

Ulrich Moeske

Kosten-Leistungsrechnung und Bibliotheksstruktur

Beeinflußt die Kosten-Leistungsrechnung die Arbeitsweise der Bibliothek?

Kommunen der Bundesrepublik Deutschland bemühen sich – in erster Linie aus Einsparzwängen heraus – in zunehmendem Maße um Kostentransparenz. Das Mittel hierfür ist die Kosten-Leistungsrechnung, die sich auch auf kommunale Bibliotheken erstrecken kann.

Auf der Basis einer Produkt-Struktur wird das gesamte Finanzgefüge der Bibliothek definiert und neu strukturiert. Ziel ist es, Einnahmen und Ausgaben direkt den „Produkten“ zuzuordnen.

Dabei verändert sich nicht nur die Organisationsstruktur der Öffentlichen Bibliothek, sondern auch die Einschätzung der Bedeutung von Tätigkeiten innerhalb der Öffentlichen Bibliothek. Spielten in Großstadtbibliotheken bis dato traditionelle Felder wie „Lektorat“ und „Katalogisierung“ usw. eine prägende Rolle, so kommen die Impulse für marktorientiertes Handeln der Bibliotheken in Zukunft aus den Positionen, die mit dem „Kunden“ direkt zu tun haben. Diese Entwicklung führt auf Dauer zu einer veränderten Bibliotheksstruktur.

Cost-benefit analysis and library structures

Necessitated largely by budget constraints, local authorities in the Federal Republic of Germany are more and more engaged in making their costs transparent. The appropriate means for this is cost-benefit analysis, which can also be extended to municipal public libraries.

On the basis of product structures, a library's entire financial structure is newly defined and re-allocated. Revenues and expenditures shall be directly attributable to a „product“.

This procedure contributes not only to a change in the organizational structure of public libraries but also to a new assessment of the significance of certain routines within those institutions. Up to now, traditional activities such as „subject specialization“ and „cataloging“ have played a fundamental role in big city libraries. But in the future the stimulus for market-oriented conduct will come from positions having directly to deal with the „customer“.

In the long, run this development will result in a re-arrangement of library structures.

Le calcul „frais-rendement“ et la structure des bibliothèques

Les communes de la République fédérale d'Allemagne s'efforcent de plus en plus – en premier lieu pour des raisons d'économie – de rendre transparents les frais. Le moyen adapté est un calcul mettant en relation les frais et l'efficacité que l'on peut bien étendre aux bibliothèques communales.

La structure budgétaire entière d'une bibliothèque se trouve alors définie sur la base d'une structure „produit“ et subit conséquemment une réstructuration. Le but déclaré est de mettre en relation directe les entrées et les dépenses avec le „produit“.

Ceci n'entraîne pas seulement la structure d'organisation de la bibliothèque publique, mais également une nouvelle appréciation des activités à l'intérieur de celle-ci. Tandis que jusqu'alors des activités traditionnelles telles le lectorat, le catalogue, etc. jouaient le rôle prédominant, les instigations à une gestion de marché des bibliothèques proviendront de positions qui se trouvent en contact direct avec le „client“.

Ce développement entraînera à la longue un changement de la structure des bibliothèques.

Bibliotheken – vor allem in Kommunen – sind seit geraumer Zeit damit konfrontiert, zusammen mit ihren Trägern auf die Herausforderungen der Krise der öffentlichen Finanzen zu reagieren. Begriffe wie „Budgetierung“ oder „Neue Rechtsformen“ fanden Eingang in die bibliothekarische Diskussion. Die Aussicht, durch Fortschritte auf den beiden obengenannten Feldern zu mehr Eigenständigkeit im Handeln zu kommen, ließ die Hoffnung aufkeimen, endlich die vermeintlichen Fesseln der Kameralistik und der Querschnittsverwaltung abschütteln zu können. Die Erkenntnis, daß es hierbei auch immer um Geld ging, blieb präsent, jedoch konnten die differenzierten Stränge der Diskussion – Rechtsformen und Organisation auf der einen, Budgetierung auf der anderen Seite – nicht immer zueinandergebracht werden.

Diese staatliche Suche nach „preiswerteren“ Formen öffentlicher Serviceleistungen wird begleitet von hoffentlich irgendwann ertragreichen Bemühungen um kommunale Vergleiche im Bereich von Kultur, Bibliotheken oder „optimalen Betriebsstrukturen“. Hinzu kommt die Diskussion um die Produkte, die vor dem Hintergrund der angedachten Veränderungen in Organisation und Geschäft absolut notwendig sind, aber trotzdem nicht wenige Betroffene überrascht haben. Können auch Dinge Produkte sein, die man nicht konkret fassen kann? Ist eine öffentliche Einrichtung überhaupt geeignet, „Produkte“ zu „produzieren“? Widerspricht nicht die ganze Denkweise den Grundstrukturen einer sozialen und humanitären Dienstleistung, die – einmal in die Klauen betriebswirtschaftlicher Denkweisen geraten – ihre origi-

