**Zeitschrift:** Arbido

**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

**Band:** 20 (2005)

**Heft:** 11

**Artikel:** Bibliotheken-Benchmarking

**Autor:** Frei, Rebecca

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-769358

**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:** 10.08.2025

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

# Bibliotheken-Benchmarking

**Rebecca Frei**
Dipl. Betriebsökonomin FH
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Verwaltungsmanagement[1]
Zürcher Hochschule
Winterthur

Benchmarking ist seit Jahren ein Schlagwort unter Managern und ist aus dem Umfeld der privatwirtschaftlichen Unternehmen, seinem traditionellen Einsatzbereich, schon lange nicht mehr wegzudenken. Im heutigen politischen Umfeld, wo permanenter Spardruck zur Konstante geworden ist und Komplexität und Qualitätsansprüche fortwährend steigen, erkennen mehr und mehr öffentliche Institutionen den Nutzen des Benchmarkings und versuchen, sich mittels Betriebsvergleichen im Kosten- und Leistungsbereich zu verbessern. So auch eine Gruppe von Bibliotheken, die sich seit 1999 in einer Interessengemeinschaft einem solchen Betriebsvergleich unterzieht und dafür ein umfangreiches Kennzahlensystem ausgearbeitet hat.

## Was ist Benchmarking?

Der englische Begriff Benchmarking kommt ursprünglich aus dem Vermessungswesen und bezeichnet eine Vermessungsmarkierung, einen Bezugspunkt, an welchem etwas gemessen wird (Camp, 1994: 15). Umgemünzt auf die Betriebswirtschaftslehre wird Benchmarking wie folgt definiert:

«Beim Benchmarking misst ein Unternehmen seine Leistung (Produkte, Prozesse[2]) systematisch an demjenigen Unternehmen, das diese Leistung am besten erbringt.» (Thommen, Achleitner, 2001: 905)

In dieser Definition, die selbstverständlich auch auf Institutionen der öffentlichen Hand und insbesondere auch auf Bibliotheken anwendbar ist, werden zwei wesentliche, in ihrem Fokus unterschiedliche Hauptaspekte des Benchmarkings impliziert:

- die Erfassung von Kennzahlen zur Leistung der zu untersuchenden Einheit
- das Messen der eigenen Leistung an derjenigen der besten Institution im Vergleichskreis.

Das Instrumentarium des Benchmarkings basiert auf einer sinnvollen Auswahl von Leistungsindikatoren, die für die untersuchte Institution von grosser Bedeutung sind. Zentral bei der Definition der Messgrössen ist es, sich nicht durch die Fülle der Daten, die quantitativ erfasst werden können, blenden zu lassen. Nicht alles, was messbar ist, ist auch wichtig. Sinn machen nur Werte, die beeinflussbar und somit führungsrelevant sind und die nicht von aussen vorgegeben werden.

Obwohl der Entwicklung und der späteren Erfassung der Indikatoren eine grosse Bedeutung zugemessen werden muss, darf nicht vergessen werden, dass ein solches Kennzahlenset letztlich nur das Instrument zur Erreichung der Benchmarking-Ziele darstellt. Zentraler Punkt des Benchmarkings ist der Vergleich mit dem Besten. Dabei darf es nicht beim Vergleich von quantitativ erhobenen Werten bleiben. Das systematische Aufdecken von Stärken und Schwächen einer Institution, wie es beim Benchmarking geschieht, soll einen Prozess auslösen, in welchem die teilnehmenden Institutionen voneinander lernen können, indem der jeweils beste erreichte Wert jedes Indikators, der so genannte Benchmark, auf seine Erfolgsmerkmale untersucht wird (Hofmeister, 2001: 12).

Benchmarking kann in verschiedenen Umfeldern stattfinden. Die Vergleichspartner finden sich im eigenen Betrieb (internes Benchmarking), der gleichen Branche (wettbewerbsorientiertes Benchmarking) oder aus einer fremden Branche (funktionales Benchmarking). Aus welchem Umfeld die Vergleichspartner kommen, ist weniger wichtig als das Vorhandensein von ähnlichen Produkten oder Prozessen. Gerade im öffentlichen Sektor ist diese Voraussetzung gegeben. Ein Grund dafür, dass Benchmarking im öffentlichen Bereich dennoch eine weniger grosse Tradition hat, liegt darin, dass öffentliche Institutionen Monopolisten im weiteren Sinne sind und dadurch dem Markt nur wenig ausgesetzt sind. Eine unproduktive Arbeitsweise, wie sie aus einer Monopolstellung resultieren kann, wird im öffentlichen Bereich aber nicht gebilligt – die Institutionen müssen sich im Gegenteil je länger, je mehr legitimieren. Durch ein Benchmarking kann also eine Art künstlicher Wettbewerb geschürt werden (Banner, 2001: 39).

