei heruntergeladen. So konnten die einzelnen Fragen mit Hilfe von Diagrammen und Tabellen ausgewertet werden. In der Excel-Datei wurden jeweils die Häufigkeitsausprägungen gezählt und diese als Häufigkeitsverteilung in einer Tabelle und anschaulicher als Diagramm wiedergegeben.

4.3.2 Ergebnisse

Kategorie 1: Berichtswesen

Frage 1

Die erste Frage des Fragebogens diente der Filterung der Teilnehmer. So antworteten von insgesamt 43 Bibliotheken 25 mit „ja“ und 18 mit „nein“. Das heißt mehr als die Hälfte (56,82%) der teilnehmenden Bibliotheken haben ein Berichtswesen über den Jahresbericht hinaus. So gilt die Hypothese 4 als nicht bewiesen.

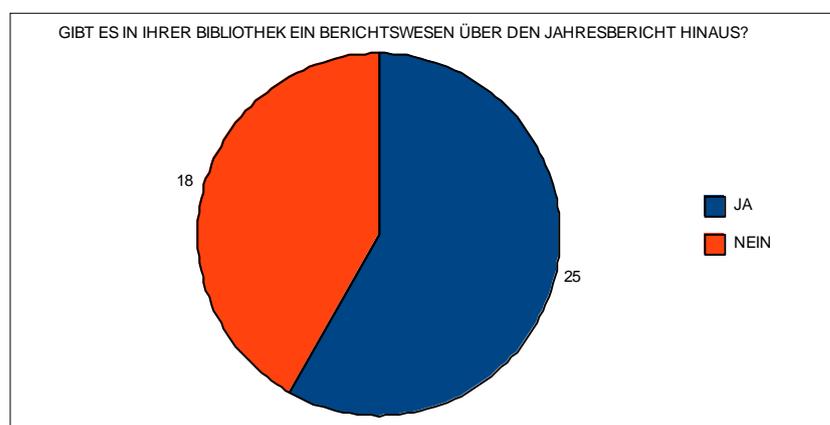


Abbildung 9: Grafische Darst. Auswertung Frage 1

⁷ Es „müssen alle vorkommenden Informationen bzw. Inhalte kodiert werden, d.h. es muss jeder möglichen Ausprägung eine Zahl zugewiesen werden“ (CLEFF 2012, S. 24).

Frage 2

Diese Frage bis zur Frage 28 haben nun nur jeweils 25 Bibliotheken beantwortet, da die erste Frage eine Filterfrage war. Bei der Frage nach dem Berichtssender war die meist genannte Antwort „Leiter/-In“ mit 17 Antworten (68%). Immerhin werden Berichte in 11 Bibliotheken von Controlling-Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (44%) erstellt. Bei acht Bibliotheken erstellen die Berichte Mitarbeiter/ -Innen aus anderen Abteilungen (32%). Zwei Bibliotheken haken die Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ an. Eine Bibliothek gab die Antwort: „AbteilungsleiterinMedienmanagement“.

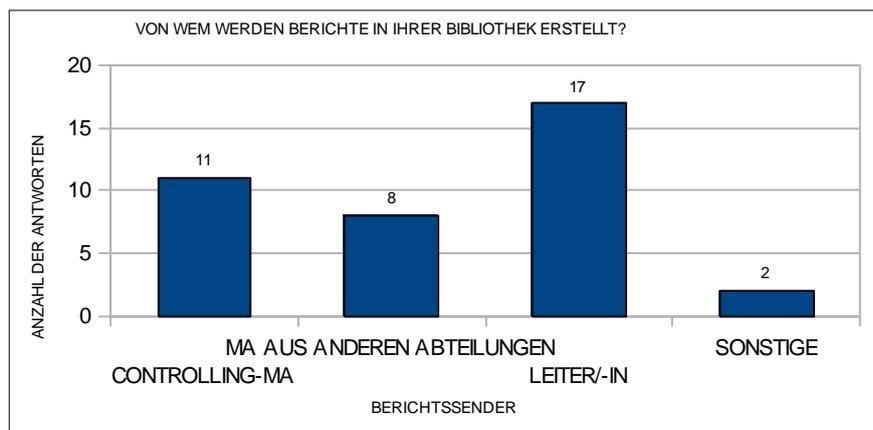


Abbildung 10: Grafische Darst. Auswertung Frage 2

Frage 3

Berichtsempfänger sind der/die Leiter/-in (68%), Externe (64%) und Abteilungsleiter/-innen (52%). Nur in sieben Bibliotheken erhalten auch die Mitarbeiter/-innen (28%) Einblick in die Berichte. Bei „Sonstiges“ wurden externe Empfänger wie „Politik“, „Bürgermeistercontrolling“ oder „Kulturausschuss, Verwaltungsvorstand“ genannt.

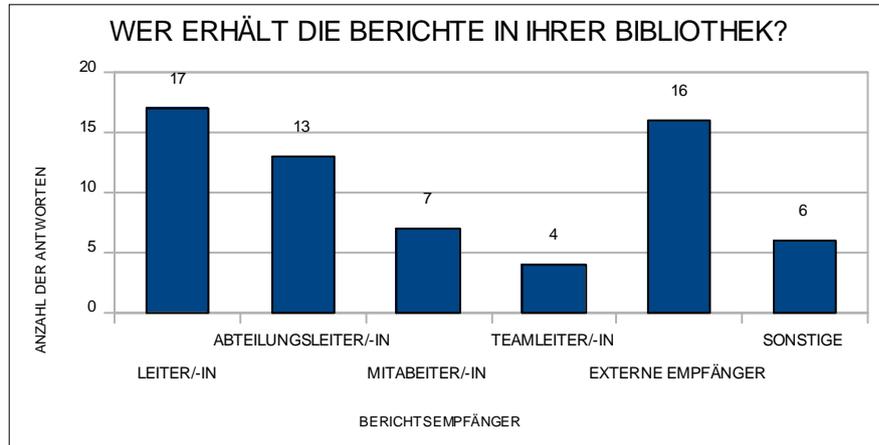


Abbildung 11: Grafische Darst. Auswertung Frage 3

Frage 4

Die Berichte werden meist in Papierform (18 Antworten / 72%) oder per E-Mail (20 Antworten / 80%) den Empfängern überbracht. Immerhin werden die Berichte in neun Bibliotheken (36%) präsentiert.

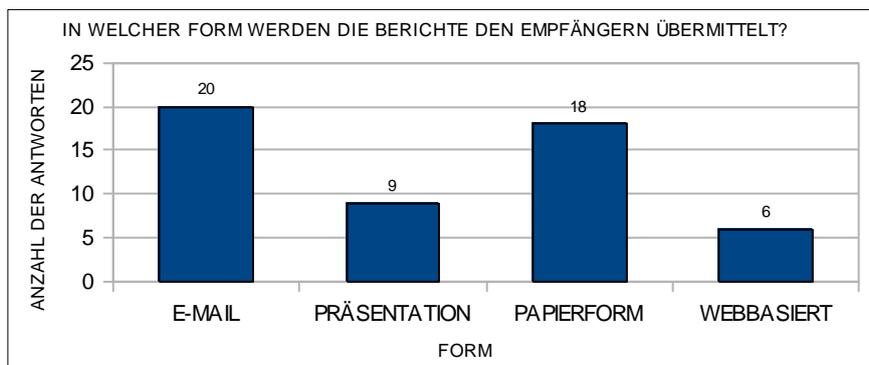


Abbildung 12: Grafische Darst. Auswertung Frage 4

Frage 5

Der häufigste Berichtstyp in Bibliotheken ist der Standardbericht (96%), den fast alle teilnehmenden Bibliotheken verwenden. Bedarfsberichte werden von 72% der Bibliotheken verwendet und Abweichungsberichte nur in 4 Bibliotheken (16%).

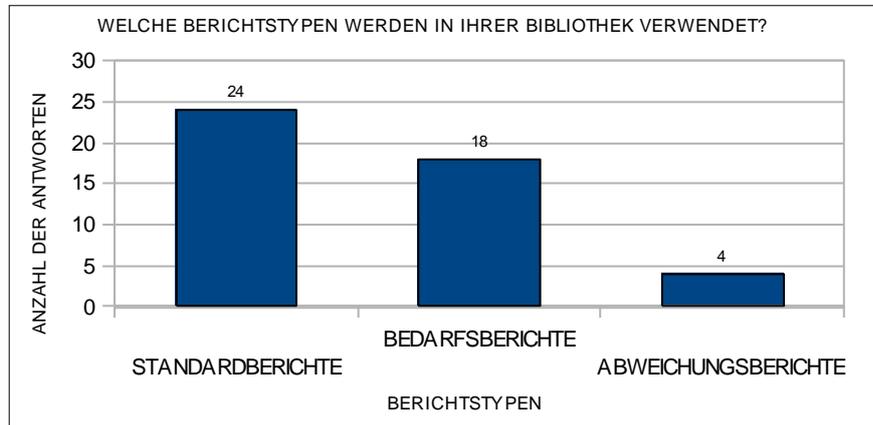


Abbildung 13: Grafische Darst. Auswertung Frage 5

Frage 6 bis 8

Wöchentlich werden in keiner der teilnehmenden Bibliothek Berichte erstellt, so dass dies bei der Auswertung nicht mit aufgenommen wurde. Monatliche Berichte werden von 14 Bibliotheken erstellt (11 Standardberichte, 3 Abweichungsberichte), das sind 56% der teilnehmenden Bibliotheken. Alle drei Monate werden Berichte von insgesamt 18 Bibliotheken erstellt (9 Standardberichte, 4 Bedarfsberichte und 5 Abweichungsberichte), das sind 72%. Alle zwölf Monate werden Berichte von 13 Bibliotheken erstellt (5 Standardberichte, 1 Bedarfsbericht, 7 Abweichungsbericht), das sind 52%. So erstellen also die meisten Bibliotheken quartalsweise ihre Berichte, was die Aktualität der Berichte sinken lässt. Von 14 Bibliotheken werden nie Bedarfsberichte erstellt, das widerspricht der vorherigen Frage, da dort 18 Bibliotheken Bedarfsberichte erstellen. Die Autorin kann sich dies nicht erklären, da genau die gleiche Erläuterung im Fragebogen stand.

