

Zeitschrift: Arbido
Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
Band: 20 (2005)
Heft: 11

Artikel: Herausforderung Benchmarking : das schweizerische Bibliotheken-Benchmarking als Führungsinstrument
Autor: Romer, Hermann
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-769359>

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: 07.02.2026

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

Herausforderung Benchmarking

Das schweizerische Bibliotheken-Benchmarking als Führungsinstrument



Hermann Romer
Winterthurer Bibliotheken

Anfang des Jahres 2001 erschien im *Arbido* 16/2 ein erster Bericht über das Benchmarking-Projekt der Schweizerischen Studien- und Bildungsbibliotheken (Betriebsvergleich oder Bibliotheksstatistik?, S. 9–12).

Der Zeitpunkt damals verlangte eine Standortbestimmung in der Diskussion um die Relevanz des New Public Management für die Bibliotheken. Er erschien in einem Moment, als New Public Management sich eben vollends durchsetzte, man sich zumindest bei den öffentlichen Bibliotheken darüber im Klaren war, dass man als Dienstleistungsbetrieb seinen betrieblichen Output zu vermessen hatte, als sich der Spar- und Druck auf die Bibliotheken verschärfte und die Bibliotheksleitungen zu neuen Legitimationsformen zwang und als der BBS endlich die Überarbeitung der Schweizerischen Bibliotheksstatistik an die Hand nahm.

Fast fünf Jahre später bietet sich ein Blick zurück an. Wie hat sich das Projekt weiterentwickelt, in welchem Verhältnis steht es zur schweizerischen Bibliotheksstatistik, und welchen Nutzen bringt es den Bibliotheksleitungen für ihre alltäglichen Führungsgeschäfte?

Der Blick zurück ...

Performance-Measurement ist seit den 1990er-Jahren international bei wissenschaftlichen wie öffentlichen Bibliotheken als Arbeitsthema traktandiert.

Es dauerte etliche Jahre, bis sich auch in der Schweiz das Interesse an systematischen Leistungsvergleichen regte. Die Frage nach der aktuellen Leistungsfähigkeit einer Bibliothek kann durch verschiedene Vergleiche beantwortet werden, etwa durch den Vergleich mit nationalen Leistungsstan-

dards, durch den Vergleich von Leistungsindikatoren anderer Bibliotheken oder durch Zeitreihenanalysen eigener Daten.

Während die Allgemeinen Öffentlichen Bibliotheken mit den «Richtlinien für Gemeindebibliotheken» der SAB (Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Öffentlichen Bibliotheken) seit 1995 über ein Verzeichnis von Leistungsindikatoren verfügen, gibt es für die archivierenden Bibliotheken keine Standards dieser Art.

Die Interessengruppe der Studien- und Bildungsbibliotheken (IG StBB) entschloss sich deshalb 1998, analog zum deutschen BIX (Bibliotheksindex der öffentlichen und der wissenschaftlichen Bibliotheken, <http://www.bix-bibliotheksindex.de>) ein gesamtschweizerisches Benchmarking zu lancieren. Ein förmliches und strukturiertes Datensammeln sollte den Mangel an Leistungsvergleichen beheben. Das Pilotprojekt, an dem sich 14 Bibliotheken beteiligten, dauerte von 1999 bis 2002. Die Zielvorgaben für das Projekt lauteten:

- Eine Auswahl an praxisrelevanten Indikatoren sollte bestimmt werden.
- Die Indikatoren mussten für alle Bibliothekstypen in der Schweiz relevant sein.
- Die Bedingungen für die Erhebung von Daten waren zu definieren.
- Die Erhebung der Daten sollte mit der Schweizerischen Bibliotheksstatistik kompatibel sein.
- Die Auswertung der Daten musste nach bestimmten Richtlinien festgelegt sein.
- Das Datenmaterial sollte zur Standardbildung geeignet sein.

Die IG StBB schloss an ihrer Jahrestagung 2002 das Pilotprojekt erfolgreich ab und beschloss, das Projekt künftig professionell begleiten zu lassen und es weder im deutschen BIX noch in der Schweizerischen Bibliotheksstatistik aufgehen zu lassen.

Benchmarking und Bibliotheksstatistik

Im Mittelpunkt des schweizerischen Bibliothekenvergleichs stand von Anfang an der Gedanke, eine Erfahrungs- und Austauschplattform zu gründen und nicht le-

diglich ein Set von Betriebsdaten oder ein Ranking zu publizieren. Führungsverantwortliche von Bibliotheken sollten die Gelegenheit haben, sich in Vergleichsringen mit Kolleginnen und Kollegen über ihre Leistungsdaten auszutauschen und voneinander zu lernen.

Das Bundesamt für Statistik war weder personell in der Lage noch von seinem Auftrag her prädestiniert, diese Betreuungsfunktion zu übernehmen, sodass nach Partnern im Hochschulbereich gesucht wurde. Im Herbst 2003 übernahm das Institut für Verwaltungs-Management an der Zürcher Fachhochschule Winterthur ein in drei Auswertungen erprobtes Vergleichsinstrumentarium und den Auftrag, darauf ein gesamtschweizerisches Bibliotheken-Benchmarking in Vergleichsringen zu bauen. Finanziert werden sollte es aus Beiträgen der sich beteiligenden Bibliotheken.

