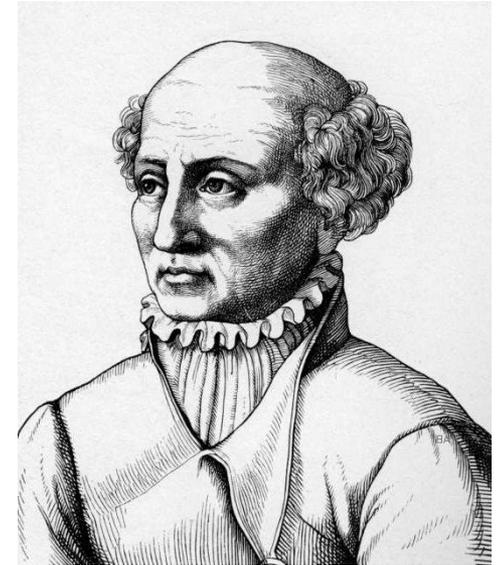


# Wie viel Betriebswirtschaftslehre verträgt die Bibliothek?

Vortrag im Rahmen des  
Berliner Bibliothekswissenschaftlichen  
Kolloquiums (BBK)  
am 12.5.2015

Paracelsus formulierte vor fast 500 Jahren:  
„Alle Dinge sind Gift, und nichts ist ohne Gift.  
Allein die Dosis macht, daß ein Ding kein Gift  
ist.“



Aus: Bechstein, Ludwig: Zweihundert deutsche Männer, ... 1854. (gespiegelt)



Unser Thema heute:  
Wie viel „Gift“ ( also betriebswirt-  
schaftliches Denken) verträgt die  
Bibliothek, ohne Schaden an ihren  
Zwecken und Zielen zu nehmen?

Zunächst: Was ist mit „Bibliothek“ gemeint, die die Betriebswirtschaftslehre ertragen kann / muss?

Gerade bei dem Thema „Betriebswirtschaftslehre“ müssen wir unterscheiden in

- allgemein-öffentliche Bibliotheken
- wissenschaftliche, institutionsgebundene Bibliotheken

Warum?

BWL-Methoden können für die allgemein-öffentlichen Bibliotheken im höchsten Maße nützlich sein, in wissenschaftlichen institutionsgebundenen Bibliotheken aber unnütz oder nicht notwendig.

# Nehmen wir als Beispiel das Marketing:

Marketing als Grundidee des betrieblichen Handelns heißt: „Ausrichtung aller Betriebstätigkeiten auf den Kunden und seine Bedürfnisse“.

Marketing ist im Wirtschaftsleben kein altruistischer Ansatz, um die Kunden mit den richtigen Produkten möglichst passgenau zu bedienen, sondern dient der Profitmaximierung.

Marketing für Bibliotheken (als Nonprofit-Marketing) dient der optimalen Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (Nutzer, Öffentlichkeit, Träger).

# Daraus folgt für das Marketing-Bemühen von Bibliotheken:

Allgemein-öffentliche Bibliotheken müssen im aktiven Marketing und der Anpassung ihrer Dienstleistungsangebote an die Nutzerbedürfnisse einen wichtigen betrieblichen Arbeitsschwerpunkt haben, um ihre Existenz zu sichern.

Wissenschaftliche institutionsgebundene Bibliotheken können auf Marketing-Aktivitäten verzichten, ohne als Betrieb gefährdet zu sein. Wenn sie bei ihrem Handeln Nutzerbedürfnisse berücksichtigen, spielen Marketing-Überlegungen primär keine Rolle.

Ein wesentlicher Grund ist die Marktform:

- Wissenschaftliche institutionsgebundene Bibliotheken agieren als Monopolisten,
- allgemein-öffentliche Bibliotheken stehen in einem scharfen Wettbewerb um die Nutzer.