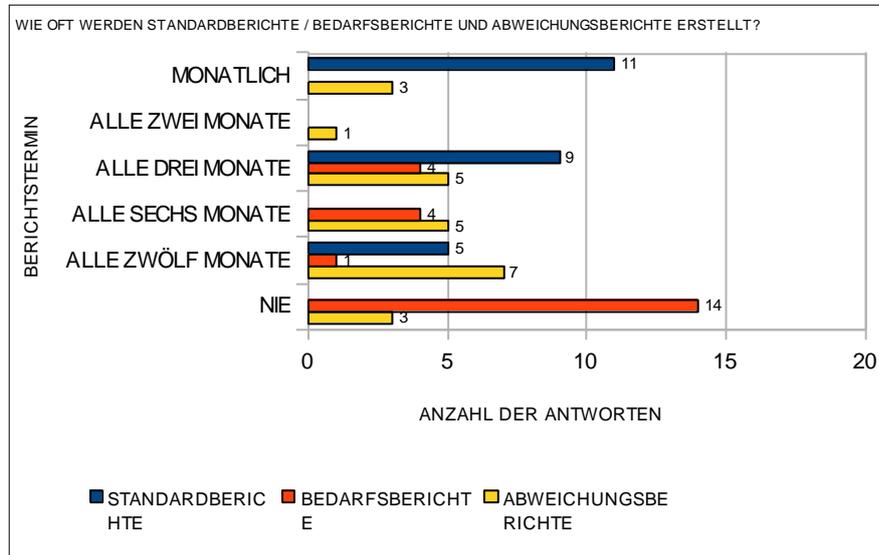


Abbildung 14: Grafische Darst. Auswertung Frage 6 bis 8

Frage 9

Die Zwecke für die Berichte in Bibliotheken erstellt werden, sind sehr ausgeglichen. Der Zweck der Dokumentation wird von 64% genutzt. Der Zweck der Planung von 68% , der Zweck der Kontrolle von 72% und zur Steuerung von 84%. Als Sonstiges wurde zur „Begründung für zusätzliche Mittelanforderungen“ angegeben.

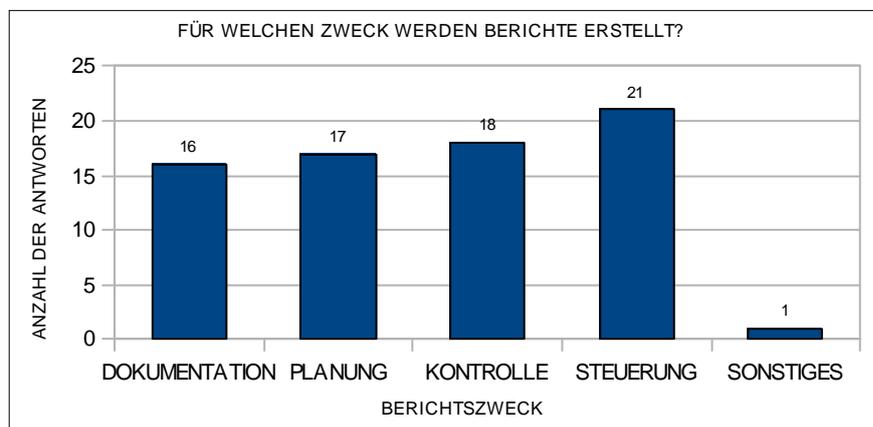


Abbildung 15: Grafische Darst. Auswertung Frage 9

Frage 10

Die Informationen, die in Berichten verwendet werden sind sehr unterschiedlich. So werden Fakten von 24 Bibliotheken (96%) eingesetzt. Danach folgen die Prognosen, die von 68% verwendet werden. Explanatorische Informationen und wertende Aussagen werden von jeweils 48% verwendet, also weniger als die Hälfte der Bibliotheken.

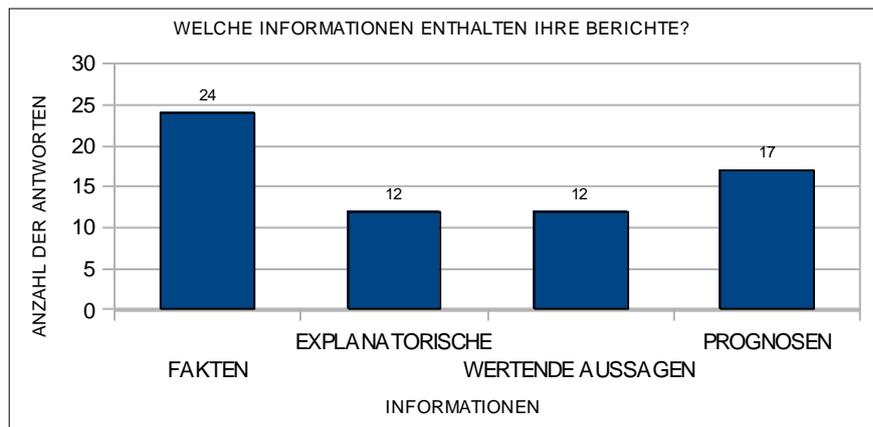


Abbildung 16: Grafische Darst. Auswertung Frage 10

Frage 11

Das Mittel der Verdichtung der Informationen verwenden nur 8 der befragten Bibliotheken, also 32%. Bei 68% der Bibliotheken werden die Informationen nicht unterschiedlich verdichtet. Was zu einem „information overload“ für den Empfänger führen kann. Da externe Empfänger eine große Rolle für die öffentlichen Bibliotheken darstellen (siehe Frage 3), werden die Informationen nicht verdichtet, da diese jede Information benötigen.

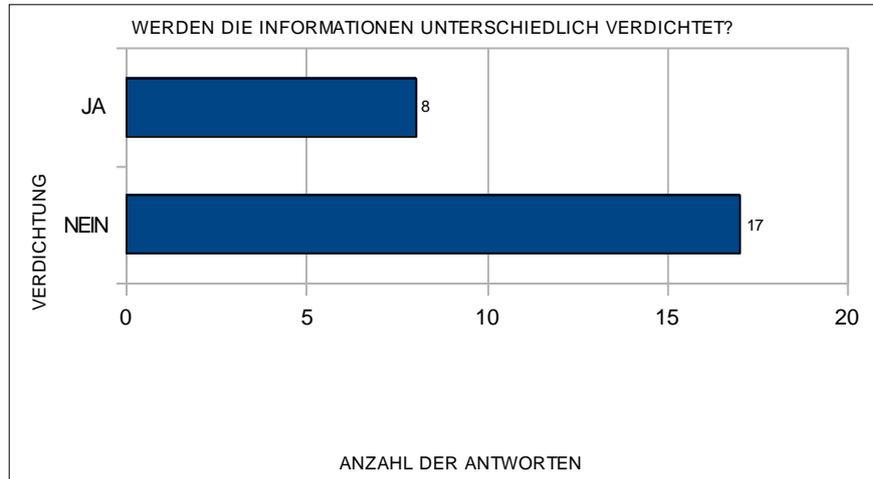


Abbildung 17: Grafische Darst. Auswertung Frage 11

Frage 12

Elemente die in den Berichten verwendet werden, sind meist Tabellen (92%) und Kommentare (88%). Grafiken nutzen nur 13 Bibliotheken, also 52%.

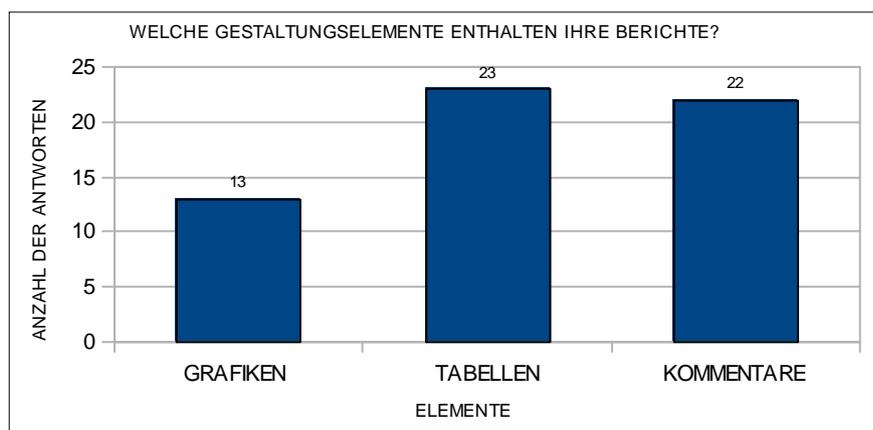


Abbildung 18: Grafische Darst. Auswertung Frage 12

Frage 13

Bei der Frage nach der Wichtigkeit dieser Elemente stehen die Kommentare heraus, die mit 14 Antworten als „sehr wichtig“ empfunden werden. Nur 4 Bibliotheken empfinden sie jeweils als „mittel wichtig“ und „wichtig“. Dann folgen mit 10 Antworten bei „sehr wichtig“ die Tabellen, die von 5 Bibliotheken als „wichtig“ empfunden werden und von 8 Bibliotheken als „weniger wichtig“. In der Kategorie „sehr wichtig“ erhielten die Grafiken nur 2 Antworten. Immerhin finden 7

Bibliotheken Grafiken „wichtig“ und 5 „mittel wichtig“. Aber 6 Bibliotheken enthielten sich der Antwort.