## Projekt Bibliotheken-Benchmarking

Die Bibliotheken haben durch die zunehmende Mobilität der Bevölkerung eine gewisse Marktanbindung erreicht, bedienen aber nach wie vor grösstenteils die Bevölkerung der Standortgemeinde oder -region. Durch das Benchmarking-Projekt, an welchem heute 21 Bibliotheken teilnehmen, setzen sie sich also freiwillig einem Wettbewerb aus, indem sie ihre Leistung mit derjenigen der anderen Teilnehmer messen und sich dem Vergleich mit der besten Teilnehmerbibliothek stellen. Die Resultate des Benchmarkings sind innerhalb der Gruppe frei zugänglich, werden aber nach aussen vertraulich behandelt.

Ziel des Bibliotheken-Benchmarkings ist es, längerfristig ein gesamtschweizerisch abgestütztes Projekt in Ergänzung zur Bibliotheksstatistik zu etablieren.

Im Mittelpunkt des Projekts steht eine jährliche Erfassung von rund 90 quantifizierbaren Grössen aus den Bereichen der Auftragserfüllung, Infrastruktur und Wirtschaftlichkeit. Der Grossteil der erfassten Daten ist identisch mit jenen Daten, welche die Bibliotheken auch für die Bibliotheksstatistik bereitstellen müssen; dadurch wird der Zusatzaufwand für eine Benchmarking-Teilnahme in Grenzen gehalten.

Auf Basis der erhobenen Rohdaten werden rund 60 Kennzahlen errechnet, die eine möglichst objektive Vergleichbarkeit der verschiedenen Bibliotheken erlauben sollen. Die Kennzahlen sind darauf ausgerichtet, Unterschiede, die alleine aufgrund der gegebenen Umstände jeder Bibliothek entstehen, möglichst weit zu glätten. Als Beispiel kann hier die unterschiedliche Grösse der Bibliotheken aufgeführt werden, die durch Kennzahlen «pro Besucher», «pro Buch» etc. relativiert werden kann. Dadurch kann der Fokus auf die effektiv beeinflussbaren Grössen gelegt werden.

---

[1] Das Institut für Verwaltungsmanagement der Zürcher Hochschule Winterthur leitet im Auftrag der teilnehmenden Bibliotheken das Projekt Bibliotheken-Benchmarking.
An einer Teilnahme interessierte Bibliotheken wenden sich für Informationen bitte an Rebecca Frei, E-Mail: *rebecca.frei@zhwin.ch*, Tel. 052 267 71 04.

[2] Als Produkt kann nicht nur ein physisches Erzeugnis verstanden werden, sondern generell das Ergebnis eines Prozesses (= Folge von Funktionen), also zum Beispiel auch eine Dienstleistung.

Da sich am Benchmarking Bibliotheken mit verschiedenen Auftragsfeldern beteiligen, entstehen dennoch markante Unterschiede zwischen den einzelnen Bibliotheken, die gerade durch die verschiedenen Leistungsaufträge gegeben sind und die sich deshalb nicht «wegkorrigieren» lassen, die im Gegenteil gar nicht korrigiert werden sollen. (Generell darf bei der Diskussion um eine Glättung von Unterschieden nicht vergessen werden, dass ebendiese Unterschiede zentral für das Benchmarking sind!)

Das Benchmarking wird aus diesem Grund in einem zweistufigen Verfahren durchgeführt. Einerseits werden einander sämtliche Teilnehmerbibliotheken gegenübergestellt. Trotz der gegebenen Unterschiede existieren in allen Bibliotheken Prozesse, die unabhängig der Umstände ähnlich sind und deren Analyse deshalb für alle gleichermassen von Nutzen sein kann. Bei der Interpretation der Kennzahlen ist denn auch immer die Diskussion unter den Bibliotheksvertretern wichtig, sodass Unterschiede erkannt und gegebenenfalls auch begründet werden können.

Andererseits werden die Bibliotheken zusätzlich zum Gesamtvergleich noch in kleineren Vergleichsgruppen nur ihresgleichen gegenübergestellt. Momentan existieren vier Vergleichskreise, in denen sich wissenschaftliche Bibliotheken, Studien- und Bildungsbibliotheken, Regional- und Stadtbibliotheken sowie Bibliotheken mit Filialnetzen vergleichen. Einzelne Bibliotheken haben einen Mehrfachauftrag und sind deshalb in zwei Gruppen vertreten.

Denkbar sind bei genügend zusätzlichen Teilnehmern auch weitere Vergleichskreise, so zum Beispiel Schulbibliotheken.

Diese Einteilung in Vergleichskreise erlaubt einerseits eine verfeinerte Analyse, andererseits besteht so auch die Möglichkeit, die spezifischen Bedürfnisse der Gruppen separat aufzunehmen und zu behandeln.