# Ein weiteres Beispiel: das Qualitäts-Management

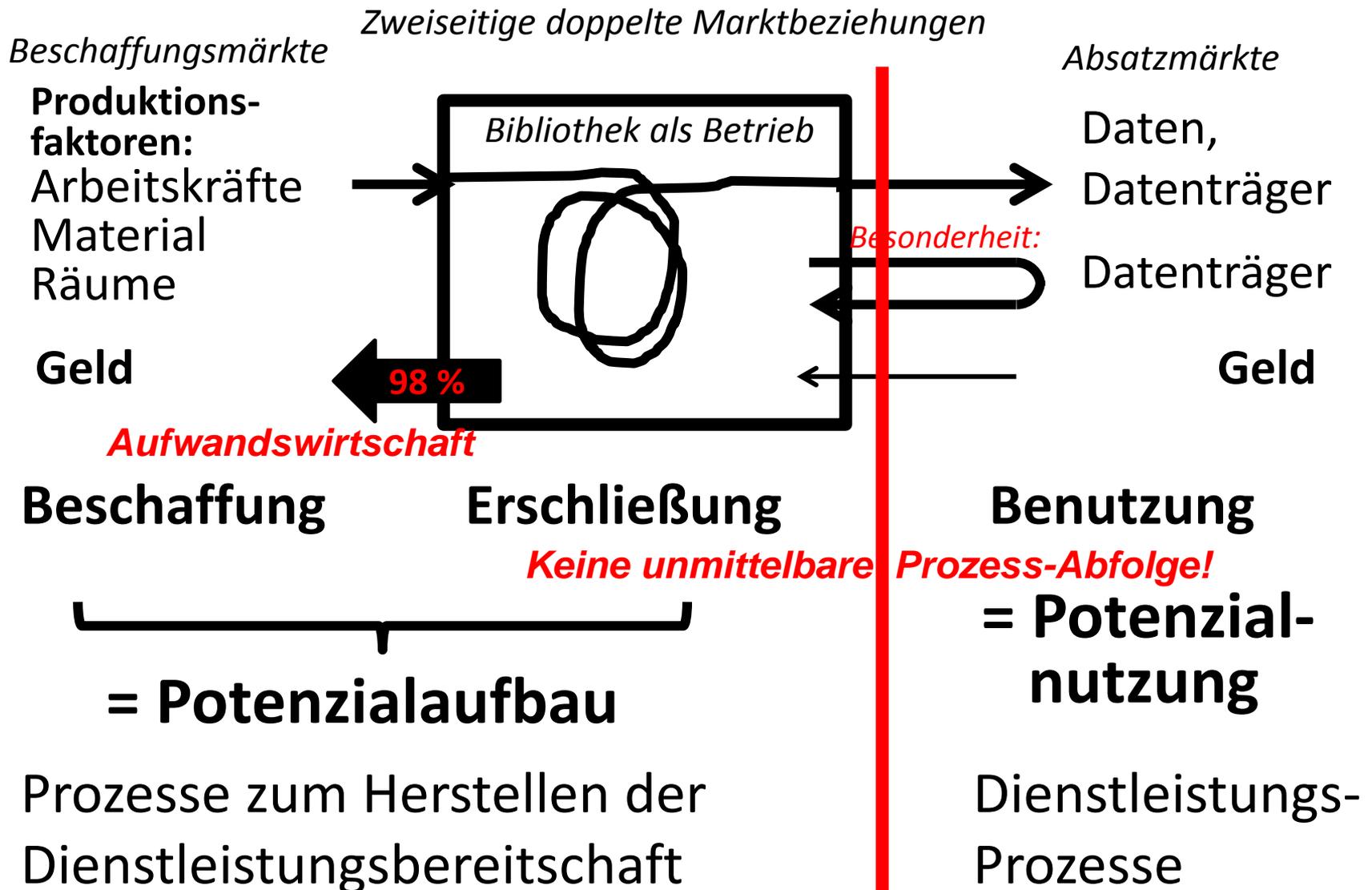
Das Qualitäts-Management umfasst alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität und damit der Produkte / Leistungen dienen.

Allgemein-öffentliche Bibliotheken müssen auf das Qualitäts-Management großen Wert legen, weil sie mit ihren Dienstleistungen auf einem erweiterten Wettbewerbsmarkt bestehen müssen. Erfahren oder vermuten die Kunden und potenziellen Nutzer eine schlechte Qualität, besuchen sie die Einrichtung nicht.

Wissenschaftliche institutionsgebundene Bibliotheken können auf Qualitäts-Management verzichten, ohne als Betrieb gefährdet zu sein.

Fehlendes Qualitäts-Management zeigt sich (ohne Folgen) beispielsweise an langen Bearbeitungsprozessen im Medienzugang oder in der Gestaltung der Mediennachweise (OPAC). Eine formvollendete Medienerschließung ist oft wichtiger als das Bestreben, Medien dem Nutzer schnell nachzuweisen.

# Ein allgemeines Modell der Bibliothek als Betrieb



Die Potenzialnutzung, also die Dienstleistungsprozesse, sind immaterielle Dienstleistungen, beispielsweise:

- Nicht die Bereitstellung eines Mediums (Buch, Datei) ist der Dienstleistungsprozess, sondern der unmittelbare Bereitstellungsakt, also die Übergabe an den Benutzer
- Nicht die Bereitstellung eines Lesesaals mit Tisch, Stuhl, technischer und medialer Infrastruktur ist der Dienstleistungsprozess, sondern die damit mögliche Nutzung eines Platzes
- Nicht die Auskunftsstelle ist der Dienstleistungsprozess, sondern die Vermittlung von Daten (mündlich oder schriftlich)

Nachdem wir uns noch einmal über den Betriebscharakter der Bibliothek und ihre Dienstleistungen verständigt haben, können wir jetzt fragen, in welchem Umfang betriebswirtschaftliche Methoden auf diesen Betrieb angewendet werden können.

Die Antwort ist eigentlich klar:

Da es sich bei der Bibliothek um einen Betrieb handelt, könnten alle Methoden zur Anwendung kommen.