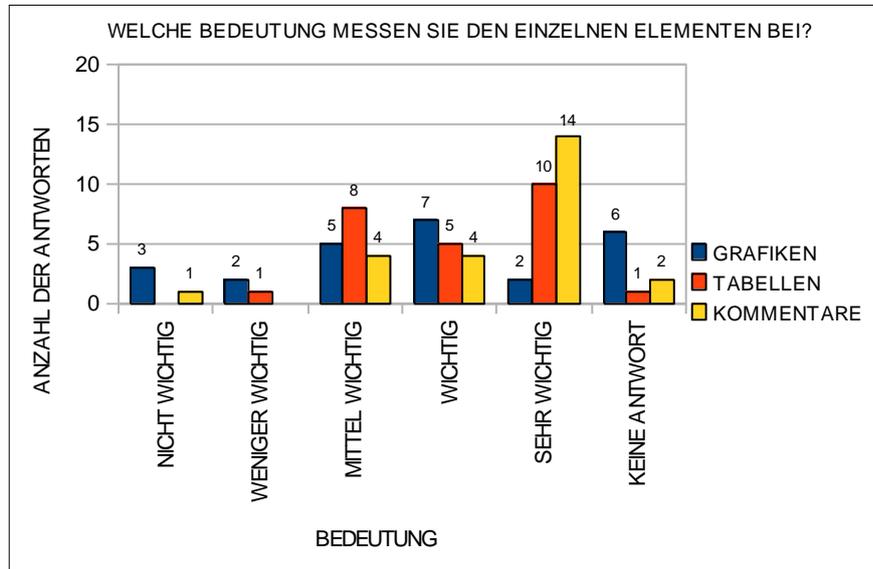


Abbildung 19: Grafische Darst. Auswertung Frage 13

Frage 14

Bezugsgrößen, die in Berichten herangezogen werden sind zu 100% die Ist-Werte, dann folgen mit 76% die Plan-Werte und mit 72% die Vergangenheits-Werte. Das Schlusslicht bilden mit 52% die Prognose-Werte.

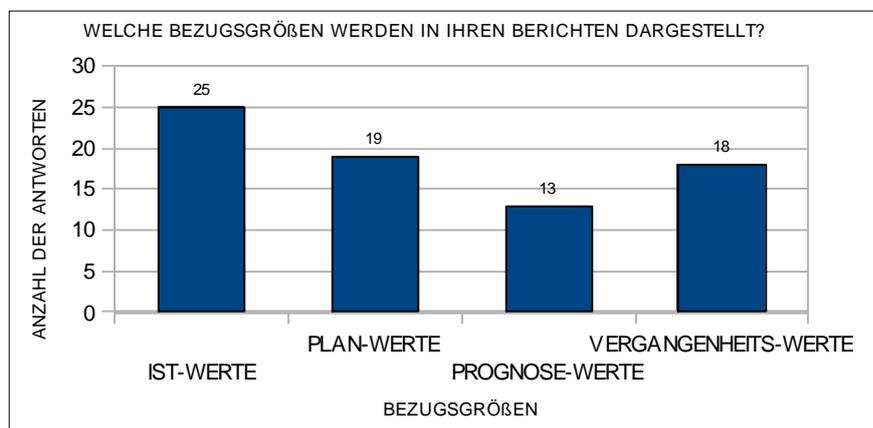


Abbildung 20: Grafische Darst. Auswertung Frage 14

Frage 15

Bestandteile, die in Berichten verwendet werden sind meist Kennzahlen mit 80%. Darauf folgen die Abweichungsanalysen sowie Maßnahmen und Vorschläge mit jeweils 56%. Zukunftserwartungen werden nur von weniger als der Hälfte 48% eingesetzt.

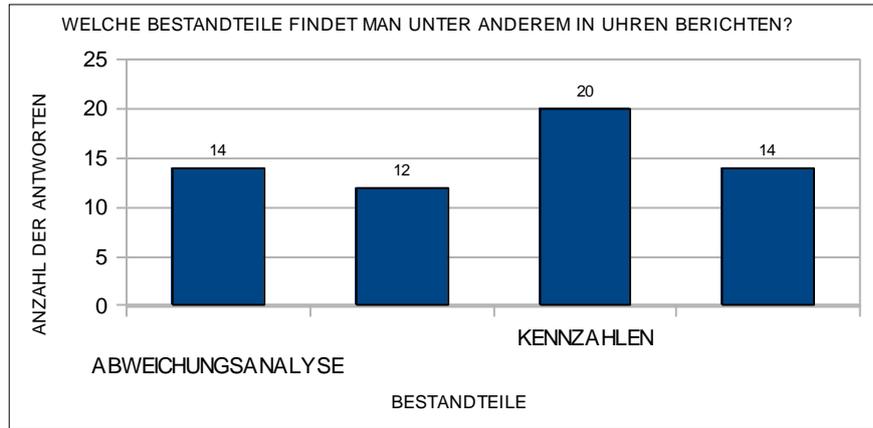


Abbildung 21: Grafische Darst. Auswertung Frage 15

Kategorie 2: Formalien

Frage 16 bis 18

Meist sind die Berichte in Bibliotheken kurz gehalten. Bei der Kategorie „0-9 Seiten“ erhielten die Standardberichte 23 Antworten (92%), die Bedarfsberichte 20 (80%) und die Abweichungsberichte 11 Antworten (44%).

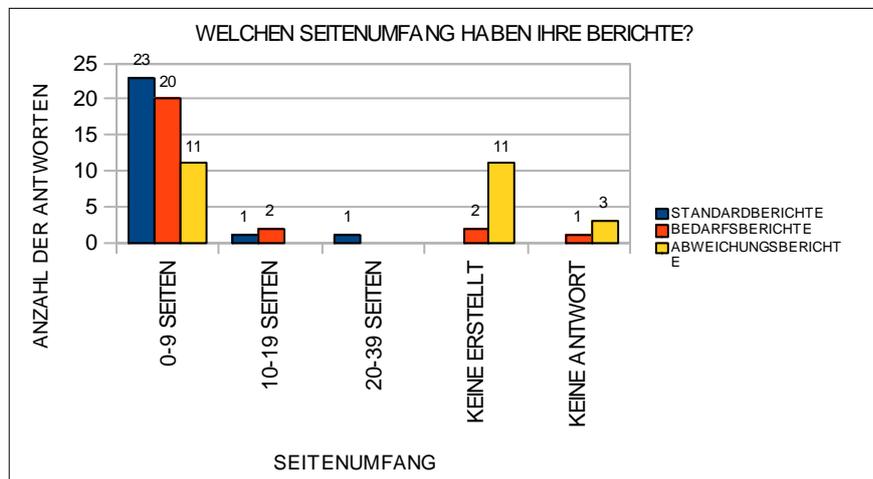


Abbildung 22: Grafische Darst. Auswertung Frage 16 bis 18

Frage 19

Das Instrument „Management Summary“ wird lediglich von 9 Bibliotheken angewendet, also 36%. Es wird also von 64% der Bibliotheken nicht angewendet. Dies hängt eventuell damit zusammen, dass meist kurze Berichte erstellt werden (siehe Frage 18).

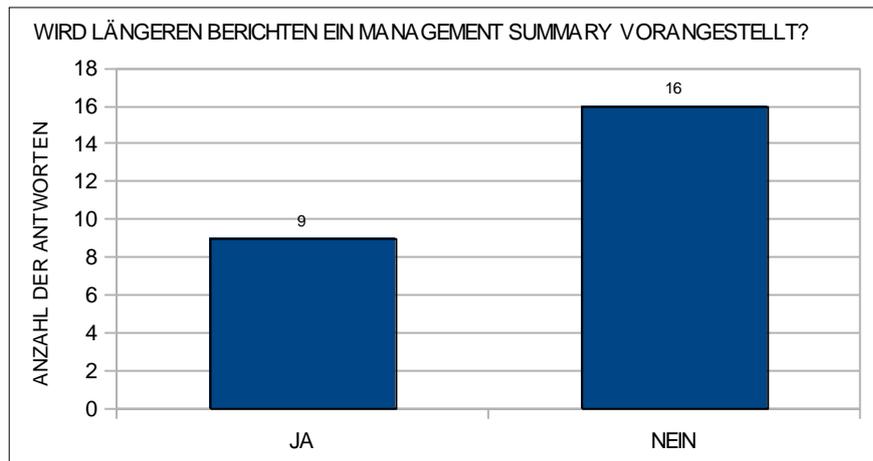


Abbildung 23: Grafische Darst. Auswertung Frage 19

Frage 20

Warum das „Management Summary“ nicht angewendet wird, ist meist aus zeitlichen Gründen (50%). Zwei Bibliotheken gaben an, dass es vom Empfänger nicht gewünscht ist und vier konnten die Frage nicht beantworten. Bei der Kategorie „Sonstiges“ wurde angegeben:

- „Die Berichte werden so kurz wie möglich gehalten“,
- „nicht gefordert“ sowie
- „keine längeren Berichte“.