Die Produkte im Bereich der Bibliotheken in Dortmund differenzieren sich wie folgt:

Produktgruppe	Produktbeschreibung	Auftragsgrundlage	Produktzentrum	Nutzer/innen	Ziele
Bibliotheken					
Medienausleihe	Ausleihe verschiedener Medienformen nach Katalogisierung und Bereitstellung	Beschlüsse des Rates und des Werksausschusses	Stadt- und Landesbibliothek	Einwohner/innen der Stadt Dortmund und der Region	Versorgung mit Medien für Forschung, Wissenschaft, Kultur, Schule, Freizeit und Unterhaltung
Informationsvermittlung	Informationen über Inhalte. Vermittlung von Informationen aller Art durch alle Medienformen. Vermittlung von Techniken der Informationsbeschaffung	Beschlüsse des Rates und des Werksausschusses	Stadt- und Landesbibliothek	Einwohner/innen der Stadt Dortmund und der Region	Bereitstellung aller möglichen Informationen. „Reference-Funktion“ im Stadtbereich
Kulturelle Angebote	Lesungen, Ausstellungen zu aktuellen Themen der lit. und wiss. Kultur, Führungen, Veranstaltungen für best. Zielgruppen, z.B. Kinder und Jugendliche. Kooperationsveranstaltungen mit anderen Trägern.	Beschlüsse des Rates und des Werksausschusses	Stadt- und Landesbibliothek, Institut für Zeitungsforschung, Fritz-Hüser-Institut	Einwohner/innen der Stadt Dortmund und der Region, Wissenschaftler, Lehrende, Studierende sowie an speziellen Fragestellungen interessierte Personen des deutschen und europäischen Raumes.	Kulturarbeit. Vermittlung von Techniken der Medienutzung. Wissenschaftliche Präsentation von Forschungsergebnissen.
Fernleihe	Beschaffung von Medien außerhalb des Bestandes der Bibliotheken	Beschlüsse des Rates und des Werksausschusses	Stadt- und Landesbibliothek	Einwohner/innen der Stadt Dortmund und der Region	Beschaffung von Medien aus deutschen und internationalen bibliothekarischen sowie wissenschaftlichen Einrichtungen mit dem Ziel, jedes verfügbare Medium in Dortmund bereitzustellen zu können.
Sachdienstleistungen	Kopien, Repliken, Gestaltungsverträge, Bereitstellung und Zusendung spezieller Literaturmaterialien auf Anfrage, Erledigung von Rechercheaufträgen	Beschlüsse des Rates und des Werksausschusses	Stadt- und Landesbibliothek, Institut für Zeitungsforschung, Fritz-Hüser-Institut	Einwohner/innen der Stadt Dortmund und der Region, Vereine, Verbände, juristische Personen	Erledigung von Spezialanfragen; Kooperation mit anderen Ämtern u. Abteilungen der Stadtverwaltung; Einnahmoptimierung

näre „Qualität“ zugunsten des Massengeschmacks verliert?

Der Aufbau einer Kosten-Leistungsrechnung setzt die Definition von Produkten voraus. Mittlerweile hat sich die KGSt zu einer vergleichsverträglichen Produktdefinition entschlossen¹, so daß zumindest den Bibliotheken die Möglichkeit gegeben wird, den Produktbegriff relativ einheitlich zu gestalten.

Die Produktdefinition der Dortmunder Bibliothek geht davon aus, daß eine möglichst geringe Zahl von Produkten nach außen formuliert wird, deren quantitative Ergebnisse zugleich die Grundlage einer „Qualitätsmessung“ darstellen können. Inwieweit eine interne, differenzierte Produktdefinition möglich und erforderlich ist, kann die Bibliothek selbst entscheiden. Gesehen werden muß dieses Erfordernis in erster Linie vor dem Hintergrund der internen Vorgänge um Leistungs- und Kostencontrolling, wobei es immer das Ziel sein muß, für jedes Produkt die tatsächlich entstehenden Kosten zu ermitteln. Nur auf diese Art läßt sich die Frage des Trägers beantworten, was eine Dienstleistung der unterhaltenen Einrichtung tatsächlich kostet. Die Frage nach der „Wirtschaftlichkeit“ wird hier beantwortet, obwohl der Begriff der Wirtschaftlichkeit in seiner Anwendung auf öffentliche Einrichtungen durchaus prekär sein kann. Nichtsdestotrotz wird eine Stellungnahme zu diesem Begriff zur Zeit abverlangt, und es besteht durchaus die

Möglichkeit, in erklärenden Darstellungen die Relationen dieses Begriffs zu verdeutlichen.