Aber:

Gibt es bibliotheks-typische Eigenheiten, die manche Methoden nicht sinnvoll anwendbar erscheinen lassen?

Betriebswirtschaftslehre lebt selbst von Erkenntnissen, die aus anderen Wissenschaftsdisziplinen abgeleitet sind. Das zeigt sich an Bereichen wie der Führung des Betriebes, dem Change-Management oder dem Qualitäts-Management. Selbst das Personalmanagement greift auf Disziplinen wie Soziologie und Psychologie zurück.

Dies gilt insbesondere für die management-orientierte Betriebswirtschaftslehre.

Deswegen kommen auch Hand- und Lehrbücher zum Bibliotheksmanagement weitgehend ohne die Behandlung betriebswirtschaftlicher Themen aus.

Die „Bibliotheks-Betriebslehre“ vermittelte immer schon das „Griffekloppen“ bei Erwerbung und Benutzung ohne BWL-Hintergrund.

Grundsätzlich gilt: Das Management von Bibliotheks-  
betrieben muss und kann unabhängig vom Einsatz  
betriebswirtschaftlicher Methoden erfolgen.

Aufgabe des Managements sind Zielsetzung, Planung,  
Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse. Dies  
kann als Regelkreis dargestellt werden.



Kann die Betriebswirtschaftslehre wenigstens dabei helfen, das Bibliotheksmanagement zu verbessern?

Die Antwort klingt nach Radio Eriwan:  
Im Prinzip ja, aber ich sehe wenige Ansatzpunkte, wo betriebswirtschaftliche Kenntnisse die Kernaufgaben wesentlich unterstützen können.

Ich habe das Marketing und das Qualitäts-Management genannt, wo der Einsatz für die allgemein-öffentlichen Bibliotheken nützlich ist.

Welche Aufgaben hat eigentlich das Bibliotheksmanagement?

# Bibliotheksmanagement hat drei Schichten

**Strategie-Management (Ziele)**

**Ressourcen-Management (Mittel)**

**Prozess-Management (Faktorenkombination)**

## Bibliotheks-Prozesse

Zugangs-  
bearbeitung  
(erwerben und  
erschließen)

Lagern und  
Bereithalten

Benutzung  
(bereitstellen)

kein Prozess-  
Zusammenhang !

Unter **Prozess-Management** versteht man die ökonomische Kombination der „Elementarfaktoren“ Arbeit, Betriebsmittel und Raum durch den „dispositiven Faktor“ (die Leitungsebene des Prozesses).

Hier spielen die Strukturkomponente „Aufbauorganisation“ und die Prozesskomponente „Ablauforganisation“ eine Rolle.

Bibliotheken haben es schon immer verstanden, sich eine für den Betriebszweck als nützlich angesehene Struktur und Prozesse für das Herstellen der Betriebsbereitschaft und der abzugebenden Dienstleistungen zu schaffen. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre kann hierfür auch keine optimale Lösung bieten.

Allgemein interpretiert handelt es sich beim **Ressourcen-Management** darum, zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Elementarfaktoren einsetzen zu können.

Damit ist Ressourcen-Management

- Personal-Management
- Betriebsmittel-Management (heute insbesondere IT-Einsatz)
- Flächen-Management

Die Betriebswirtschaftslehre kann auch hierfür keine allgemeine optimale Lösung bieten.

Beim **Strategie-Management** zeigen sich die Unterschiede zwischen erwerbswirtschaftlichen Betrieben und den auf das Gemeinwohl verpflichteten Bibliotheken noch deutlicher.

<p><u>Ziele und Zweck</u> der erwerbswirtschaftlichen Betriebe werden von den privaten Eigentümern <u>autonom</u> festgelegt.</p>	<p><u>Ziele und Zweck</u> der Bibliotheken werden von den Unterhaltsträgern <u>heteronom</u> festgelegt.</p>
<p>Der erwerbswirtschaftliche Betrieb kann über die Qualität und das Ausmaß der einzusetzenden Ressourcen frei disponieren.</p>	<p>Die Bibliothek kann nur in engen Grenzen selbstständig über Einsatz und Veränderungen bei den Ressourcen entscheiden.</p>
<p>Eine erfolgreiche Strategie lässt sich an monetären Größen messen.</p>	<p>Eine erfolgreiche Strategie ist nur schwer mit einer Wirksamkeits-Analyse feststellbar.</p>

Die beim strategischen und operativen Bibliotheksmanagement notwendigen Entscheidungen über

- operationalisierte Ober- und Unterziele (Ziel-Management)
- die Mittelverwendung (Finanz-Management),
- die Nutzung der Räume (Gebäude-Management),
- den Aufbau und Einsatz des Personals (Personal-Management)
- die Organisation des Betriebs im Aufbau und Ablauf (Organisations-Management)
- die anzubietenden Dienstleistungen (Produkt-Management),
- die einzugehenden Kooperationen (Beschaffungsmanagement, Nachweis-Management),
- die Bereitstellung von Daten (Datenmanagement)
- die anzuwendende Betriebstechnik (Technik- und IT-Management)
- die Formen der innerbetrieblichen und nutzerorientierten Kommunikation (Kommunikationsmanagement)

können in der Regel auch ohne Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher Methoden bearbeitet werden.