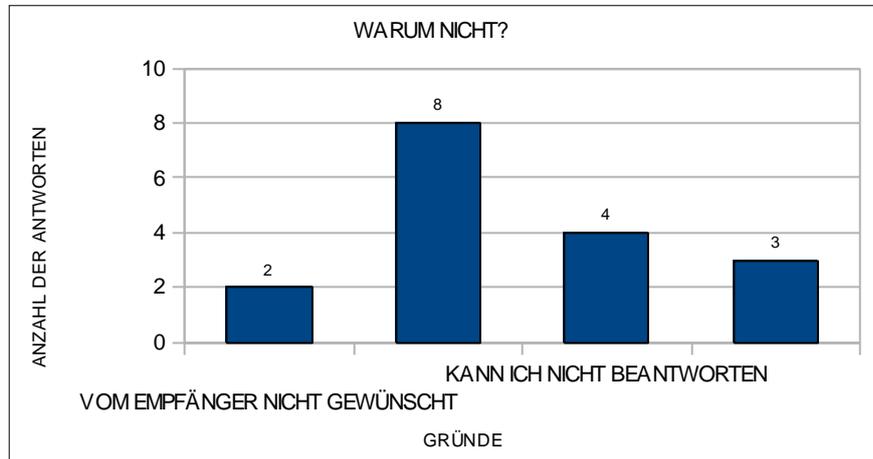


Abbildung 24: Grafische Darst. Auswertung Frage 20

Frage 21

Berichte werden von mehr als der Hälfte der Bibliotheken (56%) nur „alle drei Jahre oder seltener“ überarbeitet. Die Überarbeitung findet bei immerhin 28% „alle zwei Jahre“ statt und bei nur 16% „jährlich“. Die Kategorie „mehrmals jährlich“ wurde von keiner Bibliothek gewählt.

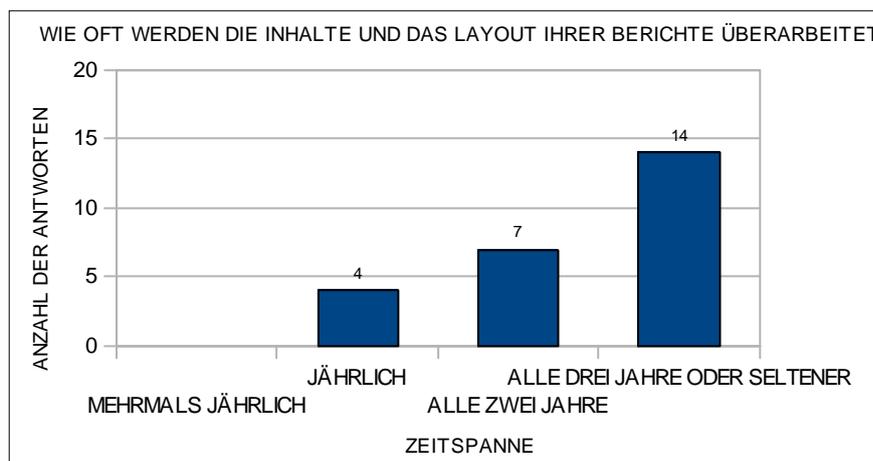


Abbildung 25: Grafische Darst. Auswertung Frage 21

Frage 22

Anforderungen, die von einem Großteil der Bibliotheken als „sehr wichtig“ eingestuft wurden:

- Die dargestellten Informationen sind aktuell (56%).
- Berichte enthalten die exakte Bezeichnung des Berichtsgegenstandes (52%).

- Es werden aussagekräftige Vergleichs- und Bezugsgrößen herangezogen (48%).
- Man kann klar zwischen Fakten und Interpretationen unterscheiden (48%).

Anforderungen, die von einem Großteil der Bibliotheken als „wichtig“ eingestuft wurden:

- Die sprachliche Ausdrucksweise ist präzise (52%).
- Berichte folgen einer einheitlichen Struktur (44%).
- Anforderungen, die von einem Großteil der Bibliotheken als „mittel wichtig“ eingestuft wurden sind:
- Die Highlights eines jeden Berichtes sind besonders hervorgehoben (36%).
- Externe und Interne Faktoren werden bei der Analyse beachtet (36%).

Anforderungen, die von einem Großteil der Bibliotheken als „weniger wichtig“ eingestuft wurden:

- Berichte beinhalten einen Bezug zum vorherigen Bericht sowie zu anderen Berichten (28%).
- Wichtige Ergebnisse und kritische Problemfelder sind nochmals extra zusammengefasst (28%).

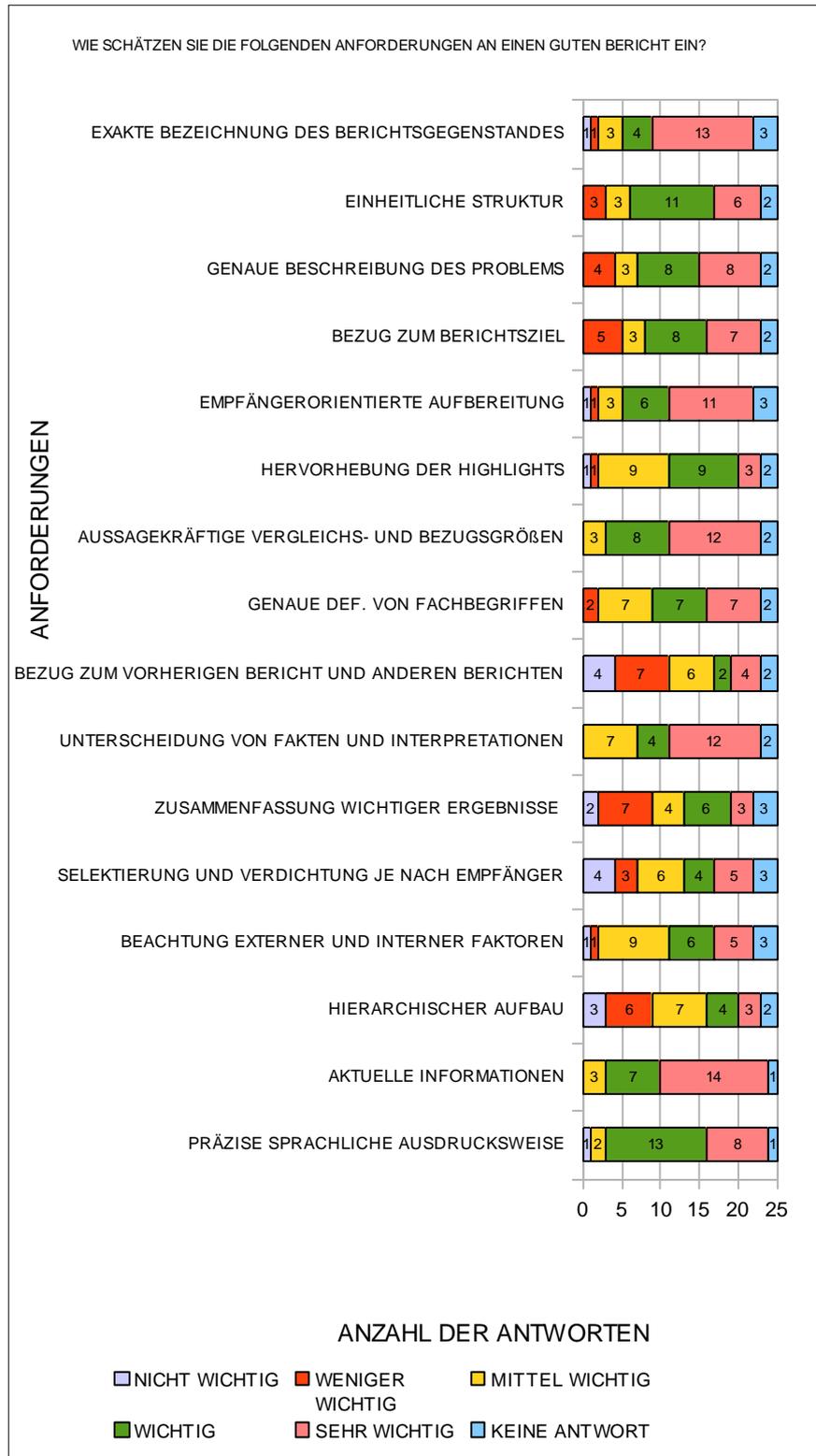


Abbildung 26: Grafische Darst. Auswertung Frage 22

Frage 23

Anforderungen, die von einem Großteil der Bibliotheken berücksichtigt werden sind:

- Die dargestellten Informationen sind aktuell (84%).
- Berichte enthalten die exakte Bezeichnung des Berichtsgegenstandes (80%).
- Man kann klar zwischen Fakten und Interpretationen unterscheiden (72%).
- Berichte folgen einer einheitlichen Struktur (68%).
- Die sprachliche Ausdrucksweise ist präzise (68%).
- Es werden aussagekräftige Vergleichs- und Bezugsgrößen herangezogen (64%).
- Auf das Berichtsziel wird Bezug genommen (56%).
- Begriffsinhalte werden einheitlich verwendet, Fachbegriffe sind genau definiert (56%).

