

**Zeitschrift:** Nachrichten VSB/SVD = Nouvelles ABS/ASD = Notizie ABS/ASD  
**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation  
**Band:** 53 (1977)  
**Heft:** 6  
  
**Artikel:** Ökonomische und betriebswirtschaftliche Aspekte im Bibliotheksbetrieb  
**Autor:** Schweiter, W.E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-771442>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

hen. Dies ist eine linguistische Erkenntnis, die es auch in der dokumentalistischen Praxis zu berücksichtigen gilt.

### 3. Ausblick

Ich habe die derzeitigen Möglichkeiten der Linguistik wohl um einiges zurückhaltender beurteilt, als dies manche Linguisten an meiner Stelle getan hätten. Trotzdem hoffe ich, daß mein Beitrag nicht nur die Grenzen, sondern auch die Möglichkeiten aufgezeigt hat, welche sich bei der Anwendung linguistischer Erkenntnisse auf die Dokumentationsmethodik ergeben.

### 4. Literatur

Als beste Einführung in die allgemeine Linguistik gilt nach wie vor:

John Lyons, *Introduction to Theoretical Linguistics*, Cambridge (Cambridge U. P.) 1968 (mehrere Neuauflagen und Übersetzungen, auch deutsch und französisch).

Ich verzichte darauf, Spezialliteratur zu einzelnen Methoden der automatischen Textanalyse aufzuführen. Einen nützlichen Überblick zu den hier behandelten Fragen findet man in den Kapiteln 1 und 5 von:

Maurice Coyaude, *Linguistique et documentation*, Paris (Larousse) 1972.

## Ökonomische und betriebswirtschaftliche Aspekte im Bibliotheksbetrieb

W. E. Schweiter

Betriebswissenschaftliches Institut, ETH Zürich,  
Zürichbergstr. 18, 8028 Zürich

### Abstract

*Die Bibliothek gehört in unser Wirtschaftssystem, auch wenn sie die lebensnotwendigen Mittel nicht selber erarbeitet. Wenn es ihr gelingt, echte Bedürfnisse bei verantwortbaren Kosten zu befriedigen, fließen die Mittel reicher. Sie ist deshalb zum wirtschaftlichen Mitteleinsatz gezwungen. Es werden Maßnahmen angedeutet, welche hierzu verhelfen sollen. Sie betreffen die Bibliothek selber wie auch ihre Außenbeziehungen. Besondere Bedeutung wird aber dem daraus abgeleiteten Vorschlag zur Bildung eines «Bibliotheksverbundes» beigemessen.*

### Einleitung

Das Bibliothekswesen stammt aus einer Zeit, in der das betriebswirtschaftliche Denken überhaupt nicht existierte und seine Ansätze bestenfalls als

Symptome einer diabolisierten Weltlichkeit betrachtet wurden. Das hat sich gründlich geändert. Im Interesse ihrer eigenen Existenz müssen die Bibliotheken davon Kenntnis nehmen.

Unter «Dokumentation» versteht man (oft) das planmäßige, kontinuierliche wissenschaftliche Beschaffen, Erschließen und Nachweisen des Inhalts von Dokumenten. Durch die Zufügung von Lagerung und Ausleihe wird die «Dokumentation» zur «Bibliothek».

In den nachfolgenden Überlegungen wurde die «Bibliothek» als Bezugsgröße gewählt. Einerseits werden damit die wirtschaftlichen Aspekte der «Dokumentation» ebenfalls abgedeckt. Andererseits ist es bei betriebswirtschaftlicher Betrachtung notwendig und sinnvoll, einen (Klein-) Betrieb als Ganzes zu nehmen und ihn nicht zu fraktionieren. Dieses Vorgehen kann gewiß toleriert werden, da der Beitrag nicht auf Details aus ist. Er will vielmehr aufgrund eines Überblicks gerichtete Verhaltensimpulse geben sowie ein konkretes Vorgehen erläutern und begründen. Seine Ziele sind, für die wissenschaftliche Bibliothek

1. die Verpflichtung zur optimalen Wirtschaftlichkeit ableiten und zeigen, wo sie jetzt steht
2. die weite Fächerung der Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit verdeutlichen und konkrete Anregungen geben und
3. mit dem Vorschlag zu einem Verbundsystem den wahrscheinlich geschicktesten Weg zur kollektiven Lageverbesserung weisen.

