



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

DEPARTMENT INFORMATION

## *Bachelorarbeit*

**Welchen Stand hat das interne Berichtswesen in wissenschaftlichen Bibliotheken hinsichtlich Berichtszwecken, Inhalten und Frequenzen sowie seiner Organisation und der beteiligten Personen?**

*vorgelegt von*

***Yvonne Mönkediek***

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

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

Hamburg, November 2012

## **Abstract**

Das Ziel dieser Arbeit ist es einen Einblick in das Berichtswesen wissenschaftlicher Bibliotheken zu geben. Hierfür wird das Berichtswesen von drei wissenschaftlichen Bibliotheken untersucht. Dies geschieht zum einen durch Interviews mit Verantwortlichen aus dem Bereich des Berichtswesen bzw. Bibliotheksleitungen. Ergänzend werden Berichte, die in den Bibliotheken vorliegen mit Hilfe einer Dokumentenanalyse untersucht. Aus den Ergebnissen der Interviews und der Dokumentenanalyse lassen sich Schlüsse ziehen hinsichtlich des personellen, zeitlichen und organisatorischen Aufbaus eines Berichtswesens. Hinzu kommen Informationen über Zweck und Nutzen eines Berichtswesens für Bibliotheken sowie Erkenntnisse über Berichtsinhalte und deren Gestaltung.

**Schlagwörter:** Wissenschaftliche Bibliothek, Berichtswesen, Reporting

# Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis .....	II
II.	Tabellenverzeichnis .....	II
1.	Einleitung .....	1
TEIL I	Grundlagen des Berichtswesens .....	3
2.	Begrifflichkeit und Einordnung .....	3
2.1	Definition des Begriffs .....	3
2.2	Berichtswesen und Controlling.....	4
2.3	Berichtsmerkmale.....	5
2.4	Berichtsarten / Typen .....	11
3.	Berichtsorganisation.....	13
3.1	Berichtssysteme.....	13
3.2	Strukturen und Hierarchien .....	14
3.3	Anforderungen und Störungsanfälligkeit .....	15
4.	Berichtsgestaltung .....	18
4.1	Layout .....	18
4.2	Gestaltungselemente.....	19
TEIL II	Bibliotheken und Berichtswesen.....	22
5.	Methodenwahl und Zielsetzung .....	22
5.1	Teilnehmende Bibliotheken.....	23
5.2	Leitfadeninterview.....	25
5.2.1	Konzeption.....	25
5.2.2	Durchführung.....	26
5.2.3	Auswertung.....	27
5.2.4	Ergebnisse .....	29
5.2.5	Zusammenfassung .....	39
5.3	Dokumentenanalyse .....	42
5.3.1	Vorgehensweise und Materialvorstellung.....	42
5.3.2	Auswertung.....	43
5.3.3	Resultate .....	45
5.3.4	Zusammenfassung .....	53
6.	Schlussbetrachtung.....	56

7. Literaturverzeichnis .....	59
8. Anhang .....	auf CD hinterlegt

## **I. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Alternative Einordnung des betrieblichen Berichtswesens in die Prozesskette Informationsversorgung	3
Abbildung 2 Aufteilung der Controllerarbeitszeit nach Aufgabenfeldern	5
Abbildung 3 Merkmale zur Kennzeichnung und Gestaltung von Berichten	6
Abbildung 4 Beziehungen und Koordinationserfordernisse zwischen Merkmalen von Berichten	10
Abbildung 5 Anteil der Berichtsarten nach WHU Controller Panel 2007	11
Abbildung 6 Berichtshierarchie im Controlling	14
Abbildung 7 Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen	15
Abbildung 8 Prozessmodell induktiver Kategorienbildung	28

## **II. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Berichtsfrequenzen im Überblick .....	33
Tabelle 2 Interne und Externe Empfänger .....	34
Tabelle 3 Schätzung der beteiligten Personen am Berichtswesen im Verhältnis zur Gesamtheit der Mitarbeiter .....	35
Tabelle 4 Einsatz verschiedener Darstellungsformen .....	37
Tabelle 5 Kriterien für den Erkenntniswert von Dokumenten .....	43
Tabelle 6 Übersicht der formalen Kriterien der Berichte .....	55

# 1. Einleitung

Bibliotheken sehen sich mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert, seien es finanzielle Einbußen, technologische Neuerungen oder höhere Erwartungen seitens der Kunden bzw. der Nutzer. In jedem Fall verlangt es nach zukunftsorientierten Entscheidungen, die intern wie extern vertretbar sein müssen. Dies geschieht auf der Basis von Trends, Informationen und zu interpretierenden Kennzahlen. Demnach ist für Bibliotheken, die möglichst kundenorientiert und effizient arbeiten wollen, Leistungsmessung ein fester Bestandteil ihrer Arbeit. Leistungsmessung ist dabei „das Sammeln statistischer und anderer Daten, die die Leistung der Bibliothek beschreiben und die Analyse dieser Daten, um Leistung zu bewerten“<sup>1</sup>. Für den bibliothekarischen Bereich gibt es eine Vielzahl von Leistungskennzahlen, die angewandt werden können, um Zielsetzungen messbar zu machen und ihre Erreichung zu überwachen.<sup>2</sup>

So entsteht eine Vielzahl an Fakten, die interpretiert und koordiniert werden müssen. Dazu kommt eine fachgerechte Dokumentation die Vergleiche auch über einen längeren Zeitraum möglich machen. Dies ermöglicht es Trends und Entwicklungen abzubilden und ihnen im Idealfall vorgeifen zu können. Außerdem können sie als Argumentationsgrundlage gegenüber Dritten dienen. An dieser Stelle setzt das betriebliche Berichtswesen, auch Reporting oder Management-Reporting genannt, an. Dessen Kernaufgabe ist es, die Darstellung, Übermittlung und Nutzung von Informationen zu koordinieren.<sup>3</sup> Mit Hilfe eines koordinierten Berichtswesens ist es möglich Fakten und Kennzahlen bedarfsgerecht und auf die jeweilige Situation angepasst, zu erfassen und aufzubereiten.

Ein koordinierendes Berichtswesen hat das Potenzial, die strategische Ausrichtung und die operativen Maßnahmen einer Bibliothek zu unterstützen. Tatsächlich haben laut einer Studie bereits 66% der dort befragten wissenschaftlichen Bibliotheken ein Berichtswesen als übergreifendes Managementinstrument eingeführt oder planen dies zu tun. Dabei wird es vorwiegend in Bibliotheken

---

<sup>1</sup> Poll 1998, S. 16

<sup>2</sup> Umlauf 2003, 271-300; ein Überblick über die verschiedenen Indikatoren und ihrer Anwendung

<sup>3</sup> Vgl. Gleich 2009, S. 19

eingesetzt, die mehr als elf Mitarbeiter beschäftigen.<sup>4</sup> Mit Hilfe dieser Studie kann zwar nachgewiesen werden, dass Berichtswesen in Bibliotheken angewandt wird, nicht jedoch wie es um den Istzustand des selbigen gestellt ist. Demzufolge beschäftigt sich diese Arbeit mit der Beantwortung der Frage, welchen Stand das interne Berichtswesen in wissenschaftlichen Bibliotheken hinsichtlich Berichtszwecken, Inhalten und Frequenzen sowie seiner Organisation und der beteiligten Personen hat.

Über das Berichtswesen in Bibliotheken, speziell in wissenschaftlichen Bibliotheken, ist bisher wenig bekannt. Publikationen, die sich mit diesem Bereich beschäftigen sind äußerst selten. Tatsächlich handelt es sich dabei vorwiegend um Publikationen, die mit einer einmaligen Fortbildungsveranstaltung der Managementkommission des dbv aus dem Jahr 2007 zum Thema „Reporting: Technische Grundlagen des Bibliotheksmanagements“ zusammenhängen.<sup>5</sup> Hinzu kommt ein einzelner Erfahrungsbericht der Stadtbibliothek Paderborn zur Einführung eines Berichtswesens.<sup>6</sup>

Auf Grund dieser unzureichenden Quellenlage war es nötig sich zur Beantwortung der Forschungsfrage direkt an wissenschaftliche Bibliotheken zu wenden. Dabei kamen zwei sich ergänzende Methoden zum Einsatz. Zum einen sollten Leitfadeninterviews mit den für das Berichtswesen verantwortlichen Personen einen Einblick in den Aufbau, Aufgaben und Intentionen des Berichtswesens geben. Zum anderen sollten mit Hilfe einer Dokumentenanalyse die in den Bibliotheken vorliegenden Berichte hinsichtlich ihrer Verständlichkeit und Gestaltung untersucht werden.

Bedingt durch die Quellenlage im bibliothekarischen Bereich und die Wahl der Methoden ergibt sich für diese Arbeit ein zweigeteilter Aufbau. Im ersten Teil erfolgt zunächst eine theoretische Einführung in das Thema anhand einschlägiger Lehrbücher aus dem Bereich des Controllings, die sich auch mit Berichtswesen

---

<sup>4</sup> Vgl. Mundt 2007, S. 328-325

<sup>5</sup> Vgl. Bibliotheksverband 2012

<sup>6</sup> Vgl. Stroth2004, S. 328-329

beschäftigen.<sup>7</sup> Es folgen im zweiten Teil die Anwendung der beiden angewandten Methoden und die Ergebnissicherung.

## TEIL I Grundlagen des Berichtswesens

### 2. Begrifflichkeit und Einordnung

#### 2.1 Definition des Begriffs

In der Literatur lassen sich, ausgehend von dem Prozess der Informationsversorgung, verschiedene Definitionen für das Berichtswesen finden. Nach der am weitesten gefassten Begriffsbestimmung umfasst es...

... [...], „alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen eines Unternehmens [...] zur Erarbeitung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über den Betrieb und seine Umwelt.“<sup>8</sup>

Dabei wird hier das Berichtswesen mit dem gesamten Prozess der Informationsversorgung gleichgesetzt (vgl. Abb. 1).

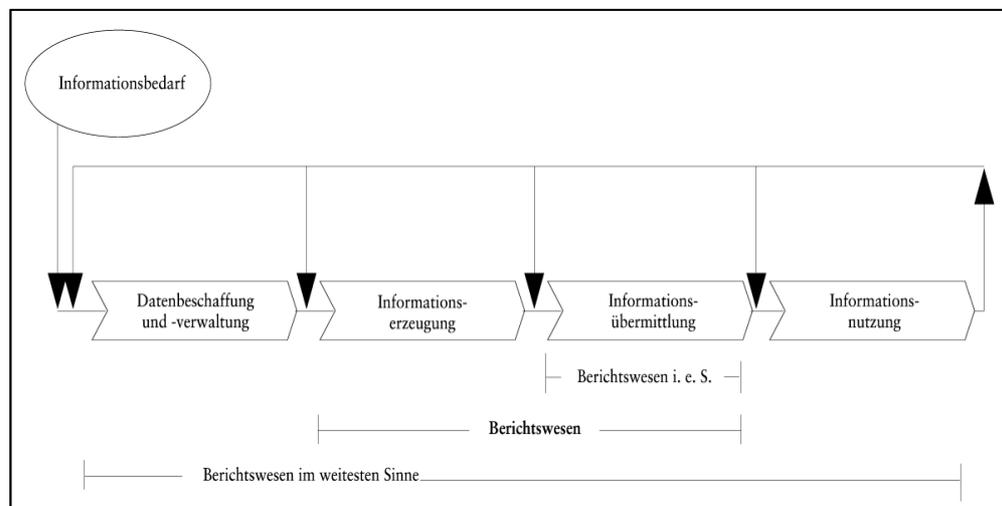


Abbildung 1 Alternative Einordnung des betrieblichen Berichtswesens in die Prozesskette Informationsversorgung<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Horvath 2011, Küpper 2008, Weber 2011

<sup>8</sup> Blohm 1975, Sp.1924

<sup>9</sup> Göpfert 2006, S.693

Fokussiert man das Berichtswesen auf die Informationserzeugung, d.h. das Erstellen von steuerungsrelevanten Informationen für die Entscheidungsfindung seitens der Unternehmensführung, gewinnt der Begriff an Schärfe. Der Informationserzeugung wird dabei die Informationsübermittlung zur Seite gestellt, in deren Bereich auch die adäquate Aufbereitung für die jeweiligen Empfänger und die Wahl des Übermittlungsmediums fällt. Der Bereich der Informationsbeschaffung wird nicht mit aufgenommen, da er mit der Datenbeschaffung bzw. der reinen Verwaltung von Daten gleichgesetzt wird. Die Informationsnutzung wird nur dahin gehend dem Berichtswesen zugeordnet, als dass sie durch das Feedback der Empfänger seiner Verbesserung und Weiterentwicklung dient<sup>10</sup>. Hier findet sich auch die zum Teil an anderer Stelle entfallende Ermittlung von Informationsbedarf wieder. Auf diese Weise lässt sich das Berichtswesen als Prozess der Informationserzeugung und -übermittlung definieren, der an die jeweiligen Empfängergruppen (z.B. Führungskräfte) angepasst wird und diese so bei Entscheidungen unterstützt.<sup>11</sup>

Reduziert man das Berichtswesen auf die Übermittlung von Informationen aus dem Bereich des Rechnungswesens an das Topmanagement, werden jedoch nur noch die letzten beiden Teilprozesse – Informationsübermittlung und Informationsnutzung - angesprochen.<sup>12</sup>

## **2.2 Berichtswesen und Controlling**

Grundlage einer jeden Entscheidung sind Informationen. Der Entscheidungsträger hat dementsprechend einen Informationsbedarf, den es zu bedienen gilt. Unter dem Informationsbedarf versteht man „die Menge der Informationen, die für eine Handlung oder zur Lösung eines bestimmten Entscheidungsproblems erforderlich ist.“<sup>13</sup> Dabei lässt sich zwischen dem objektiven und dem subjektiven Informationsbedarf unterscheiden. Ersterer kann unabhängig vom Nutzer der Information betrachtet werden. Hier steht allein die mit der Information

---

<sup>10</sup> Göpfert 2006, S.693

<sup>11</sup> Göpfert 2006, S. 694

<sup>12</sup> Vgl. Horváth 2011, S. 534

<sup>13</sup> Wall 2006, S. 47

verbundene Aufgabe im Vordergrund. Der subjektive Informationsbedarf ist hingegen ein individueller Bedarf, der eng mit dem jeweiligen Nutzer der Information verknüpft ist. Idealtypisch stimmen beide Bedarfe überein.<sup>14</sup>

Darüber hinaus deckt sich das Informationsangebot nicht zwingend mit den Informationsbedürfnissen, da die Entstehung und die tatsächliche Nutzung der Information sowohl zeitlich als auch organisatorisch auseinander fallen.<sup>15</sup> Daher ist es nicht verwunderlich, dass das Berichtswesen und damit die Koordination der Informationsübermittlung als eine der wichtigsten Aufgaben eines Controllers angesehen wird (vgl. Abb. 2).

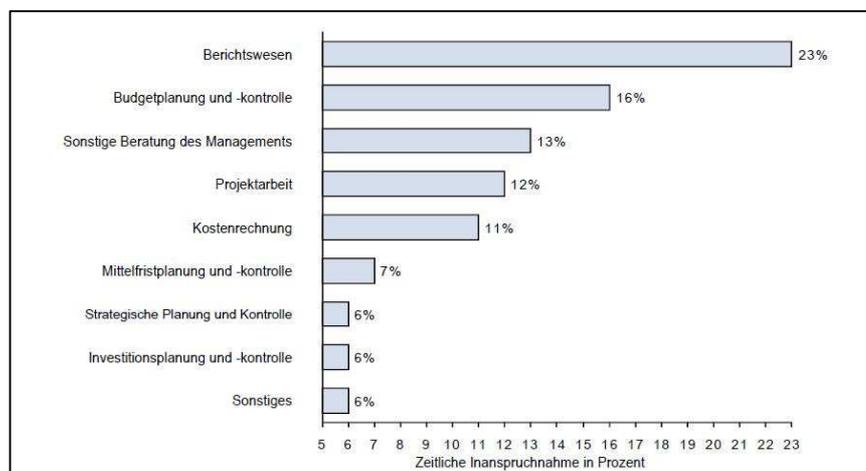


Abbildung 2 Aufteilung der Controllerarbeitszeit nach Aufgabenfeldern<sup>16</sup>

## 2.3 Berichtsmerkmale

Es lassen sich fünf Gestaltungsmerkmale für Berichte nennen (vgl. Abb. 2), aus denen sich Leitfragen ableiten lassen:

- Wozu wird berichtet?
- Was wird berichtet?
- Wie wird berichtet?
- Wann wird berichtet?
- Wer berichtet wem?