Vor dem Hintergrund der genannten Ausgangspositionen verändert sich die Organisationsstruktur der Bibliothek. Der Grundsatz hält Einzug, daß diejenigen Stellen bzw. Organisationsteile für den Betrieb der Bibliothek die Hauptverantwortung tragen, die auch die Produkte „produzieren“ müssen. Nimmt man beispielsweise an, daß „Ausleihe“ ein Produkt ist, so ist die Anzahl der Ausleihen der Ausweis für gelungenes Produktmanagement. Dies hat wiederum zur Folge, daß diejenigen Medien angeboten werden müssen, die vom Kunden der Einrichtung gewünscht werden. Solche Wünsche werden registriert, erforscht oder erfragt. Sie können jedoch auch durch ein gezieltes Angebot gesteuert werden. Aufgaben dieser Art können nur an den Stellen erledigt werden, die unmittelbaren Kontakt zum Kunden haben. An dieser Stelle muß demnach auch entschieden werden, wie das Angebot strukturiert ist und was im Einzelnen angeboten wird. In der Kosten-Leistungsrechnung in Dortmund sind diese Stellen als „Hauptkosten-

1 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im neuen Steuerungsmodell – Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur, Bericht Nr. 3/1997 (15.04.1997).

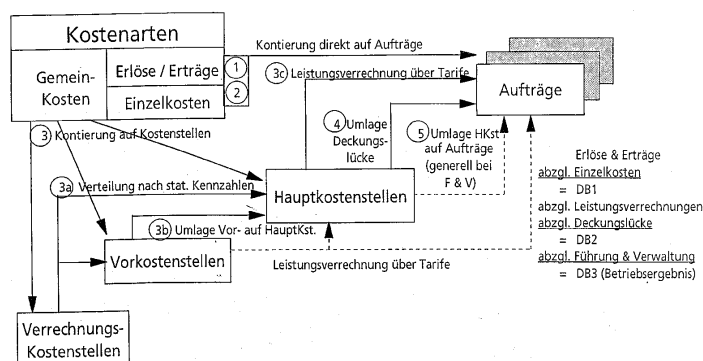
stellen“ (H) gekennzeichnet. Die Hauptkostenstellen erbringen die Produkte. Ihre Leiterinnen oder Leiter sind für die „Erbringungshöhe“ verantwortlich und müssen sich am Ende eines zeitlich begrenzten Vergleichsraums an den Perspektiven und Zielen messen lassen, die sie zum Anfang dieses Zeitraums aufgestellt haben.

In den Organisationsbetrachtungen der Bibliothek führt dies dazu, daß den Bedürfnissen und den Wünschen der Hauptkostenstellen unbedingter Primat eingeräumt werden muß. Für die nicht unmittelbar an der Produktrealisierung beteiligten Stellen muß hier ein Umdenkungsprozeß einsetzen: Die Hauptkosten-

stelle wird zum „Kunden“ betriebsinterner Dienstleistungen. Die nicht unmittelbar am Produktionsprozeß beteiligten Kostenstellen erhalten den Status der „Vorkostenstellen“ (V) und müssen sich die Hauptkostenstellen als Kunden gefallen lassen, das heißt, ebenso kundenorientiert handeln, wie es die Hauptkostenstellen gegenüber den Benutzerinnen und Benutzern der Bibliothek tun müssen. Je nach traditioneller Organisationsstruktur einer Bibliothek oder dem Flexibilitätsgrad von Organisationsbetrachtungen innerhalb einer Bibliothek kann sich nun durchaus herausstellen, daß „traditionelle“ Felder des bibliothekarischen Berufs an bisher gewohnter prägender Bedeutung verlieren. Gemeint ist hier vor allem der pädagogische Impetus bibliothekarischen Handelns. Kundenorientierte Produktgestaltung heißt zugleich, Einflüsse in die Entscheidung zu akzeptieren, die dem eigenen Qualitätsbegriff oder dem eventuell vorhandenen „pädagogischen Sendungsbewußtsein“ komplett widersprechen. Kundenorientierung kann den Qualitätsbegriff verwässern, den man bislang zum Grundsatz des eigenen Handelns auserkoren hat.

Abteilungen wie Erwerbung oder Katalogisierung müssen dafür Sorge tragen, daß ein bedeutsames Element von Kundenorientierung, nämlich die schon früher viel beschworene „Aktualität“, auch umgesetzt wird in der zeitlichen Behandlung des Mediendurchlaufs. Der Vollständigkeit halber soll bereits an dieser Stelle vermerkt werden, daß der Zeitaufwand zur Erbringung eines Produkts im Vorkostenbereich und der Vermarktung dieses Produkts im Hauptkostenbereich im Rahmen der Kosten-Leistungsrechnung und den damit verbundenen Verbuchungsprogrammen zeitaufwandsmäßig erfaßt wird und damit selbst zu einem Produktfaktor wird.

