

Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: 10 (1995)

Heft: 4

Artikel: Unternehmerisches Denken und Handeln in Bibliotheken : Management-Seminar vom 24. Oktober 1994

Autor: Schwarz, Hanspeter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-769044>

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: 11.01.2026

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

UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN IN BIBLIOTHEKEN

Management-Seminar vom 24. Oktober 1994

Das Thema **Bibliotheken sind Unternehmungen! Sind Bibliotheken Unternehmungen?** führte über 20 sehr interessierte Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer nach Bern.

Zu Beginn referierte Herr Winfried Freutel, Unternehmensberater, in knapper Form über aktuelle Entwicklungen in der Industrie. Kurz zusammengefasst konzentrieren sich die Industrieunternehmungen mehr und mehr auf die Kernprozesse, in denen sie stark und kompetent sind, und kaufen all das zu, was andere besser und billiger produzieren (Stichwort Outsourcing). Zudem stellen sie um von der vertikalen, struktur- resp. hierarchieorientierten auf die horizontale, prozessorientierte Produktionsweise. Diese Massnahmen erleichtern (oder ermöglichen) ihr die Bewältigung des Umstrukturierungsdruckes. In diesem Zusammenhang tauchen Schlagworte auf wie Reengineering, Benchmarking, Total Quality Management, Lean Production u.a.

Auf den ersten Blick scheint die Industrie eine den Bibliotheken sehr ferne Welt zu sein. Bei näherer Betrachtung indessen stellt sich sehr wohl auch für die sich ebenfalls in einem Umstrukturierungsprozess befindenden Bibliotheken die Frage des Einkaufs von Fremdleistungen, statt alles selber (und dabei teurer) zu machen. Und die Frage ist sehr wohl erlaubt, ob eine prozessorientierte Bibliotheksorganisation nicht effizienter und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst noch befriedigender ist als die herkömmliche Organisation.

Das Referat von Herrn Freutel bot jedenfalls die attraktive Möglichkeit, über den angestammten, vertrauten Bereich hinaus in der für Bibliothekarinnen und Bibliothekare ungewöhn-

ten, ja fremden Industriewelt wertvolle Anregungen zu holen.

New Public Management

Einem ganz anderen – wenn auch grundsätzlich verwandten – Thema war das Referat von Dr. Peter Hablützel, Direktor des Eidg. Personalamtes, gewidmet, nämlich dem New Public Management. Hinter diesem Schlagwort steckt die Idee, die Führungsphilosophie öffentlicher Verwaltungen verstärkt nach unternehmerischen Erfolgsprinzipien, marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen und betriebswirtschaftlichen Managementtechniken auszurichten. Auch hier gibt es Schlagworte wie Output- statt Input-Orientierung, Entbürokratisierung der Bürokratie, Leistungs- und Wirksamkeitsorientierung, etc., welche es wert sind, aus Bibliothekssicht eingehend geprüft zu werden.

Alle grossen Bibliotheken als meistens verwaltungsnaher Non-Profit-Organisationen sind hier stark gefordert. So bot denn auch dieses Referat eine Fülle von Anregungen, welche manche angestammten Denk- und Verhaltensweisen von Bibliotheken in Frage stellen könnten.

Die anschliessende Plenumsdiskussion mit Beteiligung der beiden Referenten diente der Standortbestimmung der Bibliotheken. Fazit: Die Bibliotheken können

und wollen sich den neuen Ideen nicht verschliessen, müssen aber doch genau prüfen, wo die Möglichkeiten und Grenzen der neuartigen Methoden und Sichtweisen liegen.

Der Nachmittag war Gruppendiskussionen über Einzelaspekte gewidmet. Thema waren die Personalpolitik, die betriebliche Organisation, die Infrastruktur, der Leistungsauftrag, die Führungsphilosophie und der Führungsstil sowie betriebswirtschaftliche Aspekte. In einer abschliessenden Plenumsveranstaltung wurden die Ergebnisse der Gruppenarbeiten vorgestellt und syntheseartig zusammengeführt.

Nützlich und aktuell

Die Teilnehmerinnen und -teilnehmer beurteilten das Seminar insgesamt als sehr positiv, nützlich und aktuell. Alle haben von der Gelegenheit profitiert, mit neuen Ideen und Konzepten konfrontiert zu werden. Auch wenn einige gerne mit fertigen "Rezepten" heimgekehrt wären, so war doch klar, dass das Seminar vorerst nur einmal Anregungen bieten konnte. Die Verarbeitung und Umsetzung muss nun in den Bibliotheken selber geschehen.

Nachdem dieses Seminar bewusst einen thematisch sehr breiten Überblick vermittelte, sollen nun künftig konkrete Einzelfragen eingehender

Fortsetzung Seite 10



Edmund Wiss, Präsident BBS in voller Konzentration.

beleuchtet werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer brachten diesbezüglich eine Fülle von Vorschlägen ein. Die gewichtigen Themen und das grosse Interesse an weiterführenden Seminaren bestätigen die Annahme, dass solche Seminare einem Bedürfnis entsprechen. Es ist nun geplant, in künftigen Veranstaltungen nach und nach die vielversprechendsten und aktuellsten Themen anzugehen.