Abschließend wäre noch zu bemerken, daß die Betriebswissenschaften die Belange der Ökonomie behandeln, für welche der Betrieb und die darin tätigen Menschen Objekt sind. Wenn in der Folge von Ökonomie die Rede ist, sind deshalb immer die betriebswissenschaftlichen Inhalte mit eingeschlossen. In diesem Sinne ist besonders der zweite Teil des Beitrages schwerpunktmäßig auf die Betriebswissenschaften abgestützt, auch wenn der Begriff dort gar nie vorkommt.

## 1. Allgemeiner Teil

### 1.1 Über die Ökonomie

Ökonomie (oiko-nomia) bedeutet

im eigentlichen Wortsinn:

Verwaltung

+

Haushaltung

im weiteren Sinn:

Wirtschaft  
Wirtschaftlichkeit

↕

haushälterisch  
Sparsamkeit

Diese Begriffsgruppe ist uns nicht unbekannt. Sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben werden wir dauernd damit konfrontiert. Mit einiger Erleichterung stellen wir aber fest, daß unsere Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, unser Wirtschaftlichkeitsverhalten in beiden Bereichen einen Überdeckungsgrad aufweisen, daß das hier erprobte Verhalten auch dort zu guten Ergebnissen führt. Hier muß nun die ganz und gar unfreundliche Frage gestellt werden:

Sind die wirtschaftlichen Ergebnisse der Bibliotheken wirklich so gut?

### 1.2 *Bibliothek in der Wirtschaft*

Auch eine Bibliothek gehört in das Gefüge der Wirtschaft hinein. Sie ist ein Dienstleistungsbetrieb wie viele andere auch. Das Produkt, das sie offeriert, ist der Zugang zur Literatur, zu Dokumenten. Um eine Idee zu haben, *wo* die Bibliothek in der Wirtschaft steht, betrachten wir einige bekannte Produkte bzw. den Aufwand, der zu ihnen führt. Als Meßgrößen dienen die Anzahl der aufgewendeten Arbeitsstunden und der Erlös pro Stunde. In allen Fällen wurde ein hypothetisches mittleres Produkt gewählt, dem sämtliche Arbeitsstunden der Unternehmung gegenüber gestellt wurden, also die Stunden aller Fachgebiete und aller hierarchischen Stufen.

Produktionseinheit	Arbeitsstunden pro Einheit (brutto)	Bruttoerlös in Fr./Stunde
schwerer Personenwagen (GM 1976)	250	44
leichter Personenwagen (VW 1975)	160	44
1 Paar Schuhe (Bally 1973)	6	80
Buchausleihe (ZB 1972)	1,5	—
Buchausleihe (ETHZ 1972)	1	—
Buchausleihe (Volksbibl. 1975)	0,15	—
Abgepackte Fleischwaren (Bell 1975)	0,025	66

Es sind mindestens drei Dinge, welche uns an dieser Zusammenstellung auffallen müssen:

1. der sehr große Arbeitsstunden-Aufwand pro Produktionseinheit bei den Bibliotheken
2. die sehr große Streuung (Bereich 1:20) bei den Aufwänden pro Buchausleihe
3. der erstaunlich geringe Erlös pro Stunde bei den Bibliotheken.

Am einfachsten zu deuten ist die dritte Erscheinung: der geringe Stundenlohn rührt daher, daß das Produkt verschenkt wird. Allerdings ist

diese Deutung noch keine Erklärung. Stellen wir für den Moment einfach einmal fest, daß Benützer und Bezahler der Bibliothek nicht dieselben sind. Dies hat seine Konsequenzen, wie noch zu zeigen ist.

Der große Arbeitsaufwand pro Produktionseinheit für die Bibliothek ist schon viel schwieriger zu erklären (zum Glück wurde die Produktion eines Buches nicht in den Vergleich miteinbezogen – die Werte wären sonst ins Groteske abgeglitten). Offenbar muß – auf Grund unserer industriellen Erfahrung – enorm viel Einzelarbeit darin stecken und die technische Rationalisierung (Industrialisierung, Automatisierung) hat auch noch nicht stattgefunden.

Die große Streuung des Aufwandes unter den Bibliotheken selber aber beunruhigt wohl am stärksten. Sicher wissen wir, daß die Volksbibliotheken nach dem Freihandprinzip arbeiten und damit bereits eine massive Produktivitätssteigerung erreichen. Daneben ist aber auch ihr übriger Aufwand, von der Akzession bis zur Katalogisierung, kleiner als bei den wissenschaftlichen Bibliotheken. Und schließlich, doch das sei nur ganz leise und nebenher gesagt, dürften die Leistungsmotivation der Mitarbeiter und der ökonomische Druck auf die Institution erheblich stärker, wirksamer sein. Die Leistungsdifferenz von annähernd 1:20 muß zu denken geben. Sie zeigt in größter Deutlichkeit an, daß «man» es verschieden machen kann, auch wenn Volksbibliothek und wissenschaftliche Bibliothek nur beschränkt miteinander vergleichbar sind.