Es gibt aber eine große Ausnahme:

Das betriebliche Rechnungswesen, das nicht ohne Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre auskommt, wenn man sich für einen Einsatz dieses Instruments entscheidet.

Denn: Das betriebliche Rechnungswesen und die darauf aufbauende **Kosten- und Leistungsrechnung** ist für Bibliotheken aus dem Betriebsgeschehen heraus nicht zwingend notwendig.

Oftmals wird es den Bibliotheken durch die Unterhaltsträger oktroyiert. Das bibliothekarische Zögern ist nicht verständlich, weil bereits Hermann von Kortzfleisch 1969 die Kosten- und Leistungsrechnung als das Steuerungsinstrument für die Bibliotheksleitung betonte.

Rechnungswesen und die Kosten- und Leistungsrechnung müssen für den Einsatz in Bibliotheken angepasst werden.

Ziel der bibliothekarischen Kostenrechnung ist nicht die Ermittlung der Selbstkosten oder eines Marktpreises für ein an Dritten abzugebendes Produkt.

(Das geht auch deshalb nicht, weil wie oben gezeigt die Herstellungsprozesse und die Dienstleistungsprozesse keinen unmittelbaren Ablauf-Zusammenhang aufweisen.)

Ziel der bibliothekarischen Kostenrechnung ist die Kostenanalyse zur Optimierung der entstehenden Kosten, auch beim Herstellen der Dienstleistungsbereitschaft .

Deshalb werden auch dort „Produkte“ für die Kostenzuordnung definiert.

# Das kostenrechnerische Grundproblem

Der Dienstleistungsbetrieb „Bibliothek“ verursacht unterschiedliche funktionale Kosten:

- **die Bereitstellungskosten:**

sie entstehen durch das Vorhalten des vorhandenen Bestandes ohne Neuerwerb von Medien und ohne Interaktion mit Nutzern

- **die Potenzialkosten:**

sie entstehen, wenn das Potenzial zur Erbringung einer konkreten Dienstleistung ohne Interaktion mit den Nutzern geschaffen wird

- **die Prozesskosten:**

sie entstehen bei konkreten Dienstleistungen in der Interaktion mit den Nutzern

Der weitaus größte Teil der Mittel wird für die Finanzierung der **Bereitstellungs-** und der **Potenzialkosten** verbraucht:

über **70 Prozent** der **Personalkosten** (insbes. in der Zugangsbearbeitung)

über **80 Prozent** der **Sachkosten** (insbes. die Erwerbungskosten)

über **90 Prozent** der **Raumkosten** (insbes. die Magazinierungskosten)

**Für die Bibliotheks-Kostenrechnung entscheidend:  
Diese Kosten können nicht sinnvoll auf einzelne  
Dienstleistungen (Kostenträger)  
verrechnet werden !**

**Frage: Was „kostet“ die Ausleihe eines Buches, das vor 40 Jahren erworben und 40 Jahre in den Magazinen aufbewahrt wurde, bevor es zum ersten Mal benutzt wird?**

Es müssen deshalb weitere **Produkte** (für Vorleistungen der Dienstleistungsprozesse) gebildet werden, um alle Bereitstellungs- und z.T. die Potenzialkosten periodenbezogen für eine Kostenanalyse zuzuordnen.

# Kosten eines Produktionsbetriebs



Arbeiter



Werkstatt



Material

Produktion einer Bank



Es können **exakt und periodenbezogen** ermittelt werden:

Kosten für die  
Arbeitskraft

Kosten für die  
Nutzung der  
Werkstatt

Kosten für Material

Daraus können die Selbstkosten und ein Marktpreis errechnet werden

# Kosten des Bibliotheks-Vorleistung „Medienschließung“



Mitarbeiterin



Großraum-Büro



Neuerworbene (Bücher)

Die Vorleistung  
„Medienschließung“  
besteht aus

Herstellen des  
**Dienstleistungs-**  
**potenzials**  
durch  
Einarbeiten und  
Nachweis im  
Katalog

Es können **exakt**  
**und perioden-**  
**bezogen** ermittelt  
werden:

Kosten für die  
Arbeitskraft

Kosten für die Nutzung  
des Büro-Arbeitsplatzes

**nicht sinnvoll:**  
**Erwerbungskosten**  
**(60% des Titelver-**  
**bundes!)**

# Kosten der Bibliotheks-Dienstleistung „Ausleihe“



Mitarbeiterin



Ausleihtheke



Material (Bücher)

Die Dienstleistung  
„Ausleihe“  
besteht aus

Verbuchen und  
Übergabe an den  
Benutzer

Es können **exakt und periodenbezogen** ermittelt werden:

Kosten für die  
Arbeitskraft

Kosten für die  
Nutzung des  
Arbeitsbereichs  
Ausleihtheke

**aber nicht:**  
Erwerbungskosten  
Speicherkosten

# Produkte in der Kosten- und Leistungsrechnung der Bibliotheken

Ein Produkt ist alles, was in einem Markt zum Gebrauch oder Verbrauch angeboten werden kann. Produkte können hiernach physische Objekte, Dienstleistungen, Personen, Orte, Organisationen und Ideen sein.