Anzunehmen ist, daß sich vor diesem Hintergrund die tarifrechtliche Betrachtungsweise ebenso verändern muß, wie die professionelle Tätigkeitshierarchie im Bibliothekswesen selbst. Sobald die Erkenntnis akzeptiert ist, daß der gesamte bibliothekarische „Apparat“ rein funktional – und zunehmend auch finanziell – von der korrekten und erfolgreichen Produktion von „Produkten“ abhängig ist, muß die hierarchische Positionierung der „Produktverantwortlichen“ in den Hauptkostenstellen der Bedeutung bisheriger bibliothekarischer Tätigkeitsfelder zumindest angeglichen werden. Traditionelle Tätigkeitsmerkmale wie Lektorat, Katalogisierung oder Erwerbung werden an Bedeutung verlieren. Die Nutzung zentraler Angebote, beispielsweise in der Katalogisierung, wird zu einem betriebswirtschaftlichen Muß. Fragen der richtigen Katalogisierung, der richtigen Titelaufnahme, der richtigen Systematik oder gar der Zielgrup-



Verteilung, Umlage & Leistungsverrechnung

pen werden auch den Gesichtspunkten von Finanz- und Zeitersparnis unterzuordnen sein. Die „Eigengewächse“ unserer Bibliotheken könnten auf diese Weise nach und nach verschwinden und einer Vereinheitlichung Platz machen, die in anderen Ländern bereits existiert und bei der Personalkapazität, aber auch in den eigenen Köpfen, den Freiraum schafft, der Phantasie bei der Produktvermittlung zuläßt.

Kulturbetriebe Dortmund – Kostenstellen –

Kostenst.	Bezeichnung	KArt	Bereich
412001	Führ./Verw. BI	H	S41A20VERW
412002	RewelBewe BI	V	S41A20VERW
412003	SekrlAssi BI	V	S41A20VERW
412004	TIV-Koord. BI	V	S41A20VERW
412005	allgem. Verw. BI	V	S41A20VERW
412020	Geb.Königsw.14	V	S41A20VERW
412021	Geb.Königsw.21	V	S41A20VERW
412022	Geb.Königsw.21	V	S41A20VERW
412023	Geb.Wellinghofen	V	S41A20VERW
412024	Geb.Wenemarstr.	V	S41A20VERW
412025	Geb.Dorstfeld	V	S41A20VERW
412026	Geb.Dechenstr.	V	S41A20VERW
412027	Geb.Münsterstr.	V	S41A20VERW
412028	Geb.Marten	V	S41A20VERW
412029	Geb.Königsw.16-18	V	S41A20VERW
412090	Verrechn. 41/BI	X	S41A_VERR
412101	Führ.Verw. StLB	H	S41A21ADM
412120	Lektorat	V	S41A21ADM
412121	Zentr. Gesch.gang	V	S41A21ADM
412122	ZSS	V	S41A21ADM
412130	Zentr.bibl.	H	S41A21PROD
412131	Info	H	S41A21PROD
412132	Artothek	H	S41A21PROD
412133	DAD	H	S41A21PROD
412134	HSA	H	S41A21PROD
412135	Fernleihe	H	S41A21PROD
412136	Verw.bibl.	H	S41A21PROD
412137	Mob. Bibl.dienst	H	S41A21PROD
412140	Zwb. Aplerbeck	H	S41A21PROD
412141	Zwb. Brackel	H	S41A21PROD
412142	Zwb. Dorstfeld	H	S41A21PROD
412143	Zwb. Eving	H	S41A21PROD
412144	Zwb. Hörde	H	S41A21PROD
412145	Zwb. Hombruch	H	S41A21PROD
412146	Zwb. Huckarde	H	S41A21PROD
412147	Zwb. Lütgendortm.	H	S41A21PROD
412148	Zwb. Mengede	H	S41A21PROD
412149	Zwb. Nord	H	S41A21PROD
412150	Zwb. Schamh.	H	S41A21PROD
412201	Führ.Nerw. ZI	H	S41A22ADM
412230	Sammlg.u.Archiv.	H	S41A22PROD
412231	Forschungsprojekte	H	S41A22PROD
412232	Servicedienste	H	S41A22PROD