### Beispiel: «Kosten pro Ausleihe»

Die oben stehende Abbildung zeigt die Kennzahl «Kosten pro Ausleihe», dargestellt nach Vergleichsgruppen. (Die einzelnen Bibliotheken wurden anonymisiert.) Anhand dieses Beispiels wird ersichtlich, dass unter den Gruppen tatsächlich markante Unterschiede existieren, dass diese aber durchaus begründbar sind. Hier lassen sich die hohen Kosten der wissenschaftlichen Bibliotheken damit erklären, dass diese auch einen Archivierungsauftrag innehaben, der sowohl infrastruktur- wie auch personalintensiv ist und deshalb hohe Kosten verursacht.

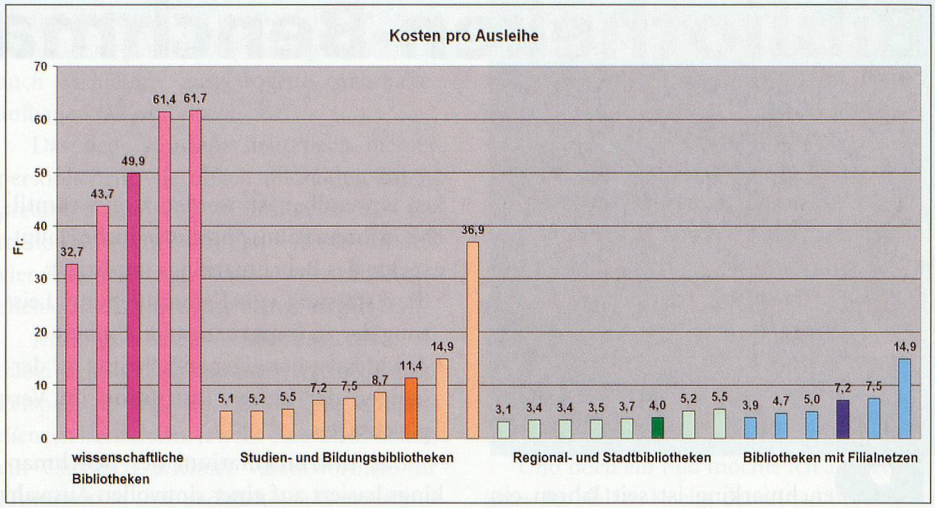


*Abbildung 1:* Kennzahl «Kosten pro Ausleihe» nach Vergleichsgruppen.

Das Kerngeschäft der Regional- und Stadtbibliotheken hingegen liegt in der Ausleihe der Bücher. Zwar verzeichnen diese Bibliotheken einen höheren Betreuungsaufwand, dennoch verzeichnen sie im Verhältnis zur gesamten Infrastruktur deutlich mehr Ausleihen, was sich in deutlich tieferen Kosten pro Ausleihe widerspiegelt. Interessant ist aber auch hier der nicht unwesentliche prozentuale Unterschied in den Kosten von fast 80 Prozent zwischen der günstigsten und der teuersten Bibliothek.

Genau bei solchen Unterschieden lohnt sich eine fundierte Analyse und Diskussion, denn genau dort können Erkenntnisse gewonnen werden, aus denen schliesslich konkrete Massnahmen resultieren.

Dieses Jahr geht das Bibliotheken-Benchmarking in seiner heutigen Form in die zweite Runde. Neben dem eigentlichen Kern des Benchmarkings, dem jährlichen Vergleich der Teilnehmerbibliotheken und der Erfolgskontrolle, steht mit zunehmender Datenbasis ein weiterer Entwicklungsschritt an. Aufgrund der Erfahrungswerte der vergangenen Durchgänge sollen Standards definiert werden.

Ziel ist es, den Bibliotheken auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein Rahmenwerk mit «Best Practices» zur Verfügung stellen zu können. Q

**contact:**

*Tel.: 052 267 71 04*
*E-Mail: rebecca.frei@zhwin.ch*

### Literaturnachweis

*Banner, Gerhard,* Politik und Transparenz: Benchmarking als Steuerungsinstrument?, in: Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungs-Wissenschaften, Bewerten – Vergleichen – Gewinnen, Band 41, Bern 2001, S. 37–68.

*Camp, Robert C.,* Benchmarking, Milwaukee 1994.

*Hofmeister, Albert,* Vorwort, in: Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungs-Wissenschaften, Bewerten – Vergleichen – Gewinnen, Band 41, Bern 2001, S. 9–15.

*Thommen, Jean-Paul, Achleitner, Ann-Kristin,* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus management-orientierter Sicht, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2001.

Anzeige

www.archivschachtel.ch ? www.oekopack.ch !
juerg.schwengeler@oekopack.ch
Oekopack AG, Lattigen, CH-3700 Spiez, Tel.: +41(0)33 654 66 06; Fax: +41(0)33 654 28 89
5449