Entscheidend dabei ist, dass dieses Produkt an einen Dritten, an jemanden außerhalb des Betriebes Stehenden, abgegeben wird.

Bei einem so definierten bibliothekarischen Produktkatalog könnten nur wenige bibliothekarische Tätigkeiten in einem solchen Produktkatalog aufgeführt werden.

Der Produktkatalog der Bibliotheken kann deshalb

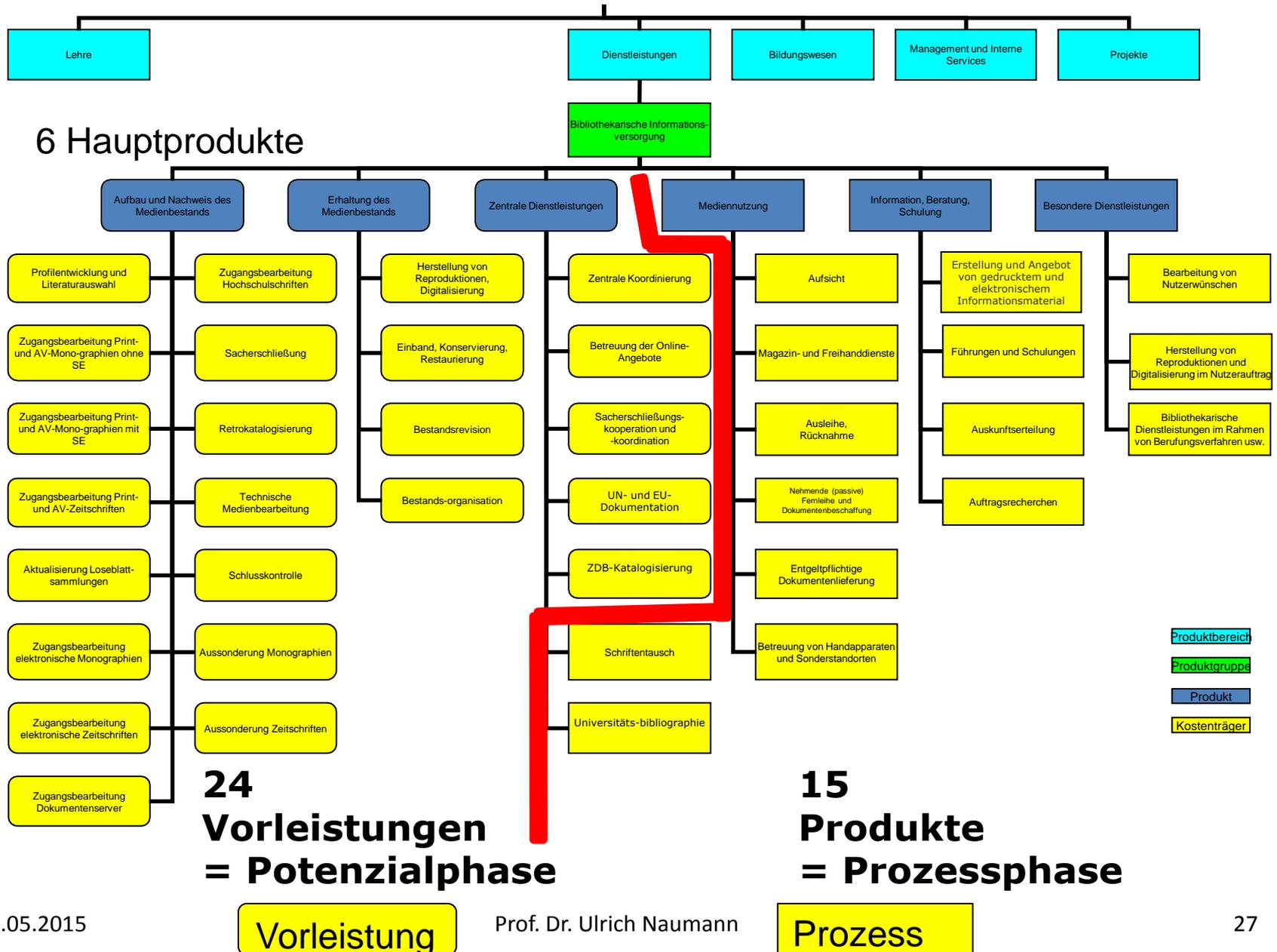
– im Gegensatz zum klassischen Produktbegriff (Abgabe eines Produktes/ einer Leistung im Markt an Dritte) –

nicht nur die **Dienstleistungsprozesse** einbeziehen.