Der Vergleich der Kennzahlen zeigt deutlich, daß die Bibliothek mit ihrem Produkt «Buchausleihe» nicht in die uns geläufigen ökonomischen Wertvorstellungen hineinpaßt. Das ist nicht nur bedauerlich, sondern gefährlich – gefährlich für das wirtschaftliche Überleben der Bibliothek. Wie aber kann diese Lage verbessert werden?

### 1.3 *Die Ökonomie im Bibliotheksalltag*

Zunächst einmal wären die Finanzverhältnisse etwas zu klären. Woher kommt das Geld, mit dem die Bibliothek arbeitet, wohin geht es? Ich habe die Rechnungswerte von fünf Bibliotheken daraufhin angeschaut. Dabei zeigte es sich, daß sie ungeachtet ihrer Größe und Fachrichtung alle eine hohe Ähnlichkeit bei den Proportionen der einzelnen Posten zueinander aufweisen. Im gewichteten Mittel ergeben sich für alle fünf Rechnungen die folgenden Prozentzahlen:

<i>Ertrag:</i>	Beiträge öffentliche Hand	92%
	Diverse Erträge	5%
	Betriebseinnahmen	3%
		<hr/> 100%



<i>Aufwand:</i> Personalkosten	58%
Anschaffungen (Bücher/Zeitschr.)	20%
Raum und Mobiliar	13%
Verwaltung	8%
Diverses	1%
	<hr/> 100%

### 1.3.1 *Ertrag:*

Auf der Ertragsseite fällt schmerzlich ins Auge, daß die Betriebseinnahmen vernachlässigbar klein sind, daß die Bibliothek im wesentlichen von den milden Gaben der öffentlichen Hand lebt. Natürlich geht es auch anderen kulturellen Unternehmungen wie Schulen (vom Kindergarten bis zur Hochschule), Museen, Theatern nicht besser. Wohl gibt es vereinzelte selbsttragende Institutionen darunter, wie das Variété-Theater oder den Revolverheftchenverleih. Doch sind solche kaum mit unserem Betrachtungsgegenstand zu vergleichen – wohl ebensowenig wie die aus politischen Gründen nicht genehmen exklusiven – geldelitären Anstalten, welche beispielsweise die amerikanische Bildungspyramide zieren.

### 1.3.2 *Aufwand:*

Bei der Aufwandseite fallen die Personalkosten am stärksten ins Gewicht – beinahe dreimal so stark wie die Anschaffungskosten. Wenn es gilt, Kosten zu mindern, so wird das am wirkungsvollsten auf der Personalseite gemacht. Grundsätzlich stehen hierzu die folgenden Möglichkeiten offen:

1. Verbesserung der persönlichen Arbeitsintensität (= arbeitswissenschaftliche Maßnahmen)
2. Verbesserung des Arbeitsablaufes (= organisatorische Maßnahmen)
3. Übertragung von Routinearbeiten an Maschinen (= Automatisierung, inkl. EDV!)
4. Verminderung von Routineaufgaben durch interbibliothekarische Zusammenarbeit (= Gemeinschaftsbearbeitung statt Mehrfachbearbeitung von bestimmten Aufgaben)
5. Entlastung und Delegation von festen Aufgaben an Lieferanten und Benutzer
6. Aufgabe von unnötigen Luxusarbeiten.

Auch die Anschaffungen können meist noch reduziert werden. Die Richtungen hierzu sind:

1. Selektive Beschaffungspolitik (keine «Nachschreibungen» erwerben)

2. Absprache mit anderen Bibliotheken zur Limitierung der Sammelgebiete
3. Übergang von gebundenen Periodikajahrgängen zu solchen in Zeitschriftenboxen.

Schon weniger ergiebig ist der Bereich von Raum und Mobiliar. Es sind vor allem zwei Einsparungsmöglichkeiten, welche sich hier finden lassen:

1. Reduktion des Archivvolumens (Nicht jede Drucksache, welche wir heute aufheben, ist in 2, 5 oder 20 Jahren noch aufhebenswert.)
2. Bessere Raumausnutzung durch den Einbau von Schiebegestellanlagen, wie Compactus und allfälliges Einziehen von Zwischenböden.