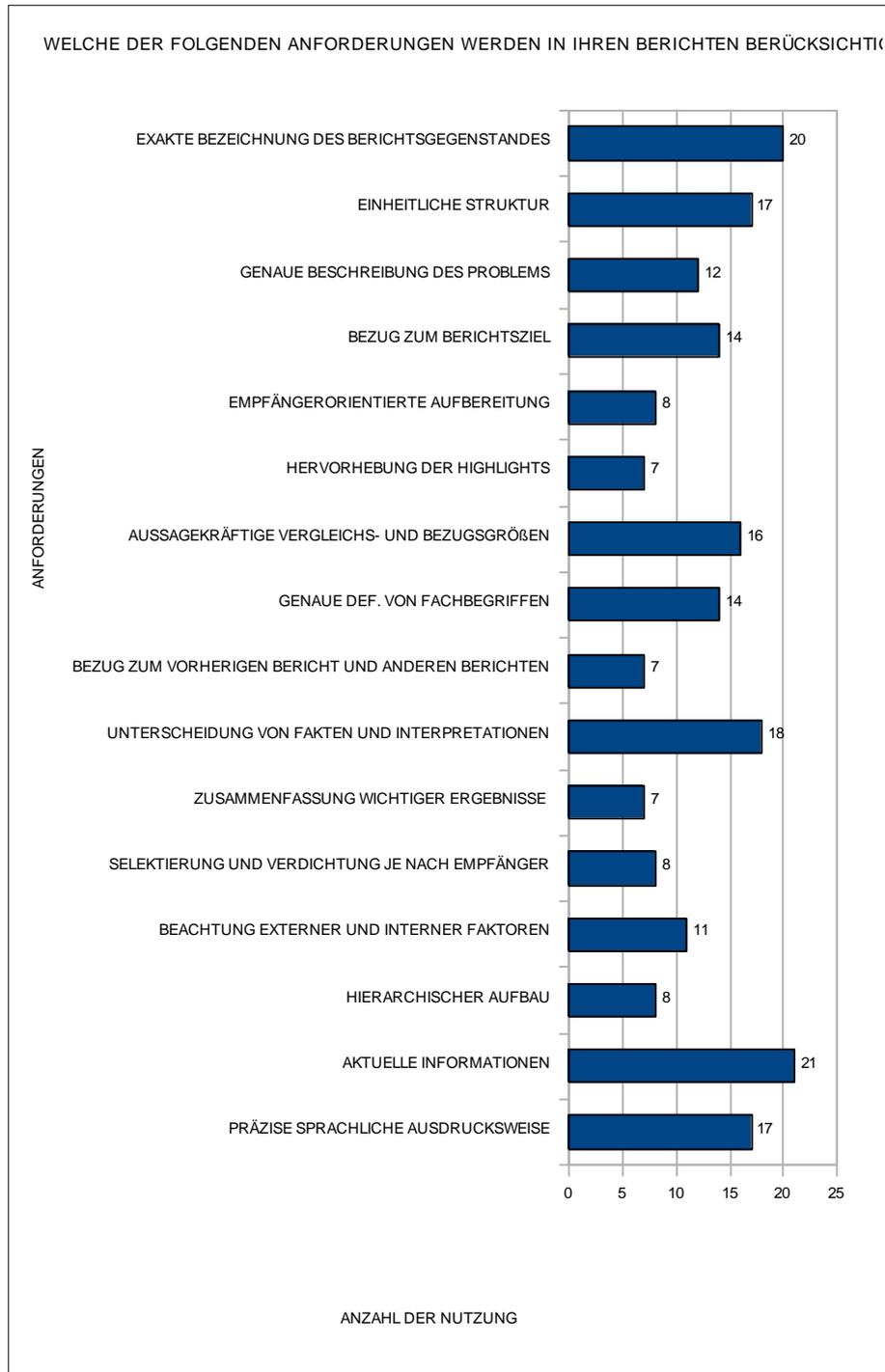


Abbildung 27: Grafische Darst. Auswertung Frage 23

Kategorie 3: Akzeptanz

Frage 24

Die Aussage „Die Berichtsempfänger sind mit dem Berichtswesen sehr zufrieden.“ wird mit 48% am meisten genannt. Danach folgt die Aussage „Die interne Bedeutung des Berichts ist als sehr hoch einzustufen.“ mit 40%.

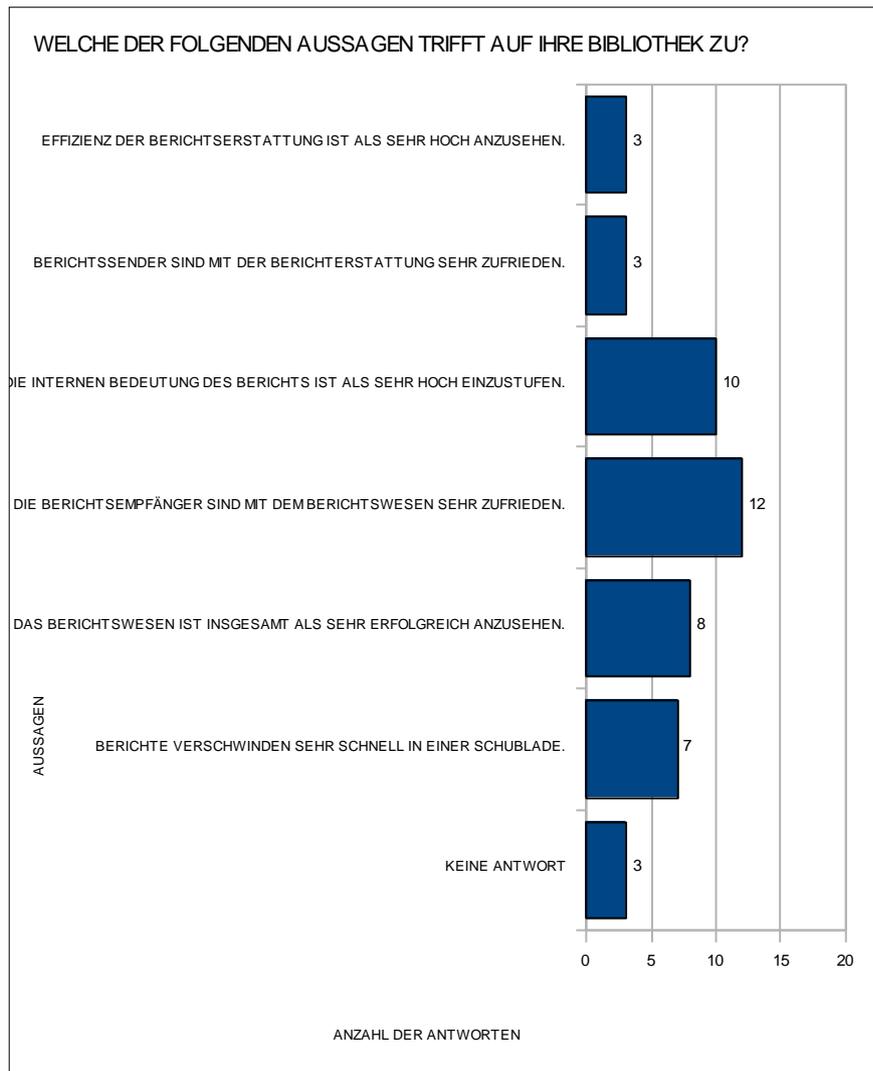


Abbildung 28: Grafische Darst. Auswertung Frage 24

Frage 25

Berichte werden von neun Bibliotheken (36%) in einem extra Meeting besprochen. Die Kategorie „Sonstiges“ wurde von 12 Bibliotheken gewählt. Die Antworten

fasste die Autorin in weitere Kategorien zur Auswertung zusammen. So wurde von sieben Bibliotheken (28%) „bei Rückfragen / bei Bedarf“ gewählt.

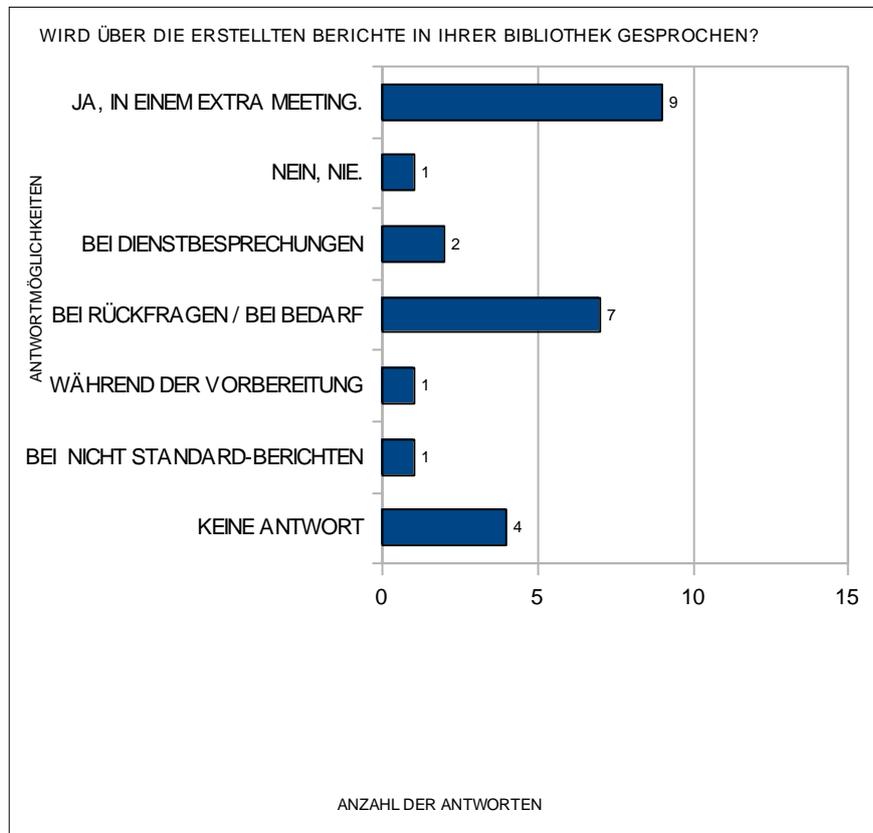


Abbildung 29: Grafische Darst. Auswertung Frage 25

Frage 26

In nur sechs Bibliotheken (24%) kennt jede/-r Mitarbeiter/-in die erstellten Berichte. Und 15 Bibliotheken (60%) gaben die klare Antwort „Nein“.