<sup>14</sup> Vgl. Wall 2006, S. 47

<sup>15</sup> Vgl. Gleich 2008, S. 17-18

<sup>16</sup> Weber 2008, S. 11

Zum einen können mit ihnen bereits vorhandene Berichte untersucht werden.<sup>17</sup>  
 Zum anderen kann sich ihrer bedient werden, um ein Berichtswesen zu konzeptionieren oder zu verbessern.<sup>18</sup>

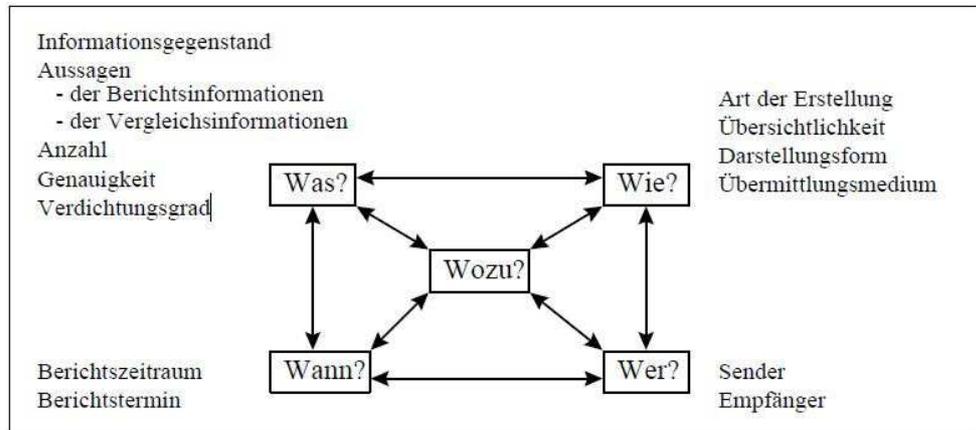


Abbildung 3 Merkmale zur Kennzeichnung und Gestaltung von Berichten<sup>19</sup>

### Funktionale Merkmale: Wozu wird berichtet?

Die funktionalen Merkmale des Berichtswesens geben Aufschluss über die Gründe der Berichtserstellung und die vorgesehenen Zwecke. Als wesentliche Berichtszwecke lassen Dokumentation, Auslösen von betrieblichen Vorgängen sowie Vorbereitung und Kontrolle von Entscheidungen feststellen.<sup>20</sup>

Die dokumentierende Funktion von Berichten ist zumeist in der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht begründet. Ein Beispiel hierfür ist die Erstellung eines Jahresabschlussberichtes. Darüber hinaus werden durch die Dokumentation vergangenheitsbezogene Daten gesichert, die unter Umständen für künftige Entscheidungen relevant sein können. So können durch die Analyse dieser Daten nicht nur Entwicklungen aufgezeigt, sondern auch Prognosen erstellt werden. Demzufolge ist die Berichtserstellung eine Basis für die Planung und damit vorbereitend für Entscheidungen. Das bedeutet, dass auch der Prozess der Zielerreichung überwacht werden kann, indem über Abweichungen und

<sup>17</sup> Vgl. Asser 1971, S. 658

<sup>18</sup> Vgl. Blohm 1974, S. 13; 1982, S. 868

<sup>19</sup> Küpper 2008, S. 200

<sup>20</sup> Vgl. in verschiedenen Formulierungen z.B.: Asser 1971, S. 661; Horváth 2011, S. 534; Koch 1994, S. 60; Göpfert 2006, S. 694-695

Auswirkungen informiert wird. Außerdem fördert eine sorgfältige Dokumentation die Transparenz im Unternehmen.<sup>21</sup>

Durch die Erstellung von Berichten können zudem bestimmte Folgeaktivitäten ausgelöst werden. So kann die Vorlage eines aktuellen Budgetplanes zu einer Revision bestehender Pläne führen.<sup>22</sup>

Der vom Berichtersteller vorgesehene Berichtszweck muss dabei nicht zwingend mit den angestrebten Berichtszwecken der Adressaten übereinstimmen. Der Berichtszweck leitet sich viel mehr zum einen aus den Zielen des Unternehmens und zum anderen den betrieblichen Aufgaben und Informationsbedürfnissen der Empfänger ab.<sup>23</sup>

### **Inhaltliche Merkmale: Was wird berichtet?**

Im Mittelpunkt der inhaltlichen Merkmale des Berichtswesens steht der Umgang und die Festlegung der zu übermittelnden Information – des Informationsgegenstandes.<sup>24</sup> Unterschieden wird hierbei zwischen den Aussagen der Berichtsinformationen und Vergleichsinformationen. Bei Berichtsinformationen kann es sich um Ist- oder Sollwerte handeln, die bei Bedarf um Erläuterungselemente ergänzt werden. Ihnen werden Vergleichsinformation z.B. in Form von vergangenheitsbezogenen Daten oder Prognosewerten gegenübergestellt, um den Aussagegehalt der Informationen zu erhöhen. So steht in Kontrollberichten einem Sollwert, d.h. der Berichtsinformation, ein Vergleichswert z.B. in Form einer Prognose gegenüber.<sup>25</sup>

Darüber hinaus ist die Anzahl ein wichtiges inhaltliches Merkmal für Berichte. Dabei umfasst sie sowohl die Anzahl der zu erstellenden Berichte als auch die im einzelnen Bericht enthaltene Datenmenge. Aus einer tendenziell höheren Datenmenge kann ein geringeres Berichtsaufkommen resultieren.<sup>26</sup> Außerdem

---

<sup>21</sup> Vgl. Weber 2011, S. 226

<sup>22</sup> Vgl. Horváth 2011, S. 535

<sup>23</sup> Vgl. Koch 1994, S. 60

<sup>24</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 200

<sup>25</sup> Vgl. Koch 1994, S. 61

<sup>26</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 200-201

besteht eine „gegenläufige Beziehung zwischen Anzahl und Verdichtungsgrad“<sup>27</sup>, d.h. bei zunehmender Verdichtung der Informationen nimmt der Bericht an Umfang ab. Gleichzeitig bedingt sich der Verdichtungsgrad der Informationen durch die hierarchische Position des Empfängers. So bedienen sich z.B. höhere Managementebenen stark verdichteter Information und nutzen Detailinformation eher für den konkreten Informationsbedarf.<sup>28</sup>

Als letztes Merkmal dieser Kategorie ist die Genauigkeit zu nennen. Sie steht im Widerspruch zur gewünschten Aktualität. Gerade im Falle einer Ersterhebung von Informationen kann es zu einer Verzögerung in der Berichtserstattung kommen. Alternativ können Schätzungen genutzt werden, welche wiederum den Anspruch auf Genauigkeit schwächen.<sup>29</sup>

### **Formale Merkmale: Wie wird berichtet?**

Die formalen Merkmale des Berichtswesens beziehen sich sowohl auf die Gestaltung von Inhalten als auch auf die Art der Erstellung und Übermittlung der Berichte. Die Darstellung hängt im Wesentlichen von dem Wunsch nach Übersichtlichkeit und den verwendeten Darstellungsformen ab. Übersichtlichkeit bedeutet in diesem Fall die Strukturierung von Inhalten. Dagegen legt die Wahl der Darstellungsform fest, auf welche Weise Informationen abgebildet werden. Zu den verschiedenen Darstellungsformen zählen z.B. Tabellen, Grafiken oder Textelementen.<sup>30</sup> In der Kombination von Struktur und Darstellungselementen kann zudem Einfluss auf den Umfang von Berichten genommen werden. Je nachdem wie stark komprimiert Informationen dargestellt werden.<sup>31</sup>

Als Übermittlungsform kommen heute sowohl die Papierform als auch die elektronische Bereitstellung der Berichte in Frage.<sup>32</sup> Da heute in der Regel Berichte computergestützt erarbeitet werden, kann die Art der Erstellung durch

---

<sup>27</sup> Koch 1994, S. 61

<sup>28</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 201

<sup>29</sup> Vgl. Koch 1994, S. 61

<sup>30</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 201

<sup>31</sup> Vgl. Weber 2011, S. 229

<sup>32</sup> Vgl. Weber 2011, S. 231

die „[...] Intensität der EDV-Unterstützung sowie die Partizipation der Berichtsempfänger [...]“<sup>33</sup> charakterisiert werden.

### **Zeitliche Merkmale: Wann wird berichtet?**

Bei den zeitlichen Merkmalen des Berichtswesens sind zwei Größen relevant: der Berichtszeitraum und die Berichtstermine. Unter dem Berichtsraum wird der zeitliche Abstand verstanden in dem Berichte erstellt werden z.B. Wochen-, Monats-, Quartals- oder Jahresberichte.<sup>34</sup> Ein Berichtstermin hingegen „[...] gibt Auskunft darüber, wie schnell ein Bericht nach Ablauf des Berichtszeitraums erstellt wird und betrifft damit die Aktualität der übermittelten Informationen“<sup>35</sup>. Je öfter Berichte erstellt werden, desto höher ist ihre Aktualität. Ihr gegenüber stehen jedoch ein ebenfalls höherer Zeitraumaufwand seitens des Berichterstellers und das Risiko der informationellen Überforderung der Empfänger. Positiv auf den Berichtstermin wirkt zudem eine Automatisierung des Berichtsprozesses, wie es vor allem bei Standardberichten der Fall ist.<sup>36</sup> In diesem Fall kann die zusätzliche Arbeit des Erstellers trotz kürzerer Berichtszeiträume geringer ausfallen.

### **Personale Merkmale: Wer berichtet wem?**

Personale Merkmale des Berichtswesens beschäftigen sich mit den Sendern und Empfängern der Berichte. Dabei steht dem Ersteller in der Regel eine größere Gruppe von Empfängern gegenüber, die entweder durch eine vorliegende Hierarchie oder ihre Funktionen gegliedert werden können.<sup>37</sup> Zudem können sie unterteilt werden in permanente und temporäre Empfänger.<sup>38</sup> Dabei werden permanente Adressaten durch festgelegte Berichtszyklen kontinuierlich informiert. Wohingegen temporäre Empfänger nur für den Zeitraum einer bestimmten Aufgabenerfüllung z.B. eines terminierten Projekts zu den Adressaten des Berichtswesens gehören.

---

<sup>33</sup> Koch 1994, S. 61

<sup>34</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 201

<sup>35</sup> Koch 1994, S. 61

<sup>36</sup> Vgl. Weber 2011, S. 237

<sup>37</sup> Vgl. Weber 2011, S. 237

<sup>38</sup> Waniczek 2009, S. 32



kann durch eine Reduktion der abgebildeten Daten erreicht werden. Hierfür wird die Anzahl der Daten stark verdichtet und bedarf einer adäquaten Darstellungsform. Allerdings werden gleichzeitig weniger Einzeldaten präsentiert, die aber für bestimmte Fragestellungen relevant sein können.<sup>41</sup>

Demnach ist das Berichtswesen als gesamtheitliches Konzept zu erachten, in das sämtliche Berichtsmerkmale, einschließlich etwaiger Wechselwirkungen, einbezogen werden müssen.

## 2.4 Berichtsarten / Typen

Es lassen sich im Wesentlichen drei Berichtsarten bzw. Berichtstypen<sup>42</sup> unterscheiden:

- Standardberichte
- Abweichungsberichte
- Bedarfsberichte

Die verschiedenen Berichtstypen kommen in unterschiedlicher Häufigkeit zum Einsatz, wobei Standardberichte mit Abstand den größten Anteil haben (vgl. Abb. 4).

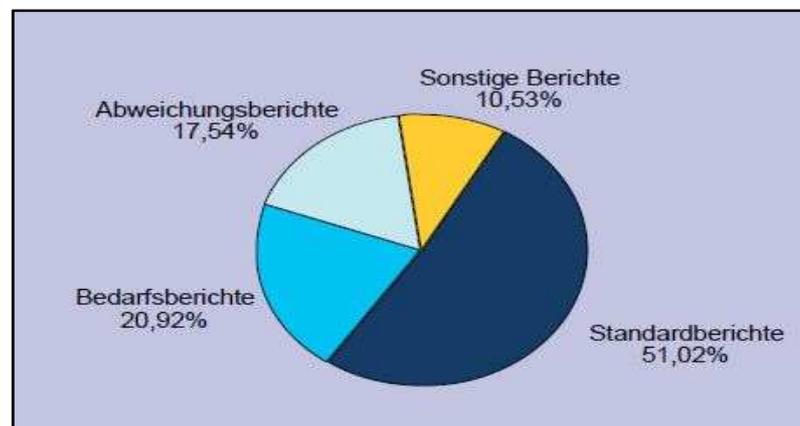


Abbildung 5 Anteil der Berichtsarten nach WHU Controller Panel 2007<sup>43</sup>

### Standardberichte

<sup>41</sup> Vgl. Koch 1994, S. 63-68

<sup>42</sup> Die Begriffe Berichtsarten und Berichtstypen können synonym verwendet werden. Weber 2011, S. 226

<sup>43</sup> Weber 2007, S. 20

Den Kern eines Berichtswesens bilden Standardberichte, deren Inhalte, Gestaltung und Erscheinungsrhythmen im Vorfeld festgelegt sind. Dabei richten sich die enthaltenden Informationen nach zuvor erhobenen Informationsbedürfnissen.<sup>44</sup> Erhebungen dieser Art sind mitunter einmalig und verlangen nach einer großen Sorgfalt. Nicht zuletzt auch in Hinblick auf eine benutzerfreundliche Gestaltung der gegebenen Inhalte, ist eine Rücksprache mit den Empfängern ratsam.<sup>45</sup>

Da sich Standardberichte an viele Empfänger gleichzeitig richten, muss der einzelne Empfänger die für ihn relevanten Informationen selbst aus dem jeweiligen Bericht entnehmen.<sup>46</sup> Individuelle oder kurzfristig auftretende Informationsbedürfnisse können in der Regel nicht mit Standardberichten gedeckt werden.<sup>47</sup> Viel mehr wird für eine gleichwertige und grundlegende Informationsversorgung gesorgt.

### **Abweichungsberichte**

Abweichungsberichte dienen vorwiegend der Kontrolle von Zielwerten und gegebenenfalls der Maßnahmenanpassung. Voraussetzung für die Berichtserstellung ist eine Abweichung von vorher definierten Toleranzwerten gegenüber den Zielwerten.<sup>48</sup> Dabei können Abweichungen sowohl positiver als auch negativer Natur sein. In jedem Fall richten sich Berichtszeitpunkt und Berichtsinhalt nach der jeweiligen Über- bzw. Unterschreitung von Toleranzwerten.<sup>49</sup> Dementsprechend ist eine realistische Festlegung von Zielwerten und entsprechender Toleranzgrenzen unabdingbar. Liegt keine Abweichung außerhalb des vordefinierten Toleranzbereichs vor, so entfällt eine Berichtserstellung.

### **Bedarfsberichte**

---

<sup>44</sup> Vgl. Göpfert 2006, S.695

<sup>45</sup> Vgl. Weber 2011, S. 226

<sup>46</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 195

<sup>47</sup> Vgl. Göpfert 2006, S.695

<sup>48</sup> Vgl. Küpper 2008, S. 195

<sup>49</sup> Vgl. Göpfert 2006, S.695

Bedarfsberichte beruhen auf individuellen Informationsbedürfnissen, die über die Inhalte von Standard- und Abweichungsberichten hinausgehen. Da erst eine entsprechende Anfrage zur Berichtserstellung führt, variiert neben der Berichtszeit und dem Berichtsinhalt auch der Umfang der einzelnen Berichte.<sup>50</sup>

Die zunehmende Verbesserung der Informationsinfrastruktur von Unternehmen versetzt den Empfänger zudem in die Lage aktiver mit seinen Informationsbedürfnissen umzugehen und selbst individuell auf Informationen, die z.B. im Intranet des Unternehmens enthalten sind, zuzugreifen.<sup>51</sup>

### **3. Berichtsorganisation**

#### **3.1 Berichtssysteme**

In einem Berichtssystem werden alle Berichte, die in einem Unternehmen erstellt werden, organisiert und strukturiert. Dabei orientiert sich das System am betrieblichen Informationsbedarf und folgt der Struktur des Planungs- und Kontrollsystems.<sup>52</sup> Die wesentlichen Ziele eines Berichtssystems sind neben der Deckung des betrieblichen Informationsbedarfs auch die Maximierung der Nutzung der Berichte bei gleichzeitiger Kostenminimierung.<sup>53</sup>

Generell lassen sich drei Arten von Berichtssystemen differenzieren, die sich vor allem in der Einbeziehung der Berichtsempfänger unterscheiden. Das erste hier zu nennende System ist das generatoraktive. Hier legt der Ersteller der Berichte - der Generator – fest, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form zu bestimmten Inhalten berichtet wird. Allen Empfängern wird einheitlich berichtet - sie haben keinen Einfluss auf den Berichtsprozess. Da ein solches System sehr konstant und umfassend berichtet, eignet es sich besonders für die Erstellung von Standard- und Abweichungsberichten.<sup>54</sup> Diesem System steht das benutzeraktive Berichtssystem gegenüber, bei dem der Empfänger aktiv in die

---

<sup>50</sup> Vgl. Weber 2011, S. 226

<sup>51</sup> Vgl. Göpfert 2006, S.696

<sup>52</sup> Vgl. Gleich 2008, S. 23

<sup>53</sup> Göpfert 2006, S. 697

<sup>54</sup> Vgl. Göpfert, 2006 S. 696

Informationserzeugung eingreifen und so seinen individuellen Informationsbedarf decken kann. Demzufolge unterstützt ein solches System vor allem die Erstellung von Bedarfsberichten.<sup>55</sup>

Eine Mischform stellen Dialogsysteme dar. Hier steht zwar weiterhin der aktive Empfänger im Vordergrund, jedoch nimmt der Ersteller zusätzlich eine beratende Rolle ein. Es herrscht eine „Computer-Mensch-Kommunikation“<sup>56</sup>. Die Entwicklung von besonders bedienungsfreundlichen Systemen stärkt diese Art der Informationsübermittlung zusätzlich.

### 3.2 Strukturen und Hierarchien

Die Struktur eines Berichtswesens bedingt sich durch die Organisation eines Unternehmens. Dies äußert sich in einer Berichtserstattung, die neben den Planungs- und Kontrollsystemen auch den Leitungs- und Ordnungsprinzipien folgt. Das bedeutet, dass ausgehend von der Leitungshierarchie stets an die jeweils höhere Leitungsstelle berichtet wird (vgl. Abb. 5).

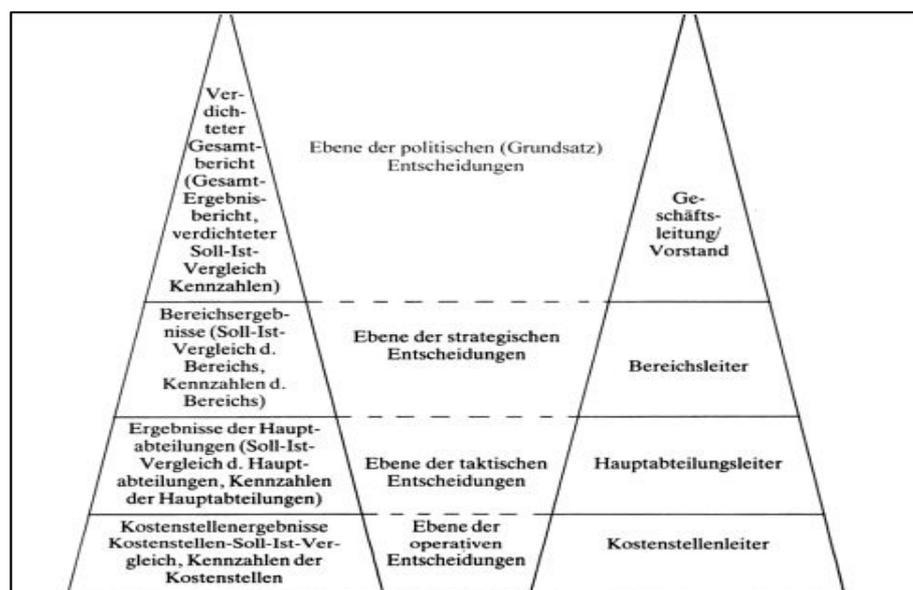


Abbildung 6 Berichtshierarchie im Controlling<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Göpfert 2006, S. 696

<sup>56</sup> Küpper 2008, S. 196

<sup>57</sup> Preißer 2007, S. 129

Durch bündeln und komprimieren von Informationen entsteht so mit jeder höheren Entscheidungsebene ein höherer Verdichtungsgrad der Informationen. Dementsprechend besitzen Berichte an die Geschäftsleitung den höchsten Verdichtungsgrad.