Unergiebig ist der Posten «Verwaltung», soweit er nicht schon bei den Personalkosten als Nebenprodukt reduziert worden ist.

Generell muß wohl festgestellt werden, daß die Aufwand/Ertragslage keine großen Sprünge zuläßt, sofern das Bibliotheksprodukt nicht kostendeckend verkauft werden kann. Und daran glaube ich nicht. Es bleibt so eigentlich nur eine defensive Strategie, welche mit dem unterschiedlich Vorhandenen nicht nur aus- sondern möglichst weit kommt. Hierbei können Maßnahmen und Verhalten aus der Peripherie der Betriebswirtschaftslehre nützlich sein. Ein kleiner Exkurs in jene Regionen mag zeigen, was darunter verstanden werden kann.

### 1.3.3 *Motivierung des Mäzens*

Wir haben uns murrend mit der Rolle des ewigen Säuglings an der Brust der Mutter «Öffentlichkeit» abzufinden. Dadurch ergeben sich zwei Grundprobleme für die Bibliothek.

1. Wenn die Mittel allgemein reicher fließen, wird auch der Bibliotheksanteil größer. Wenn die Mittel ausgehen, gehen sie auch für die Bibliothek aus. Über diese Tatsache hilft die beste Bibliotheksführung und das sorgfältigste Betriebsverhalten nicht hinweg.
2. Die einzige allgemein und vorbehaltlos anerkannte Rechtfertigung einer Unternehmung, die positiv abgeschlossene betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung fehlt. Anstatt einen klingenden Ertrag aus dieser Tätigkeit zu ziehen, hat der Patron regelmäßig frische Mittel hineinzupumpen. Da für ihn jedes wirtschaftliche Motiv fehlt, muß der Geldgeber anderswie für seine Bibliothek motiviert werden. Das geschickt zu tun, ist wahrscheinlich eine der Hauptaufgaben der Bibliotheksleiter. Der Säugling spricht durch Verhalten und äußere Erscheinung

den Hegetrieb seiner Mutter an. Dadurch wird diese in der Regel nicht nur dazu gebracht, all die Mühseligkeiten willig auf sich zu nehmen, sondern sogar noch Freude daran zu empfinden. Analoges müßte von der Bibliothek gesagt werden können.

Die Frage der Motivation des Geldgebers für seine Bibliothek ist eigentlich die zentrale Frage, welche hinter allen Betriebsüberlegungen stehen sollte. Damit werden die allerverschiedensten Schichten von Verstand und Gefühl angesprochen. Betrachten wir einige Bibliotheksaufgaben aus diesem Gesichtswinkel:

- optimale Ausnützung der zur Verfügung gestellten Mittel (betriebswirtschaftlich). Hierzu gehört das ganze Paket der ökonomischen und arbeitswissenschaftlichen Aspekte.
- möglichst gute Dienstleistung für möglichst viele Benutzer. Qualitative und quantitative Gesichtspunkte, sowohl was den Informationsinhalt als auch was den Service angeht.
- kulturgeschichtliche Grundaufgabe. Sicherstellen der Mittel für den (viel) späteren Nachvollzug kulturgeschichtlicher (= menscheitsgeschichtlicher) Entwicklungen.
- Repräsentation: Selbstdarstellung der «res publica» auf intellektueller Ebene.

So wichtig diese «Denkmalfunktion» an sich ist, so stark relativiert wird sie durch die Konkurrenz anderer (vielleicht noch prächtigerer) «Denkmalinstitutionen».

Jede der angegebenen Aufgaben vermag wieder eine andere Gruppe von Personen zu motivieren, welche in irgendeiner Form mit der Bibliothek zu tun hat. Es ist wichtig zu erkennen, daß diese Motivation besser wird, je ausgewogener, einflußreicher und engagierter die Zusammensetzung des dadurch aktivierten Personenkreises wird.

## 2. Konkrete Maßnahmen

Das «ökonomische Prinzip» verlangt, mit dem kleinsten Aufwand die größtmögliche Bedürfnisbefriedigung (Ertrag) zu erzielen.

Neben dem mehr oder weniger überall vorhandenen gesunden Menschenverstand und den daraus entspringenden guten Einfällen gibt es eine Menge von ausgefeilten Methoden, Systemen und Vorgehensweisen, welche das ökonomische Prinzip zu erreichen helfen.

Die nachfolgende Zusammenstellung kann leider nicht viel mehr als ein Verzeichnis solcher Hilfsmittel sein, gewissermaßen eine appetitanregende,



illustrierte Speisekarte. Sie hat aber die wichtige Funktion, dem einzigen, dafür umso wichtigeren Vorschlag den geeigneten Rahmen zu geben.