Sicher war zu diesem Zeitpunkt bereits, dass grosse Teile des Erhebungsrasters der Bundesstatistik mit dem Benchmarking identisch sein würden. Bereits 2001 hatte eine Arbeitsgruppe von BBS und Bundesamt für Statistik begonnen, die Bibliotheksstatistik zu erneuern, wobei der Benchmarking-Datenraster den Ausgangspunkt der Diskussion lieferte.

Sind auch die Daten und die Erhebungskriterien aufeinander abgestimmt, so folgen Benchmarking und Statistik grundsätzlich unterschiedlichen Erhebungszielen und -methoden. Die Statistik will die schweizerische Bibliotheklandschaft vermessen und eine Leistungsschau im internationalen Kontext ermöglichen. Damit sie das Ziel erreicht, müssen die Daten von möglichst vielen Bibliotheken erfasst werden, ohne sie jedoch qualifizierend zu vergleichen.

Das Benchmarking dagegen setzt für eine begrenzte Zahl von Teilnehmenden gerade diesen Vergleich in den Mittelpunkt und stellt Bezüge zwischen Input- und Output-Daten der einzelnen Teilnehmer her.

In der Statistik spielen Leistungsindikatoren, die so genannten Input/Output-Kennzahlen, keine Rolle, im Betriebsvergleich sind die Benchmarks dagegen zentral.

Das Benchmarking ist auch die empirische Methode, mit der aufgrund von Zeitreihenvergleichen die Leistungsstandards verschiedener Bibliothekstypen entwickelt werden könnten. Da die Entwicklung solcher Standards zu den wichtigsten Zielformulierungen von 1998 gehörten, hat das Benchmarking auch eine gewisse bibliothekspolitische Bedeutung, denn es ist für die Entwicklung der Performance-Standards z.B. von Universitäts-, Kantons- oder Stadtbibliotheken entscheidend, dass die jeweils repräsentativen Bibliotheken ihres Typs in die Standardbildung involviert sind.

Und der Nutzen für die Bibliotheksführung?

Nach der Erneuerung der Bibliotheksstatistik sind seit diesem Jahr statistische Rohdaten durch das Bundesamt für Statistik zugänglich gemacht worden. Von etwa 150 Bibliotheken sind insgesamt 10 000 Daten abfragbar. Diese Zahlen sind öffentlich zugänglich. Kennzahlen wird man aber

keine finden. Theoretisch liessen sie sich zwar aus den Rohdaten ableiten, jedoch ist der Bearbeitungsaufwand beträchtlich und die Resultate würden nicht immer den Aufwand rechtfertigen.

Im Gegensatz dazu sind die 60 Leistungsindikatoren der über 20 Bibliotheken, die sich am Benchmarking beteiligen, nur für diese in einer geschlossenen E-Group auf dem Internet abrufbar. Es gehört zu den Spielregeln des Benchmarkings, dass diese Indikatoren nur innerhalb des Teilnehmerkreises und nur zum Zweck des betriebsinternen Controllings verwendet werden sollen. Sie unterliegen einer vereinbarten Vertraulichkeit, da sie immer unter lokalen wirtschaftlichen, politischen oder soziologischen Bedingungen stehen und deshalb nur kommentiert kommuniziert werden können.

Unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten wie dem politischen Auftrag, den Qualitätsvorgaben beim Leistungsprofil oder den Verträgen mit externen Institutionen liefert ein Leistungsvergleich unter

ähnlichen Bibliotheken nicht nur wichtige Informationen über die Dienstleistungsqualität, sondern auch Hinweise auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Effizienz des Personaleinsatzes, die Prioritätenbildung der Bibliotheksleitung und den Stand der technischen Ausrüstung.

Dass solche Daten hochsensibel sind, braucht nicht eigens erwähnt zu werden. Sie sind ein wichtiges Planungs- und Controllinginstrument und können, bei vorurteilsloser Anwendung, ein Werkzeug der Qualitätsverbesserung sein.

Diese Vorteile eines kommentierten Benchmarkings hatten 2002, nach dem Abschluss des Pilotprojekts, den Ausschlag gegeben, das Instrument weder im BIX noch in der Bibliotheksstatistik aufgehen zu lassen. □

contact:

Tel.: 052 267 51 56

E-Mail: Hermann.Romer@win.ch

Weiterbildungsstipendien SBD

Die Weiterbildungsstipendien der Genossenschaft Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)



Gabi Schneider
Stipendienkommission SBD

Seit 2003 unterstützt die Genossenschaft Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD) Weiterbildungsaufenthalte im Ausland. Bewerben kann sich, wer über eine Berufsausbildung BBS, ESID, I+D, Grundkurs SAB oder eine andere bibliothekarische Ausbildung verfügt und zu mindestens 40% angestellt ist.

Es werden einzelne Beiträge bis Fr. 20 000 für mehrmonatige Auslandsaufenthalte ausgerichtet. Das Beispiel der Stipendiatin und



Jahresversammlung der Genossenschaft SBD, 23. Juni 2005, in der Landesbibliothek in Glarus. V.l.n.r.: Peter Gyr, Tanja Schnewly-Piller (Sekretariat SBD), Marlene Gerber, Gabi Schneider, Ziga Kump.

Fotos: SBD.

der beiden Stipendiaten des Jahres 2004/2005 soll illustrieren, wie die Beiträge eingesetzt werden können.

Die Genossenschaft Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD) hat eine neue Aufgabe. Mit der Gründung der SBD.bibliotheksser-