Kosten-Leistungsrechnung setzt voraus, daß sämtliche entstehenden Kosten der Einrichtungen bekannt sind. Bei der Erreichung dieses Ziels ist die Bibliothek alleine überfordert. Kostentransparenz ist nur möglich, wenn sich der Träger selbst dem Ziel unterordnet, für seinen Bereich eine exakte Kostenermittlung zu betreiben. Kommunen, die sich auf diesen Weg begeben haben, erleben die Probleme, die sich damit ergeben, hautnah. Es ist nicht die Kameralistik, die sich hier als Fessel entpuppt, sondern die Schwierigkeit entsteht bei der Notwendigkeit, sämtliche Kosten unmittelbar auf den Verursacher aufzuteilen – ein Prinzip übrigens, welches auch intern bei der Kostenverteilung zwischen Hauptkostenstellen und Vorkostenstellen eine Rolle spielen wird. Es gilt nicht weniger oder mehr, als sämtliche Kosten, die entstehen, auf die einzelnen Einrichtungen aufzuteilen. Vor diesem Hintergrund erfahren Kostengrößen und Kostenarten, mit denen sich die Bibliothek bisher vor allem befaßt hat, eine wohlthuende Relativierung. Unter „Etat“ wurden in früheren Zeiten lediglich die Summen diskutiert, die zum Erwerb von Medien ausgegeben werden konnten. Vor dem Hintergrund einer Vorkostenrechnung wird dieser „Anschaffungsetat“ zu einer relativen Größe. Andere Kosten kommen ins Spiel und müssen von einer Bibliothek, die sich der Vorkostenrechnung öffnet, genauso wichtig genommen werden wie der Anschaffungsetat selbst. Dazu gehören beispielsweise und in erster Linie die Personalkosten, deren problematische Tücken dem erfahrbar werden, der sie selbst finanzieren muß. Dazu gehört das große Feld der „Gemeinkosten“, die sich erstrecken können von der Bauunterhaltung über den Putzdienst, den Dienst für Winterstreuung und andere Verkehrssicherungspflichten, den Unterhalt und Betrieb sanitärer Anlagen, den Betrieb eines Dienstwagens bis hin zu der Frage, welcher Betrag zur Pflege der Personalkosten aufgewandt werden muß und wie Dienstleistung anderer städtischer Ämter verrechnet werden muß. Alle diese Kosten müssen getragen werden. Diejenigen, die solche Kosten tragen, sind die „Kostenträger“.

Kulturbetriebe Dortmund – Aufträge (Kostenträger) –

Auftrag	Kurztext
412101010030	Medienausleihe Zentralbibliothek
412101010032	Medienausleihe Artothek
412101010033	Medienausleihe Autorentendokumentation
412101010037	Mobiler Bibliotheksdienst
412101010040	Medienausleihe Zweigbibl. Aplerbeck
412101010041	Medienausleihe Zweigbibl. Brackel
412101010042	Medienausleihe Zweigbibl. Dorstfeld
412101010043	Medienausleihe Zweigbibl. Eving
412101010044	Medienausleihe Zweigbibl. Hörde
412101010045	Medienausleihe Zweigbibl. Hombruch
412101010046	Medienausleihe Zweigbibl. Huckarde
412101010047	Medienausleihe Zweigbibl. Lütgendortmund
412101010048	Medienausleihe Zweigbibl. Mengede
412101010049	Medienausleihe Zweigbibl. Nord
412101010050	Medienausleihe Zweigbibl. Scharnhorst
412101010051	Medienausleihe Zweigbibl. Marten
412101010052	Medienausleihe Zweigbibl. Wellinghofen
412101020001	Informationsvermittlung
412102010001	Lesungen, kostenpflichtig
412102010003	Theatervorstellungen in Bibliotheken
412102010004	Literatentreffen
412103010001	Fernleihe
412103020001	Leihgaben Handschriftenabteilung

412103020003	Vermietungen
412103020004	Vermietungen Wellinghofen
412103020042	Vermietungen Dorstfeld
412103030001	Veröffentlichungen/Öffentlichkeitsarbeit
412103040001	Versorgung der Verwaltung
412201010001	Örtliche Präsenzausleihe ZI
412202010001	Ausstellungen ZI
412203020001	Verkauf von Kopien, Repros, Recherchen
412203020002	Verkauf von Geschenkkopien
412203030001	Forschungsprojekt „Edition“
412203030002	Forschungsprojekt „Erfassung“
412203030003	Veröffentlichungen ZI
412301010001	Örtliche Präsenzausleihe FHI
412302010001	Ausstellungen FHI
412303020001	Verleih von Ausstellungen FHI
412303020002	Verkauf von Fotokopien FHI
412303030001	Veröffentlichungen FHI