## 2.1 Maßnahmen innerhalb der eigenen Bibliothek<sup>5</sup>

### 2.1.1 Bereich Arbeitswissenschaft<sup>1, 2</sup>

Arbeitssysteme können mit Hilfe der folgenden Elemente und Aspekte beschrieben werden: Arbeitsaufgabe, Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsobjekt (eigentliche Elemente), Input und Output, Umwelteinflüsse und Arbeitsablauf.

- Gestelle, Hebezeug, Karren, Bänder (Transport- und Lager-system)

Arbeitstechnisch schlechte Ausrüstungsgegenstände sind vielleicht billiger in der Anschaffung, aber teurer im Betrieb und schneiden in der Regel in (echten) Kostenrechnungen schlecht ab.

#### 2.1.1.1 Arbeitsorganisation

- «Geographische» Lage der Arbeitsplätze/Arbeitsstellen zueinander (Lay out)
- Folge der einzelnen Arbeitsschritte zueinander inkl. deren zuverlässige Definition (Arbeitsablauf)
- Verhältnis der einzelnen Arbeitsstellen zueinander sowie Beschreibung ihrer Aufgaben und Anforderungen (Organisationsstruktur).

Es handelt sich um die Koordination der vorhandenen Mittel. Bei Mehrpersonenbetrieben kann die Analyse sehr fruchtbar sein!

#### 2.1.1.2 Arbeitsumgebung

- Kälte, Durchzug, Feuchtigkeit (Raumklima)
- Lärm, Angesprochenwerden, Bewegung (Störungen)
- Ästhetik am Arbeitsplatz, Raumgestaltung (Sinnesfreundlichkeit).

Sinne, Empfindungen und Gefühl sollen so angesprochen werden, daß die körperlich-geistige Einheit des Mitarbeiters angeregt und nicht gebremst wird.

#### 2.1.1.3 Arbeitsmotivation

Es sind vor allem zwei soziale Kräfte, welche die Arbeitseinstellung und damit die Leistung maßgeblich beeinflussen:

- Prämierung guter Leistungen. In der Privatwirtschaft und in vielen öffentlichen Verwaltungen geschieht das über Lohnanreizsysteme, welche sich als wirkungsvollstes Mittel erwiesen haben. Es lassen sich aber, falls unser spezifisches Besoldungsregulativ hierfür ungeeignet ist, auch andere Möglichkeiten

finden, die etwas weitergehen als nur ein herzliches Dankeschön (Leistungsmotivation).

- Aufrechterhaltung eines guten Betriebsklimas. Das ist unabhängig vom Frankeneinsatz, aber abhängig vom persönlichen, dem Mitarbeiter und Kollegen zugewendeten Engagement. Seine Kernelemente sind eine sinnvolle Führung und das immer wieder durchscheinende echte Interesse am Mitmenschen (Beziehungsmotivation).

Es versteht sich, daß zwischen all den aufgezählten Gruppen Verbindungen in allen Richtungen bestehen. Die Maximierung von einer Maßnahme führt deshalb nicht sehr weit. Es ist viel wichtiger, im Sinne eines Optimierungsprozesses das arbeitstechnische Niveau gesamthaft anzuheben. Als besonders dafür ausgebildete Fachleute bieten sich die Betriebsingenieure an.

### 2.1.2 *Bereich Bibliothekstechnik*<sup>1</sup>

Die Bibliothek ist hauptsächlich als Auskunftsstelle zu verstehen. Sie bildet einen Wissens-Fundus, für den sie neues Wissen erfaßt und aus dem sie den Wissensstand an Interessenten vermittelt. In unserem Falle, wo keine Handschriftrollen aus Höhlen beim Toten Meer aufgearbeitet werden müssen, hat sich die Bibliothekstechnik auf die einfache Aufgabe der Vermittlung einzustellen. Dabei erfolgt die gedankliche Ausrichtung auf optimale Benutzerfreundlichkeit hin.

Konkrete Maßnahmen finden sich:

2.1.2.1 bei der Katalogisierung, die viele Vereinfachungs- aber auch Verbesserungsmöglichkeiten hat (als Symbol mag die «Parenthesologie» genannt werden). Auch die Kartenherstellung möchte ich hier sehen!

2.1.2.2 bei der Signierung, welche nicht nur beim Schreiben und Befestigen der Signatur Möglichkeiten hat, sondern auch im Hinblick auf Freihandbetrieb bedeutungsvoll ist.