Zugleich kann durch Berichtshierarchien eine stärkere Empfängerorientierung bei der Berichtserstellung erreicht werden. Denn durch eine differenzierte und an den Bedürfnissen der Empfänger orientierte Berichtserstattung bekommt jeder Adressat nur die Informationen, die für die jeweilige Aufgabenerfüllung erforderlich sind. Ein Überangebot an Informationen, die für diese nicht relevant sind können vermieden werden. Der Empfänger ist keinem unnötigen Informationsballast ausgesetzt.

### 3.3 Anforderungen und Störungsanfälligkeit

Nicht nur bei der Planung eines Berichtswesens ist auf mögliche Störungen zu achten. Das Wissen über Störungsursachen ist auch im laufenden Prozess für Verbesserungen relevant. Für eine Modellzusammenstellung dieser etwaigen Ursachen eignet sich der Prozess der Informationsübermittlung (vgl. Abb. 6).

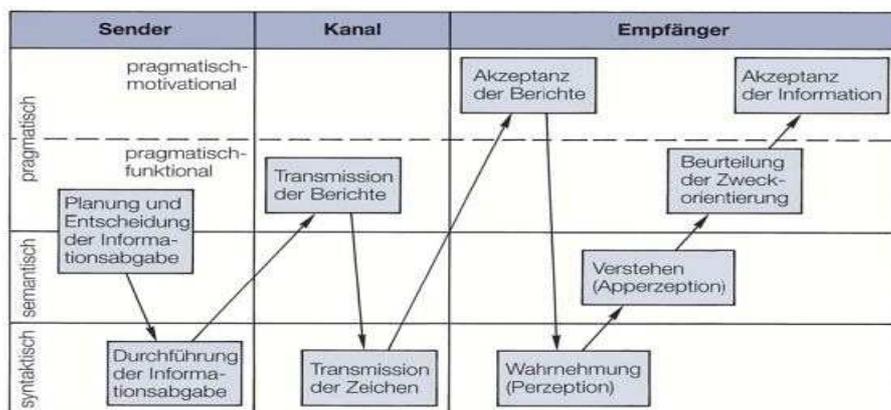


Abbildung 7 Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen<sup>58</sup>

So können Störungen auf verschiedenen Ebenen auftreten. Auf der syntaktischen Ebene sind dies vorwiegend technische Aspekte, während die semantische Ebene Verständnisprobleme behandelt. In der letzten Ebene, der pragmatischen, werden

<sup>58</sup> Horváth 2011, S. 545; in Anlehnung an Koch 1997, S. 99

Probleme im Bereich der Orientierung am Zweck bzw. am Empfänger dargestellt.<sup>59</sup>

Die ersten Probleme können bereits in der vom Sender dominierten Phase der Planung entstehen, wenn die den Berichten zugrunde liegenden Zwecke nicht mit den angestrebten Zwecken der Empfänger abgestimmt sind. In diesem Fall wird ihr Informationsbedarf nicht oder nur unzureichend gedeckt. Auch eine falsche Einschätzung des Zeitpunktes an dem die Information benötigt wird, kann zur Folge haben, dass die Information ihren Wert verliert. Ähnliches gilt für die Durchführung der Informationsabgabe d.h. die Erstellung der Berichte, bei der sich falsche Zusammenstellungen der Inhalte als fatal erweisen können.<sup>60</sup>

In Bezug auf die eigentliche Übermittlung der Informationen kann es zu Fehlern bei der Zustellung kommen. Diese kann zu spät oder an den falschen Empfänger erfolgen. Auch die technische Verarbeitung der eingegebenen Daten kann Mängel aufweisen – sowohl durch falsche Darstellung als auch im Vorfeld falsch eingegebenen Daten.<sup>61</sup>

Die bis zu dieser Phase aufgetretenen Fehler haben im Folgenden entsprechende Auswirkungen auf die Reaktion des Empfängers. So wird dieser die Berichte nicht nutzen und damit nicht akzeptieren, wenn die Inhalte für ihn zum gegebenen Zeitpunkt nicht relevant sind bzw. keine Priorität aufweisen. Aus den vorhergehenden Gründen kann nun auch die Wahrnehmung der Inhalte leiden, wenn es z.B. zu Syntax- und Darstellungsfehlern kommt. Ein Verständnis der Inhalte kann durch missverständliche oder von der Norm abweichende Formulierungen erschwert werden. Ist zudem während der Planungsphase nicht in adäquatem Maße auf die angestrebten Zwecke des Empfängers eingegangen worden, so bewertet dieser die enthaltenen Informationen unter Umständen als irrelevant für seine Zwecke. Diese Probleme und Störungen können schließlich in

---

<sup>59</sup> Vgl. Gleich 2008, S. 26

<sup>60</sup> Vgl. Koch 1994, S. 90

<sup>61</sup> Vgl. Koch 1994, S. 72

einer Ablehnung der Berichte münden.<sup>62</sup> Das Ziel der maximalen Informationsnutzung ist verfehlt.

Die Problembereiche in diesem theoretischen Modell entsprechen weitgehend denen der Praxis. In einer Studie wurden im Jahr 2008 führende Leitungspositionen in Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu wesentlichen Handlungsfeldern des Berichtswesens befragt. Die Ergebnisse dieser Studie machten es möglich von der Praxis ausgehende Qualitätskriterien für die Handlungsfelder Konzeption, IT-Einbindung und Prozesse sowie Organisation und Personal zu ermitteln (Vgl. Abb. 7), welche die oben beschriebenen Störanfälligkeiten betreffen.

Exzellenz-Kriterien		
Allgemeingültige Exzellenz-Kriterien Konzeption	Allgemeingültige Exzellenz-Kriterien Prozess und IT	Allgemeingültige Exzellenz-Kriterien Personal und Organisation
Beziehen sich auf die inhaltliche Ausgestaltung des Management-Reportings ✓ Relevanz ✓ Stringenz ✓ Konsistenz	Beziehen sich auf fachliche Aspekte des Prozesses für die Erstellung des Management-Reportings sowie dessen IT-technische Unterstützung ✓ Datenqualität ✓ Transparenz und Nachvollziehbarkeit ✓ Wirtschaftlichkeit ✓ Aktualität	Beziehen sich auf die Aufbauorganisation und die Mitarbeiter, die dem Management-Reporting zu Grunde liegen ✓ Personelle Effizienz ✓ Organisatorische Effizienz ✓ Stabilität
Zusätzliche spezifische Kriterien (z. B. Kunden-Fokussierung)	Zusätzliche spezifische Kriterien (z. B. Prozess-Orientierung)	Zusätzliche spezifische Kriterien (z. B. Zentralisierungsgrad)

Abbildung 7 Exzellenz-Kriterien<sup>63</sup>

Die im Handlungsfeld „Konzeption“ beschriebenen Kriterien Relevanz, Stringenz und Konsistenz sprechen die Gefahren einer unzureichenden Planung an wie sie auch im Modell nach Koch dargestellt werden (vgl. Abb. 6). So bedingen sich Relevanz und Stringenz aus der Zweckorientierung. Konsistenz ist ein Garant für Verständlichkeit und wird damit als ein wichtiges Qualitätsmerkmal eingestuft.<sup>64</sup>

Im Bereich der Informationstechnologie und der Arbeitsprozesse wird auch in der Praxis großer Wert auf eine hohe Qualität der Daten gelegt. Diese schließt nicht nur eine fehlerfreie Datenerhebung und Dateneingabe ein, sondern auch die Nutzung einheitlicher Begriffsbestimmungen. Ergänzend hierzu stehen die

<sup>62</sup> Vgl. Koch 1994, S. 84

<sup>63</sup> Euler 2010, S. 109

<sup>64</sup> Vgl. Euler 2010, S. 109

Transparenz und Nachvollziehbarkeit der den Berichten zugrunde gelegten Daten. Dies setzt zum einen voraus, dass sowohl ihr Ursprung, als auch ihre Entstehung dokumentiert wird, um eine Reproduktion gewährleisten zu können.<sup>65</sup>

Über die im Modell dargestellten Aspekte im Prozess der Informationsübermittlung hinaus, zeigt die Studie zudem die Bedeutsamkeit einer effizienten Organisation auf. Denn um das Ziel eines optimalen Kosten-Nutzen-Faktors erreichen zu können, muss der Bereich des Berichtswesens effizient und strukturiert arbeiten.<sup>66</sup>

## 4. Berichtsgestaltung

### 4.1 Layout

Die Gestaltung von Berichten kann sehr stark variieren. Dies ist nicht zuletzt unterschiedlichen Zielen und Inhalten geschuldet. Dennoch sollten einige Formalien erfüllt sein, die zum einen für Übersichtlichkeit und Orientierung sorgen und zum anderen einen Wiedererkennungswert bieten. Hierbei handelt es sich z.B. um Bestimmungen hinsichtlich Beschriftung, den Stand der enthaltenen Daten oder Informationen über die Entstehung der Berichtsinhalte (vgl. Abb. 8).

Formale Aspekte / Angaben auf Druckbericht – verpflichtende Inhalte
Kennzeichnung Berichtsinhalt: z. B. Umsatz
Datenmenge/ Organisationseinheit: z. B. Gesamt
Titel: z. B. Berichtsinhalt + Organisationsbezeichnung (Umsatz XY AG)
Datenstand per: Datenstand im Bericht
Kennzeichnung Monats- oder kumulierter Daten
Status: „provisorisch“ bzw. „freigegeben“
Währung: z. B. EUR
Einheit: z. B. Tsd.
Seite X von Y Seiten
Formale Aspekte / Angaben auf Druckbericht – optionale Inhalte
Bezeichnung Spaltenstruktur: z. B. Standard
Datum: Ausführungsdatum des Berichts
Ersteller: z. B. Herr X, Abt. Y, DW
Verteiler: z. B. Vorstandsdirektor A
Druckdatum des Berichts
Confidential: Disclaimer betreff Vertraulichkeit

Abbildung 8 Formale Aspekte auf Druckbereich<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Vgl. Euler 2010, S. 109

<sup>66</sup> Vgl. Euler 2010, S. 109

<sup>67</sup> In Anlehnung an Waniczek 2009, S. 180-181

Neben diesen formalen Kriterien gibt es zudem Formatierungen, welche die Verständlichkeit der Berichte und damit die Informationsaufnahme positiv beeinflussen können. So hat die Wahl der Schriftart und Schriftgröße direkten Einfluss auf die Lesbarkeit eines Textes. Schriftgrößen von 9-12 Punkt gelten als gut lesbar. Serifenschriften wie New Times Roman unterstützen den Lesefluss zudem eher als Schriftarten ohne Serifen. Für Hervorhebungen im Text ist eine kursive Formatierung einer fetten vorzuziehen, da sie den Textfluss nicht so stark unterbricht.<sup>68</sup> Abweichungen werden oftmals mit Hilfe von Ampeldarstellungen hervorgehoben, bei der positive bzw. negative Abweichungen von Schwellenwerten in grün bzw. rot dargestellt werden. Gelbe Hervorhebungen können in diesem Fall entweder Stagnation, veränderte Zielwerte oder geringfügige Abweichungen innerhalb der Schwellenwerte ausweisen. In eine ähnliche Richtung geht der Einsatz von Richtungspfeilen für Zu- und Abnahmen.<sup>69</sup>

Farben sollten generell sparsam eingesetzt werden, da sie die Informationsaufnahme und den Blick fürs Wesentliche mindern können. Dies gilt sowohl für Hintergrundfarben, als auch für Texteffekte wie etwa Schattierungen. Wird sich für den Einsatz von Farben entschieden, sollte zudem bedacht werden, dass die Farbwahl druckfähig ist.<sup>70</sup> Denn es ist nicht davon auszugehen, dass ein Dokument immer farbig gedruckt wird. Demnach müssen Farben so gewählt sein, dass die auch bei Schwarz-Weiß-Druck noch unterscheidbar sind.

## **4.2 Gestaltungselemente**

### **Tabellen**

Tabellen stellen Informationen als strukturierte Zahlenmatrizen dar. In ihnen können Istwerte und Planwerte mit den entsprechenden Abweichungen gegenübergestellt werden. Sie machen hier bis zu zwei Drittel der Berichte aus.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Pollmann 2007, S. 90-91

<sup>69</sup> Vgl. Pollmann 2007, S. 215

<sup>70</sup> Vgl. Waniczek 2009, S. 94

<sup>71</sup> Weber 2008 a, S. 24

Bei der Erstellung von Tabellen sollten grundsätzliche Gestaltungsregeln beachtet werden, die eine spätere Arbeit mit dem Zahlenmaterial erleichtern und die Übersichtlichkeit bewahren:<sup>72</sup>

- Einheitliches Schriftbild
- Einheitliche Bezeichnungen und Beschriftungen
- Einheitlicher Tabellenaufbau (z.B. Spaltenabfolge)
- Kein unnötiger Farbeinsatz
- Kein unnötiger Effekteinsatz
- Einheitliche und kontinuierliche Darstellung von Einheiten
- Sparsamer Einsatz von „Ampelementen“ bei Abweichungen

### **Diagramme / Grafiken**

Diagramme und Grafiken sind bildhafte Darstellungen von Sachverhalten, die Zusammenhänge darstellen. Damit soll die Aufmerksamkeit des Lesers auf das Wesentliche gelenkt werden, sodass dieser einen besseren Zugang zum Berichtsinhalt hat. Bildliche Darstellungen sollen es dem Leser ermöglichen sich besser an präsentierte Inhalte zu erinnern, da sie sich leichter einprägen.<sup>73</sup> In diesem Fall ist eine redundante Darstellung der Informationen z.B. in Text- oder Diagrammform förderlich.

Generell gibt es zwei Ansätze wie Diagramme genutzt werden können. Zum einen können sie neutrale Informationen z.B. in Form eines Überblickes wiedergeben, die der Leser selbstständig analysiert. Zum anderen können sie genutzt werden, um auf Probleme oder Sachverhalte aufmerksam zu machen und so Handlungsanstöße zu geben.<sup>74</sup> Ausgehend von den Grundtypen, den Balken-, Kreis-, Linien- und Säulendiagrammen, gibt es eine Vielzahl von Variationen.<sup>75</sup> Die Arbeit mit Grafiken birgt jedoch auch erhebliches Fehlerpotenzial. Zusammenfassend lassen sich sechs Hauptfehlerquellen identifizieren:<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Waniczek 2009, S. 94-96

<sup>73</sup> Vgl. Waniczek 2009, S. 126

<sup>74</sup> Vgl. Pollmann 2007, S. 99

<sup>75</sup> Vgl. Pollmann 2007, S. 104

<sup>76</sup> Waniczek 2009, S. 145

- Auswahl des falschen Grafiktyps
- Falsche Skalierung
- Kombination von Einzelwerten und Summen
- Irreführender Farbeinsatz
- Fehlende oder schwer lesbare Beschriftung
- Effekte, die vom Wesentlichen ablenken

### **Kommentare**

Mit Hilfe von Kommentaren werden Sachverhalte objektiv erläutert bzw. interpretiert. Außerdem können sie konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation enthalten. Dennoch sollen sie nicht redundant zu Inhalten sein, die bereits in Form von Tabellen oder Grafiken vorhanden sind. Vielmehr kommt ihnen eine ergänzende Rolle zu. Sie dienen als zusätzliche Erläuterung für ein besseres Verständnis. Dabei sollte ihr Umfang durch eine hohe Prägnanz knapp gehalten werden. Eine reine Beschreibung oder Auflistung von Zahlenwerten entspricht nicht dem Erläuterungsaspekt eines Kommentares. Im Zweifel ist zu prüfen ob eine bildliche Darstellung vorteilhafter ist. In jedem Fall ist ein Kommentar immer möglichst nahe an den zu kommentierenden Bereich anzuordnen, idealerweise auf der gleichen Seite über- oder unterhalb der Grafik, um eine Zuordnung zu erleichtern.<sup>77</sup>

Es bleibt die Entscheidung in welchem Umfang Kommentare eingesetzt werden. „Keine Zahl ohne Kommentar“<sup>78</sup> ist nach *Horváth* ein Grundkriterium für Controller-Berichte. Nach dieser Aussage muss jede im Bericht vorhandene Zahl kommentiert werden. Dieser Ansatz ist jedoch sehr arbeitsintensiv und führt unter Umständen zu sehr starren Kommentaren, bei Inhalten die keine Veränderungen durchlaufen. Alternativ wäre eine Kommentierung bei Abweichungen, die über die festgelegten Schwellenwerte hinausgehen, denkbar. Dieses Variante ist nicht so arbeitsintensiv und lenkt die Aufmerksamkeit mehr auf sich verändernde Sachverhalte. Allerdings würde so der Stagnation einer

---

<sup>77</sup> Vgl. Waniczek, 2009 (S. 160-162)

<sup>78</sup> Horváth 2011, (S. 540)

Kennzahl wenig Beachtung geschenkt.<sup>79</sup> Dies bedeutet, dass einer positiven oder negativen Veränderung einmalig große Aufmerksamkeit zukommt, aber bei einer Stagnation der gleichen Kennzahl bei der nächsten Auswertung keine Anmerkung erfolgt. Auch wenn die Tatsache, dass die Kennzahl unveränderlich geblieben ist als Erfolg bzw. Misserfolg gewertet werden kann.

## **TEIL II Bibliotheken und Berichtswesen**

### **5. Methodenwahl und Zielsetzung**

Um die Leitfrage dieser Arbeit zufriedenstellend beantworten zu können, kommen zwei sich ergänzende Methoden zum Einsatz: ein Interview und eine Dokumentenanalyse.