Es zeigt sich also, daß sämtliche Kosten quasi auf die Produkte bzw. die mit der Produkterbringung zusammenhängenden Leistungen aufgepackt werden müssen. Hierzu gehören dann auch beispielsweise die Kosten, die die Vorkostenstellen verursachen. Lektoratsarbeit beispielsweise kostet Geld. Intern muß zunächst entschieden werden, welche Kosten ein Lektorat überhaupt verursacht. Selbiges könnte auch für Katalogisierung, Erwerbung, Verwaltung oder die Leitung des Hauses selbst gültig sein. Diese Kosten werden prozentual auf die einzelnen Produkte bzw. Kostenträger umgerechnet und verteuern damit das Produkt. Bei der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund liegt der Prozentsatz der Produktkosten, die durch Dienstleistungen im Vorkostenbereich auf die Hauptkostenstellen übertragen werden müssen, zur Zeit bei ca. 45%. Wenn man sich in dem Zusammenhang klarmacht, daß der Personalkostenanteil an den Gesamtkosten der Bibliothek in Dortmund „nur noch“ bei 56% liegt, ist damit deutlich, welcher hoher Stellenwert eine intensive Betrachtung der Gemeinkosten hat. Für Kolleginnen und Kollegen in Entscheidungsfunktionen des Bibliotheksbetriebes heißt dies schlicht und einfach, daß neben die Beschäftigung mit bibliothekarischen Fragen traditioneller Art gleichwertig die Beschäftigung mit Kosten- und Organisationsfragen treten muß. Der Entscheid über die Einführung und das Angebot eines Internet-Anschlusses oder die Ausrüstung des gesamten Betriebes mit einer von allen Seiten her zugriffsfähigen Serverstruktur ist demnach nicht nur unter den Gesichtspunkten zu entscheiden, welche Vorteile sich im internen und organisatorischen Bereich ergeben, sondern auch zu behandeln vor dem Hintergrund der Kundenorientierung, der Kostenorientierung (Investitions- und Folgekosten!) dieser Maßnahme und letztendlich der in diesem Zusammenhang notwendigen Abschreibungen.

Überhaupt: diese Abschreibungen! Dortmund als Eigenbetrieb ist den bilanzrechtlichen Vorschriften unterworfen. Hierdurch macht sich eine neue Dimension des finanztechnischen Denkens bemerkbar: die Erkenntnis, daß Vorkostenrechnung nicht nur die entstehenden Zahlen selbst zur Kenntnis nehmen muß bzw. sie manipulieren kann, sondern daß beispielsweise jede Investition finanziert und refinanziert werden muß, wobei sich als für das Bibliothekswesen relevante Spezialfrage auch noch ergibt, inwieweit Medien überhaupt vermögenswirksam bilanziert werden können.

Die hiermit verbundenen Notwendigkeiten der doppel-

ten Buchführung schlagen sich nieder in Verfahren wie – beispielsweise in Dortmund – SAP R 3, Verfahren, die zu einer makellosen und vollständigen Kostenübersicht führen wollen. Wenn in einer vollständigen Kostenübersicht sämtliche Kostenfaktoren Berücksichtigung finden sollen, so stellt man fest, daß auch der Faktor *Arbeitszeit und Leistungserbringung* ein Kostenfaktor sein kann. Spätestens jetzt erkennt man, daß jeder Urlaub Geld kostet, daß jede Krankheit zu einer Minderung der Leistungsfähigkeit eines Betriebes führt und daß jeder im durch das Bilanzrecht vorgegebenen Zeitraum nicht genommene Urlaubstag bereits im Vorgriff eine potentielle Kostenbelastung für das darauffolgende Zeitkontingent darstellt. Für den Laien klingt all dies kompliziert, aber das, was hier geschieht, ist das „Schwarzbrot“ eines jeden Betriebes.

In der innerbetrieblichen Organisationsstruktur führt dies automatisch dazu, daß diejenigen Betriebsteile, die sich mit der Registrierung und der Verwaltung dieser Zahlen beschäftigen, an Bedeutung zunehmen. Auch, wenn man diese Tätigkeiten weitestgehend mit dem Begriff „Verwaltung“ kennzeichnet, so handelt es sich in der Regel nicht um eine Verwaltung im herkömmlichen Sinn. Viel dichter als bisher verschmelzen Verwaltung und Fachhandeln zu einer Einheit, und viele Bereiche, die bisher ausschließlich durch bibliothekarischen Sachverstand gemanagt wurden, müssen sich eine Vermischung mit Verbuchungs- und Buchungselementen gefallen lassen. Die auf diese Art und Weise renovierte „Verwaltung“ wird unvermeidbar Einzug halten in Tätigkeitsfelder, wie Erwerbung, Kostenverwaltung und internes Controlling.

Hier an dieser Nahtstelle zwischen internem Controlling, Finanzcontrolling und den daraus resultierenden Grunddaten für eine fachliche Entscheidung liegt der Dreh- und Angelpunkt einer Organisationsstruktur produkt- und kostenorientierter arbeitender Bibliotheken. Dort, wo sich Produktdaten, Finanzdaten und die diese Daten dokumentierenden Verbuchungszahlen treffen, entsteht ein neues Macht- und Kommunikationszentrum der Bibliotheksorganisation. Bibliothekarinnen und Bibliothekare, die sich in diesem Feld behaupten wollen, müssen zumindest die Grundzüge von Betriebswirtschaftslehre beherrschen.