2.1.2.3 beim Einbinden und Aufheben der Zeitschriften, welche weder alle gebunden noch aufgehoben zu werden brauchen (gilt sogar für gewisse Bücher).

2.1.2.4 beim Betriebssystem selber. Je mehr Freihandbibliothek, desto weniger Personalaufwand, aber nur, wenn es geschickt angepackt wird!

2.1.2.5 bei der Automatisierung. Besonders Katalogisierung und Betriebssystem eignen sich für den Einsatz von EDV-Anlagen und anderen Maschinen.

Analyse und Verbesserungen in diesem Bereich gehen vom Bibliothekaren aus. Dabei kann der unvoreingenommene Berater (Betriebsingenieur oder Betriebswirtschaftler) die wertvolle Katalysatorfunktion übernehmen, Überliefertes in Frage stellen.

### 2.1.3 *Bereich Kostenwesen*<sup>3, 5</sup>

Wir wollen von der Voraussetzung abrücken, daß sich die Bibliothek und alle ihre Handlungen allein schon durch ihre Existenz rechtfertigen. Dann müssen wir der Wirtschaftlichkeit mehr Beachtung schenken. Ein vernünftiges Kostenwesen ist unser Hilfsmittel dazu. Da aber a priori der absolute Maßstab der Gewinn- und Verlustrechnung nicht angesetzt werden kann, sind andere Maßstäbe zu schaffen. Ich denke hierbei vor allem an Kennzahlen zur Quantifizierung der Mittelverwendung. Ein heute kaum mehr zu entbehrendes Hilfsmittel ist die elektronische Datenverarbeitung, auf die Herr Nöthiger bereits hingewiesen hat. Maßnahmengruppen werden damit:

2.1.3.1 das betriebliche Rechnungswesen. Es erlaubt den Vergleich der Kosten-Leistungsstruktur über mehrere Perioden bzw. mehrere Betriebe. Es gibt bei Abweichungen die Impulse zu Analysen und zur Schwachstellenbehebung oder im besseren Falle zur Propagierung eines Erfolgsmodelles.

2.1.3.2 der Leistungsnachweis. Gerade bei wissenschaftlichen Bibliotheken ist der Beitrag zugunsten von Lehre und Forschung erheblich. Durch eine pro forma-Weiterbelastung der besonderen Dienstleistungen wird die Selbstzweckproduktion der Bibliothek vermindert.

2.1.3.3 Die kalkulatorische Leistungsprämie. Das Erwerbsetat sollte nicht in absoluten Werten, sondern nach einem Aktualitätsindex z. B. in Funktion der getätigten Ausleihen bzw. erstellten Kopien festgelegt werden. Die gut geführte Bibliothek wird so zu weiteren Leistungen ermuntert. Wenn aber zusätzliche Erwerbungen nichts mehr bringen, sind die Grenzkosten erreicht, über die hinauszugehen nicht lohnt.

Dieser ganze Bereich wird durch Betriebswirtschaftler sachverständig bearbeitet.

## 2.2 *Maßnahmen außerhalb der eigenen Bibliothek*

Im Gegensatz zu früheren Zeiten sind für die heutige Bibliothek intensive, richtig ausgenützte Außenbeziehungen lebenswichtig. Der Bibliothekar Reginbert von Reichenau, gestorben vor 1100 Jahren und der Bibliothekar Schweiter vom BWI -- also diese beiden Bibliothekare

*dürfen nicht* dieselben Verhaltensmuster und Arbeitsschwergewichte haben! Darum tauchen nun für das Bibliothekswesen eben neuere Maßnahmenbereiche auf!

### 2.2.1 *Bereich Marketing*<sup>5</sup>

Wegen der bereits erwähnten Ausrichtung auf die Benutzerfreundlichkeit wird der Marketingbereich zuerst erwähnt.

Grundsätzlich ist festzuhalten, daß die Dokumentations- und die Bibliotheksbetriebe beide gleichermaßen mit zwei Produktarten an den Kunden treten:

- a) sie bieten bestimmte Informationsinhalte an
- b) sie bieten bestimmte Serviceleistungen an

Für beide Produktionsarten gelten dieselben Marketingaktivitäten. Unterschiede treten erst bei deren konkreten Ausformungen auf.

Die wesentlichen Maßnahmen betreffen:

2.2.1.1 die Werbung, mit dem Ziel, den Betrieb bekannt zu machen und seine Benützung anzuregen.

2.2.1.2 die Marktforschung. Die Bedürfnislage der effektiven wie der anvisierten Benutzer sollte im Detail ermittelt werden.