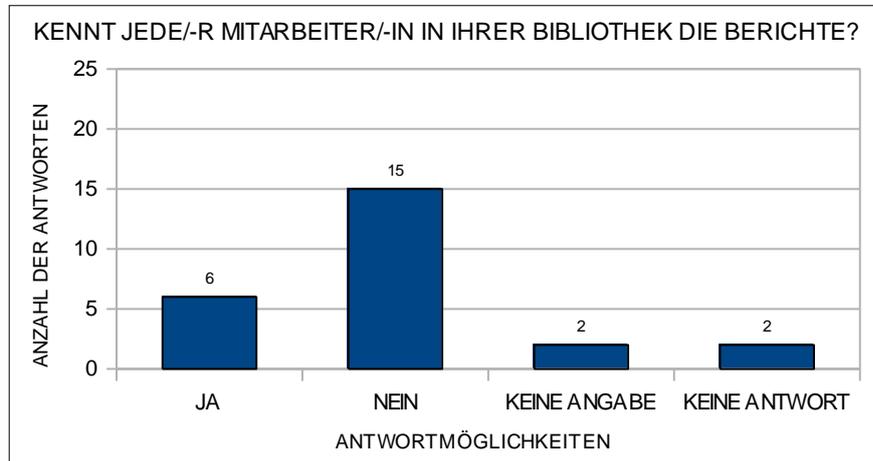


Abbildung 30: Grafische Darst. Auswertung Frage 26

Frage 27

In 15 Bibliotheken (60%) wurden Vorschläge umgesetzt, die zuvor in Berichten genannt wurden. Diese Vorschläge sind sehr verschieden (siehe Grafik 38). Bei dieser Frage gaben sieben Bibliotheken keine Antwort.

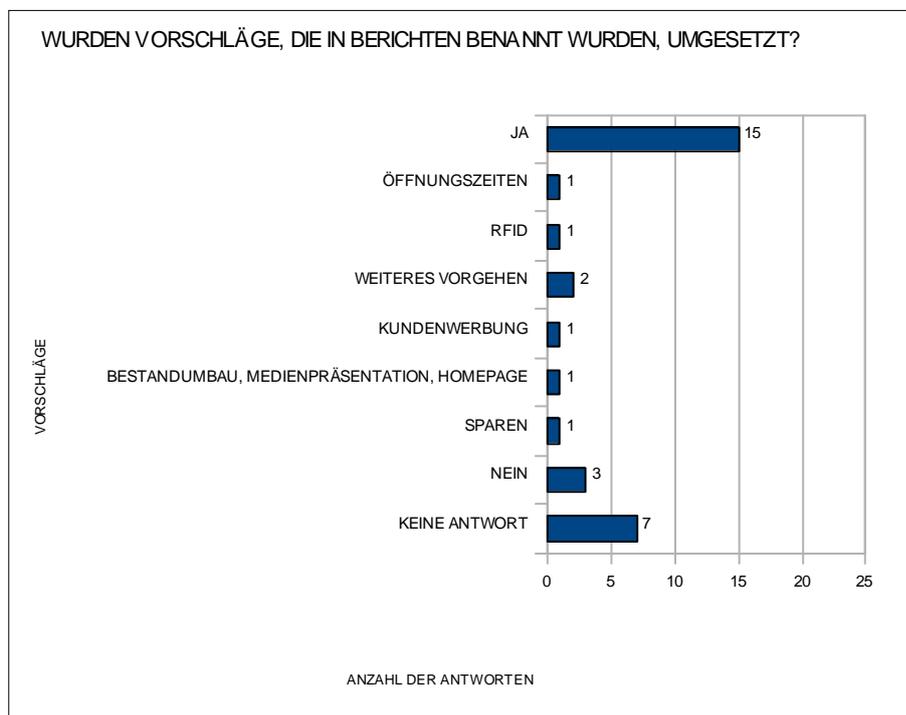


Abbildung 31: Grafische Darst. Auswertung Frage 27

Kategorie 4: Managementinstrumente

Frage 28

Bei Bibliotheken mit Berichtswesen sind die am häufigsten genutzten Managementinstrumente:

- Controlling (76%)
- Kaufmännische Buchführung (72%)
- Beurteilungswesen (64%)
- Kosten- und Leistungsrechnung (64%)
- Leistungsbezogene Entgeltbestandteile (60%)
- Budgetierung (60%)
- Produktdefinition/-katalog (54%)
- Jahreszielplanung (48%)
- Zielvereinbarungsgespräche (48%)
- Flexibilisierung des Haushaltsvollzugs (48%)
- Aktives Beschwerdemanagementsystem (48%)

Bei den Bibliotheken ohne Berichtswesen sieht es folgendermaßen aus:

- Budgetierung (66,67%)
- Leistungsbezogene Entgeltbestandteile (61,11%)
- Beurteilungswesen (55,56%)
- Kaufmännische Buchführung (55,56%)
- Zielvereinbarungen(50%)
- Aktives Beschwerdemanagementsystem (50%)

Im Vergleich, sieht man, dass die Bibliotheken ohne Berichtswesen wenig Controlling einsetzen. Auch die Kaufmännische Buchführung ist nicht so weit vorn vertreten wie bei den Bibliotheken mit Berichtswesen. Die Autorin hat hier nur die Managementinstrumente aufgeführt, die ca. zu 50% genannt wurden. So sieht man auch beim Vergleich, dass Bibliotheken mit Berichtswesen fast doppelt so viele Managementinstrumente einsetzen.

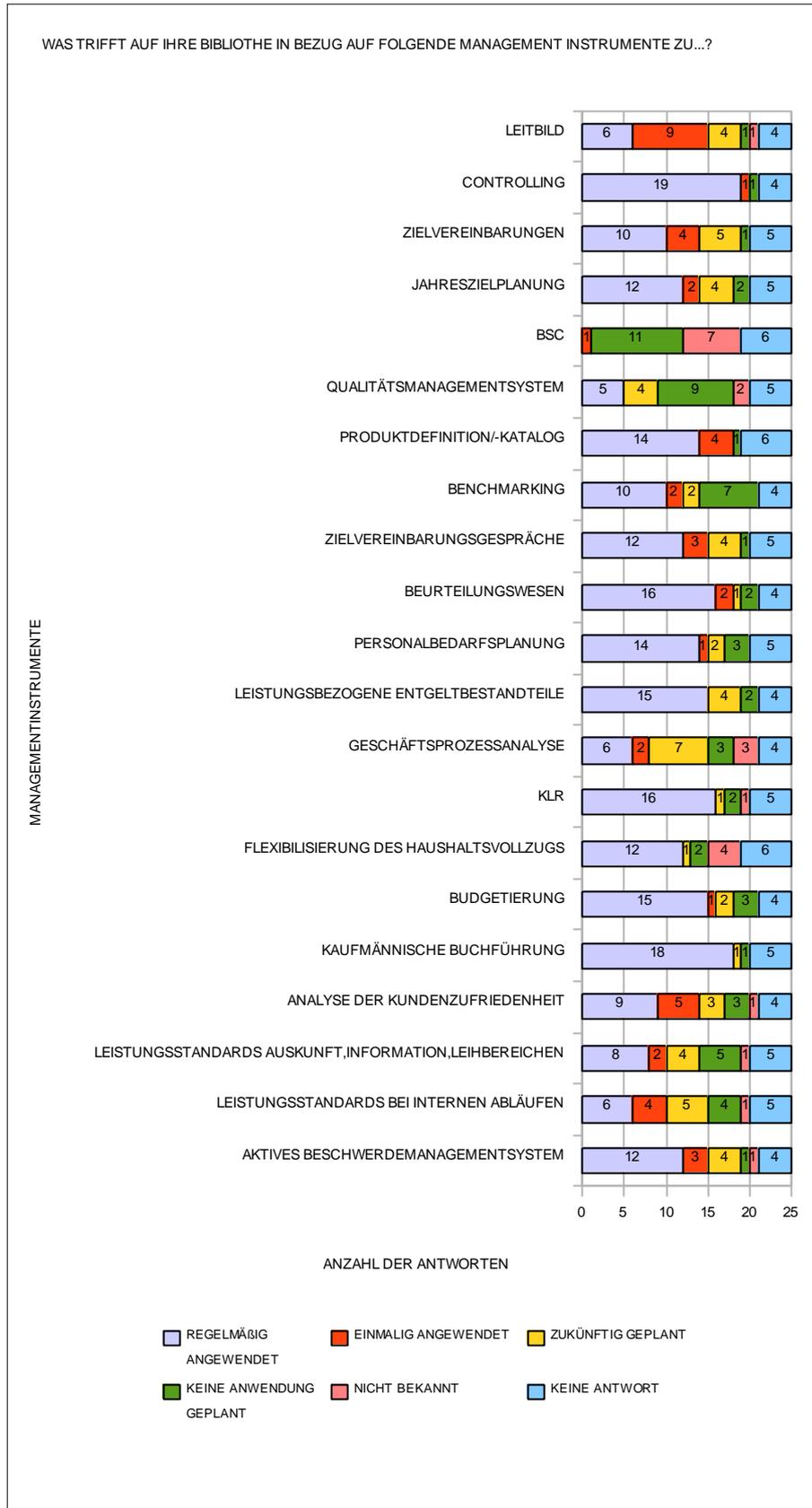


Abbildung 32: Grafische Darst. Auswertung Frage 28 (Bibliotheken mit Berichtswesen)