Kulturbetriebe Dortmund – Kostenstellen-Standardhierarchie (Kostenstellen-Gruppen) –

S0041_HIER	Kulturbetriebe Dortmund
S41A_TOTAL	Gesamtbetrieb ohne Abgrenzung
S41A_TB020	Teilbetrieb Bibliotheken
S41A21STLB	Stadt- und Landesbibliothek
S41A21ADM	Administration 41/StLB
412101	Führung u. Verwaltung Stadt-u. Landesbi.
412120	Lektorat
412121	Zentraler Geschäftsgang
412122	Zeitschriftenstelle
S41A21PRO	Kostenstellen Produkte 41/StLB
412130	Zentralbibliothek
412131	Information
412132	Artothek
412133	Dortmunder Autorendokumentation
412134	Handschriftenabteilung
412135	Fernleihe
412136	Verwaltungsbibliothek
412137	Mobiler Bibliotheksdienst
412140	Zweigbibliothek Aplerbeck

412141	Zweigbibliothek Brackel
412142	Zweigbibliothek Dorstfeld
412143	Zweigbibliothek Eving
412144	Zweigbibliothek Hörde
412145	Zweigbibliothek Hombruch
412146	Zweigbibliothek Huckarde
412147	Zweigbibliothek Lütgendortmund
412148	Zweigbibliothek Mengede
412149	Zweigbibliothek Nord
412150	Zweigbibliothek Scharnhorst
S41A20VERV	Verwaltung der Bibliotheken
412001	Führung u. Verwaltung Bibliotheken
412002	Rechnungs- und Berichtsw. Bibliotheken
412003	Sekretariats- und Assistenz Bibliotheken
412004	TIV-Koordination Bibliotheken
412005	Sonstige allgem. Verw. Bibliotheken
412020	Gebäude Königswall 14
412021	Gebäude Königswall 21
412022	Gebäude Königswall 21
412023	Gebäude Wellinghofer Amtsstr. 23
412024	Gebäude Wenemarstr. 17
412025	Gebäude Dorstfeld, Wittener Str. 3
412026	Gebäude Dechenstr. 15
412027	Gebäude Münsterstr. 9-11
412028	Gebäude Marten, An der Wasserburg 1
412029	Gebäude Königswall 16-18 (Neue Bibl.)
S41A_VERR	Verrechnungskostenstellen
412090	Verrechnungen für Bibliotheken
S41A_ABGR2	Abgrenzungskostenstelle
410099	Abgrenzungskostenstelle Kulturbetriebe

S = Kostenstelle.

Die Chancen dieser Verlagerungen innerbetrieblicher Prioritäten liegen in der Möglichkeit einer „neuen Transparenz“ des eigenen Handelns. Hauptkostenstellen, die die Verpflichtung erhalten, durch marktorientiertes Handeln eine Produktquantität zu erzielen, müssen in die Lage versetzt werden, ihr Handeln weitgehend selbst zu bestimmen. Die Verantwortlichkeit für Kostenstellen ist gekoppelt an Handlungsfreiräume, die der Betrieb als Ganzes garantieren muß. Im öffentlichen Dienst sind hier Vorgaben zu berücksichtigen, die sich in der freien Wirtschaft so nicht stellen. Dies bezieht sich besonders auf den Einsatz und die Flexibilität des Personals: Ansonsten jedoch ist die Flexibilität marktorientierten Handelns ein durchaus reales Ziel, welches erst dann endgültig durchsetzbar ist, wenn die dieses Handeln umgebenden Kostenstrukturen ebenfalls flexibel gestaltet sind.

Mit Hilfe moderner Buchungsverfahren und produktorientierter Messungen ist es möglich, Produktleistungen und Kostenzahlen zusammenzuführen. Mit entsprechenden Verfahren (in Dortmund SAP R 3) und der Bedienung der in diesem System enthaltenen Komponenten (zum Beispiel Zeitaufwandsmessung) läßt sich im Idealfall für jede Kostenstelle zu jeder Zeit ein Kosten- und Leistungsstatus auswerfen. Die Kosten der Vorkostenstellen und die sogenannten „Overhead-Kosten“ (zum Beispiel Leitung) werden prozentual nach einem Anteilschlüssel auf die Hauptkostenstellen quotiert. Die Methoden dieser Quotierung sind mannigfaltig. Sie richten sich in Dortmund zur Zeit und vorläufig nach dem Anteil der Personalkosten.

Der Apparat des Finanzcontrollings und des internen Controllings muß funktionieren. Dies bedingt Kolleginnen und Kollegen, die das Werkzeug der Kosten-Leistungsrechnung, des Buchungsgeschäfts und der EDV-Anwendung beherrschen. Falls dies nicht innerbibliothek-

karisch regelbar ist, muß Sachverstand von außen ein-
geworben werden. Solange dies innerhalb des Rah-
mens, der vom Träger vorgegeben wurde, möglich ist,
wird der Träger aus öffentlich-rechtlichen Gründen die
Nutzung der eigenen Ressourcen wohl vorgeben.