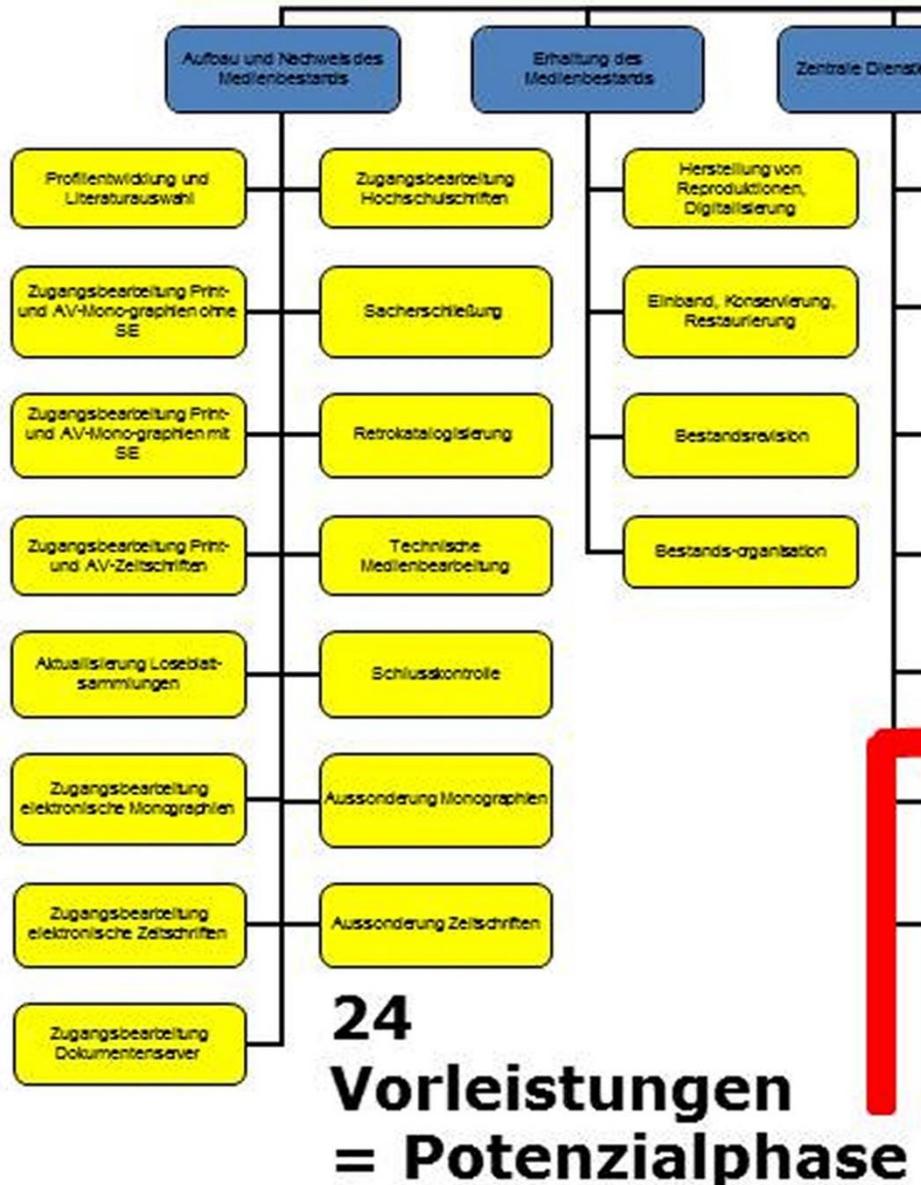
Er muss auch die **personalen Vorleistungen** und die **zurechenbaren Einzelkosten zur Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft** differenziert nachweisen.

Sonst bleibt ein zu großer Kostenblock unberücksichtigt oder wird bei einer Kalkulation falsch den einzelnen Dienstleistungen zugerechnet.

# Ein Beispiel: Kostengliederung der Freien Universität Berlin



# 6 Hauptprodukte



Man erkennt an der Benennung der einzelnen Vorleistungen eine Mischung aus aufbau- und ablauforganisatorischen Elementen.

Ergänzt wird die Produktgliederung durch eine differenzierte, 80 Positionen umfassende Kostenstellengliederung nach Tätigkeiten.