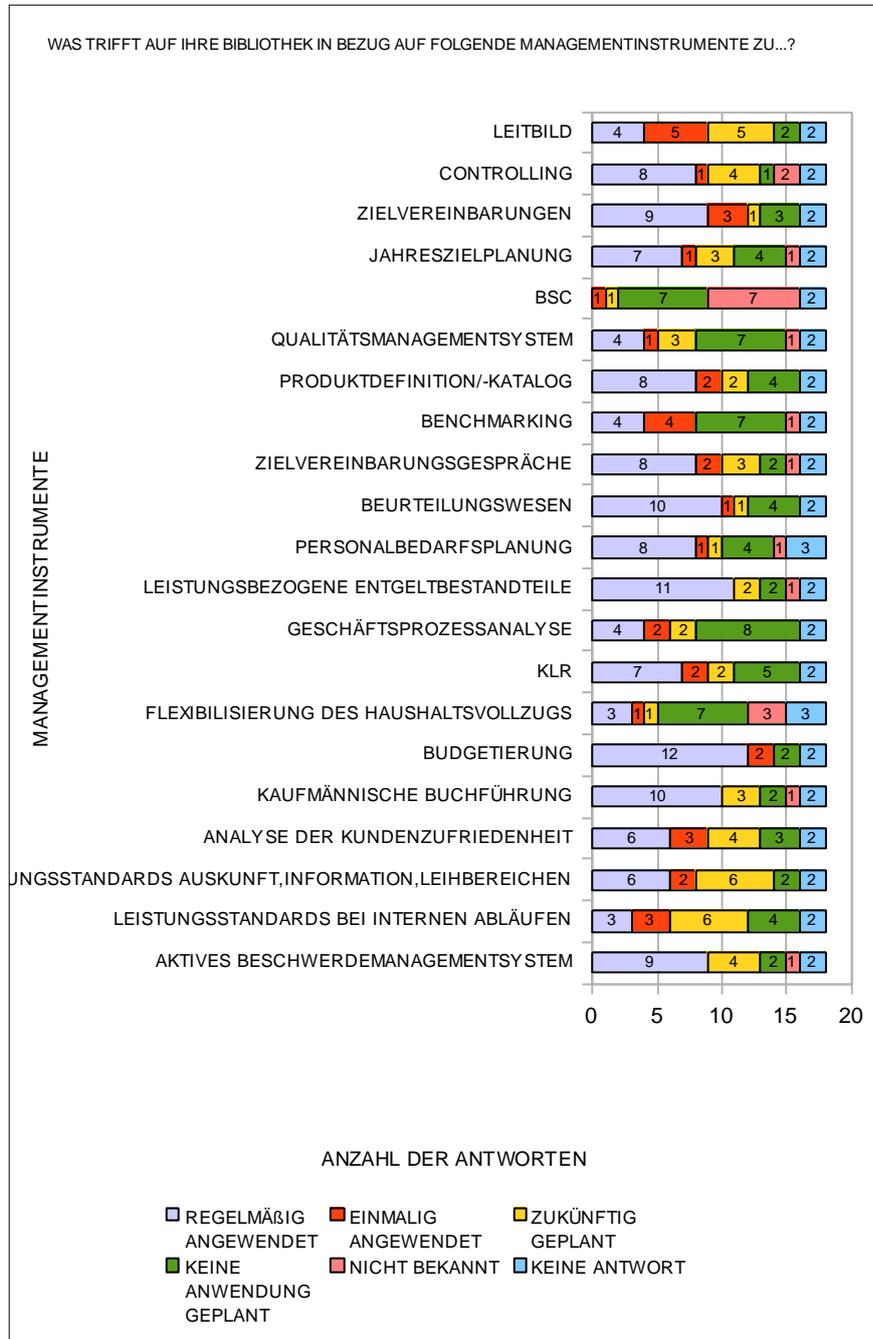


Abbildung 33: Grafische Darst. Auswertung Frage 28 (Bibliotheken ohne Berichtswesen)

Kategorie 5: Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern

Frage 30

An dieser Umfrage nahmen 26 Bibliotheksleiter/-innen teil. Diese Gruppe war die größte Anzahl mit 60,47%. Danach folgen mit großem Abstand die

stellvertretenden Bibliotheksleiter/-innen mit 13,95% sowie die Mitarbeiter-innen der Controllingabteilung mit 11,63%. Fünf Bibliotheken gaben hierzu leider keine Antwort.

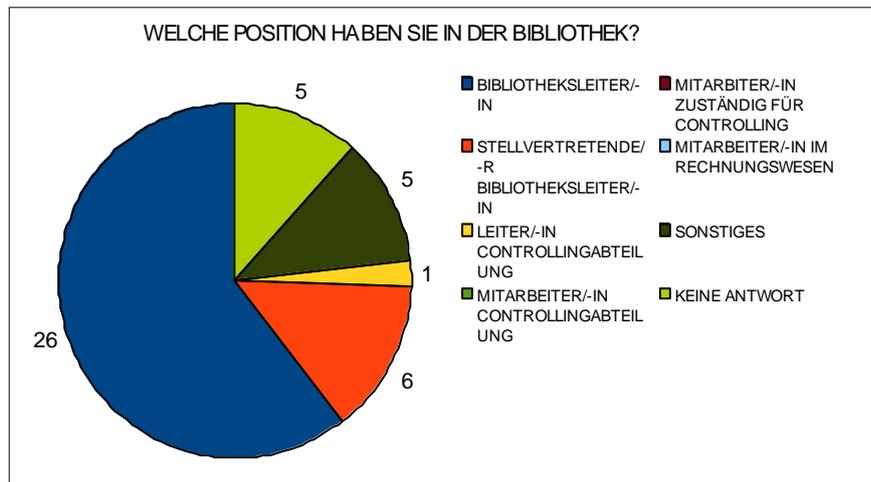


Abbildung 34: Grafische Darst. Auswertung Frage 30

Frage 31

Die meisten Bibliotheken dieser Umfrage gaben als Unterhaltsträger die Kommune/ Gemeinde an, mit 81,40%. Auch hier gaben fünf Bibliotheken keine Antwort.

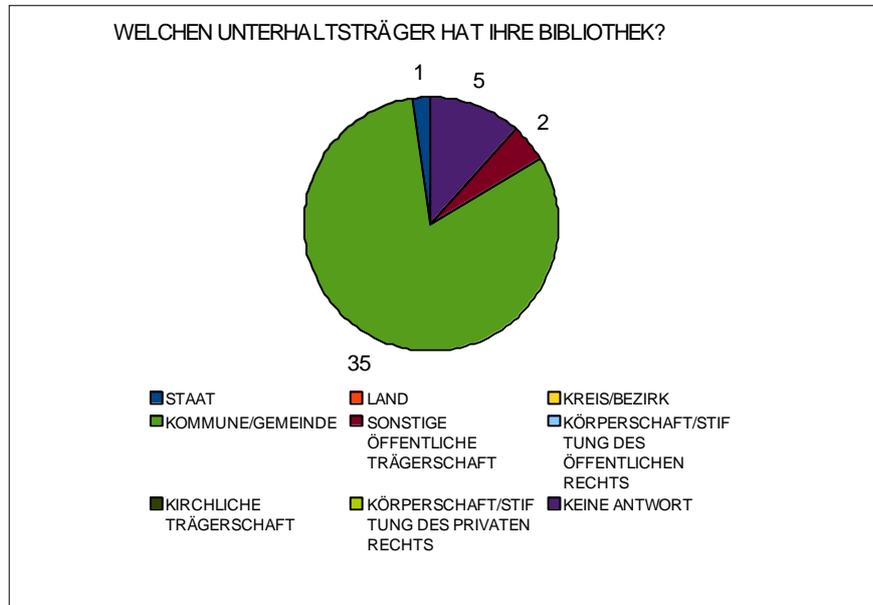


Abbildung 35: Grafische Darst. Auswertung Frage 31

Frage 32

Die meisten Bibliotheken (62,79%) dieser Umfrage haben eine Bestandsgröße von 100 000 bis 500 000 Medieneinheiten. Danach folgen Bibliotheken mit einer Bestandsgröße von 500 001 bis 1 000 000 Medieneinheiten (18,6%). Lediglich eine Bibliothek hat eine Bestandsgröße von 1 000 001 und mehr Medieneinheiten. Bei dieser Frage gaben sieben Bibliotheken (16,28%) keine Antwort.