In zunehmendem Maße drängen jedoch Service-Firmen
aller Art auf den Markt, die es möglich machen, die
Verarbeitung von vorgegebenen Zahlen preiswert und
serviceorientiert zu erledigen. Die Diskussion über die
Nutzung von „Fremdleistungen“ wird sich im Bibliotheks-
wesen nicht auf Katalogdaten, Datenverbände oder
Standing Orders im Bereich von Büchern und anderen
Medien beschränken, sondern in Zukunft weitere Kom-
ponenten erfahren im Bereich der Service-Leistungen
bei Kosten-Leistungsrechnung, Buchung und Bilanz.
Vielleicht überlegen sich bereits auf dem Markt befindliche
Anbieter eine Ausweitung ihres Angebotspektrums
in dieser Richtung.

Personalwirtschaftlich ist dies jedoch, bezogen auf das
kommunale Feld, nicht unbedenklich – könnte es doch
dazu führen, daß sich der Personalbedarf vor Ort weiter
reduziert. Es könnte jedoch auch die Chance bestehen,
Tätigkeiten dieser Art zu vergeben, um die bestehenden
Personalressourcen besser für markt- und produktorien-
tirtes Handeln zu nutzen. Hier ergeben sich auch Per-
spektiven für neue Tätigkeitsprofile des bibliothekari-
schen Bereichs:

Bibliothekarisches Marketing, bibliothekarische Markt-
forschung, mediale Distributionsstrategien – Tätigkeits-
felder, die sich zu den innovativen Bereichen, in denen
das Bibliothekswesen bereits präsent ist (zum Beispiel
Recherchen und Informationsvermittlung), trefflich hin-
zugesellen könnten.

Kosten-Leistungsrechnungen und die sie umgebenden
Rahmenbedingungen bieten für Bibliotheken nicht nur
Belastungen, sondern auch Chancen. Stellen sich Bi-
bliotheken innovativ in die vordere Reihe der Entrümpe-
lung des öffentlichen Dienstes, haben sie die Möglich-
keit, ein innovatives Image zu erzielen, welches auch in
den innerbetrieblichen Verteilungskämpfen nur nützlich
sein kann.

Schon weil die obengenannten Fakten offenbar zur In-
novation nicht ausreichen, muß sich – zumindest – das
öffentliche Bibliothekswesen mit der Frage der Quali-
tätsmessung beschäftigen. Hierbei kommt das klassi-
sche Dilemma bibliothekarischen Handelns wieder zum
Vorschein. Wendet man den Qualitätsbegriff rein funk-
tional an vor dem Hintergrund der Annahme, daß die
Höhe der Ausleihe das quantitative Qualitätsindiz ist, so
könnte man sich inhaltliche, von kulturpädagogischen
Einwirkungen geprägte Lektorats- und Medienarbeit fast

sparen. Auf der anderen Seite steht der Qualitätsbegriff,
der auch die kulturelle Entwicklung der Gesellschaft im
Auge hat und sich eventuell gegen die Verflachung einer
Massenkultur wendet. Dieser Qualitätsbegriff ist bedau-
erlicherweise kontraproduktiv gegen alles, was die Ko-
sten-Leistungsrechnung quantifiziert darstellt und was
sich letztendlich in dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“ wie-
derfindet.

Kulturbetriebe Dortmund – Aufträge-Standardhierarchie (Aufträge-Gruppen) –

A0041_HIER	Kulturbetriebe Dortmund		
A41A_TOTAL	Gesamtbetrieb ohne Abgrenzung		
A41A200000	PB/PZ Bibliotheken		
A41A210000	PZ Stadt- und Landesbibliothek		
A41A210100	PG Medien und Informationen		
	A41 A210101	Medienausleihe,	
	412101010000	412101019999	
	A41 A210102	Informations-	
		vermittlung	
	412101020000	412101029999	
A41A210200	PG Veranstaltungen		
	A41A210201	Kulturelle Angebote	
		(Veranst.)	
	412102010000	412102019999	
A41A210300	PG Besondere Dienstleistungen		
	A41A210301	Fernleihe	
	412103010000	412103019999	
	A41A210302	Sachdienstleistungen	
	412103020000	412103029999	
	A41A210303	Forsch./Veröffentl./	
		Ausstell.	
	412103030000	412103039999	
	A41A210304	Verwaltungsbibliothek	
	412103040000	412103049999	

Der Ausweg aus der Falle des Qualitätsbegriffs kann nur
in einer überzeugenden Kostentransparenz liegen, die
methodisch auch die Möglichkeit bietet, zwischen ver-
schiedenen Formen von Produktanwendungen zu un-
terscheiden. Insofern ist es durchaus möglich, den Mas-
sengeschmack zu bedienen und trotzdem einen traditio-
nell angehauchten Qualitätsbegriff zu retten. Nur: Die
Zeiten der pauschalen Behauptungen und Einlassungen
sind vorüber. Man mag es noch so bedauern. Im Zeital-
ter der Zahlen sprechen fast nur Zahlen.

Anschrift des Autors:

Ulrich Moeske
Stadt- und Landesbibliothek
Königswall 14
D-44122 Dortmund