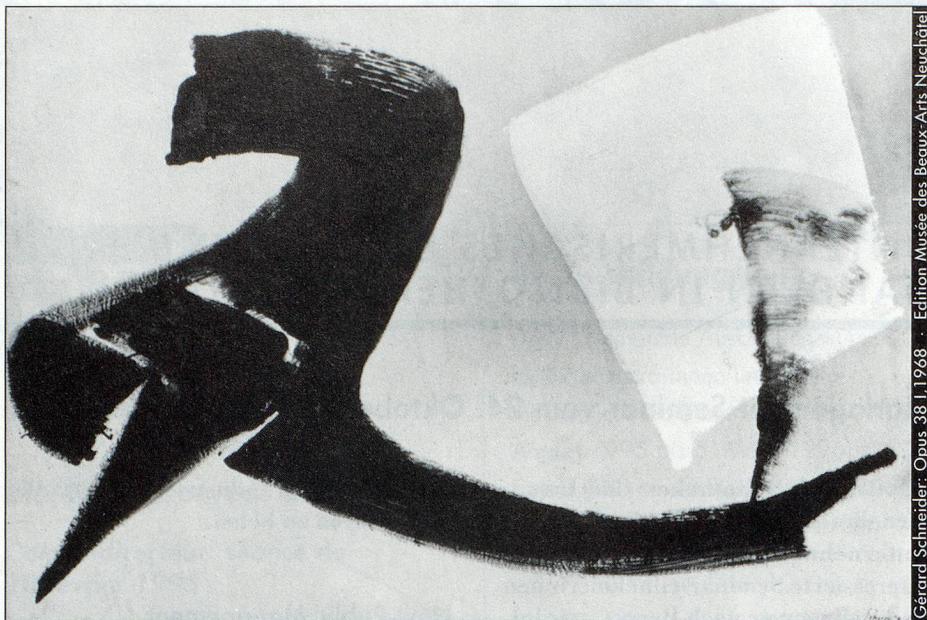
Dr. Hanspeter Schwarz
Stv. Direktor
ETH-Bibliothek Zürich

BLOC-DOC

■ **Glückwünsche: 1855-1995** - 140 Jahre ETH-Bibliothek Zürich - Auch die ETH-Bibliothek feiert Geburtstag! Aus kleinsten, auf rein lokale ETH-Bedürfnisse ausgerichteten Anfängen entwickelte sie sich zu einer grossen, vielfältigen und leistungsfähigen Institution von nationaler Bedeutung. Um ihre ganze Energie in die aktuellen Projekte investieren zu können, verschiebt die ETH-Bibliothek das Feiern auf das Jahr 2005.

■ **Spitzenposition** - In der ETH-Bibliothek überschritt Ende 1994 der Gesamtbestand die Marke von 5 Millionen Einheiten. Sie gehört damit im internationalen Vergleich zu den bedeutendsten technischen und naturwissenschaftlichen Bibliotheken, aus über 2 Millionen Büchern, 2 Millionen Berichten auf Mikrofischen, 500'000 Zeitschriftenbänden, 250'000 Karten sowie mehreren hunderttausend Einheiten im Bereich Wissenschaftsgeschichte und audiovisuelle Medien. 1994 betrug der Zuwachs 138'000 Einheiten.

(Quellen: Presse-Information der ETH, 1.2.95)



Gérard Schneider: Opus 38 I, 1968 - Edition Musée des Beaux-Arts Neuchâtel

LE LIVRE D'ART ET SA CONCEPTION

Livres d'art : histoire et techniques / sous la dir. de Armand Israël ; assisté de Brigitte Waridel. - Lausanne : Bibliothèque cantonale et universitaire ; Paris : Ed. des catalogues raisonnés, 1994. - X, 213 p. : ill. ; 31 cm

Livres d'art est un ouvrage né de l'expérience et de l'enthousiasme. De l'expérience; parce qu'il résulte du travail d'une quinzaine de spécialistes des différents domaines de l'édition d'art. De l'enthousiasme; parce qu'il témoigne de l'inébranlable passion de ces hommes pour leur métier. Ils content au lecteur l'histoire d'une rigoureuse féerie. La magie et la technique y vivent en symbiose: la technique, à l'instant où elle semble se "complexifier", devient, non pas incompréhensible, mais magique; et la magie, à l'instant où elle semble se diviniser, devient, non pas expliquée, mais accessible.

Voilà le haut mérite du livre: présenter une activité ardue de telle manière que chaque lecteur ait l'impression d'y prendre part. C'est un ouvrage d'une grande cohérence: il s'ouvre avec les hiéroglyphes et se ferme par la restauration et la conservation; il parle d'une vie: de l'état fœtal aux soins que réclame le vieillard.

En deux parties

C'est un ouvrage équilibré: il comprend deux parties développées chacune sur une centaine de pages. La première partie narre l'histoire de

l'écriture et les débuts de l'imprimerie [...] La seconde partie expose les différents procédés qui métamorphosent un livre en chef d'œuvre.

Le texte des chapitres traitant des encres d'imprimerie, du papier et de la typographie étouffent quelque peu le lecteur. Ce n'est pas la difficulté du texte qui pose problème - il demeure toujours simple - mais c'est l'abondance des informations; [...]. Ces articles-là [...] brillent par leur brièveté. C'est une forme de compensation... Comme l'est l'abondante iconographie qui sans cesse soutient le texte. Le lecteur s'y accroche.

Illustration et reliure d'art

Il est frappant de constater que les chapitres consacrés à l'illustration et à la reliure d'art ont un volume de quatre à cinq fois supérieur aux articles précédents. Ici, le lecteur effectue, davantage encore que dans la première partie dite "historique", un voyage fort plaisant; il n'a qu'à se laisser glisser sur l'enchaînement des mots; il est ébloui par les photographies des dessins et des reliures d'hier et d'aujourd'hui. Ici, des artistes s'expriment; ils parlent le langage de l'image; au sens propre, mais aussi au sens