2.2.1.3 der Absatz. Das angebotene Sortiment, die Benutzungsmöglichkeiten und die Betriebsregeln sind aufeinander auszurichten und im Verhältnis Benutzer/Betrieb zu optimieren.

Je besser die ersten beiden Gebiete bearbeitet werden, desto höher ist naturgemäß die Angebotsqualität und die Absatzmenge. Der Betriebswirtschaftler wird gerne helfen, eine gerissene Marketingkonzeption zu entwickeln!

### 2.2.2 *Bereich Lieferanten*<sup>1</sup>

Die größten Einsparungen und Arbeitsvereinfachungen finden sich wohl in diesem Bereiche. Zum Teil liegen sie sogar offen zu Tage. Wir können sie nur nicht realisieren, weil wir als Einzelne keine Wirtschaftsmacht bedeuten. – Einige besonders brennende Gebiete sind:

2.2.2.1 Erwerbsdokumentation. Blätter wie im Urwald, nur nicht die Richtigen! Wir wollen keine phantasievollen Prospekte, sondern seriöse Information. Echte Waschzettel, ähnlich im Aufbau, mit allen normierten bibliographischen Angaben in normierter Reihenfolge, wenn möglich gerade auch zur Bestellung und Zwischendokumentation (Vorkatalogisierung) verwendbar. Als Krönung wäre die Maschinenlesbarkeit der bibliographischen Angaben denkbar.



2.2.2.2 Buchausrüstung. Jedem Buch sein Spezialformat, je lustiger desto lieber! Dafür einen unbrauchbaren Einband (liederliche Lumbeck) oder gar keinen (Ringbuch) und ein besonders abenteuerliches Titelblatt. Wir begreifen die ISBN-Nummern. Vielleicht könnte der Verlag dafür die DK-Nummern begreifen? (Bedingte beim DK-Ausschuß einen kleinen Kraftakt, aber warum nicht?)

2.2.2.3 Zeitschriften. Die Not ist ebenso groß wie das Chaos. Ob wir den Zeitpunkt noch erleben werden, da die Zeitschriften ein ordentliches Impressum, jedesmal ein Inhaltsverzeichnis und ein aussagefähiges Jahresregister führen oder ob die Zeitschriften vorher aussterben?

Sicher gibt es noch mehr fundierte Wünsche an die Verlage und Sortimenten. Aber es ist sinnlos mehr aufzuzählen, ohne im nächsten Bereich Fortschritte erzielt zu haben. Jedenfalls böte auch hier der Betriebswirtschaftler eine wertvolle Unterstützung.

### 2.2.3 *Bereich interbibliothekarische Zusammenarbeit*<sup>1</sup>

Wie bereits gesagt, sind wir nicht mehr Reginbert, welcher die Produktion seines eigenen Klosters für die nächsten Jahrtausende in Verwahrung nahm. Wir stehen in einer hektischen, aggressiven, gewinnorientierten, technisch komplexen, manchmal schönen heutigen Welt. Auch unsere Bibliothekare stehen darin. Und wir können nur erfolgreich bestehen, wenn wir unsere Kräfte vermehrt zusammenlegen. Es geht nicht darum, die Unabhängigkeit aufzugeben. Es geht vielmehr darum, im Interesse aller, das integrale Potential zielgerichtet einzusetzen. Damit würden gerade noch einmal massive Einsparungen und Leistungsverbesserungen realisiert. Ich denke hier vor allem an die folgenden Gebiete:

#### 2.2.3.1 Beschaffung.

- Zuvorderst steht das Ausspielen der vereinigten Wirtschaftsmacht, um technische Fortschritte bei den Lieferanten zu erzielen, evtl. sogar mit anderen Bibliotheksverbunden gemeinsam.
- Wichtig ist aber auch das Aushandeln besserer Konditionen bzw. Preise.
- Ein weiterer Punkt ist die Absprache von Beschaffungsgebieten oder Einzelwerken, um unnötige Duplizierungen zu vermeiden.
- Sinnvoll wäre unter Umständen sogar Zentraleinkauf, welcher die Bestellungen von Verbundbibliotheken kommerziell ausführte. Vielleicht sogar verbunden mit einer Vorkatalogisierung? EDV?



### 2.2.3.2 EDV-Einsatz.

Längerfristig werden die kleineren Bibliotheken erhebliche Rationalisierungs- und Marketingmöglichkeiten verpassen, wenn sie die EDV nicht in ihren Betriebsablauf einbauen. Aber jeder für sich – das geht nicht. Das geht auch nicht für eine Verbesserung des Retrievalsystems.