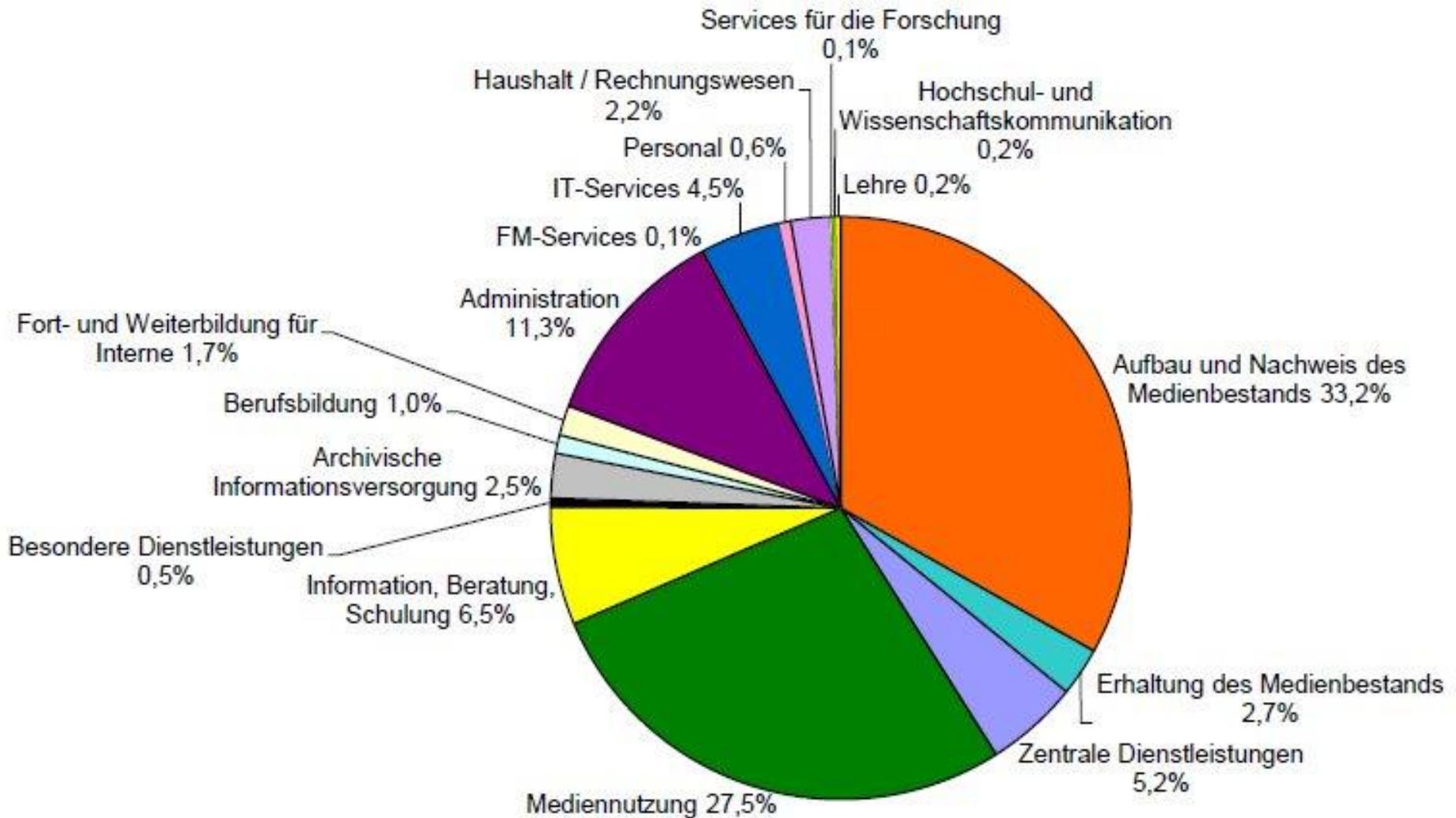
In weniger differenziert arbeitenden Bibliotheken können auch einfachere Produktpläne aufgestellt werden.

Aus der **Kombination** von **39 bibliothekarischen + 46 „allgemeinen“ Verwaltungs-Produkten** und ca. **80 Kostenstellen** in den Bibliotheken lassen sich im Bibliothekssystem vielfältige Auswertungskombinationen für die Kostenanalyse, Ressourcensteuerung und andere Zwecke ableiten.

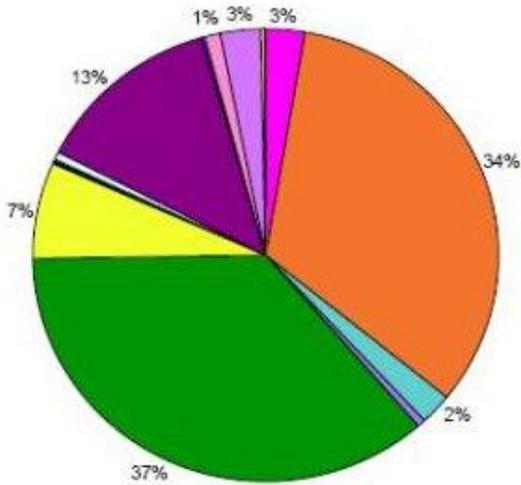
(theoretisch 6.800 Kombinationen)

Hierbei können auch über den Kosten-Leistungs-Aspekt hinaus durch den Betriebsvergleich interessante organisatorische Fragestellungen entwickelt und diskutiert werden.