Dem Interview liegt ein Leitfaden zugrunde. Der Einsatz eines Leitfadens bietet den Vorteil, dass ein strukturierender Eingriff in den Gesprächsverlauf genommen werden kann. Dies ist besonders wichtig, wenn wie in diesem Fall, bestimmte Themen für die Beantwortung der Forschungsfrage angesprochen werden müssen. Durch die vorgegebenen Leitfragen wird sichergestellt, dass alle relevanten Inhalte angesprochen werden. Dennoch sind sowohl die Formulierung der Fragen als auch ihre Reihenfolge flexibel. Neben den Leitfragen enthält ein Leitfaden Unterfragen bzw. Stichwörter, die nur angesprochen werden, wenn die Antwort nicht ausreichend durch die Beantwortung einer Leitfrage gegeben wurde. Zudem erleichtert eine Strukturierung nicht nur die Durchführung des Interviews, sondern auch die spätere Auswertung. Da für diese Arbeit insgesamt drei Interviews durchgeführt wurden, sicherte die Zuhilfenahme eines Leitfadens zudem zusätzlich die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.<sup>80</sup>

Ziel der Interviews ist es Informationen über Entstehungsprozesse (sowohl zeitlich, inhaltlich als auch personell) der Berichte und die damit verbundenen Intentionen zu erhalten. Darüber hinaus sollen Fragen hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus des Berichtswesens beantwortet werden.

---

<sup>79</sup> Vgl. Waniczek, 2009 (S. 160-161)

<sup>80</sup> Vgl. Helfferich 2011, S. 179

Ergänzt werden die Ergebnisse der Interviews durch eine Dokumentenanalyse, d.h. eine Untersuchung von Berichten der Bibliotheken. Diese liegen in den Bibliotheken bereits vor und müssen nicht gesondert für die Untersuchung erstellt werden, was einen der zwei Vorteile dieser Methode darstellt.<sup>81</sup> Denn so können authentische Produkte des Berichtswesens untersucht werden, die auch tatsächliche Anwendung finden. Außerdem ist es vorteilhaft, dass die Analyse auf eine Vielzahl unterschiedlicher Dokumenttypen angewendet werden kann.<sup>82</sup> Damit eignet sie sich zur Analyse der verschiedenen Berichte, die sich in ihrer Form und Gestaltung stark von einander unterscheiden.

Mit Hilfe der Dokumentenanalyse soll die Frage der Berichtsgestaltung, d.h. der Darstellung der Inhalte, näher beleuchtet werden.

## **5.1 Teilnehmende Bibliotheken**

Die für die Beantwortung der Forschungsfrage festgelegten Methoden sollten auf wissenschaftliche Bibliotheken angewandt werden. Entsprechende Anfragen wurden an Bibliotheken verschickt, die zwei Kriterien erfüllen. Zum einen sollte es sich um eine beliebige Form einer wissenschaftlichen Bibliothek handeln, sodass sich die Anfragen nicht nur auf Universitätsbibliotheken beschränken würden. Zum anderen sollte die zu befragende Bibliothek eine Belegschaftsgröße von mindestens < 50 aufweisen. Die Hinzunahme dieses Auswahlkriteriums stellt sicher, dass eine gewisse Komplexität in der Institution vorhanden ist. Denn gerade die Komplexität einer Bibliothek macht ein Berichtswesen zu einem Instrument der Transparenz und Information.

Weitere Voraussetzung für eine Teilnahme an der hier vorgenommenen Untersuchung war die Bereitschaft Informationen über interne Vorgänge und Dokumentation dieser in Form von Berichten preisgeben zu wollen. Die auf Grund dieser Kriterien ausgewählten Bibliotheken geben exemplarisch einen Einblick in das Berichtswesen in den wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands:

---

<sup>81</sup> Vgl. Mayring 2002, S. 47

<sup>82</sup> Vgl. Mayring 2002, S. 47

### **Staats-, Landes- und Universitätsbibliothek Dresden**

Die Staats-, Landes- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) ist eine Anstalt Öffentlichen Rechts und vereint das Aufgabenspektrum der Bibliothekstypen ihrer Namensgebung. Sie ist Sammelstelle der Pflichtexemplare im Freistaat Sachsen, übt eine Koordinationsfunktion für die Bibliotheken dieses Bundeslandes aus und ist für die Literatur- und Informationsversorgung der Technischen Universität Dresden zuständig.<sup>83</sup> Hierfür stehen der Bibliotheken insgesamt 405 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung.<sup>84</sup> Ab 2012 wird in dieser Bibliothek das Neue Steuerungsmodell<sup>85</sup> eingeführt werden.<sup>86</sup>

### **Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky**

Zu den Aufgaben der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky (SUB) gehören die Literatur- und Informationsversorgung und die Entgegennahme von Pflichtexemplaren für die Frei Hanse Stadt Hamburg. Darüber hinaus widmet sie sich der Fachübersicht für die Hamburger Hochschulbibliotheken.<sup>87</sup> Die SUB ist ein Landesbetrieb der Hansestadt und ist als solcher der Behörde für Wissenschaft und Forschung unterstellt.<sup>88</sup> Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stehen der SUB 236 Planstellen zur Verfügung<sup>89</sup>

### **Deutsche Zentralbibliothek für Medizin**

Die Deutsche Zentralbibliothek für Medizin (ZB MED) ist Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft<sup>90</sup>. Ihre Aufgabe besteht in der „überregionalen Informations- und Literaturversorgung in ihren Fachgebieten, deren Grundlagenwissenschaften und

---

<sup>83</sup> Vgl. Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden o. J.

<sup>84</sup> Vgl. Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden 2011, S. 2

<sup>85</sup> Das Neue Steuerungsmodell (NSM) ist ein Reformkonzept, das unter anderem auch in Verwaltungen Anwendung finden. Seine wesentlichen Bestandteile sind „Klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung, Kontraktmanagement, Produktkonzepte, Dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich, Zentraler Steuerungs- und Controllingbereich, Outputsteuerung bzw. dessen Weiterentwicklung in Form wirkungsorientierter Steuerung“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2012)

<sup>86</sup> Vgl. Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden 2011, S. 2

<sup>87</sup> Vgl. Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky 2012

<sup>88</sup> Vgl. Grau 2011

<sup>89</sup> Vgl. Grau 2011 a

<sup>90</sup> Die Leibniz Gemeinschaft ist ein Zusammenschluss verschiedener Forschungseinrichtungen zur Förderung der Wissenschaft in Deutschland. Ihre Institute werden gemeinschaftlich von Bund und Ländern finanziert. (Walther 2012) Zur Leibniz Gemeinschaft gehören auch die drei zentralen Fachbibliotheken, zu denen auch die Deutsche Zentralbibliothek für Medizin in Köln zählt.

Randgebieten in Forschung, Lehre und Praxis“.<sup>91</sup> Für diese Fachgebiete - Medizin, Gesundheitswesen, Ernährungs-, Umwelt- und Agrarwissenschaften - beschafft, erschließt und archiviert die Bibliothek die verschiedensten Materialien unabhängig von analoger oder digitaler Form.<sup>92</sup> Insgesamt beschäftigt die Bibliothek 122 Mitarbeiterinnen und mit Mitarbeiter.<sup>93</sup>

## **5.2 Leitfadeninterview**

### **5.2.1 Konzeption**

Die Konzeption des Leitfadens für die Interviews entstand unter Zuhilfenahme der „SPSS-Methode“ von Cornelia Helfferich. Diese Methode gliedert sich in die vier Einzelschritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren:<sup>94</sup>

Demnach wurden gemäß des ersten Schrittes „Sammeln“ zunächst alle Fragen gesammelt, die mit dem Forschungsgegenstand des Berichtswesens verbunden werden konnten. Diese Sammlung von Fragen erfolgt unstrukturiert und ohne Relevanzprüfung mit dem Ziel möglichst viele Aspekte und Fragestellungen zu zusammenzutragen.

Erst im zweiten Schritt „Prüfen“ wurden die Fragen hinsichtlich Offenheit und Vorwissen untersucht. Auf diese Weise wurden Fragen vermieden bei denen es sich um reine Informationsfragen handelt, die auch im Verlauf der Erzählung beantwortet werden. Auch wurden Fragen gestrichen, die schon im Vorfeld bekannte Informationen bestätigen, ohne tiefer in das Thema zu gehen. Darüber hinaus wurden Fragen entfernt, die bereits Antworten implizieren oder sich als redundant zu anderen Fragestellungen erwiesen. Zudem wurde die Relevanz der Fragen hinsichtlich der Forschungsfrage geprüft. Fragen, die sich nicht als zweckdienlich erwiesen wurden gestrichen.

---

<sup>91</sup> Deutsche Zentralbibliothek für Medizin 2011

<sup>92</sup> Vgl. Deutsche Zentralbibliothek für Medizin 2011

<sup>93</sup> Vgl. Deutsche Zentralbibliothek für Medizin 2010, S. 1

<sup>94</sup> Vgl. Helfferich 2011, S. 178 ff.

Die so reduzierten Fragen wurden im Folgeschritt „Sortieren“ sechs Schwerpunkten zugeordnet. Bei diesen Schwerpunkten handelte es sich um Fragen zum Bereich der Bedeutung und des Zweckes des Berichtswesens, seiner Organisation, dem Verhältnis von Sendern und Empfängern sowie Fragen die Inhalte bzw. Gestaltung betreffen. Die Wahl dieser Schwerpunkte wurde von den Merkmalen zur Kennzeichnung und Gestaltung von Berichten<sup>95</sup> beeinflusst. Außerdem wurden zukünftige Entwicklungen als Schwerpunkt hinzugefügt.

Im letzten Schritt dem „Subsumieren“ wurden die Fragen hierarchisch angeordnet. Dadurch entstanden Oberfragen, die für eine strukturierte Befragung als nötig erachtet wurden und diesen untergeordnete Fragen. Diese werden nur dann gestellt, wenn sie nicht in der Beantwortung der Oberfrage enthalten waren.

Mit Hilfe dieser Methode entstand ein Leitfaden<sup>96</sup>, der versucht sowohl einen natürlichen Gesprächsverlauf zu generieren als auch eine strukturierte Untersuchung des Forschungsgegenstandes zu ermöglichen.

### **5.2.2 Durchführung**

Die Durchführung der Interviews fand jeweils in persönlichen Einzelgesprächen in den Räumen der Bibliotheken statt. Zur Vorbereitung hatten alle Teilnehmer die Leitfragen des Interviews bereits im Vorfeld erhalten.

Um eine authentische Wiedergabe der Interviews gewährleisten zu können, wurden die Gespräche im Einvernehmen mit den Gesprächspartnern aufgezeichnet. Die Transkription dieser Aufzeichnungen ist im Anhang dieser Arbeit hinterlegt. Zum Interview in der Zentralbibliothek Medizin kommt eine kurze schriftliche Beantwortung der Leitfragen die im Vorfeld der Interviews erstellt wurde.

---

<sup>95</sup> Vgl. Blohm 1974, S. 13

<sup>96</sup> Der Leitfaden ist im Anhang dieser Arbeit auf CD angefügt

### **5.2.3 Auswertung**

Für die Auswertung der Interviews wurde sich für die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse durch induktive Kategorienbildung entschieden. Bei dieser Auswertungsmethode liegt kein im Vorfeld entwickeltes theoretisches Konzept vor. Vielmehr werden Informationen dem Text entnommen und Kategorien zugeordnet, die sich direkt aus dem Material ergeben. Diese Extraktionen werden anschließend für die Analyse genutzt, d.h. der Originaltext wird nicht weiter bearbeitet.<sup>97</sup>

Dennoch folgt sie einem festen Ablaufschema (vgl. Abb. 7). Ausgehend von der zu beantwortenden Fragestellung wird im Vorfeld der Analyse zunächst ein Selektionskriterium festgelegt, d.h. welche Materialbestandteile für die Beantwortung der Forschungsfrage dienlich sind und für die anschließende Kategorienbildung in Frage kommen. Nach der Definition erster Kategorien wird das vorliegende Material untersucht, wobei Informationen entweder den bestehenden Kategorien zugeordnet werden oder durch sie neue Kategorien eröffnet werden. Ist ein Punkt erreicht an dem nur noch wenige bzw. keine neuen Kategorien gebildet werden müssen, wird eine Revision aller bisher festgelegten Kategorien vorgekommen. So können redundante oder unscharfe Kategorien gestrichen bzw. überarbeitet werden. Bei zufriedenstellender Revision werden alle relevanten Informationen des Materials Kategorien zu bestimmen Themen zugeordnet und anschließend analysiert.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Mayring 2003, S. 83

<sup>98</sup> Mayring 2003, S. 83-85

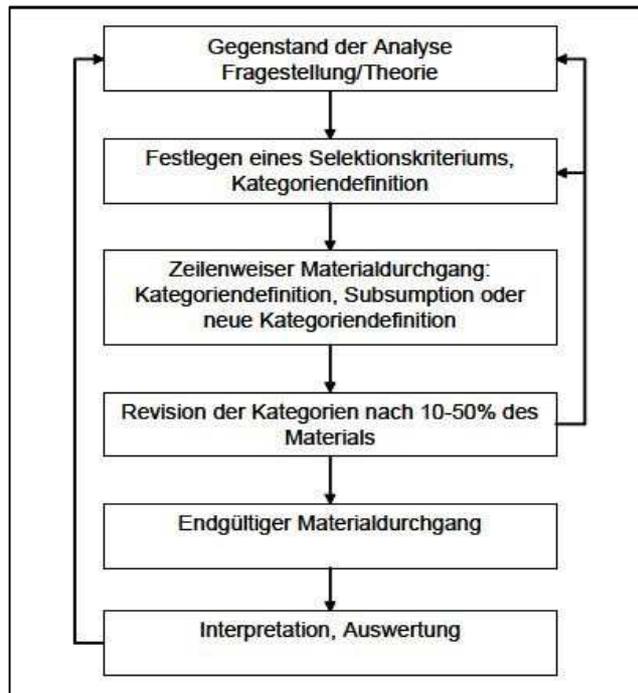


Abbildung 8 Prozessmodell induktiver Kategorienbildung<sup>99</sup>

Ausgehend von der Forschungsfrage welchen Stand das interne Berichtswesen in wissenschaftlichen Bibliotheken hinsichtlich Berichtszwecken, Inhalten und Frequenzen sowie seiner Organisation und der beteiligten Personen hat, ließen sich mit dieser Methode sechs Kategorien bilden. Als Selektionskriterium wurden in sich geschlossene Aussagen der interviewten Personen gewählt. Dabei kann es sich um Sätze, Satzteile oder einzelne Paragraphen handeln, welche paraphrasiert in die Kategorien einfließen. Zum weitem Verständnis werden die Kategorien im Einzelnen näher erläutert:

### 1. Zweck und Bedeutung

Unter ihr subsumieren sich Aussagen zu den Zielen des Berichtswesens aus Sichtweise der Bibliotheken. Darüber hinaus werden ihr Informationen über die Bedeutung des Berichtswesens zugeordnet.

### 2. Organisation

In dieser Kategorie sind Aussagen zum Bereich der strukturellen Organisation des Berichtswesens sowie der Berichtsfrequenzen zusammengefasst.

<sup>99</sup> Mayring 2003, S.84

### **3. Empfänger und Ersteller**

Hier sind Informationen gesammelt, die Ersteller bzw. Empfänger identifizieren und die Verhältnisse zwischen ihnen beschreiben.

### **4. Inhalt und Gestaltung**

Diese Kategorie beinhaltet Informationen über Inhalt und Gestaltung von Berichten. Dies schließt Aussagen über deren Wahl und Bedeutung mit ein.

### **5. Nutzen und Umgang**

Dieser Themenbereich beschäftigt sich mit dem Umgang der Bibliothek mit den Ergebnissen des Berichtswesens sowie dessen tatsächlichem Nutzen.

### **6. Zukünftige Pläne**

Die letzte Kategorie beinhaltet Aussagen über dessen Stärken und Schwächen des Berichtswesens sowie die daraus resultierenden Pläne in diesem Bereich.

Die so entstandenen Ergebnisse aus den drei Interviews wurden anschließend analysiert, miteinander verglichen und interpretiert. Für die sich anschließende Darstellung der Ergebnisse wurde sich weiterhin an den hier vorgestellten Schwerpunkten orientiert.

#### ***5.2.4 Ergebnisse***

##### **Zweck und Bedeutung**

Um Bedeutung und Zweck eines Berichtswesens in einer Bibliothek einschätzen zu können, bietet es sich an, zunächst die Gründe für dessen Einsatz zu untersuchen. Im Bereich der Zielsetzungen eines Berichtswesens für eine Bibliothek sind die Aussagen inhaltlich nahezu identisch. So werden in unterschiedlichen Formulierungen folgende Aspekte genannt:

- Schaffung von Transparenz
- Etablierung einer Informationsbasis für Entscheidungen und eine verbesserte Steuerungsfähigkeit
- Einrichtung eines Frühwarnsystems für frühzeitige Informationen über Plan / Ist-Abweichungen

Damit decken sich die Ziele eines Berichtswesens in Bibliotheken weitestgehend mit denen eines Berichtswesens generell.<sup>100</sup>

Die größte Bedeutung wird der Informationsversorgung durch Berichte im Bereich der Entscheidungsfindung zugesprochen. Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Basis von Entscheidungen aus validen Daten bestehen muss. Über diese Entscheidungsunterstützung hinaus hat das Berichtswesen aber auch eine Bedeutung für die Kommunikation. So nutzen sowohl SLUB als auch ZB MED es um ihre Mitarbeiter über die Ziele und den Stand der Einrichtung zu informieren. Dies geschieht weniger durch die Übermittlung von Berichten an die einzelnen Mitarbeiter, als viel mehr durch die Bereitstellung der Berichte im Intranet der Bibliothek. So steht es jedem Mitarbeiter frei sich im Rahmen der freigeschalteten Informationen zu informieren.

Betrachtet man die Aussagen zur Definition des hauseigenen Berichtswesens, steht zunächst die Informationserzeugung im Vordergrund. Denn sowohl SLUB als auch ZB MED definieren ihr Berichtswesen über den Erstellungsprozess der Informationen bzw. Berichte, während die SUB die Informationsversorgung fokussiert. Werden diese Aussagen mit denen der Zielsetzungen kombiniert, entsteht jedoch eine gemeinsame Begriffsbestimmung für die befragten Bibliotheken. So beschäftigt sich das Berichtswesen der Bibliotheken mit der Erzeugung und Übermittlung von Informationen. Damit entspricht die Definition der von Göpfert<sup>101</sup>, die Berichtswesen über die Phasen Informationserzeugung und Informationsübermittlung innerhalb des Prozesses der Informationsversorgung definiert. Eine Reduzierung des Berichtswesens auf Management Reporting<sup>102</sup> im Sinne der ausschließlichen Informationsversorgung des Top-Managements ist nicht möglich, da der Empfängerkreis über diese Zielgruppe hinausgeht.