### 2.2.3.3 Bibliothekstechnik.

Technologisches Fachwissen und Quervergleichsmöglichkeiten können in einem kooperativen System auf Abruf bereitgestellt werden. Bezugsquellen und Stand der Bibliothekstechnik sind zweckmäßigerweise auch in einer hierfür bezeichneten und dazu ausgerüsteten Stelle zu speichern. Als Basis für den Vergleich von Leistungskennzahlen sowie für Methodenempfehlungen würde sich schließlich ein Verbundsystem ebenfalls bestens eignen. Natürlich ließen sich noch andere Aufgaben aus Verwaltung und Handwerk einfach und zweckmäßig zentralisieren, ohne daß die entscheidungsorientierte Unabhängigkeit darunter leiden würde.

## 3. *Schlußbemerkung, Vorschlag*

Das ganze weite Feld der Wirtschaftlichkeit in der Bibliothek liegt noch weitgehend brach. Die tastenden Versuche der einzelnen Bibliothekare bringen zwar, jeder an seinem Ort Erfolge. Aber es könnte – und es muß mehr erreicht werden. Das übersteigt die Kapazität und oft auch das notwendige Zusatzwissen der betroffenen Personen.

Ich sehe die Lösung deshalb in Form einer umfassenden Zusammenarbeit. Allein schon das Potential der ETH mit der Hauptbibliothek in Zürich, der Bibliothek in Lausanne und den mindestens zwei Dutzend Institutsbibliotheken wäre beachtlich und dürfte für einen Pilotversuch ausreichen.

Im übrigen liegt die Idee des Bibliotheksverbundes natürlich in der Luft. Größere Systeme bestehen bereits, z. B. im Bundesland Nordrhein-Westfalen<sup>4</sup> (genereller Verbund) oder in der Provinz Ontario (Automatisierungsverbund).

Das hier zu bildende Verbundsystem sollte die folgenden Komponenten aufweisen:

### 3.1 *Vollversammlung*

«Parlament» des Verbundes, auch schriftlich erreichbar. Daneben aber auch Ort der Weiterbildung und der betrieblichen Förderung (Entwicklung der einzelnen Verbundbibliotheken).

### 3.2 *Bibliothekstechnische Beratungsstelle*

Kleine, mindestens anfänglich nebenamtliche «Expertengruppe» mit

drei Mitgliedern: Bibliothekar und Betriebsingenieur und Betriebswirtschaftler (angemessene Kontinuität!). Die Gruppe führt einzeln oder gesamthaft Analysen und Beratungen durch, z. B. in Richtung der hier aufgezählten etwa fünfzig Maßnahmen. Sie würde die hierzu notwendigen Informationen einholen und die Dokumentation aufbauen. Sie würde auch selber Aktionen und «State of the Art Reports» an die Hand nehmen.

### 3.3 Ständiges Sekretariat

Dieses dient als Verwaltungs- und Auskunftsstelle. Es hält die Dokumentation in Ordnung und stellt, wo erwünscht, die Verbindung zur Beratungsstelle her. Es ist gleichzeitig auch Sekretariat der Beratungsstelle.

Ich würde mir viel versprechen von einer solchen Organisation!

### Literatur

<sup>1</sup> G. Kissel, Betriebswirtschaftliche Probleme wissenschaftlicher Bibliotheken (Dokumentation, München 1971).

<sup>2</sup> R. Klar/W. Sämann/G. Daume, Personalbedarfsermittlung in dezentralen Bibliotheken (Dokumentation, München 1974).

<sup>3</sup> F. Funk, Kostenanalysen in wiss. Bibl. (Dokumentation, München 1975).

<sup>4</sup> K. Barchow (u. a.), Bibliotheksverbund in NW (Dokum., München 1976).

<sup>5</sup> G. Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Franz Vahlen, München 1976).

## Les problèmes de coordination dans le domaine des bibliothèques et de la documentation

*R. Forclaz*

Office de la science et de la recherche, 3003 Berne

### 1. Introduction

Pour satisfaire les besoins croissants de la communauté scientifique et technique, les bibliothèques modernes et les centres de documentation sont dans l'obligation de coopérer les uns avec les autres, où qu'ils se trouvent. Aucune bibliothèque ou centre de documentation ne peut se suffire à soi-même et il n'y a pas d'autarcie possible. Mais la réalisation d'une meilleure coordination se heurte trop souvent à des problèmes techniques ou humains; c'est dans ce domaine que se rencontrent les plus grandes lacunes dans notre