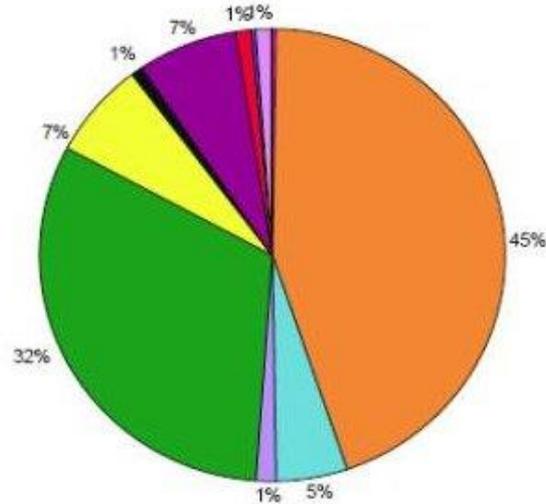
## Bibliothekssystem: Arbeitszeitaufwand für Leistungen Januar bis Dezember 2014: ohne Projekte



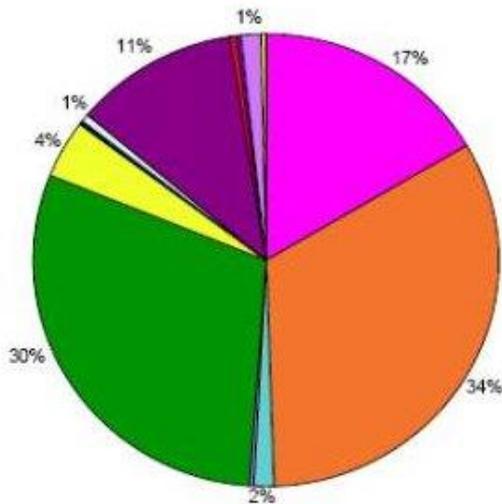
**Bibliotheksbereiche 02, 03, 05 06:  
Arbeitszeitaufwand für Leistungen Januar bis Mai 2008**



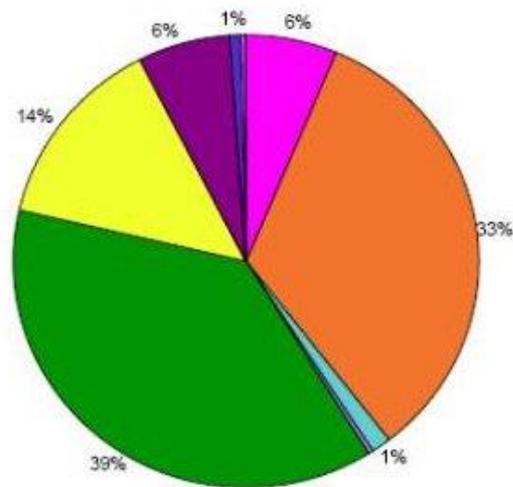
**BB 02**



**BB 03**



**BB05**



**BB 06**

Aus der Analyse ergeben sich Fragen, denen von der Systemleitung dann im Gespräch mit den Fachbereichsbibliotheksleitungen nachgegangen werden kann, beispielsweise die prozentual auffällig hohen Medienzugangsarbeiten im Bibliotheksbereich (BB) 03.

# Wie viel Betriebswirtschaftslehre verträgt die Bibliothek?

Viele Fragen im Bibliotheksbetrieb sind aus einer allgemeinen, dem ökonomischen Handeln verpflichteten Grundeinstellung heraus zu lösen, ohne dass es dazu einer ausgeprägten betriebswirtschaftlichen Sichtweise oder der Anwendung ihrer Methoden bedarf.

Insbesondere die Management-Ansätze des strategischen Managements lassen sich ohne große Brüche auf die Bibliotheken übertragen, weil die Management-Aufgabe, verstanden als die ökonomische Kombination von Produktionsfaktoren, universell ist und sich unabhängig von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen lösen lässt.

Lediglich der Kosten- und Leistungsrechnung als einem Kernbereich der betriebswirtschaftlichen Forschung kommt als innerbetriebliches unverzichtbares Steuerungsinstrument eine methodische Bedeutung zu, allerdings nicht ohne Anpassungen an die besonderen bibliothekarischen Anforderungen.

Weitere Informationen zum Thema finden sich in meinem Essay

**Betriebswirtschaftslehre und Bibliotheksmanagement –  
oder: Wie viel Betriebswirtschaftslehre verträgt die Bibliothek?**

Essay für einen Vortrag beim Berliner Bibliothekswissenschaftlichen Kolloquium des Instituts für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin, 2015, 77 Seiten.

Online unter: <http://userpage.fu-berlin.de/unaumann/publikat.html>

dort: [http://userpage.zedat.fu-berlin.de/unaumann/Naumann\\_Betriebswirtschaftslehre-und-Bibliotheksmanagement-v1.pdf](http://userpage.zedat.fu-berlin.de/unaumann/Naumann_Betriebswirtschaftslehre-und-Bibliotheksmanagement-v1.pdf)

Ich danke für die  
Aufmerksamkeit!



k18544074 www.fotosearch.de