---

<sup>100</sup> Vgl. in verschiedenen Formulierungen z.B.: Asser 1971 (S. 661), Horváth 2011 (S. 534), Koch 1994 (S. 60), Göpfert 2006, S. 694-695

<sup>101</sup> Vgl. Göpfert 2006, S.693

<sup>102</sup> Vgl. Horváth 2011, S. 534

## **Organisation**

Die Organisation eines Berichtswesens bedingt sich durch die Organisationsstruktur der Bibliothek sowie der Art und Weise wie Informationsbedürfnisse gedeckt werden. Letzteres kann über die Art der Berichte und ihrer zeitlichen Taktung gesteuert werden. So entstehen individuelle Berichtssysteme, die es zunächst einzeln zu betrachten gilt.

### SLUB Dresden

Die Berichtserstattung in der SLUB Dresden geht von den einzelnen Abteilungen aus und ist damit aufgabenbezogen organisiert. Innerhalb der Abteilungen gibt es Verantwortliche z.B. Geschäftsstellen, die Informationen zu Berichten bündeln und in festgelegten Zyklen der Direktion Bericht erstatten. Diese wendet sich bei Rückfragen direkt an die Verantwortlichen. Gleichzeitig werden relevante Informationen durch die jeweilige Abteilungsstruktur an die dort Beschäftigten weitergegeben.

Generell wird der Informationsbedarf vorwiegend durch Standardberichte und gegebenenfalls Abweichungsberichte gedeckt. Seltener ist es nötig zum bestehenden Repertoire der Standardberichte Berichte auf Anfrage zu erstellen. Erweisen sich die zusätzlich angefragten Informationen als essenziell besteht die Möglichkeit sie in die Standardberichtserstattung zu integrieren. Dies ist möglich durch konstante und relativ kurze Berichtszyklen und breitaufgestellte Berichtsinhalte.

Der Großteil der Berichtserstattung findet durch Wochen- und Monatsberichte statt (vgl. Tab. 1). Dabei geben Wochenberichte eine Übersicht über Veränderungen in bestimmten Bereichen wie etwa Benutzerzahlen. Monatsberichte hingegen haben eher eine nähere Erläuterung zum Ziel. Hinzukommen eine halbjährliche Untersuchung der Jahresziele und die Erstellung des Jahresberichtes. Gesonderte Berichtserstattung findet allenfalls zu Jubiläen statt.

### SUB Hamburg

Das Berichtswesen der SUB ist unterteilt in einen kaufmännischen und einen bibliothekarischen Teil. Sie kommen den Aufgaben des Berichtswesens getrennt nach und haben wenig Berührungspunkte. Für den kaufmännischen Teil des Berichtswesens der Bibliothek gibt es eine zentrale Stelle, das übergeordnete Controlling mit Richtlinienkompetenzen für diesen Bereich. Dazu kommen die Verantwortlichen für das Controlling in den jeweiligen Hauptabteilungen. Die Empfänger des kaufmännischen Berichtswesens sind die Controllingverantwortlichen der Hauptabteilungen, Projekt- und Maßnahmenverantwortliche sowie das Direktorium, dem die Hauptabteilungsleitungen und die Bibliotheksleitung angehören. Das bibliothekarische Berichtswesen geht von den jeweiligen Abteilungen und Aufgabenbereichen aus, die eigenständig Berichte an die entsprechenden Empfänger senden.

Eine Zusammenarbeit der beiden Berichtssysteme findet bisher nur bei der Zusammenstellung der Statistiken für den BIX bzw. die DBS statt, da hier Angaben aus beiden Systemen benötigt werden.

Zeitlich ist das Berichtswesen abgesehen von Anfragen vorwiegend auf eine monatliche Berichtserstattung ausgelegt, die mit einer Besprechung der Ergebnisse einhergeht. Die Berichtserstellung für externe Adressaten unterliegt einem Bericht- bzw. Projektkalender, der mit der Behörde für Wissenschaft und Forschung vereinbart wurde und entsprechende Berichtstermine enthält.

### ZB MED Köln

Das Berichtswesen der ZB MED nutzt die vorhandenen Dezernatsstrukturen zur Zusammenstellung von Informationen und Kennzahlen. Ausgehend von der Ebene der Teamleitung werden die Informationen gesammelt und an die jeweilige Dezernatsleitung weitergeleitet und mit dieser besprochen. Zuweilen sind an dieser Stelle noch Fachgruppen zwischengeschaltet.

Dabei ist das Berichtswesen eine Mischung aus zeitlich festgelegter Berichtserstattung (vgl. Tab. 1) und Informationsversorgung auf Anfrage. Auf der

einen Seite gibt es einen täglichen Bericht zur Lage der Dokumentenlieferungen, was sich mit der hohen Bedeutung dieser für die Bibliothek begründen lässt. Auf der anderen Seite wird vorwiegend durch relativ lange Berichtszyklen wie Monats- oder Quartalsberichte informiert. Dazu kommen zusätzliche Berichte zu gesonderten Terminen wie etwa internen und externen Sitzungen. Da jedoch nicht alle Informationen durch diese festen Berichte übermittelt werden, gibt es einen Bedarf an ergänzender Information. Dabei werden benötigte Informationen und Kennzahlen direkt bei der zuständigen Stelle erfragt. Hierfür gibt es keine vorgeschriebenen Standards oder Vorgehensweisen.

<b>Frequenz</b>	<b>Dresden</b>	<b>Hamburg</b>	<b>Köln</b>
<b>Täglich</b>	-	-	+
<b>Wöchentlich</b>	+	-	-
<b>Monatlich</b>	+	+	+
<b>Quartal</b>	-	+	+
<b>Halbjährig</b>	+	+	+

**Tabelle 1 Berichtsfrequenzen im Überblick<sup>103</sup>**

Gemein haben alle drei Systeme, dass sie eher dezentrale Strukturen aufweisen, auch wenn sich Schlüsselpositionen ausmachen lassen. Die Berichtserstattung findet vorwiegend auf Monatsbasis statt, wobei es kürzere Berichtszyklen für Schwerpunktthemen der Bibliotheken gibt, wie etwa für die Zahl der Dokumentenlieferungen im Fall der ZB MED. Der Grundbedarf an Informationen wird durch Standardberichte gedeckt. Je nach Ausbaugrad und zeitlicher Taktung dieser werden ergänzende Informationen in Form von Bedarfsberichten angefragt.

### **Empfänger und Ersteller**

Das Berichtswesen der befragten Bibliotheken weist ein breites Spektrum an internen und externen Empfängern auf (vgl. Tab. 2). Dabei handelt es sich bei den externen Adressaten um permanente Empfänger wie etwa Träger, Finanziars und übergeordnete Ministerien. Dazu kommt die Allgemeinheit als Zielgruppe für den öffentlichen Jahresbericht. Zu den internen Adressaten zählen

---

<sup>103</sup> Eigene Darstellung

Entscheidungsträger der Bibliothek sowie einzelner Strukturbereiche. Sie werden permanent durch das Berichtswesen informiert. Außerdem gibt es temporäre Empfänger, die in Rahmen ihrer Funktion als Projekt- oder Maßnahmenverantwortliche gezielt durch Berichte informiert werden. Beschäftigte werden entweder über ihre Vorgesetzten informiert oder können ihren Informationsbedarf durch die im Intranet bereitgestellten Informationen decken. Teilweise hängen jedoch die hier zugänglichen Informationen von der Position und dem jeweiligen Aufgabenbereich ab.

Trotz der unterschiedlichen Adressatengruppen gibt es keine Berichtshierarchien, die Berichtsinhalte entsprechend der Entscheidungsebene in unterschiedlicher Tiefe darstellen. Dennoch können Empfänger generell Einfluss auf die Gestaltung und den Inhalt von Berichten nehmen. Voraussetzung ist hier, dass die Anpassung technisch möglich ist und der Aufwand nicht den Nutzen übersteigt. Nachfragen bezüglich zusätzliche Informationen und Kennzahlen wird in Form von Bedarfsberichten nachgekommen. Anpassungen der Darstellung von Berichtsinhalten sind zumeist mit hohem Aufwand verbunden und werden daher nur in Einzelfällen vorgenommen. Daher sind Veränderungen im Bereich der Inhalte wahrscheinlicher als im Bereich der Gestaltung.

<b>Bibliothek</b>	<b>Intern</b>	<b>Extern</b>
<b>Dresden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abteilungsleiter</li> <li>• Direktion</li> <li>• Referatsleiter</li> <li>• (Beschäftigte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftsministerium</li> </ul>
<b>Hamburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktorium</li> <li>• Hauptabteilungsleiter</li> <li>• Controller der Hauptabteilungen</li> <li>• Projektverantwortliche</li> <li>• Maßnahmenverantwortliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behörde für Wissenschaft und Forschung</li> <li>• Finanzbehörde</li> </ul>
<b>Köln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktorium</li> <li>• Dezernats</li> <li>• Abt. Organisationsentwicklung</li> <li>• Kostenstellenverantwortliche</li> <li>• Projektverantwortliche</li> <li>• (Beschäftigte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bund/Land als Geldgeber</li> <li>• Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK)</li> <li>• Leibniz – Gemeinschaft (WGL)</li> </ul>

Tabelle 2 Interne und Externe Empfänger<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Eigene Darstellung

Den Empfängern steht kein zentraler Ansprechpartner für das Berichtswesen gegenüber. Vielmehr gibt es jeweils eine Gruppe von Personen, die in unterschiedlichem Maß am Berichtswesen beteiligt sind. Ihre tatsächliche Zahl lässt sich schwer bemessen. Denn es handelt sich hierbei um Aufgaben die nebensächlich und gegebenenfalls unregelmäßig von Voll- und Teilzeitkräften ausgeübt werden. Da es keine validen Zahlen zum Personalaufkommen für das Berichtswesen gibt, lässt sich nur eine Schätzung vornehmen (vgl. Tab. 3). In jedem Fall macht der Personalanteil für das Berichtswesen nur einen Bruchteil der gesamten Belegschaft aus.

Bibliothek	Mitarbeiter im Berichtswesen		Gesamtzahl der Mitarbeiter	
	Personen	Vollzeitstellen	Personen	Vollzeitstellen
Dresden	20	> 10	405	311
Hamburg	5-6	0,2-0,3	k. A.	236
Köln	4	2	124	k. A.

Tabelle 3 Schätzung der beteiligten Personen am Berichtswesen im Verhältnis zur Gesamtheit der Mitarbeiter<sup>105</sup>

Obwohl die Berichtsübermittlung fast ausschließlich über elektronische Wege stattfindet, gibt es einen Austausch zwischen Erstellern und internen Empfängern. Dieser beruht vorwiegend auf Rückfragen und der Diskussion der Berichtsinhalte. Auf diesem Wege werden Unklarheiten beseitigt und mögliche Fehler beseitigt. Bei externen Empfängern ist das Verhältnis eher durch Vorgaben und Anforderung seitens der Empfänger geprägt.

### **Inhalt und Gestaltung**

Die Wahl der Berichtsinhalte in den Bibliotheken hängt maßgeblich von deren Zielen ab. Um die Erreichung dieser Ziele überwachen zu können werden ihnen messbare Indikatoren zugeordnet. Die messbaren Ausprägungen dieser Indikatoren, die Kennzahlen, werden im Berichtswesen abgebildet und analysiert.

So bilden die als am wichtigsten bezeichneten Inhalte gleichzeitig Ziele der Bibliotheken ab. Im Falle der SLUB werden z.B. Berichtsinhalte über die Nachfragesituation der Bibliotheksbestände sowie der Nutzerservices als besonders wichtig eingeschätzt. Die Nachfragesituation beinhaltet unter anderem

<sup>105</sup> Die Angaben zur Gesamtzahl der Mitarbeiter sind den Jahresberichten der Bibliotheken aus dem Jahr 2010 entnommen.

Informationen über Downloadraten von Volltexten und physischen Ausleihen. Damit wird die Gestaltung des Medienwandels in der Bibliothek überwacht. Äquivalent hierzu stehen in der SUB Informationen aus dem Bereich der Projekte und in der ZB MED Informationen über die Zahl der Dokumentenlieferungen im Fokus.

Neben den Zielsetzungen begründen auch Entscheidungsdruck und mangelnde Transparenz in bestimmten Bereichen die Wahl der Inhalte. Auch können Inhalte in konkreten Informationsbedürfnissen und den daraus entstehenden Fragestellungen begründet sein. Dies ist besonders der Fall bei der Anforderung von Bedarfs- bzw. Ad-hoc-Berichten. Darüber hinaus nehmen auch externe Adressaten Einfluss auf die Berichtsinhalte, indem sie für die an sie gerichteten Berichte bestimmte Informationen einfordern.

Die Kennzahlen und Informationen, aus denen sich die Berichtsinhalte zusammensetzen werden dabei aus verschiedenen Basissystemen entnommen. Es werden zwar alle Informationen elektronisch verwaltet, dennoch liegt bisher in keiner Bibliothek ein zentrales System vor, das auf alle relevanten Informationen zugreift. Stattdessen wird eine Vielzahl unterschiedlicher Softwares verwendet, um die Bedürfnisse der jeweiligen Abteilungen bzw. Aufgabengebiete zu decken.

Dafür werden auch Programme eigens an ihr Einsatzgebiet angepasst. Diese sind allerdings nicht immer untereinander kompatibel und weisen einen Mangel an Schnittstellen auf. Dies drückt sich in einem hohen Arbeitsaufwand durch manuelle Eingriffe aus, z.B. der Übertragung von Daten von einem System in ein anderes oder bei der Anpassung von Berichten hinsichtlich des Inhalts oder der Darstellung aus.

Für die Darstellung der Berichtsinhalte kommen drei Gestaltungselemente zum Einsatz: Grafiken bzw. Diagramme, Tabellen sowie Textelemente. Dennoch wird zumeist die Darstellung in Tabellenform bevorzugt (vgl. Tab. 4). Diese Dominanz ist auch generell im Bereich des Berichtswesens zu finden. Dagegen werden grafische Elemente eher selten genutzt z.B. um langzeitliche Entwicklungen aufzuzeigen. Allein die SLUB setzt auch vermehrt Grafiken mit dem Hintergrund

ein, dass diese schneller zu erfassen und leichter einzuprägen sind. Textelemente werden unterschiedlich verwendet. Mögliche Anwendungen sind kurze Kommentartexte, längere Prosaerläuterungen aber auch kurze persönliche Anmerkungen über den Kommentarcharakter hinaus.

<b>Bibliothek</b>	<b>Grafiken / Diagramme</b>	<b>Tabellen</b>	<b>Textelemente</b>
Dresden	Stark	Stark	Selektiv
Hamburg	Selten	Stark	Selektiv
Köln	Selten	Stark	selektiv

Tabelle 4 Einsatz verschiedener Darstellungsformen<sup>106</sup>

Generell gibt es jedoch in keiner Bibliothek offizielle Standards oder Berichtsmasken für die Gestaltung von Berichten. Vielmehr unterliegt sie den Grenzen und Möglichkeiten der verwendeten Softwares. Dennoch wird sich bemüht zumindest bei Berichten die nach außen gegeben werden eine gleichbleibende Gestaltung zu etablieren z.B. bei Jahresberichten. Zudem ist es möglich das externe Adressaten des Berichtswesens Vorgaben machen in welcher Form Berichtsinhalte dargestellt werden.

### **Nutzen und Umgang**

Der tatsächliche Nutzen eines Berichtswesens hängt maßgeblich mit der Art und Weise zusammen, wie mit den Berichtsinhalten, d.h. den Ergebnissen des Berichtswesens, umgegangen wird. Dabei sind Kommunikation und die kritische Betrachtung von Ergebnissen wesentliche Bestandteile eines aktiven Umgangs mit Informationen. So dienen die Produkte des Berichtswesens in allen Bibliotheken als Grundlage für weiterführende Analysen, Diskussionen und Steuerungsmaßnahmen. Darüber hinaus werden ihre Berichtssysteme bezüglich der verwendeten Formate und der Wahl von Inhalten sowie Anpassungen von Berichtszyklen hinterfragt – wenn auch unterschiedlich in der Ausprägung je Bibliothek.

Allerdings lassen sich bei der Kommunikation hinsichtlich des Berichtswesens Unterschiede feststellen. Eine engere Auslegung, wie die der SUB, begrenzt

---

<sup>106</sup> Eigene Darstellung

Kommunikation auf Gespräche, die direkt mit einem Bericht in Verbindung stehen. Der Bericht dient hier teilweise nur als Übersicht und Vorbereitung für eine anschließende detaillierte Analyse. In den anderen zwei befragten Bibliotheken, der SLUB und der ZB MED, wird Kommunikation in einem weiteren Umfang genutzt. Hier dient das Berichtswesen auch dazu die gesamte Institution über den Stand der Bibliothek und ihrer Zielsetzungen zu informieren.

Durch den offenen Umgang und das kontinuierliche Hinterfragen der Parameter des Berichtswesens ist es möglich einen Nutzwert über einzelne Strukturbereiche hinaus zu erreichen. Auf diese Weise kann Transparenz für die gesamte Institution geschaffen und die Qualität der Informationsversorgung verbessert werden. Dennoch gibt es Bereiche für die sich das Berichtswesen als besonders sinnvoll erwiesen hat, wie etwa die Überwachung und von Projekten und Maßnahmen in der SUB. Äquivalent hierzu sieht die ZB MED besonderen Nutzen im Bereich der Verwaltung, der Finanzen und des Personaleinsatzes. Weniger bereichsbezogen und vielmehr prozessbezogen profitiert die SLUB dagegen vor allem dort vom Berichtswesen, wo standardisierte Arbeitsvorgänge vorliegen bzw. erarbeitet werden können.

### **Zukünftige Pläne**

Betrachtet man die Pläne für die Zukunft des Berichtswesens, so lassen sich zwei Richtungen feststellen. Zum einen wird eine Weiterentwicklung des Berichtswesens angestrebt, zum anderen gibt es Bestrebungen bereits vorhandene Systeme zu optimieren.