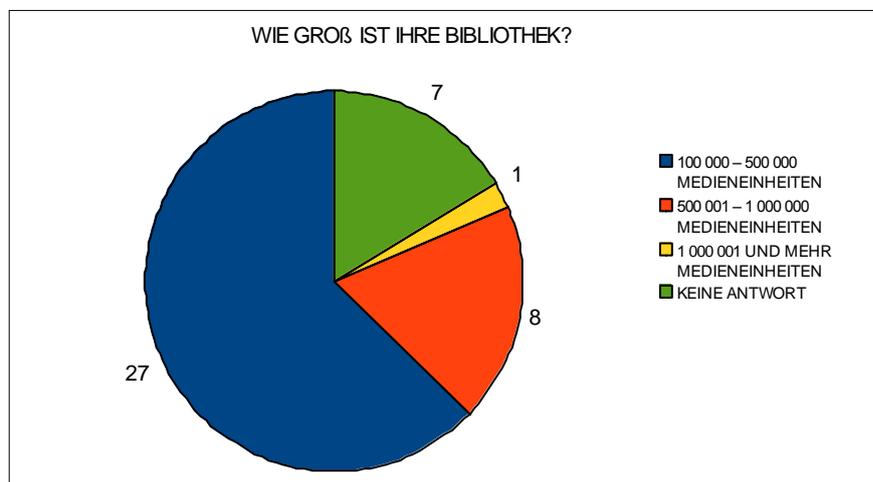


Abbildung 36: Grafische Darst. Auswertung Frage 32

5 Zusammenfassung

In dieser vorliegenden Arbeit wurden 122 Bibliotheken eingeladen an der Befragung zur Nutzung eines Berichtswesens teilzunehmen. Insgesamt haben sich leider nur etwas mehr als ein Drittel der Bibliotheken (35,24%) beteiligt.

Die Befragung hat gezeigt, dass viele öffentliche Bibliotheken in Deutschland ein Berichtswesen integriert haben. Vor allem die Leitungsebene (auch Abteilungsleiter) befassen sich mit Berichten. Des Weiteren ist es wichtig für öffentliche Bibliotheken, Berichte für Externe (Kommune, Gemeinde, Stadt) zu erstellen, um Ihre Daseinsberechtigung zu bestärken.

Auch werden die Berichte dazu genutzt Veränderungen in der Bibliothek umzusetzen (Frage 27). Die Berichte werden gelesen und genutzt (Frage 24 und Frage 27), es wird über die Berichte gesprochen (Frage 25).

Negativ wäre anzumerken, dass die Berichte meist nicht allen Mitarbeitern bekannt sind (Frage 26) und sie meist nur quartalsweise erstellt werden (Fragen 6-8).

Zusammenfassend heißt das, dass alle von der Autorin aufgestellten Hypothesen widerlegt sind. Die Bibliotheken nutzen das Controllinginstrument Berichtswesen für sich, es kann aber noch optimiert werden. Auch andere Managementinstrumente werden in öffentlichen Bibliotheken eingesetzt.

Literaturverzeichnis

- Atteslander 2008** ATTESLANDER, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12., durchges. Aufl. Berlin : E. Schmidt, 2008
- Badelt 2007** BADELDT, Andreas (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. 4., überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007. - ISBN 978-3-7910-2539-1
- Bertelsmann Stiftung 2000** BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Öffentliche Bibliotheken im Betriebsvergleich : Erfahrungen mit der bundesweiten Verbreitung einer Methode*. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2000 – ISBN 3892045216
- Beyer 2009** BEYER, Michael: *BibS - Die Suchmaschine für Bibliotheken*. URL
<http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/doc/BibS.pdf>. - Stand: 09/2009. - PDF. - Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz)
- Beyersdorff 1999** BEYERSDORFF, GÜNTER: Effizient, effektiv - erfolgreich? - Bemerkungen zum Zusammenhang von Wirtschaftlichkeit, Leistungsmessung, Qualitätsbeurteilung und Wirkungsanalyse in Bibliotheken. In: *Buch und Bibliothek : BuB : Medien, Kommunikation, Kultur : Fachzeitschrift des BIB, Berufsverband Information Bibliothek e.V.* 51 (1999), Nr. 3, S. 178–181
- Ceynowa 2004** CEYNOWA, KLAUS: Kennzahlenorientiertes Bibliothekscontrolling: Perspektiven und Probleme. In: HILGEMANN, Klaus ; BOEKHORST, Peter te (Hrsg.): *Die effektive Bibliothek: Roswitha Poll zum 65. Geburtstag*. München : Saur, 2004
- Cramer 2009** CRAMER, Andreas J. ; HIENDLMEIER, Alexandra: Steigerung der Reporting-Effizienz Unternehmen auf

dem Weg zur Reporting Excellence. In: *BC: Zeitschrift für Bilanzierung und Rechnungswesen* 33 (2009), Nr. 1, S. 30–33. — Online unter: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=1264334_ZECO_0&IV_DOK=1&WID=93022-8140322-12626_3.- Abruf: 2012-08-01

- Destatis 2010** STATISTISCHES BUNDESAMT: *Kultur: Bibliotheken 2010*.
URL
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Kultur/Tabellen/Bibliotheken.html>. - Letzter Abruf: 2012-08-
- DBI 1994** DEUTSCHES BIBLIOTHEKSINSTITUT (Hrsg.): *Controlling für öffentliche Bibliotheken : Wegweiser zu einer effizienten Steuerung*. Berlin : Dt. Bibliotheksinst., 1994. – ISBN 3-87068-449-6
- DBV 2012** DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND E.V. (DBV): *BIX-Bibliotheksindex: BIX-Indikatoren für Öffentliche Bibliotheken*. URL <http://www.bix-bibliotheksindex.de/projektinfos/indikatoren/oeffentlichebibliotheken.html>. - Letzter Abruf: 2012-08-02
- Düren 2010** DÜREN, Petra: Informationscontrolling. Vorlesung: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg im WS 2010/2011
- Gantert 2008** GANTERT, Klaus ; HACKER, Rupert: *Bibliothekarisches Grundwissen*. 8. Aufl. München : Saur, 2008. – ISBN 978-3-598-11771-8
- Henß 1997** HENß, Pia, HAUBNER, Oliver (HRSG.); MANDELARTZ, Herbert: *Controlling und Berichtswesen*. 2. Aufl. Gütersloh : Verl. Bertelsmann-Stiftung, 1997 — ISBN 3-89204-232-2
- Hobohm 1997** HOBOHM, Hans-Christoph : Auf dem Weg zur lernenden Organisation : neue Management-Konzepte für die Digitale Bibliothek. In: *Bibliothek: Forschung und Praxis*

21 (1997), S. 293-300

- Hobohm 2002** HOB OHM, Hans-Christoph ; UMLAUF, Konrad ; ALBERS, Christoph: *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare*. Hamburg : Dashöfer, 2002
- HBZ 2012** HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ): *BibS - Die Suchmaschine für Bibliotheken*. URL <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/bibs.php>. - Letzter Abruf: 2012-08-03
- Hopp 2008** HOPP, HELMUT ; GÖBEL, ASTRID: *Management in der öffentlichen Verwaltung*. 3., überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2008 — ISBN 978-3-7910-2751-7
- Horvath 2009** HORVÁTH, Peter: *Controlling*. München : Vahlen, 2009. — ISBN 3-8006-3521-6
- Leiner 2012** LEINER, Dominik: *SoSci Survey (oFb - der onlineFragebogen): Fragebogen online erstellen, Befragung im Internet durchführen*. URL <https://www.soscisurvey.de/>. - Abruf: 2012-08-09
- Möhring 2010** MÖHRING, Wiebke: *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2010.— ISBN 978-3-531-92421-2
- Mundt 2007** MUNDT, Sebastian ; VONHOF, Cornelia: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken : Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 31 (2007), Nr. 3, S. 318-325
- Pollmann 2007** POLLMANN, Rainer ; RÜHM, Peter: *Controlling-Berichte professionell gestalten*. 1. Aufl. Freiburg u.a. : Haufe-Mediengruppe, 2007. — ISBN 978-3-448-07478-9

- Pook 2002** POOK, Manfred ; TEBBE, Günter: *Berichtswesen und Controlling*. 6. Aufl. München ; Berlin : Jehle, 2002. – ISBN 3782504321
- Porst 2011** PORST, Rolf: *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. 3. Aufl. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011 — ISBN 978-3-531-92884-5. – Online unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92884-5>
- Steinmüller 2000** STEINMÜLLER, Peter H. ; EBERSLÖH, Diethard: *Spezielles Controlling, Berichtswesen und Informationsmanagement einschließlich angewandter Datenverarbeitung*. In: *Die neue Schule des Controllers ; Bd. 3*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2000 – ISBN 3-7992-0935-2
- Vahs 2007** VAHS, Dietmar ; SCHÄFER-KUNZ, Jan: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007 – ISBN 978-3-7910-2661-9
- Weber 2008** WEBER, Jürgen ; SCHÄFFER, Utz: *Einführung in das Controlling*. 12. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2008. – ISBN 978-3-7910-2830-9

„Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.“

Ort, Datum, Unterschrift