Die Weiterentwicklung eines Berichtswesens ist immer vom Stand des jeweiligen Berichtswesens zu betrachten. Eines wie das der SLUB Dresden, das bereits gesamtheitlich in den verschiedenen Abteilungen angewandt wird, entwickelt sich weniger in der Breite, als viel mehr in seiner Tiefe weiter. So bestehen Pläne das Berichtswesen enger mit den Planungsprozessen zu verzahnen und es so über die Haushaltsplanung hinaus für die Lenkung von Investitionen zu nutzen. Außerdem werden die verwendeten Berichtsformate ständig geprüft und gegebenenfalls angepasst. Vergleichbar dazu intensiviert die ZB MED Köln den Einsatz der Balanced Scorecard durch die Ausweitung des Kennzahlensystems und einer

engeren Taktung der Berichtserstattung. Zudem werden Ergebnisse des Berichtswesens regelmäßiger besprochen und der Vergleich mit anderen Bibliotheken stärker gesucht.

Dagegen entwickelt sich die SUB Hamburg zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und Produktrechnung hin, was mit entsprechenden Veränderungen im Berichtswesen einhergehen wird, um die jeweiligen Ergebnisse adäquat abbilden zu können. Vermutlich wird dieser Entwicklung auch eine engere Zusammenarbeit der verschiedenen Berichtssysteme – kaufmännisch und bibliothekarisch - folgen.

Im Bereich der Optimierungspotenziale sind zunächst die technischen zu nennen. Der parallele Einsatz verschiedener teilweise nicht kompatibler Systeme begründet technische Ineffizienzen. Zwei der Befragten Bibliotheken – SLUB Dresden und ZB MED Köln – sehen hier Schwächen, die es zeitnah zu beheben gilt. Dafür gilt es die vorhandenen Subsysteme durch zentrale zu ersetzen. Dadurch würde der Aufwand reduziert, was gleichzeitig die Automatisierung der Prozesse erhöht.

### ***5.2.5 Zusammenfassung***

Fasst man die obengenannten Ergebnisse zusammen, entsteht ein Bild von sehr ähnlichen, jedoch in gewissen Aspekten unterschiedlichen, Berichtssystemen. So besteht Einigkeit bei den Zielen eines Berichtswesens für Bibliotheken. Es soll für die Bibliothek Transparenz und eine Informationsbasis für Entscheidungen schaffen. Außerdem wird das Berichtswesen als Frühwarnsystem gesehen.

Die Organisation des Berichtswesens ist abhängig von der Organisation der gesamten Bibliothek. So werden die bereits vorhandenen Strukturen genutzt. Dadurch entstehen individuelle Strukturen je nach Bibliothek. Die hier untersuchten Bibliotheken haben jedoch gemein, dass ihr Berichtswesen dezentral aufgebaut ist. So gibt es statt einer zentralen Stelle jeweils Verantwortliche für das Berichtswesen in den einzelnen Strukturbereichen, welche dort für dessen Koordination zuständig sind. Generell sind die

Berichtssysteme für alle Bereiche der Bibliothek zuständig. Ein Sonderfall ist die SUB, die zwei parallele Berichtssysteme besitzt – eines für den kaufmännischen und eines für den bibliothekarischen Bereich. Bei den Berichten selbst handelt es sich vor allem um Standardberichte mit festen Terminen und ergänzenden Abweichungsberichten. Bedarfsberichte kommen zum Einsatz, wenn Inhalte nicht durch die Standardberichtserstattung abgedeckt werden.

In Hinblick auf Berichtszyklen wird eine monatliche Berichtserstattung bevorzugt. Kürzere Berichtszyklen finden bei Schwerpunktthemen der Bibliotheken Anwendung.

Unabhängig von der jeweiligen Organisation stehen den Empfängern mehrere Ersteller gegenüber. Bei den internen Adressaten der Berichte handelt es sich hauptsächlich um Entscheidungsträger der Bibliothek, d.h. Bibliotheksleitung, Bereichs- und Projektverantwortliche. Da es in keinem Berichtswesen Berichtshierarchien gibt, die dafür sorgen, dass Berichtsinhalte an die jeweiligen Empfängergruppen angepasst werden, erhalten alle internen Adressaten den gleichen Bericht. Extern werden Institutionen, die der Bibliothek übergeordnet sind wie etwa Träger oder Finanziere durch Bericht informiert. Für externe Adressaten bestehen zum Teil Vorgaben für Form und Inhalt der Berichte seitens des Empfängers. Einflussnahmen der internen Empfänger bei Inhalt und Gestaltung der Berichte kann nur im Rahmen der technischen Möglichkeiten nachgekommen werden. Tendenziell ist dies jedoch möglich und sofern die Änderungen eine Verbesserung des Berichtswesen relevant sind auch erwünscht.

Die genaue Zahl der Ersteller lässt sich nur schwer ermitteln, da diese Tätigkeiten von verschiedenen Stellen in unterschiedlichem Umfang wahrgenommen werden. In jedem Fall existiert kein zentraler Ansprechpartner bzw. Verantwortlicher für das gesamte Berichtswesen. In der SUB gibt es jedoch zumindest für den kaufmännischen Teil des Berichtswesens eine zentrale Stelle zur Koordination und Planung.

Der Ursprung der Berichtsinhalte liegt in den Zielen der Bibliothek. Umgekehrt dienen die Berichtsinhalte dazu, die Erreichung dieser Ziele zu überwachen und

frühzeitig auf Abweichungen aufmerksam zu machen. Darüber hinaus werden die Berichtsinhalte ausgewählt um Intransparenz zu beseitigen und bei dringlichen Entscheidungen diesen eine Basis zu geben. Der Inhalt von Bedarf- bzw. Ad-hoc-Berichten richtet sich nach der zu beantwortenden Fragestellung.

Für die Berichtserstellung steht in keiner der befragten Bibliotheken ein zentrales System zur Verfügung. Vielmehr kommen verschiedene Programme parallel zum Einsatz. Allerdings sind diese nicht immer kompatibel und mangeln an Schnittstellen. Daraus resultiert nicht nur ein hoher Arbeitsaufwand bei der Übertragung von Daten in andere Systeme, sondern auch eine uneinheitliche Gestaltung der Berichte, welche durch die Grenzen der Programme gegeben ist. Außerdem liegen keine Standards für die Berichtserstellung vor z.B. in Form von Anleitungen oder Berichtsmasken.

In der Gestaltung werden Tabellen bevorzugt. Diagramme werden vorwiegend genutzt, um Entwicklungen darzustellen. Der Einsatz von Textelementen hat eine große Spannweite. Texte können in Form von kurzen Kommentierungen oder als Fließtexte vorliegen. Sie werden aber auch eingesetzt für weiterführende Erklärungen z.B. in der Email-Korrespondenz.

Genutzt werden die Berichte als Grundlage für Analysen, Diskussionen und die Festlegung von Steuerungsmaßnahmen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen. Das bedeutet, dass sich aktiv mit den Ergebnissen des Berichtswesens auseinandergesetzt wird. Daraus entsteht eine Kommunikation, die auch über die Berichte hinausgehen kann, um z.B. Ziele oder die aktuelle Situation der Bibliothek zu erläutern, wie dies in der SLUB und der ZB MED geschieht. Ein solcher Umgang mit dem Berichtswesen fördert eine Transparenz über die Berichtsinhalte hinaus.

Das Berichtswesen wird als wichtiger Bestandteil der Bibliothek erkannt, sodass es in Zukunft optimiert und weiterentwickelt werden soll. Zu den wichtigsten Veränderungen zählt in allen Bibliotheken die Verbesserung der technischen Grundlagen des Berichtswesens z.B. durch Einführung zentraler Systeme.

## 5.3 Dokumentenanalyse

### 5.3.1 *Vorgehensweise und Materialvorstellung*

Die Vorbereitung einer Dokumentenanalyse findet in vier aufeinanderfolgenden Schritten statt. Zunächst wird eine Fragestellung formuliert, die mit der Analyse beantwortet werden soll. Anschließend wird das zu untersuchende Material definiert und auf seinen Erkenntniswert hin überprüft. Es folgt die methodische Analyse und Interpretation der Dokumente.<sup>107</sup>

Die Fragestellung, die der Dokumentenanalyse zu Grunde liegt, leitet sich aus der Forschungsfrage ab. Sie hinterfragt den Bereich der Inhalte des Berichtswesens tiefer gehend, indem sie die Gestaltung und damit die Präsentation der Inhalte näher untersucht. So versucht die Dokumentenanalyse Antwort darauf zu geben, wie Berichtsinhalte dargestellt werden, hinsichtlich Verständlichkeit und Übersichtlichkeit.

Als Dokumente gelten alle, von den Bibliotheken zur Verfügung gestellten Berichte in ihrer ursprünglichen Form – ungeachtet von Aufbau und Umfang. Sie wurden von den Bibliotheken ausgewählt und stehen stellvertretend für das jeweilige Berichtswesen. Insgesamt wurden von den Bibliotheken 17 verschiedene Dokumente eingereicht.<sup>108</sup> Aus diesen wurde unter Berücksichtigung von Aussagegehalt und Redundanz ein Satz von neun Beispieldokumenten – drei je Bibliothek – für die weitere Analyse ausgewählt:

#### SLUB Dresden

- Monatsbericht Juni 2012, Abteilung Bestandsentwicklung
- Wochenbericht Erwerbung
- Statistikzahlen Benutzung aus LIBERO

#### SUB Hamburg

- Kapitalflussrechnung
- Projektebene: Ist/Obl./Summe/Plan

---

<sup>107</sup> Mayring 2010, S. 48-49

<sup>108</sup> Alle eingereichten Dokumente sind im Anhang dieser Arbeit auf CD angefügt

- Kostenstellen: Ist/Plan/Obligo

#### ZB MED

- Balanced Scorecard
- Kostenträger – Auswertung
- Kostenstellen – Übersicht

Betrachtet man diese Dokumente unter den Kriterien des Erkenntniswertes von Dokumenten, so ist ihr Wert für die Beantwortung der Fragestellung als hoch einzuschätzen. Denn obwohl keine Erkenntnisse über die Dokumente hinaus gewonnen werden können, sind diese für die Beantwortung der Fragestellung dienlich, da in deren Mittelpunkt die Darstellung von Inhalten steht. Die untersuchten Dokumente bilden dabei jeweils die Besonderheiten des Berichtswesens hinsichtlich der Präsentation von Berichtsinhalten ab.

<b>Kriterium</b>	<b>Merkmale der Dokumente</b>
<b>Art des Dokuments</b>	Berichte des internen Berichtswesens
<b>Äußere Merkmale</b>	Im Ursprung digitales Material; abgesehen von der Entfernung kritischer Zahlenwerten unverändert
<b>Innere Merkmale</b>	Unterschiedliche thematische Inhalte der jeweiligen Berichtserstattung
<b>Intendiertheit des Dokuments</b>	Übermittlung von Informationen zu bestimmten Themen / Bereichen
<b>Nähe des Dokuments Forschungsgegenstand</b>	Die Dokumenten sind direkte Produkte des Berichtswesens
<b>Herkunft des Dokuments</b>	Alle Dokumente stammen aus wissenschaftlichen Bibliotheken

Tabelle 5 Kriterien für den Erkenntniswert von Dokumenten<sup>109</sup>

### **5.3.2 Auswertung**

Die Auswertung der Dokumente erfolgt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse durch induktive Kategorienbildung, welche schon für die Auswertung der Interviews genutzt wurde.<sup>110</sup> Das bedeutet, dass auch hier zunächst Selektionskriterien festgelegt werden müssen, anhand derer Informationen aus

<sup>109</sup> Mayring 2010, S. 48

<sup>110</sup> Vgl. 5.2.3

den Dokumenten entnommen werden. Da die vorliegenden Dokumente hinsichtlich ihrer Verständlichkeit und Übersichtlichkeit untersucht werden sollen, werden als Selektionskriterien sowohl Bestandteile des Layouts als auch Textelemente akzeptiert.

Bei den Bestandteilen des Layouts kann es sich z.B. um Formatierungen, Farben oder strukturelle Anordnungen handeln. Da diese sich nicht direkt aus den Dokumenten übernehmen lassen, werden stattdessen entsprechende Beschreibungen verwendet. Bei Textelementen handelt es sich vorwiegend um strukturierende Elemente wie etwa Überschriften aber auch Aussagen im Fließtext.

Durch die Definition dieser weiter gefassten Selektionskriterien konnten trotz sehr unterschiedlichem Materials vier Kategorien gebildet werden, die auf alle vorliegenden Dokumente angewendet werden können:

### **1. Aufbau**

Unter die Kategorie Aufbau fallen zunächst die verwendeten Gestaltungsmittel. Darüber hinaus enthält sie Angaben zur Struktur des gesamten Dokuments. Dies kann auch Informationen zur genauen Tabellenstruktur betreffen, wenn es sich um einen tabellarischen Bericht handelt.

### **2. Inhalte**

Die Kategorie Inhalt beschäftigt sich mit den im Dokument enthaltenen Themen und deren Anzahl. Außerdem werden in ihr Informationen über die Art der verwendeten Werte wie etwa Soll- oder Istwerte festgehalten.

### **3. Formalien**

Die Kategorie Formalien besteht aus fünf formalen Aspekten, die ein schnelles Verständnis der Dokumente ermöglichen:

- Kennzeichnung der Berichtsinhalte
- Ersteller bzw. Verantwortlicher für das Dokument
- Stand der enthaltenen Daten / Informationen
- Möglichkeit der Zuordnung zur Bibliothek
- Einheiten für Werte

#### **4. Hervorhebungen**

Unter die Kategorie Hervorhebungen fallen sämtliche Betonungen im Dokument, ungeachtet ihres Zweckes. Darunter fallen u. a. Text- und Farbformatierungen.

Die in diesen Kategorien gesammelten Informationen werden anschließend analysiert. Dabei werden die Dokumente einzeln untersucht und die Ergebnisse in Zugehörigkeit zur jeweiligen Bibliothek dargestellt.

#### **5.3.3 Resultate**

##### **SLUB Dresden**

###### Monatsbericht

Mit einem Umfang von 20 Seiten und einem breiten Themenspektrum ist der Monatsbericht der SLUB in seinem Aufbau das komplexeste der vorliegenden Dokumente. In ihm finden alle drei Gestaltungselemente – Grafiken, Tabellen und Text – Anwendung. Wobei Grafiken und Tabellen Entwicklungen aufzeigen und Fließtexte diese näher erläutern hinsichtlich Ursachen und Plänen. Auf diese Weise entsteht ein besseres Verständnis für die enthaltenen Zahlenwerte und deren Entstehung.

Der strukturelle Aufbau beginnt mit einem Inhaltsverzeichnis. Anschließend folgt eine einleitende Zusammenfassung der wichtigsten Berichtsinhalte. Diese werden im Anschluss in einzelnen, durch Überschriften gekennzeichneten Themenblöcken ausführlicher beschrieben. Der Bericht schließt mit einem Ausblick auf den nächsten Monatsbericht und die damit verbundenen Ereignisse. Zusätzlich ist diesem Bericht, da er zur Mitte des Jahres erscheint, eine Zwischenauswertung der Jahresziele in Tabellenform angefügt. Hier werden die einzelnen Ziele kurz gelistet und mit Hilfe von Farbhervorhebungen in drei Kategorien unterteilt: grün steht für eine Erreichung der gesetzten Ziele, gelb für Veränderungen in den Zielparametern und rot für noch nicht erreichte Zielsetzungen.

Inhaltlich deckt der Bericht verschiedene, relevante Themen der Abteilung Bestandsentwicklung ab. Die einzelnen Themen beinhalten Informationen über den aktuellen Stand im jeweiligen Bereich. Diesem werden Sollwerte und

historische Daten zum Vergleich gegenübergestellt. Dies ermöglicht eine Einschätzung der Entwicklungen im Verhältnis zu vorangegangenen Perioden.

Formell deckt der Bericht die wichtigsten Orientierungspunkte ab. So kann der Bericht nicht nur der Bibliothek direkt durch das integrierte Bibliothekslogo zugeordnet werden, es wird auch bereits im Berichtstitel deutlich für welchen Bereich der Bericht erstellt wurde. Die genaue Kennzeichnung der Berichtsinhalte erfolgt über das vorgelagerte Inhaltsverzeichnis sowie Zwischenüberschriften bei Themenwechseln. Die Angabe des Erstellungsdatums gibt dem Leser Auskunft über den Stand der Daten. Somit kann der Wert der Informationen besser eingeschätzt werden. Durch die Nennung des Erstellers bzw. der jeweiligen Verantwortlichen, welche im Text hervorgehoben dargestellt werden, sind direkte Rückfragen möglich. Die Einheiten, die in Zahlenwerten der Tabellen und Diagramme zu Grunde liegen, sind jedoch nicht immer sofort ersichtlich. Teilweise sind sie in die Spaltenstruktur bzw. die Legenden integriert. In einigen Fällen sind diese Angaben jedoch in einem extra Kasten außerhalb der Elemente vermerkt. Zeitweise fehlen diese Informationen vollständig.

Durch die kombinierte Aufbereitung der Berichtsinhalte mit Hilfe verschiedener Gestaltungselemente ermöglicht der Bericht verschiedene Zugänge zur Information. Für Personen, die bereits mit einem der Themen vertraut sind bzw. in den verantwortlichen Bereichen tätig sind, können die Informationen, die in den Tabellen und Grafiken enthalten sind ausreichend sein. Bereichsfremde Personen profitieren stark vom textuellen Teil des Berichts, durch den ihnen auch die Hintergründe näher gebracht werden. Zudem können sich so Leser bereichsübergreifend informieren. Die Hervorhebung von Verantwortlichen ermöglicht direkte Rückfragen an die zuständige Person.

### Wochenbericht

Im Unterschied zum Monatsbericht enthält der Wochenbericht keinerlei Textanteile. Er besteht aus Tabellen und Diagrammen, welche die gleichen Inhalte auf unterschiedliche Weise darstellen. Auf insgesamt vier Seiten wird nur zu einem Themengebiet berichtet, wenn auch in unterschiedlichen Perspektiven. In

seiner Struktur leitet der Bericht von allgemeiner Information zu Detailinformation. Die enthaltenen Informationen zeigen den Stand der jeweils vergangenen Woche. Diesen aktuellen Werten stehen jedoch keine Vergleichszahlen gegenüber, sodass der Bericht nur über den jetzigen Stand der Dinge aber nicht darüber hinaus informiert.

Der Inhalt des Berichts wird durch die einzelnen Überschriften deutlich. Es gibt jedoch keinen übergeordneten Berichtstitel, sodass sich die genauen Inhalte nach und nach erschließen. In jedem Titel ist jedoch die Berichtsperiode vermerkt, von der auf den Stand der Daten geschlossen werden kann. Die einzelnen Grafiken und Tabellen sind in ihrer Anordnung und Gestaltung identisch. Alle relevanten Einheiten sind gegeben. Dennoch fehlt dem Bericht die Angabe eines Erstellers oder Verantwortlichen für Rückfragen. Darüber hinaus mangelt es an einer Wiedererkennung der Bibliothekszugehörigkeit des Berichts. Ein Logo oder Nennung der Bibliothek ist nicht gegeben.

Der vorliegende Wochenbericht bietet eine Übersicht über die aktuelle Situation in einem Themengebiet. Da nur Istwerte vorliegen kann es nötig sein entsprechende Vergleichswerte heranzuziehen, um die Informationen besser einschätzen zu können. Auch fehlen Erläuterungen, die Abweichungen und Schwankungen erklären. Dennoch sind die Berichtsinhalte in ihrer Darstellung gut verständlich und bauen in ihrer Anordnung auf einander auf und geben so einen Überblick.

#### Statistikzahlen Benutzung

Bei der monatlichen Benutzungsstatistik handelt es sich um einen rein tabellarischen Bericht. Dennoch gibt es Kommentare hinsichtlich Korrekturen der Datenwerte. Die Berichtsinhalte werden mit jedem Monat weiterfortgeschrieben, sodass mehr Referenzzahlen für die verschiedene Aspekte der Benutzung wie etwa Entleihungen oder Neuanmeldungen hinzukommen. Den aktuellen, monatlichen Zahlen sind Vergleichszahlen aus den zwei vorangegangenen Jahren gegenübergestellt.

Eine Kennzeichnung der Berichtsinhalte erfolgt zum einen durch den übergeordneten Berichtstitel und zum anderen über die Spaltenüberschriften der Tabelle. Weitere Orientierung gibt eine unterschiedliche Schattierung der Jahreswerte, die Vergleiche zwischen den einzelnen Werten erleichtert. Auf der Ebene der Monatsdurchschnitte werden zudem negative Abweichungen im Verhältnis zum Vorjahr in rot hervorgehoben. Allerdings geschieht dies nicht kontinuierlich. So mangelt es den Entwicklungen der Verlängerungen und Vormerkungen an einer entsprechenden Hervorhebung. Positive Abweichungen erhalten generell keine Hervorhebung.

Im Bericht fehlt die Angabe des Erstellers sowie ein Vermerk über die dargestellten Einheiten. Zudem gibt es keinen Hinweis auf die Zugehörigkeit des Berichts zur Bibliothek. Auch der Stand der Daten ist nicht ausdrücklich vermerkt. Vielmehr lässt er sich aus dem gesamten Stand des Berichts herauslesen.

Die tabellarische Darstellung der Benutzungsstatistik bietet trotz umfangreichen Zahlenmaterials einen guten Überblick. Vergleichswerte aus vorangegangenen Jahren ermöglichen es Entwicklungen und Muster zu erkennen. Durch die farbliche Kennzeichnung von negativen Abweichungen ist eine schnelle Erfassung der wesentlichen Entwicklungen möglich. Eine kontinuierliche Hervorhebung von negativen und positiven Abweichungen würde diese noch verbessern. Dennoch gibt der Bericht keine Gründe oder Ursachen wieder. Hier wären weitere Analysen notwendig.

## **SUB Hamburg**

### Projektebene

Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit den Kostenarten eines bestimmten Projekts. Er besteht aus einer einseitigen Tabelle mit fünf Spalten, in denen die Kostenarten und die dazugehörigen Ist,- Obligo,- und Planwerte vermerkt sind. Neben dieser Tabelle gibt es einen vorgelagerten Informationskasten, welcher die Rahmenbedingung des Berichts enthält.

Informationen, die der Kennzeichnung der Berichtsinhalte dienen, können dem Informationskasten entnommen werden. Hier sind Felder für die genaue

Objektbezeichnung vorgesehen. Darüber hinaus werden im Bericht sowohl der Ersteller als auch der Stand der Daten genannt. Es sind jedoch keine Einheiten für die enthaltenen Werte vermerkt. Außerdem fehlt es an einer Möglichkeit den Bericht der Bibliothek zu zuordnen.

Im Bericht werden verschiedene Hervorhebungen verwendet. So sind die Überschriften der Spalten blau und Summen gelb unterlegt. Werden Kostenarten in mehrere kleine Bereiche unterteilt, so werden diese grün hervorgehoben. Die aus diesen grün gekennzeichneten Bereichen entstehenden Summen besitzen keinerlei farbliche Betonung. Alle diese Bereiche sind zudem in Fettschrift formatiert. Zum besseren Verständnis der Summenzusammensetzungen sind die einzelnen Posten der Kostenarten zu Beginn der Zeilen mit ein bis vier Sternsymbolen versehen. So bildet z.B. die Summe der mit einem Stern gekennzeichneten Posten eine Position mit zwei Sternen.

Generell ist der Bericht in seiner Form sehr kompakt. Da er nur Werte für einen kleinen Teilbereich zeigt, sind die enthaltenen Werte noch überschaubar. Durch viele Hervorhebungen wird versucht diese Überschaubarkeit noch zu verstärken. Da diesem Bericht keinerlei Kommentare beiliegen, kann sich die korrekte Deutung der Werte schwierig gestalten. Hier ist eine Rückfrage zum vollständigen Verständnis unabdingbar.

### Kostenstellen

In seinem Aufbau ähnelt dieser Bericht stark dem zuvor vorgestellten Bericht aus der Projektebene. So gibt es auch hier eine Tabelle, die den verschiedenen Kostenarten einer Kostenstelle jeweils Ist-, Verbindlichkeits- und Planwerte zuordnet. Allerdings liegt eine andere Spaltenstruktur vor. Der summierte Wert aus Ist und Obligo entfällt. Stattdessen folgt auf Obligo und Plan jeweils eine neue Spalte – verfügt bzw. verfügbar. Von den sechs vorhandenen Spalten enthalten jedoch nur vier Werte. Unter Obligo und Plan sind keine Werte gelistet.

Der vorangestellte Informationskasten besteht ebenfalls aus anderen Feldern, auch wenn seine Inhalte fast gleich bleiben. So kann ihm statt eines expliziten Datums zum Stand der Daten nur ein Berichtszeitraum entnommen werden.

Dagegen ist der Berichtsinhalt präziser im Titel enthalten. Zudem fehlt es weiterhin an einer Möglichkeit dem Bericht der Bibliothek zu zuordnen sowie die Nennung der verwendeten Einheiten. Außerdem nennt der Bericht keinen Ersteller. Vielmehr ist dem Informationskasten das Kürzel des Verantwortlichen zu entnehmen. Die verwendeten Hervorhebungen und Übersichtshilfen entsprechen denen, die bereits im Bericht zur Projektebene vorgestellt wurden.

Wie schon im Bericht zur Projektebene werden die Inhalte sehr kompakt dargestellt. Allerdings besitzt die hier aufgeführte Tabelle einen größeren Umfang. Hier helfen die farblichen Hervorhebungen und Übersichtshilfen die dargestellten Informationen besser zu erfassen. Dennoch irritieren die leeren Spalten unter Obligo und Plan, da sie das Fehlen von Werten suggerieren. Da es auch hier an ergänzenden Erläuterungen mangelt, muss zum vollen Verständnis Rücksprache gehalten werden.

#### Kapitalflussrechnung

Dieser tabellarische Bericht zeigt eine Übersicht für die Kapitalflussrechnung der Bibliothek. Dabei wird den Werten der ersten zwei Quartale der Ansatz für das gesamte aktuelle Jahr gegenübergestellt. Zusätzlich gibt der Bericht Auskunft über das Verhältnis von Ist- und Ansatzwerten. Darüber hinaus wird das Ergebnis des letzten Jahres als Vergleichswert mit angegeben. Diesen verschiedenen Spalten werden die Werte für die unterschiedlichen Konten zugeordnet.

Von den angesetzten formalen Kriterien erfüllt dieser Bericht die Kennzeichnung des Berichtsinhalts. Dieser geht aus dem Berichtstitel hervor. Außerdem sind den Werten ihre entsprechenden Einheiten zugeordnet. Der Stand der enthaltenen Daten ist eher indirekt mit im Titel vermerkt, da es sich um Daten für das zweite Quartal handelt. Ein Erstellungsdatum wird nicht genannt. Zudem enthält der vorliegende Bericht keinerlei Kennzeichnung, die auf die Zugehörigkeit zur Bibliothek schließen lässt. Auch fehlt es an der Nennung des Berichtserstellers.

Farbliche Hervorhebungen werden lediglich für die Veränderungen der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegenüber der Freien Hansestadt Hamburg vorgenommen. Außerdem sind Spaltenüberschriften und Summen in Fettschrift

formatiert, auch wenn sich diese gegenüber dem restlichen Schriftbild nicht stark abhebt. Hilfreich sind zudem die in Klammern angegebenen Summenzusammensetzungen.

Der Bericht gibt Auskunft darüber wie weit das angesetzte Ziel bereits erreicht ist. Es gibt allerdings keine Informationen ob der prozentuale Grad der Zielerreichung planmäßig ist. Hierfür wären weitere Informationen und Erläuterungen nötig, welche nicht im Bericht gegeben werden.

## **ZB MED Köln**

### Balanced Scorecard

Die tabellarische Balanced Scorecard der ZB MED lässt sich in ihrer Spaltenstruktur in vier Inhaltsblöcke gliedern. Das erste Drittel beinhaltet Informationen zur Zielsetzung und deren Erreichung. Hier finden sich die Perspektive, das strategische Ziel, eine Kurzbenennung der Kennzahl sowie die mit ihr verbundenen Maßnahmen. Dabei lässt sich von der Kurzbenennung auf die Perspektive schließen. Die Kennzahl F1 wird dementsprechend der finanziellen Perspektive zugeordnet. Es folgen zwei Spalten, in denen die Verantwortlichkeit beschrieben wird, d.h. es werden der Programmbereich und die verantwortliche Person genannt. Anschließend wird in drei Spalten die jeweilige Kennzahl durch eine Kurzbeschreibung, eine Zuordnung der Einheit sowie den aktuellen Istwert näher beschrieben. In den letzten Spalten befinden sich Zielwerte für das aktuelle sowie die zwei nächsten Jahre.

Inhaltlich werden insgesamt 19 Kennzahlen den klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard, Finanzen, Kunden, Prozesse und Personal, zugeordnet.<sup>111</sup> Dabei ist die finanzielle Perspektive mit sieben Kennzahlen die größte. Die restlichen Kennzahlen verteilen sich gleichmäßig auf die anderen Perspektiven. Damit ist das Verhältnis zwischen finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen relativ ausgewogen.

---

<sup>111</sup> Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein ursprünglich von Kaplan und Norton entwickelter Managementansatz, der in seinem klassischen Ansatz ein Unternehmen durch vier Perspektiven betrachtet: Finanzen, Kunden, Prozesse und Personal. (Balanced Scorecard Institute 2012).

In formaler Hinsicht erfüllt der Bericht einige wichtige Kriterien. Darunter die Angabe des Datenstandes und eine ausführliche Zuordnung von Einheiten. Die Kennzeichnung der Berichtsinhalte ist in soweit gegeben, als dass der Bericht durch den Titel als Balanced Scorecard ausgewiesen wird. Der Ersteller bzw. Verantwortliche für die BSC wird nicht genannt.

Der Status der im Bericht enthaltenen Sollwerte wird durch eine klassische Ampelfarbgebung hervorgehoben. Dabei steht grün für eine erfolgreiche Zielerreichungen, gelb für leichte negative Abweichungen und rot für momentane Verfehlungen der Zielsetzungen.

Die Balanced Scorecard als Bericht eignet sich gut für eine Übersicht über die Zielerreichung in der Bibliothek. Sollwerte über das aktuelle Jahr hinaus ermöglichen eine bessere Einschätzung der Istwerte. Denn es kann sich bei den kommenden Zielsetzungen sowohl um eine Haltung des jetzigen Standes, als auch einer weiteren Verbesserung handeln. Dies kann Einfluss auf Maßnahmen bzw. Folgemaßnahmen haben. Es fehlen hier allerdings Informationen zu Ursachen und Gründen von Entwicklungen. Diese müssten demnach separat angefordert werden.

#### Kostenstellen und Kostenarten Übersichten

Bei diesen Dokumenten handelt es sich jeweils um einen einseitigen Bericht in tabellarischer Form. Sie enthalten Auflistungen sämtlicher Kostenstellen bzw. Kostenarten der Bibliothek in verschiedenen zeitlichen Perioden. Die Spaltenstruktur beginnt mit den Werten des aktuellen Quartals. An diese schließen die Werte des gleichen Quartals des Vorjahres an, sodass ein direkter Vergleich möglich ist. Die darauf folgenden Spalten stellen die Kostenstellen der letzten vier Jahre – jeweils als Gesamtjahr – gegenüber. Es folgt eine Darstellung der ganzjährigen Abweichungen zwischen vergangenen zwei Jahren. Erst am Ende der Spaltenstruktur lassen sich die Abweichungen zwischen den ersten Quartalen des aktuellen sowie vorhergehenden Jahres ablesen. Eine Zusammenführung aller Quartalsangaben würde das Erfassen der enthalten Informationen erleichtern. Die Zahlenwerte – mit Ausnahme der Abweichungen in Prozent - werden sowohl absolut als auch prozentual dargestellt. Hervorhebungen werden lediglich für

Spaltenüberschriften und Summen genutzt. In der Übersicht der Kostenstellen sind zudem die betreffenden Bereiche farblich hinterlegt. Eine farbliche Kennzeichnung von Abweichungen liegt nicht vor.

Von den formalen Kriterien erfüllen diese Berichte nur die Kennzeichnung der Berichtsinhalte durch die Berichtstitel. Es sind weder Angaben zum Ersteller noch zum Stand der Daten vorhanden. Eine Zuordnung des Berichts zur Bibliothek ist nicht möglich. Der Tabelle fehlt zudem die Nennung von Einheiten.

Insgesamt wirken die Spaltenstrukturen der Tabellen unvorteilhaft. Eine große räumliche Trennung zwischen absoluten Vergleichswerten und prozentualen Abweichungen erschwert die Informationsaufnahme. Eine Hervorhebung von Abweichungen über eine im Vorfeld festgelegte Grenze im Bereich der direkten Quartalsvergleiche würde den Blick zudem auf wesentliche Veränderungen lenken. Der Nutzen einer Vermischung von Quartalswerten mit Jahresergebnissen, die mehr als drei Jahre zurückliegen ist fraglich.

#### ***5.3.4 Zusammenfassung***

Stellt man die Berichte der drei Bibliotheken gegenüber, lassen sich gewisse Tendenzen erkennen. So wird die Tabelle als Gestaltungsmittel bevorzugt. Der Einsatz von Diagrammen und Textelementen spielt eine untergeordnete Rolle. Tabellen sind in allen untersuchten Berichten vorhanden. Sie dominieren das Gesamtbild. Bei sieben der insgesamt neun Berichte handelt es sich um rein tabellarische Darstellungen. Lediglich der Wochen- bzw. Monatsbericht der SLUB kombiniert Gestaltungselemente, wobei in ersterem das Verhältnis zwischen Diagrammen und Tabellen 1:1 beträgt. Der Monatsbericht hingegen ist der einzige Bericht, der Textelemente zur näheren Erläuterung der grafischen und tabellarischen Darstellung nutzt. Allen anderen Berichten mangelt es an einer solchen Kommentierung der Werte.

Demzufolge muss der Empfänger die Informationen in den Tabellen selbst erschließen. Die Berichte bleiben einer Ursachenforschung schuldig. Zur Beantwortung von Fragen bezüglich Ursachen, Gründen und gegebenenfalls

Auswirkungen müssen gesondert Analysen an entsprechender Stelle angefragt werden. Dadurch ist zwar ein hohes Maß an Kommunikation zwischen Empfängern und Erstellern der Berichte gegeben, doch verzögert so unter Umständen die Wahrnehmung von Problemen und somit die Einleitung eventueller Gegenmaßnahmen. Im Einzelfall bleibt es sogar fraglich, ob es überhaupt zu einer Rückfrage kommt oder ob Werte bloß zur Kenntnis genommen werden, ohne dass ihre weiteren Auswirkungen Beachtung zukommt.

Inhaltlich befassen sich die Berichte vorwiegend mit nur einem Thema bzw. Themenbereich. Ausnahme bilden hier der Monatsbericht der SLUB und die Balanced Scorecard der ZB MED, die einen Überblick über mehrere Bereiche geben. Generell wird in allen Berichten – abzüglich des Wochenberichts der SLUB – über mehr als nur den derzeitigen Stand in einem Bereich informiert. Dazu werden den aktuellen Istwerten Vergleichswerte gegenübergestellt. Diese können verschiedener Natur sein. Zum einen werden Daten aus vergangenen Perioden verwendet, die bis zu fünf Jahre zurückreichen können. Zumindest wird jedoch immer der direkte Vergleich mit den Daten des Vorjahres vorgenommen. Zum anderen werden in den Berichten Planzahlen abgebildet. Durch Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten wird der Grad der Zielerreichung sichtbar.

Bei den verwendeten Sollwerten handelt es sich vorwiegend um Zielsetzungen für das laufende Jahr. Einzig die Balanced Scorecard macht eine mehrjährige Planung sichtbar durch Abbildung von Zielwerten für die kommenden zwei Jahre. Ein Vergleich mit Sollwerten über das aktuelle Jahr hinaus hat zudem den Vorteil, dass es möglich ist die Istwerte noch besser einzuschätzen. So enthalten die Berichte verschiedene Möglichkeiten für Vergleiche. Es fehlt dennoch an einer Ursachenanalyse, sodass die Werte für sich allein stehen.

Der Einsatz farblicher Hervorhebungen ist in allen Berichten eher sparsam. Neben der farblichen Unterlegung von Strukturelementen wie Überschriften und Spaltenstrukturen werden ausschließlich negative Abweichungen von Werten betont. Hervorhebungen dieser Art werden klassischer Weise in einem rötlichen Ton vorgenommen.

Für die Auswertungen von Zielerreichungen wie im Monatsbericht der SLUB und der Balanced Scorecard der ZB MED wird auf die Ampeldarstellung zurückgegriffen – wenn auch teilweise auf unterschiedliche Weise. So verwendet die SLUB die gelbe Unterlegung nicht für Abweichungen von Werten, sondern viel mehr für die Kennzeichnung geänderter Ziele. Positive und negative Abweichungen werden in beiden Berichten klassisch in grün bzw. rot markiert.

Hinsichtlich der formalen Kriterien, die an einen Bericht gestellt wurden, wird nur das Kriterium der Kennzeichnung der Berichtsinhalte von allen untersuchten Dokumenten erfüllt (vgl. Tab. 6). Dagegen lässt sich nur ein Bericht der dazugehörigen Bibliothek durch einen entsprechenden Vermerk bzw. Logo zuordnen. Zwar handelt es sich um intern verwendete Dokumente, dennoch ist eine solche Zuordnung nicht zuletzt des Wiedererkennungswertes wegen wünschenswert.

Berichte nach Bibliotheken	Kennzeichnung Berichtsinhalt	Ersteller	Datenstand	Einheiten	Zuordnung zur Bibliothek
Monatsbericht	+	+	+	+ / - <sup>112</sup>	+
Wochenbericht	+	-	+	+	-
Statistik Benutzung	+	-	-	-	-
Projektebene	+	+	+	-	-
Kostenstellen	+	-	-	-	-
Kapitalflussrechnung	+	-	-	+	-
Balanced Scorecard	+	-	+	+	-
Kostenstellen	+	-	-	-	-
Kostenarten	+	-	-	-	-

Tabelle 6 Übersicht der formalen Kriterien der Berichte<sup>113</sup>

Trotz der starken Dominanz von Tabellen werden nicht immer die verwendeten Einheiten angegeben. Auch wenn diese auf Grund der Werte offensichtlich erscheinen, sollten Einheiten schon aus Gründen der Vollständigkeit beigefügt sein. Im Zweifel kann es durch den Verzicht entsprechender Angaben zu Missverständnissen oder Fehlinterpretationen kommen. Da es den vorwiegend

<sup>112</sup> Die Angaben von Einheiten sind nicht kontinuierlich.

<sup>113</sup> Eigene Darstellung. Die Farbunterlegungen kennzeichnen die Zugehörigkeit der Berichte zur jeweiligen Bibliothek: rot : SLUB Dresden; grün: SUB Hamburg; blau: ZB Med Köln

tabellarischen Berichten an begleitenden Texten mangelt, wiegt der Verzicht auf den Vermerk von Erstellern bzw. Verantwortlichen umso schwerer, wenn es Rückfragen oder weitere Erklärungen bedarf. Nicht zuletzt sollte die Bedeutung einer Angabe zum Datenstand nicht unterschätzt werden. Denn dieser betrifft direkt die Aktualität der Daten. Trotzdem wird eine solche Angabe in nicht mal der Hälfte der untersuchten Dokumente gemacht. So kann es passieren das Vergleiche zwischen Daten eines unterschiedlichen Erstellungsdatums vorgenommen werden. Dies kann zu massiven Fehleinschätzungen führen.

Ausgehend von den untersuchten Dokumenten sind die Berichte der SLUB insgesamt in ihrer Darstellung der Berichtsinhalte für den Empfänger am verständlichsten. Durch den Einsatz verschiedener Gestaltungselemente bieten sie mehr Zugang zu enthaltenen Information. Auch formal erfüllen diese Berichte die meisten der angesetzten Kriterien. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass auch in dieser Bibliothek der Einsatz von tabellarischen, unkommentierten Berichte dominiert.<sup>114</sup>

## **6 Schlussbetrachtung**

Betrachtet man die Ergebnisse der drei untersuchten Bibliotheken, lässt sich feststellen, dass ein Berichtswesen auch in Bibliotheken eine erfolgssteigernde Funktion haben kann. Mit seiner Hilfe werden die unterschiedlichen Pflichterfüllungen und Ziele gegenüber den verschiedenen Zielgruppen überwacht. Dabei ist das Berichtswesen ein fester Bestandteil der Bibliotheksorganisation und unterstützt bereichsübergreifend bei Planungs- und Entscheidungsprozessen. Demnach gehen seine Aufgaben über reine Dokumentationszwecke hinaus und haben direkten Einfluss auf die Steuerung der Bibliothek. Auch werden bestimmte Berichte seitens Externer eingefordert, sodass ein Berichtswesen nicht zuletzt auch durch Außeneinwirkungen erforderlich wird.

Organisatorisch ist das Berichtswesen der Bibliotheken durch seinen dezentralen Aufbau mehreren Bereichen zu zuordnen. Da es somit keine zentrale Stelle für das

---

<sup>114</sup> Vgl. hierzu vollständige Auflistung der zugesandten Dokumente (Cd im Anhang)

gesamte Berichtswesen gibt, verteilt sich die Zuständigkeit auf mehrere Verantwortliche. Für diese lässt sich weder ihr genauer Arbeitsanteil, noch ihre Zahl ermitteln. Damit ist es auch nicht möglich festzustellen, welche Kosten das Berichtswesen für die Bibliothek verursacht. Die Einordnung des Berichtswesens der untersuchten Bibliotheken hinsichtlich des Berichtssystems ist schwierig. So werden zwar die Berichtsterminen und –inhalte vorwiegend durch die Ersteller festgelegt, dennoch können sich die Empfänger z.B. mittels des Intranets oder direkter Berichtsanfragen selbst informieren. Eine eindeutige Zuordnung zu einem bestimmten Typ von Berichtssystem ist nicht möglich. Vielmehr verwischen die Grenzen zwischen den einzelnen Systemtypen.

Die Berichterstattung selbst erfolgt kontinuierlich – sowohl zeitlich als auch inhaltlich. Durch konstante Berichtstermine für festgelegte Inhalte können Veränderungen zwischen den Perioden und in der gesamten Entwicklung erkannt werden. Dabei orientieren sich die Inhalte und Kennzahlen an den Zielen der Bibliotheken. Zum Verhältnis zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen können keine konkreten Aussagen getroffen werden. Hierfür wäre eine Analyse der gesamten Berichte eines Jahres notwendig.

Für den Prozess der internen Informationsübermittlung und Berichterstattung existieren keine Standards oder Anleitungen. Dies hat Folgen auf zweierlei Ebenen. Zum einen bedeutet dies intern für die Bibliotheken, dass keine vereinheitlichenden Bestimmungen vorliegen. Dies hat u.a. eine uneinheitliche Berichtsgestaltung zur Folge. Zum anderen entwickelt sich so das Berichtswesen der Bibliotheken parallel, ohne das von bereits vorhandenen Erfahrungen und Wissen anderer Bibliotheken profitiert werden kann.

Neben Standards und einer Möglichkeit der Kostenzuordnung mangelt es dem Berichtswesen der Bibliotheken zudem an Berichtsaussagen. Durch die vorwiegend tabellarischen Berichte liegt zwar viel Zahlenmaterial vor, aber keine Analysen über Bedeutung und Auswirkungen. Hier muss der Empfänger die Inhalte selbst deuten oder Rücksprache halten. Es fehlt diesen Berichten an einer Erklärung, d.h. einer Vorkommentierung der Berichtsinhalte seitens des Erstellers zum schnelleren und einheitlichen Verständnis. Die vielfach verwendeten –

vorzugsweise negativen – Hervorhebungen reichen hierfür nicht aus, sind aber ein Schritt in die richtige Richtung.

Diese Arbeit gibt nur einen ersten Einblick in das Berichtswesen wissenschaftlicher Bibliotheken. Den hier vorgestellten Istzuständen fehlt es jedoch an einem anzustrebenden Sollzustand, d.h. ein idealtypisches Berichtswesen, das auf die Besonderheiten in Bibliotheken angepasst ist. Zu diesem Bereich gibt es bisher keine Forschungen. Dennoch wäre die Ausarbeitung eines bibliotheksspezifischen Berichtswesens ein Vorteil für alle Bibliotheken, die entweder planen ein Berichtswesen einzuführen oder das eigene durch Vergleiche mit anderen Bibliotheken zu verbessern. So können die Ergebnisse dieser Arbeit als erster Schritt in diese Richtung gesehen werden, da die zumindest erste Vergleichsmöglichkeiten im Bereich des Berichtswesens bieten. Eine intensivere Auseinandersetzung mit Teilbereichen wie Personal- und Technikeinsatz oder Kosten im Bereich des Berichtswesens sind jedoch nötig, um ein detaillierte Vorstellung zu erhalten.

## 7 Literaturverzeichnis

### **Asser 1971**

ASSER, Günter: *Das Berichtswesen : Analyse, Aufbau, Kontrolle*. In: BOBSIN, Robert: *Handbuch der Kostenrechnung*. München : Verl. Moderne Industrie, 1971 S. 653-678

### **Baier 2008**

BAIER, Peter: *Controllinginstrumente, Unternehmensplanung und Reporting*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. München : mi-Fachverl., 2008. – ISBN 978-3-636-03098-6

### **Balanced Scorecard Institute 2012**

BALANCED SCORECARD INSTITUTE (Hrsg.): *What is the Balanced Scorecard?* – Stand: 2012 <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>. – Abruf: 2012-11-19

### **Bibliotheksverband 2012**

DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND E.V (Hrsg.): *dvb – Kommission – Management*. – Stand: 2012 <http://www.bibliotheksverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/fortbildung/vortraege.html>. - Abruf: 2012-11-18

### **Blohm 1974**

BLOHM, Hans: *Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation*. 2., geänd. Aufl. Herne, Berlin : Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 1974.

### **Bohm 1975**

BLOHM, Hans: *Informationswesen, Organisation des*. In: GROCHLA, Erwin; WITTMANN, W.: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart : Poeschel, 1975 Sp 1924

### **Deutsche Zentralbibliothek für Medizin 2010**

DEUTSCHE ZENTRALBIBLIOTHEK FÜR MEDIZIN (Hrsg.): *Die ZB MED 2010 : Zahlen und Fakten*. – Stand 2010-12-31. Online abrufbar unter: [http://www.zbmed.de/fileadmin/user\\_upload/bilder/ZBMED\\_Zahlen\\_und\\_Fakten\\_2010.pdf](http://www.zbmed.de/fileadmin/user_upload/bilder/ZBMED_Zahlen_und_Fakten_2010.pdf). – Abruf: 2012-11-18

### **Deutsche Zentralbibliothek für Medizin 2011**

DEUTSCHE ZENTRALBIBLIOTHEK FÜR MEDIZIN (Hrsg.): *ZB MED Strategie*. – Stand: 2011-04-06 <http://www.zbmed.de/ueber-uns/strategie.html>. - Abruf: 2012-11-18

### **Euler 2010**

EULER, Robin ; LAYR, Christian ; SCHÄFER, Dirk: *Management-Reporting als Erfolgsfaktor*. In: *Controlling & Management : ZfCM ; Zeitschrift für Controlling und Management* 54 (2010), Nr.2, S. 108-112

**Gleich 2008**

GLEICH, Ronald: *Grundlagen, Praxis und Perspektiven : Grundlagen des Management-Reportings aus wissenschaftlicher und praxisorientierter Sicht ; Praxisbeispiele und Best Practices aus unterschiedlichen Branchen ; innovative Reportingansätze und Zukunftsperspektiven*. Freiburg [u.a.] : Haufe-Mediengruppe, 2008. – ISBN 978-3-448-09078-9

**Göpfert**

GÖPFERT, Ingrid: *Berichtswesen*. In: VERLAGSGRUPPE HANDELSBLATT: *Wirtschafts-Lexikon : das Wissen der Betriebswirtschaftslehre : Bd. 2: Aufwand und Ertrag - Consultingunternehmen*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2006 S. 695-699

**Grau 2011**

GRAU, Marlene: *Mehr Autonomie für die SUB Adäquate Rechtsform sichert Leistungsfähigkeit*. – Stand: 2011-06-19 <http://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/2944284/2011-06-21-bwf-autonomie-fuer-sub.html>. – Abruf: 2012-11-18

**Grau 2011 a**

GRAU, Marlene (Hrsg.): *Jahresbericht 2011*. – Stand: 2012-05-09 Online abrufbar unter: [http://www.sub.unihamburg.de/uploads/media/Stabi\\_Jahresbericht\\_11\\_16m.pdf](http://www.sub.unihamburg.de/uploads/media/Stabi_Jahresbericht_11_16m.pdf)– Abruf: 2012-11-18

**Helfferich 2011**

HELFFERICH, Cornelia: *Die Qualität qualitativer Daten : Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011. – ISBN 978-3-531-92076-4. - Online-Ressource. : v.: digital.

**Horvath 2011**

HORVÁTH, Péter: *Controlling*. 12., vollst. überarb. Aufl. München : Vahlen, 2011. – ISBN 978-3-8006-3878-9

**Koch 1994**

KOCH, Rembert: *Betriebliches Berichtswesen als Informations- und Steuerungsinstrument*. Frankfurt am Main [u.a.] : Lang, 1994 (Europäische Hochschulschriften : Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft ; 1483). – ISBN 3-631-46502-5

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2012**

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT: *KGSt | Neues Steuerungsmodell*. - <http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot>. – 2012-11-24

**Küpper 2008**

KÜPPER, Hans-Ulrich: *Controlling : Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. 5., überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2008. – ISBN 978-3-7910-2793-7

**Mayring 2002**

MAYRING, Philipp: *Einführung in die qualitative Sozialforschung : eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. Weinheim [u.a.] : Beltz-Verl., 2002. – ISBN 978-3-407-29093-9. - Online-Ressource

**Mayring 2010**

MAYRING, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarb. Aufl. Weinheim [u.a.] : Beltz, 2010. – ISBN 978-3-407-25533-4

**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

**Poll 1998**

POLL, Roswitha: *Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken : internationale Richtlinien*. München : Saur, 1998. – ISBN 3-598-11387-0

**Pollmann 2007**

POLLMANN, Rainer ; RÜHM, Peter: *Controlling-Berichte professionell gestalten*. 1. Aufl. Freiburg im Breisgau [u.a.] : Haufe, 2007. – ISBN 978-3-448-07478-9. - Online Ressource

**Preißler 2007**

PREIBLER, Peter: *Controlling : Lehrbuch und Intensivkurs*. 13., vollst. überarb. und erw. Aufl. München [u.a.] : Oldenbourg, 2007. – ISBN 978-3-486-58499-8

**Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden o. J.**

SÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK - STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DRESDEN (Hrsg.): *SLUB Dresden: Unser Profil*. – Stand: o. J. <http://www.slub-dresden.de/ueberuns/>. – Abruf: 2012-11-18

**Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden 2011**

SÄCHSISCHEN LANDESBIBLIOTHEK – STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DRESDEN (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2011 der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden*. - Stand: o. J. Online verfügbar unter: [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/8813/SLUB\\_GB\\_2012\\_web.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/8813/SLUB_GB_2012_web.pdf). Abruf: 2012-11-18

**Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky 2012**

STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK HAMBURG CARL VON OSSIETZKY (Hrsg.): *Bibliothekssystem Universität Hamburg : Portrait*. – Stand: 2009-09-06 <http://www.sub.uni-hamburg.de/bibliotheken/portrait.html>. – Abruf: 2012-11-18

**Stroth 2004**

STROTH, Katrin; RINKE, Markus: Stadtbibliothek Paderborn: Reporting als Steuerungsinstrument. In: *BuB : Forum Bibliothek und Information* 56 (2004) Nr. 5 S. 328-329

**Umlauf 2003**

UMLAUF, Konrad: *Kritische Analyse der Leistungsmessung von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT DER SPEZIALBIBLIOTHEKEN; DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND, DEUTSCHLAND: *Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Aufgaben, Strukturen, Ziele ; 29. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB, Sektion 5 im DBV in Zusammenarbeit mit der BDB, BIB, DBV, DGI und VDB ; zugleich DBV-Jahrestagung ; 8. - 11. April 2003 in Stuttgart*. Jülich : Geschäftsstelle der ASpB, 2003 S. 271-300

**Wall 2006**

WALL, Friederike: *Informationsmanagement : eine ökonomische Integration von Controlling und Wirtschaftsinformatik*. 12., vollst. überarb. Aufl. München : Vahlen, 2011. – ISBN 978-3-8006-3878-9

**Walther 2012**

WALTHER, Christian (Hrsg.): *Leibniz Gemeinschaft: Über uns / Organisation*. Stand: 2012. - <http://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/organisation/>. - Abruf: 2012-11-19

**Waniczek 2009**

WANICZEK, Mirko: *Richtig berichten : Managementreports wirksam gestalten*. Wien : Linde, 2009. – ISBN 978-3-7143-0151-9

**Weber 2007**

WEBER, Jürgen: *Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland - Ergebnisse des WHU-Controllerpanels 2007*. Online verfügbar unter: [http://www.whu.edu/uploads/media/Ergebnisbericht\\_WHU-Controllerpanel\\_2007.pdf](http://www.whu.edu/uploads/media/Ergebnisbericht_WHU-Controllerpanel_2007.pdf). – Abruf: 2012-11-18

**Weber 2008**

WEBER, Jürgen: *Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland - Ergebnisse des WHU-Controllerpanels 2007*. Online verfügbar unter: [http://www.whu.edu/uploads/media/Ergebnisbericht\\_WHU-Controllerpanel\\_2008.pdf](http://www.whu.edu/uploads/media/Ergebnisbericht_WHU-Controllerpanel_2008.pdf). – Abruf: 2012-11-20

**Weber 2008 a**

WEBER, Jürgen: *Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland : Ergebnisse einer Benchmarkstudie*. Weinheim : WILEY-VCH-Verl., 2008. – ISBN 978-3-527-50346-9

**Weber 2011**

WEBER, Jürgen: *Einführung in das Controlling*. 13., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2011. – ISBN 978-3-7910-2963-4

### **Eidesstattliche Erklärung**

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 angelehnten Passagen sind durch Quellenangaben kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift