

# **AUFTEILUNG DES ERWERBUNGSBUDGETS UND DER ERWERBUNGSKOSTEN IN UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEKEN**

Schriften der Vereinigung Österreichischer  
Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB)  
Herausgegeben von Harald Weigel  
Band 6

**AUFTEILUNG DES  
ERWERBUNGSBUDGETS  
UND DER ERWERBUNGSKOSTEN  
IN UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEKEN**  
**Prinzipien wirtschaftlichen Handelns im  
Bestandsaufbau**

von Michael Katzmayr

Die Publikation dieses Buches wurde unterstützt von



Umschlag: Tobias Neugebauer

Satz: Josef Pauser

Druck: dd-ag

Printed in Germany

ISBN 978-3-85376-286-8

© 2009 Wolfgang Neugebauer Verlag GesmbH Graz–Feldkirch

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie die Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Tonkopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verfassers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# INHALT

Vorwort . . . . .	7
Danksagung . . . . .	9
Tabellen und Abbildungsverzeichnis . . . . .	10
1. EINLEITUNG . . . . .	11
1.1. Fragestellung . . . . .	11
1.2. Forschungsansatz. . . . .	12
1.3 Überblick über die Arbeit . . . . .	12
2. DAS WIRTSCHAFTLICHKEITSPRINZIP IM BESTANDSAUFBAU . . . . .	15
3. ÖKONOMISCHE ASPEKTE VON INFORMATIONSGÜTERN IN BIBLIOTHEKEN. . . . .	19
3.1. Kollektiv genutzte Informationsgüter: öffentliche, private und Klubgüter . . . . .	19
3.2. Wirtschaftlich effiziente Bereitstellung von Informationsgütern . . . . .	23
3.3. Fachinformationen als meritorische Güter . . . . .	26
3.4. Sonderfall: Konsortialmodelle bei Informationsgütern . . . . .	27
4. ORGANISATIONALE ASPEKTE . . . . .	31
4.1. Ein- und zweischichtige Bibliothekssysteme . . . . .	31
4.2. Mikropolitik in Organisationen . . . . .	32
4.3. Maklerfunktion und Bibliothekskomitees. . . . .	34
5. AUFTEILUNG DES ERWERBUNGSBUDGETS . . . . .	39
5.1. Definitionen und Einleitung . . . . .	39
5.2. Budgetanteil der Hauptbibliothek . . . . .	41
5.3. Fortschreibung bestehender Budgets. . . . .	42
5.4. Formelbasierte Budgets . . . . .	45
5.4.1. Grundlagen formelbasierter Budgets . . . . .	45
5.4.2. Ausnahmen von der formelbasierten Verteilung: Vorwegabzüge . . . . .	47
5.4.3. Überblick über verwendete Parameter . . . . .	48
5.4.4. Grundstruktur einer Budgetierungsformel. . . . .	55
5.4.5. Übergangsszenarien. . . . .	57
5.4.6. Die ideale Formel: gerecht oder funktional? . . . . .	58
5.5. Transparenz und Kommunikation des Budgets. . . . .	59

6. KOSTENVERANTWORTUNG UND AUFTEILUNG DER ERWERBUNGSKOSTEN. . .	61
6.1. Definitionen und Einleitung . . . . .	61
6.2. Zuweisung der Kostenverantwortung . . . . .	62
6.3. Kostenaufteilung bei kooperativer Finanzierung . . . . .	65
6.3.1. Grundüberlegungen zur Kostenaufteilung . . . . .	65
6.3.2. Vollständige Kostenaufteilung nach dem Nutzenprinzip . . . .	70
6.3.3. Vollständige Kostenaufteilung nach dem Leistungsfähigkeitsprinzip . . . . .	71
6.3.4. Unvollständige Kostenaufteilung . . . . .	72
7. AUSBLICK UND WEITERE FORSCHUNGSFRAGEN. . . . .	75
8. LITERATURVERZEICHNIS . . . . .	72

# VORWORT

Die Erwerbungs- und Lizenzierungspraxis wissenschaftlicher Bibliotheken hat sich in den letzten Jahren radikal verändert. War die Print-Ära von vielen betragsmäßig kleinen Einzelentscheidungen über Buchankäufe und Abschlüsse von Zeitschriftenabonnements geprägt, wird nun zunehmend in größeren Einheiten erworben und lizenziert. Die Beschaffung umfangreicher Fachdatenbanken oder Zeitschriften und E-Books in Paketen mit hunderten Titeln ist mittlerweile Standard im Erwerbungsalltag, wobei bei dieser Art der Erwerbung Preise von mehreren tausenden, ja zehntausenden Euro pro Vertrag keine Seltenheit sind. Budget- und Kostenfragen waren immer schon ein spannendes Thema in der Bibliothekswelt – durch die hier angesprochene Entwicklung werden sie aber verschärft aufgeworfen.

Michael Katzmayr beschäftigt sich in der vorliegenden Studie mit hochaktuellen, für das moderne Bibliotheks- und Universitätsmanagement äußerst relevanten Fragestellungen: Wie wird das für Erwerbungen vorhandene Budget auf verschiedene Teilbibliotheken oder Fachbereiche eines universitären Bibliothekssystems aufgeteilt, und zweitens: Wer soll die Kosten, die bei der Beschaffung oder Lizenzierung von Ressourcen entstehen, tragen? Im Zuge der Beantwortung dieser Fragen werden eine Reihe weiterer damit zusammenhängender Themenkreise behandelt, z.B. organisationspolitische Fragestellungen und der Stellenwert von Bibliothekskommissionen bei Budget- und Kostenfragen.

Es wird dabei nicht nur auf bibliothekswissenschaftliche Literatur, sondern auch auf Literatur aus den Bereichen der Betriebswirtschaft, der Medienökonomie und der ökonomischen Theorie der öffentlicher Güter zurückgegriffen und kreativ auf Bibliotheksfragen angewandt. Besonders hervorzuheben ist der eigenständige Beitrag für die Weiterentwicklung und Präzisierung der behandelten Themenbereiche, insbesondere wird mit dem Konzept der *fachlichen Nutzenbegrenzung* eine wichtige Dimension für das Management von Informationsgütern in Bibliotheken eingeführt.

Durch die stringente theoretische Behandlung des Themas wird eine Grundlage für fundierte, umsetzbare Handlungsanweisungen für die Bibliothekspraxis gelegt, was durch die zugängliche Aufbereitung noch unterstützt wird. So wird z.B. die Frage, ob bei einer Beschaffung die Kostenverantwortung zentral, dezentral oder kooperativ erfolgen soll, in einem Ablaufdiagramm zur Ermittlung der Kostenverantwortung kondensiert, um Unterstützung bei solchen Entscheidungssituationen zu geben.

Diese Studie ist eine überarbeitete Version der Master-These des Autors, die 2008 als Abschlussarbeit für den Universitätslehrgang „Bibliotheks- und Informationsmanagement“ an der Donau-Universität Krems eingereicht und mit dem zweiten Preis des jährlich vergebenen Förderungspreises des *Vereins zur Förderung der Informationswissenschaft* (VFI) ausgezeichnet wurde. Ihr ist eine weite Verbreitung zu wünschen und all jenen empfohlen, die an Fragen des modernen Bibliotheksmanagements interessiert sind.

Wien, März 2009

*Georg Fessler*



## DANKSAGUNG

Ich bin unter anderem folgenden Kollegen zu Dank verpflichtet: Otto Oberhauser und Franz Michlmayr haben mich auf stilistische und orthographische Schwächen der Master-These bzw. des Manuskriptes aufmerksam gemacht. Adalbert Kirchgäßner danke ich für eine sehr anregende inhaltliche Stellungnahme. Josef Pauser unterstützte eine Publikation in dieser Schriftenreihe und war so freundlich, das Layout zu gestalten.

Ganz besonderer Dank gebührt Georg Fessler, der die Arbeit von Beginn an gefördert und kritisch begleitet hat.

Meiner Lebensgefährtin Marion danke ich für die vielseitige Unterstützung und Geduld, ohne die dieses Projekt in dieser Form nicht möglich gewesen wäre.

# TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Tab. 1: Gütereinteilung am Beispiel von Informationsgütern . . . . .	20
Tab. 2: Strategisches Verhalten bei Bereitstellung von Kollektivgütern . . .	25
Tab. 3a: Überblick über Budgetierungsmodelle – Teil 1 . . . . .	52
Tab. 3b: Überblick über Budgetierungsmodelle – Teil 2 . . . . .	53
Abb. 1: Ablaufdiagramm zur Ermittlung der Kostenverantwortung . . . . .	64
Abb. 2: Vollständige Aufteilung der Kosten . . . . .	69
Abb. 3: Unvollständige Aufteilung der Kosten. . . . .	69

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. FRAGESTELLUNG

Die Rahmenbedingungen des Bestandsaufbaus und der Medienerwerbung in wissenschaftlichen Bibliotheken unterliegen einem starken Wandel. Neben Änderungen in organisationsrechtlicher und finanzieller Hinsicht sind dafür hauptsächlich Neuerungen im Wissenschaftsbetrieb bzw. in den Formen der wissenschaftlichen Kommunikation verantwortlich. Sind bislang gedruckte Medien, also hauptsächlich Monographien und Zeitschriften, im Zentrum der Betrachtung von Erwerbung und Bestandsaufbau gestanden, so gewinnen im Zeitalter der digitalen Bibliothek elektronische Medien und Fachinformationssysteme wie Recherchedatenbanken, Zeitschriftenpakete etc. in Hinblick auf Finanzierung und Nutzung zunehmend an Bedeutung (vgl. Wiesner u.a. 2004: 166).

Diese Änderungen führen zu einer steigenden Relevanz von zwei miteinander verbundenen Teilaspekten des Bestandsaufbaus in Universitätsbibliotheken, nämlich einerseits der Aufteilung des Erwerbungsbudgets und andererseits der Aufteilung der Erwerbungskosten. Wie sind diese rational und wirtschaftlich optimal zu gestalten?

Die Aufteilung des Erwerbungsbudgets wurde in der einschlägigen Literatur bereits umfassend behandelt. Sie ist unbestritten ein bedeutender Teilaspekt der Erwerbungspolitik und kann mit Recht als „zentrale[s] Steuerungsinstrument für die Planung des Bestandsaufbaus“ (Griebel 1994: 28) bezeichnet werden.

Anders ist es bei der Aufteilung der Erwerbungskosten innerhalb von Bibliotheken bzw. Bibliothekssystemen. Hierbei interessiert, aus welchen Teilbudgets (auf Ebene der Fachbereiche oder Zweigbibliotheken) die Kosten für konkrete Fachinformationen oder Fachinformationssysteme gedeckt werden sollen. Zwar gibt es zahlreiche Publikationen, die die herkömmliche betriebliche Kostenrechnung für Bibliotheken konkretisieren, allerdings gibt es praktisch noch keine Fachliteratur zur Aufteilung der Erwerbungskosten innerhalb eines Bibliotheksystems.

Beide Problemstellungen berühren die Frage nach dem zweckmäßigen und wirtschaftlichen Handeln in Bibliotheken. Diese stehen, wie alle anderen öffentlichen oder teilöffentlichen Betriebe auch, unter besonderem Kosten- und Effizienzdruck. Ein sorgsames und zielgerichtetes Umgehen mit finanziellen Ressourcen, seit jeher formales Gebot im Verwaltungshandeln, gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird nun auch praktisch eingefordert. Allerdings zeigt sich gerade im Bestandsaufbau diesbezüglich ein großer Nachholbedarf.

## 1.2. FORSCHUNGSANSATZ

Diese Arbeit versucht, in der Praxis auftretende Probleme der Budgetierung und Kostenaufteilung im Bestandsaufbau analytisch zu durchdringen und verstehbar zu machen, sie theoretisch zu fundieren. Ihr Originalitätsanspruch liegt darin, mit Hilfe ökonomischer und betriebswirtschaftlicher Ansätze PraktikerInnen in Universitätsverwaltungen und Bibliotheken neue Blickwinkel auf die wirtschaftliche Ausgestaltung des Bestandsaufbaus zu ermöglichen. Dabei sind Erkenntnisse folgender Disziplinen eingeflossen:

- *Bibliothekswissenschaft, daraus der Bestandsaufbau.* Der Bestandsaufbau beschäftigt sich neben programmatischen Fragen ausgiebig mit der Frage nach der Verteilung des Erwerbungsbudgets auf Fach-, Medienbereiche oder Zweigbibliotheken. Formelbasierte Verteilungsmodelle, die fach- oder bibliotheksspezifische Parameter berücksichtigen, haben sich im bibliothekswissenschaftlichen Diskurs schon seit langem fest etabliert.
- *Theorie der öffentlichen Güter, Medienökonomie.* In der Bibliothekswissenschaft ist leider nur fallweise von den ökonomischen Besonderheiten der Informationsgüter die Rede, die in Bibliotheken zur Benutzung bereitgestellt werden. Eine tiefer gehende Klärung dieser Besonderheiten ist allerdings notwendig, da sie sich bei näherer Betrachtung für die Kosten- und Budgetverteilung als äußerst relevant erweisen.
- *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, daraus das Konzept der Mikropolitik.* Wie in anderen sozialen Systemen auch, steht in Universitäten und Bibliotheken das Handeln der Organisationsmitglieder häufig im Gegensatz zu den angestrebten Organisationszielen. Die Organisationslehre hat diesem Punkt ausgiebig Rechnung getragen und stellt mit dem Konzept der Mikropolitik eine Erklärung zur Verfügung, warum gut gemeinte Vorhaben, etwa Modelle zur Aufteilung des Erwerbungsbudgets, an der Wirklichkeit häufig scheitern.
- *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere das Rechnungswesen.* Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre begründet, warum die Bibliothek überhaupt wirtschaftlich handeln soll. Das Rechnungswesen stellt die Begrifflichkeit und Grundkonzepte zur Kostenaufteilung zur Verfügung.

## 1.3. ÜBERBLICK ÜBER DIE ARBEIT

Universitätsbibliotheken sind öffentliche Dienstleistungsbetriebe und haben als solche ihr Handeln nach dem *Wirtschaftlichkeitsprinzip* auszurichten. Das gilt auch

für den Bestandsaufbau. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als solches macht selbst keine Aussagen über die Motive und Ziele des Bestandsaufbaus, es gibt jedoch vor, diese Ziele auf wirtschaftlich rationale Art und Weise zu erreichen. Die Aufteilung des Erwerbungsbudgets und der Erwerbungskosten sind geeignete Ansatzpunkte, um die wirtschaftliche Rationalität im Bestandsaufbau umzusetzen.

Zuerst sind allerdings zwei Themenkreise zu beachten. Der erste befasst sich mit den Erkenntnissen der Medienökonomie bzw. der *Ökonomie der Informationsgüter*. Um den Bestandsaufbau in Bibliotheken wirtschaftlich gestalten zu können, ist eine Kenntnis der Spezifika von Informationsgütern unerlässlich. Eine Analyse mit den Ansätzen, die uns die Finanzwissenschaften bzw. die Theorie der öffentlichen Güter zur Verfügung stellen, zeigt, dass Fachinformationen und Fachinformationssysteme in Bibliotheken häufig Güter sind, die zwei Eigenschaften aufweisen, die bei anderen Gütern oder Dienstleistungen in der Regel nicht gegeben sind: erstens ein Nichtausschluss von der Nutzung und zweitens eine fehlende Rivalität in der Nutzung dieser Güter.

Der andere Themenkreis behandelt die *mikropolitische Wirklichkeit*, die für alle Organisationen und somit auch für Bibliotheken gilt. Die Lehre von der Mikropolitik dient nicht zuletzt dazu, uns ein ausreichendes Maß an Bescheidenheit zu vermitteln, bevor wir versuchen, die Bibliotheksverwaltung nach optimalen und rationalen Maßstäben auszurichten. Die oft unberechenbaren, nicht immer dem Bibliotheks- oder Universitätsganzen verpflichteten partikularen Interessen der handelnden Personengruppen müssen mitbedacht werden. Dies gilt bei allen betrieblichen Vorhaben, aber insbesondere bei jenen, die im Kern Verteilungskonflikte darstellen – also z.B. Budgetverhandlungen und die Zuteilung von Kostenverantwortungen. Um die mikropolitische Wirklichkeit im Universitätsgefüge angemessen zu berücksichtigen, kann sich die Etablierung von Universitäts- und Bibliothekskomitees als sinnvoll erweisen.

Mit den Erkenntnissen aus der Ökonomie der Informationsgüter und der Mikropolitik kann nun das abstrakte Wirtschaftlichkeitsprinzip für den Bestandsaufbau zugespitzt werden. Das erste Instrument hierzu ist die rationale *Aufteilung des Erwerbungsbudgets*. Bei dezentralen Bibliothekssystemen ist zuerst festzulegen, wie viel vom Erwerbungsbudget der Hauptbibliothek zufallen soll. Im nächsten Schritt ist zu definieren, wie das restliche Erwerbungsbudget unter den einzelnen Fachbereichen oder Zweigbibliotheken aufgeteilt werden soll. Neben dem völligen Fehlen rationaler Ansätze oder dem nicht viel besseren Fortschreiben irgendwann in der Vergangenheit unter intransparenten Umständen definierten Verteilungsschlüsseln bieten sich hier formelbasierte Verteilungsmodelle an. Diese Modelle erlauben es, gemäß den Zielvorstellungen des Bestandsaufbaus die dazu benötigten finanziellen Mittel wirtschaftlich rational und transparent zuzu-

weisen. Diese Zielvorstellungen sind, je nach Universitäts- und Bibliothekstyp, mannigfaltig; gleiches gilt für die in der Praxis verwendeten Modelle. Es werden deshalb verschiedene, zur Auswahl stehende Parameter vorgestellt, die in ein Budgetierungsmodell einfließen können. Um den Kern der formelbasierten Budgetierung fassbar zu machen, wird ein einfaches, allgemeingültiges Budgetmodell präsentiert, das in der Praxis beliebig erweiterbar ist. Nicht zu unrecht nehmen formelbasierte Budgetmodelle ein hohes Maß an Rationalität für sich in Anspruch; da unter dem Deckmantel der Formalisierung allerdings häufig mikropolitische Absichten verborgen werden, ist hierbei eine besondere Umsicht gefordert.

Nach erfolgter Budgetierung sind die Fachbereiche bzw. Zweigbibliotheken mit finanziellen Mitteln zum Erwerb von Informationsgütern ausgestattet. Aufgrund deren besonderen Charakteristika ist es jedoch so, dass die *Kostenverantwortung* für Informationsgüter im Bibliothekssystem nicht immer eindeutig gegeben ist, sind sie doch häufig gemeinsam genutzte Ressourcen. Wie und in welchen Anteilen sollen nun die finanziellen Mittel aus den Budgettöpfen entnommen werden, um ein konkretes Informationsgut zu finanzieren? Es wird in diesem Zusammenhang ein Ablaufdiagramm präsentiert, das als Modell für die Zuteilung der Kostenverantwortung in Bibliotheken dienen kann. Ein komplexes Moment erhält die Frage nach der Kostenverantwortung dann, wenn über eine *kooperative Finanzierung*, also eine Kostenaufteilung auf mehrere Zweigbibliotheken bzw. Fachbereiche, nachgedacht wird. In der Bibliothekspraxis wird dies dann der Fall sein, wenn zwei oder mehrere Fachbereiche ein spezifisches Informationsgut gemeinsam benutzen und auch finanzieren wollen. Die konkrete Form der Aufteilung kann dabei äquivalent dem Nutzen folgen, den das Informationsgut stiftet oder entsprechend der finanziellen Leistungsfähigkeit der beteiligten Kostenstellen. Welcher Ansatz auch gewählt wird – die Kostenaufteilung wird nur dann sinnvoll sein, wenn der Aufwand, den diese Aufteilung verursacht, in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen im Hinblick auf das Wirtschaftlichkeitsprinzip im Bestandsaufbau steht.

## 2. DAS WIRTSCHAFTLICHKEITSPRINZIP IM BESTANDSAUFBAU

Mit Ausnahme der umfangreichen Literatur zur Aufteilung des Erwerbungsbudgets spielen wirtschaftswissenschaftliche Grundsatzüberlegungen im Bestandsaufbau, wie sie in der vorliegenden Arbeit behandelt werden, kaum eine Rolle. Dies ist schade, weil dadurch viele Optimierungspotentiale für einen benutzerInnenorientierten Bestandsaufbau brachliegen. Im Folgenden wird gezeigt, wie sich die Anwendung des *Wirtschaftlichkeitsprinzips* im bibliothekarischen Handeln und somit auch im Bestandsaufbau normativ begründet. Die Ausführungen folgen in Anlehnung an den für eine zeitgemäße bibliothekarische Betriebslehre grundlegenden und sehr instruktiven Aufsatz von Schauer (1984), wobei hier allerdings explizit ein Konnex zum Bestandsaufbau hergestellt wird.

Um welche Art von Organisationen handelt es sich bei Hochschulbibliotheken überhaupt? Sie sind in erster Linie *Betriebe* – ebenso wie viele andere Organisationen auch, etwa gewinnorientierte Unternehmen, staatliche Altersheime, kommunale Bauhöfe, Genossenschaften, Magistratsabteilungen etc. Natürlich unterscheiden sich Bibliotheken von all diesen aufgezählten Beispielen wesentlich in ihren Zielsetzungen, Strukturen und Handlungsweisen; sie alle haben jedoch drei konstitutive Merkmale gemeinsam, die es überhaupt erst zulassen, von Betrieben zu sprechen:

Zum einen ist dies die organisierte *Einheit von Personen und Sachmitteln*. Von der Art der Zusammenfassung dieser Elemente leitet sich die Aufbau- und Ablauforganisation eines Betriebes ab. Größere Bibliotheken werden in der Regel neben anderen Abteilungen auch eine für den Bestandsaufbau haben bzw. mehrere Fachreferate aufweisen (Aufbauorganisation), wo in einem festgelegten Geschäftsgang Informationsgüter bearbeitet werden (Ablauforganisation).

Ein weiteres Kriterium ist die *Leistungserstellung für den Fremdbedarf*. In Bibliotheken erfolgt die Erfassung, Speicherung, Bearbeitung und Verbreitung von Informationen nicht für die BibliothekarInnen, sondern für die BibliotheksbenutzerInnen. Aufgrund der Art der bibliothekarischen Leistungen – es handelt sich um Dienstleistungen – stellen Bibliotheken so genannte Dienstleistungsbetriebe dar.

Das dritte und für die weitere Folge zentrale Kriterium ist das allen Betrieben gemeinsame *ökonomische Prinzip als Grundlage wirtschaftlichen Handelns*. Demgemäß ist das Handeln von (und in) Betrieben am allgemeinen Rationalprinzip orientiert, das in zwei Ausformungen auftreten kann:

- *Minimierungsprinzip*: Ein vorgegebenes Ziel soll mit minimalem Mitteleinsatz erreicht werden. Dies ist im Bestandsaufbau vor allem bei Einzelfallentscheidungen anzuwenden. So stellt sich häufig die Frage, wie ein spezifisches Informationsgut für eine definierte NutzerInnengruppe zu geringsten Kosten erworben bzw. lizenziert werden kann.
- *Maximierungsprinzip*: Mit den vorhandenen Mitteln soll ein maximales, d.h. bestmögliches Ergebnis erzielt werden. Dieses Prinzip wird beim Bestandsaufbau vor allem im großen Bild verfolgt, soll doch mit einem gegebenen Erwerbungsbudget eine bestmögliche Informationsversorgung gewährleistet werden.

Die Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips zielt darauf ab, eine möglichst optimale Kombination von betrieblichen Einsatz- und Ergebnisgrößen sicherzustellen. Wie stellt sich das nun konkret für den Bestandsaufbau dar? Als Einsatzgrößen kommen hier die Kosten für Informationsgüter in Betracht. Die dazu benötigten Geldmittel werden in der Regel über ein Erwerbungsbudget bereitgestellt und für Fachinformationen und Fachinformationssysteme ausgegeben. Bei den Ergebnisgrößen ist es etwas diffiziler: Mengenmäßig erbrachte Leistungen (z.B. die Anzahl an Entlehnungen) sind nur bedingt als Ergebnisgröße geeignet. Da Bibliotheken nicht gewinnorientiert handeln bzw. ihre Leistungen in der Regel auch nicht verkaufen, kommen auch Erträge und Einnahmen nicht in Betracht. Als – allerdings nur schwer operationalisierbares – Kriterium bietet sich als relevante Ergebnisgröße praktisch nur der durch die Informationen gestiftete *Nutzen* an. Die Herausforderung ist nun, dieses abstrakte Kriterium fassbar zu machen. Wie im nächsten Kapitel gezeigt wird, kann die *Gleichwertigkeit von Kosten und Nutzen* durch eine dezentrale Entscheidungsstruktur und damit verbunden eine dezentrale Budget- und Kostenverantwortung tendenziell gewährleistet werden.

Wenn nun das Wirtschaftlichkeitsprinzip als normative Vorgabe für die Gestaltung des Handelns herangezogen wird, ist dann nicht ein unzulässiger Eingriff für die Gestaltung des Bestandsaufbaus zu fürchten – nach dem Motto: Es zählen nur mehr die Kosten, die Qualität des Bestands zählt nichts mehr? Angesichts der Neoliberalisierung der öffentlichen Dienste im Zuge des *New Public Managements* sind solche Befürchtungen verständlich, da zur Rechtfertigung dieser Reformen häufig die hier verwendete Begrifflichkeit herangezogen wird.

Allerdings macht das Wirtschaftlichkeitsprinzip selbst keine Aussagen über die Motive und Ziele des Wirtschaftens. Wirtschaft kann vielmehr als Inbegriff jeglichen planvollen menschlichen Handelns gesehen werden, dass unter Beachtung des oben definierten Rationalprinzips zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse



verfolgt wird. Wirtschaft ist nicht mehr – aber auch nicht weniger – als das planvolle Umgehen mit knappen Ressourcen (vgl. Wöhe/Döring 2002: 2).

Da Erwerbungsbudgets begrenzt sind, ist planvoll mit ihnen umzugehen. Dabei ist das Wirtschaftlichkeitsprinzip das Leitprinzip für die Verwendung des Erwerbungsbudgets zur Erbringung des von den NutzerInnen geforderten oder gewünschten Bestandsaufbaus. Konkreter: Der spezifische Versorgungsauftrag der Bibliothek und das grundlegende bibliothekarische Ziel, eine langfristige inhaltliche Kontinuität im Bestandsaufbau zu gewährleisten, definieren den Rahmen, innerhalb dessen Grenzen das Wirtschaftlichkeitsprinzip zur Geltung kommt.



### 3. ÖKONOMISCHE ASPEKTE VON INFORMATIONSGÜTERN IN BIBLIOTHEKEN

#### 3.1. KOLLEKTIV GENUTZTE INFORMATIONSGÜTER: ÖFFENTLICHE, PRIVATE UND KLUBGÜTER

Informationen sind *immaterielle Güter*, weswegen sie beliebig oft kopiert werden können und nicht auf einen bestimmten Informationsträger beschränkt sind: „Die Kopie eines Informationsgutes ist also ein Informationsträger, der den vollständigen Inhalt – und nicht lediglich den Sinngehalt – eines Informationsgutes in kodierter und dekodierbarer Form enthält und speichert [...] Die Nutzung eines Informationsgutes erfolgt im Allgemeinen durch Dekodierung einer Kopie.“ (Pethig 1997: 3). Die Grenzkosten eines Informationsgutes – also die Kosten für eine (weitere) Kopie – reduzieren sich auf die Kosten des Datenträgers bzw. der für den Kopiervorgang notwendigen Arbeitszeit, kurz: auf die Art und Weise der Informationsvermittlung. Können z.B. bei einem Artikel aus einer gedruckten Zeitschrift die Vervielfältigungskosten durchaus noch spürbare Dimensionen annehmen, so tendieren sie bei einer digitalen Vervielfältigung eines elektronischen Volltextes gegen null (vgl. auch Raban 2003: 56).

Diese potentielle Einfachheit der Vervielfältigung von Information legt den Grundstein für zwei zentrale Eigenschaften, die bei Informationsgütern in unterschiedlichem Ausmaß auftreten können: die *Nichtrivalität* in und der *Nichtausschluss* von der Nutzung einer bestimmten Information (vgl. Stiglitz 1994: 114–117; Black 2003).

Sind sowohl der Nichtausschluss von als auch die Nichtrivalität in der Nutzung eines Gutes vollständig gegeben, so spricht man von einem so genannten *öffentlichen Gut*. Ein sehr berühmtes Beispiel ist der Leuchtturm als Navigationshilfe für die Schifffahrt: Weder ist es hier sinnvoll möglich, jemanden von der Nutzung des Leuchtturms auszuschließen, noch wird die Wirkung des Leuchtturms beeinträchtigt, wenn sich viele gleichzeitig an ihm orientieren. Allgemein kann gesagt werden: Öffentliche Güter, die für eine oder mehrere Personen bereits bereitgestellt wurden, können von anderen Personen gleichzeitig benutzt werden, ohne zusätzliche Kosten oder Nutzungseinschränkungen hervorzurufen.

Im Gegenzug dazu sind bei so genannten *privaten Gütern* diese Kriterien nicht erfüllt: So ist es leicht möglich, jemanden vom Verspeisen etwa eines Apfels auszuschließen, auch ist Rivalität in der Nutzung gegeben. Für ein öffentliches Gut ist es übrigens unwesentlich, ob es von privater oder öffentlicher Seite bereitgestellt wird: Wird der Leuchtturm (aus welchen Gründen auch immer) in

privater Initiative betrieben, spricht man von einem privat bereitgestellten öffentlichen Gut. Wird der zuvor genannte Apfel vom Gesundheitsministerium an die BürgerInnen verschenkt, so handelt es sich um ein öffentlich bereitgestelltes privates Gut. Die Begriffe des öffentlichen und privaten Gutes werden hier im Fachkontext der Wirtschaftswissenschaften und nicht im Sinne der Alltagssprache verwendet.

Häufig kommen Mischformen vor: So weist z.B. eine Datenleitung spätestens dann Rivalität in der Nutzung auf, wenn es zu Zeiten starker Auslastung zu Verringerungen oder gar Einbrüchen in der Übertragungsrate kommt. Dies gilt auch unter den Bedingungen des Nichtausschlusses (beispielsweise beim Internetzugang in öffentlich und frei zugänglichen Büchereien). Tabelle 1 zeigt die Ausprägung dieser Kriterien bei unterschiedlichen Informationsgütern.

Nutzungsbedingungen → ↓	Rivalität gegeben	keine Rivalität
<b>Ausschluss gegeben</b>	(I) <u>Privates Gut</u>  z.B. Buch, das sich im persönlichen Handapparat eines Wissenschaftlers befindet	(II) <u>Mischform: Klubgut</u>  z.B. kostenpflichtige elektronische Zeitschrift, die für einen definierten BenutzerInnenkreis lizenziert wurde
<b>kein Ausschluss</b>	(III) <u>Mischform: Kollektivgut mit rivalisierender Nutzung</u>  z.B. aktuelle Tageszeitung, die in einer öffentlich und frei zugänglichen Bibliothek aufliegt	(IV) <u>Öffentliches Gut</u>  z.B. Wikipedia, Online-Bibliothekskatalog

Tab.1: Gütereinteilung am Beispiel von Informationsgütern

Die Güter in den Quadranten II, III und IV der Tabelle 1 werden auch als so genannte *Kollektivgüter* bezeichnet. Bei ihnen ist entweder kein Ausschluss von und/oder keine Rivalität in der Nutzung gegeben, weshalb sie häufig von mehreren Interessensgruppen (Individuen, Organisationseinheiten etc.) genutzt werden.

Allerdings sind die Kriterien, die ein Gut zu einem öffentlichen, privaten oder Mischgut werden lassen, nicht bei jedem Gut von vornherein zwingend gegeben. Zwar ist dies beim Leuchtturm zweifellos der Fall, jedoch können gera-

de Informationsgüter in dieser Hinsicht gestaltet werden. So gilt z.B. für digital vorliegende Informationen grundsätzlich: Die Kriterien der Rivalität und des Ausschlusses müssen immer künstlich herbeigeführt werden. Inwiefern einem digitalen Informationsgut tatsächlich der Charakter eines öffentlichen Gutes zugestanden wird oder nicht, ist ein Ergebnis einer bewussten Entscheidung derer, die die Verwertungs- und Nutzungsrechte an der Information besitzen. Potentiell weisen digitale Informationen aus technischen Gründen immer die Charakteristika eines öffentlichen Gutes auf; durch Eigentumsrechte oder Lizenzvereinbarungen wird jedoch häufig verhindert, dass sie als öffentliche Güter fungieren.

Wie ist es nun mit Informationsgütern in Bibliotheken? Bieten sie ihre Ressourcen über das World Wide Web frei zugänglich an, so handelt es sich um reine öffentliche Güter: Die Nutzung wird nicht reglementiert und der Nutzen einer Person wird nicht dadurch geschmälert, dass andere Personen diese Informationen ebenfalls abrufen.

Die meisten auf kommerziellem Weg erworbenen Informationsgüter in Bibliotheken stellen jedoch bestenfalls so genannte *Klubgüter* dar (vgl. Black 2003: 59): Nur wer einer bestimmten NutzerInnengruppe angehört, kann das Gut wie ein öffentliches Gut nutzen. Für die Klubmitglieder – und nur für diese – wirkt das Klubgut also wie ein öffentliches Gut.

Der Grad des *organisatorisch* bzw. *rechtlich* begründeten Ausschlussprinzips kann für verschiedene Medien unterschiedlich sein: Bücher im Freihandbereich können, unbeschadet einer Rivalität in der Nutzung, grundsätzlich von allen Person gelesen werden, die ein Zugangsrecht zur Bibliothek haben (auch durch so genannte GastnutzerInnen oder *Walk-In User*). Bei elektronisch vorliegenden Informationsgütern sind die Ausschlusskriterien aufgrund strenger Lizenzvereinbarungen manchmal enger gezogen, allerdings gibt es hier im Gegenzug häufig die Möglichkeit, einen Fernzugriff für Universitätsangehörige (*Remote User*) zu schaffen.

Wie sieht es nun mit der Rivalität in der Nutzung aus? Bei gedruckt vorliegenden Informationen ist die Rivalität – unbeschadet eines eventuellen Ausschlussprinzips – aus *technischen Gründen* grundsätzlich gegeben. Dies wird etwa bei entlehnbaren Büchern deutlich: Bei stark nachgefragten Exemplaren, etwa Lehrbüchern, tritt die aufgrund des Mediums gegebene Rivalität deutlich in Erscheinung. Sind die Bücher gar nur an einer Zweigstelle der Bibliothek vorhanden, so zeigt sich eine noch stärkere Rivalität, da sie dort mitunter durch eine mehrwöchige Permanentnutzung oft schwer erreichbarer Institutsmitglieder blockiert sind bzw. sich überhaupt in deren Handapparaten befinden und einer allgemeinen Nutzung entzogen sind.

Bei gedruckten wissenschaftlichen Zeitschriften ist die Sache etwas anders gelagert. Diese können aufgrund ihres materiellen Datenträgers zwar auch immer nur von einer Person gelesen werden und stellen deshalb formell betrachtet keine Klubgüter dar. Da sie jedoch in der Regel nicht entlehnt werden können und das Kopieren von Aufsätzen nur wenige Minuten in Anspruch nimmt, kommen sie Klubgütern in praktischer Hinsicht sehr nahe und können näherungsweise als solche angesehen werden. Bei aufliegenden Magazinen oder Tageszeitungen wird die Rivalität in der Nutzung hingegen deutlicher spürbar: Tageszeitungen sind für einen relativ kurzen Zeitraum für viele Personen von Interesse, der Zeitraum der individuellen Nutzung kann mitunter Stunden dauern. Entscheidend für das Wirksamwerden der prinzipiellen, technisch begründeten Rivalität in der Nutzung liegt also in der Häufigkeit und durchschnittlichen Dauer der Nutzungsvorgänge. Hier wird ersichtlich, dass in der Praxis die Grenzen zwischen den Güterarten in den Quadranten II und III in Tabelle 1 nicht immer leicht zu ziehen sind.

Anders, wenn die Zeitschriften und Bücher digital vorliegen: Da die in ihnen enthaltenen Informationen in den Arbeitsspeichern der Lesegeräte (PCs, Notebooks etc.) beliebig oft und ortsunabhängig sekundenschnell reproduziert werden können, ist eine Rivalität in der Nutzung prinzipiell nicht gegeben. Ausgenommen sind hier Spezialfälle bei z.B. Datenbanken oder elektronischen Büchern, bei denen die maximale Anzahl der gleichzeitigen NutzerInnen künstlich begrenzt wird (Konzept der so genannten *Concurrent User*).

In der Theorie der öffentlichen Güter wird auch die *räumliche Nutzenbegrenzung* als analytische Dimension gehandelt. Darunter versteht man, dass auch reine öffentliche Güter faktisch nicht allen zur Verfügung stehen können, sondern nur jenen, die sich im räumlichen Wirkungsbereich des öffentlichen Gutes befinden; z.B. ist dies bei Rundfunkprogrammen die Reichweite des Senders. Nur jene, die sich in diesem Bereich aufhalten, können das reine öffentliche Gut Rundfunk auch tatsächlich nutzen (vgl. Musgrave u.a. 1994: 85f.).

Ergänzend dazu wird hier als analytische Dimension für Informationsgüter in Bibliotheken die *fachliche Nutzenbegrenzung* eingeführt, die unbeschadet einer etwaig bestehenden räumlichen Nutzenbegrenzung wirkt. Die fachliche Nutzenbegrenzung umschreibt jenen NutzerInnenkreis, für den eine Information aufgrund ihres fachspezifischen Inhaltes sinnvoll von Nutzen sein kann. In einer multidisziplinär ausgerichteten Universitätsbibliothek kann z.B. davon ausgegangen werden, dass eine (elektronische) Zeitschrift zur alttestamentarischen Bibelforschung außerhalb des Fachbereiches nicht breit genutzt werden wird, selbst wenn die Zeitschrift formell ein Klubgut darstellt. Bei einer Zeitschrift zur Hochschuldidaktik oder gar bei allgemeinen Tageszeitungen und Magazinen ist der Kreis der fachlichen Nutzenbegrenzung völlig anders gezogen.

Beide Formen der Nutzenbegrenzung wirken unabhängig voneinander. Dass insbesondere bei dezentralen Bibliothekssystemen die räumliche Dimension relevant ist, liegt auf der Hand: Befindet sich eine Zweigbibliothek räumlich sehr abgelegen, so kann dies eine Nutzung be- oder sogar verhindern, selbst wenn keine fachliche Nutzenbegrenzung vorliegt. Umgekehrt wird eine fachliche Nutzenbegrenzung nicht dadurch unwirksam, dass sich die Informationen in Griffweite befinden.

Der Unterschied zwischen den beiden Nutzenbegrenzungen liegt also darin, dass die räumliche eine an sich gewünschte Nutzung verhindert, bei der fachlichen hingegen von vornherein keine Nutzung zu erwarten ist. Anders formuliert: Die fachliche Form der Nutzenbegrenzung ist durch die Konstellation von BenutzerInnen und Informationsangebot gegeben und nicht veränderbar. Die räumliche Form der Nutzenbegrenzung ist hingegen durchaus gestaltbar – entweder durch eine zentrale oder dezentrale Konzeption einer Bibliothek, durch die Wahl eines zentralen bzw. abgelegenen Bereitstellungsorts bei dezentralen Bibliotheken oder durch die Wahl des Mediums (digital versus gedruckt). Grundsätzlich verweist das Konzept der räumlichen Nutzenbegrenzung auf die Sinnhaftigkeit einer möglichst zentralen Organisation von Bibliotheken, da dann die finanziellen Mittel für den Erwerb von Informationsgütern wesentlich effizienter eingesetzt werden können.

### **3.2. WIRTSCHAFTLICH EFFIZIENTE BEREITSTELLUNG VON INFORMATIONSGÜTERN**

Sinn und Zweck von Bibliotheken liegen nicht zuletzt darin, dass es wirtschaftlich effizienter ist, einen gemeinsamen Pool an Informationen für viele LeserInnen bereitzustellen, als dass sich diese LeserInnen die benötigten Informationen jeweils privat und unabhängig voneinander finanzieren. Für wissenschaftliche Informationen gilt: Sie können nicht übernutzt werden, ja, sie können gar nicht genug genutzt werden. Eine Nutzungsbegrenzung des Informationsangebotes wird in der Bibliothekspraxis deshalb zumeist aus normativen Gründen abgelehnt, es wird stattdessen das Leitbild der Bibliothek als *Informationsallmende* verfolgt. Doch wie kommen die wissenschaftlichen Informationen in die Bibliothek? Gemeinhin im Austausch gegen Geld, dass zu diesem Zweck als Erwerbungsbudget bereitgestellt wurde. Für diese Geldmittel gilt leider das genaue Gegenteil wie bei wissenschaftlichen Informationen: Sie sind begrenzt und ihre Nutzung ruft Rivalitäten hervor. Die Nutzung, sprich die Verausgabung dieser finanziellen Mittel bedarf einer Reglementierung.

Gemäß dem Wirtschaftlichkeitsprinzip im Bestandsaufbau sind die Kosten für Informationsgüter (Eingangsgröße) und deren Nutzen (Ausgangsgröße) in ein optimales Verhältnis zueinander zu bringen. Der Nutzen ist allerdings nicht objektiv gegeben, sondern resultiert aus den subjektiven Vorstellungen jener Personen bzw. Personengruppen (Fachbereiche, Forschungsgruppen, WissenschaftlerInnen), die das Informationsgut verwenden.

Demzufolge kann argumentiert werden, dass die Entscheidung über den Erwerb oder die Lizenzierung von Informationsgütern von jenen getroffen werden sollte, die einen entsprechenden Informationsbedarf direkt wahrnehmen, da sie zumeist genau wissen, welchen Nutzen eine Information stiften muss, um diesen Bedarf decken zu können. Da der Informationsbedarf tendenziell unendlich, das Erwerbungsbudget jedoch begrenzt ist, muss als Korrektiv gegen eine unsachgemäße oder einseitige Verwendung der dem Bibliothekssystem zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für den Bestandsaufbau eine dezentrale Budget- und Kostenverantwortung etabliert werden. So ist besonders bei Abonnements von Zeitschriften oder der Lizenzierung von elektronischen Fachinformationssystemen gewährleistet, dass im Rahmen des finanziell Möglichen nur die benötigten Informationsgüter angeschafft werden, das Geld nicht für Informationsgüter mit geringem Nutzen ausgegeben wird und ein Anreiz zur Abbestellung dauerhafter, nicht (mehr) nutzenbringender Kostenverursacher gegeben ist. Mit anderen Worten: Dezentrale Entscheidungsstrukturen sowie dezentrale Kosten- und Budgetverantwortungen ermöglichen eine effiziente Versorgung mit Fachinformationen. In Bibliotheken gilt dies für all jene Informationsgüter, die aufgrund einer räumlichen Nutzenbegrenzung nur an einer abgelegenen Zweigbibliothek zur Verfügung stehen oder aufgrund einer fachlichen Nutzenbegrenzung nur für einen Fachbereich relevant sind.

Allerdings: Dadurch, dass viele Informationsgüter häufig die Charakteristika öffentlicher Güter bzw. von Klübgütern aufweisen, ergeben sich suboptimale Handlungsanreize bei dezentraler Kostenverantwortung. So haben die beteiligten Fachbereiche einen Anreiz, die Kosten solcher Informationsgüter auf andere Fachbereiche oder das Bibliothekssystem als Ganzes überzuwälzen, da die Nutzungsmöglichkeit eines öffentlichen Gutes in keiner Relation zum Kostenbeitrag steht. Diese Problematik wird in der ökonomischen Theorie als *Trittbrettfahren* oder *Schwarzfahren* bezeichnet und ist untrennbar mit der Bereitstellung von Kollektivgütern verbunden (vgl. dazu und zum Folgenden Varian 1995: 570ff.).

Zur Illustration folgendes einfaches Modell: Nehmen wir an, ein elektronisches Fachinformationssystem koste 400 Geldeinheiten (GE) und an einer Universität mit mehreren Fachbereichen interessierten sich zwei mit einem Erwerbungsbudget von je 500 GE für den Erwerb dieses Informationsgutes. Das



Fachinformationssystem weise die Charakteristika eines öffentlichen Gutes auf und der Nutzen werde von beiden Fachbereichen mit jeweils 300 GE bewertet.

Da die Summe der Bewertungen die Gesamtkosten übersteigt, wäre es effizient, dieses Fachinformationssystem zu erwerben. Wenn jeder Fachbereich jeweils 200 GE bezahlte, hätte jeder einen Nettonutzen von 600 GE (Grundbudget 500 - anteilige Investition 200 + Nutzen 300). Allerdings: Wenn ein Fachbereich sich dahingehend entscheidet, das Fachinformationssystem zu erwerben, so ist es für den anderen Fachbereich sinnvoll, vom Kauf Abstand zu nehmen und dadurch einen Nutzen von 800 GE zu erzielen (500 - 0 + 300). Der kaufende Fachbereich hätte einen Nutzen von 400 GE (500 - 400 + 300).

Bei einer unterstellten Strategie der individuellen Nutzenmaximierung hat jeder Fachbereich einen Anreiz, danach zu trachten, dass der andere Fachbereich das Informationsgut alleine bezahlt. Wenn sich beide Fachbereiche individuell nutzenmaximierend verhalten, wird das Gut nicht erworben. Gemessen an der Möglichkeit des erzielbaren Nutzens ist hier eine so genannte *Unterversorgung* mit dem Gut die Folge. Die Lösung der Wahl ist eine angemessene Zurechnung der Kosten und Nutzen zu den Fachbereichen, wodurch strategisches Verhalten in dieser Form keine Grundlage mehr hat. Die Situation ist in der Auszahlungsmatrix in Tabelle 2 dargestellt.

		Fachbereich B	
		kaufen	nicht kaufen
Fachbereich A	kaufen	600,600 nicht erzieltes Optimum	400,800 angestrebtes Ergebnis von B
	nicht kaufen	800,400 angestrebtes Ergebnis von A	500,500 suboptimales Ergebnis

Tab. 2: Strategisches Verhalten bei Bereitstellung von Kollektivgütern (in Anlehnung an Varian 1995: 571)

Bei nur zwei Parteien mit überdies offen gelegten Präferenzen wie bei obigen Beispiel wäre freilich durch (wiederholte) Verhandlungen und bei Vorliegen eines Vertrauensverhältnisses in der Praxis die Erzielung des optimalen Ergebnisses (Quadrant links oben) sehr wahrscheinlich. Dieses einfache Modell dient nur zur analytischen Durchdringung des Grundproblems. In der Praxis tritt es z.B. dann auf, wenn ein Fachbereich ein Informationsgut erwerben möchte, das auch für einen oder zwei andere Fachbereiche, allerdings nicht für die ganze Bibliothek

nützlich ist. Werden, um das Problem der Unterversorgung zu umgehen, kollektiv genutzte Informationsgüter deshalb aus einem zentralen Budget bestritten, so bestehen von Seiten der Fachbereiche keine Anreize, nur die wirklich benötigten Informationsgüter anzufordern, da dem jeweiligen Nutzen immer Kosten von 0 GE gegenüberstehen würden. Als Folge ist mit einer *Fehlallokation* von Ressourcen zu rechnen.

Ausgehend von den hier angestellten Betrachtungen werden im Kapitel 6 konkrete Anhaltspunkte zur Zuweisung der Kostenverantwortung und Aufteilung der Erwerbungskosten gegeben. Wie immer man hier sich entscheidet – klar ist, dass ein *politischer Prozess* für die Bereitstellung öffentlicher Güter oder Klubgüter notwendig ist: Die Beteiligten werden keine freiwilligen Zahlungen und Präferenzbekundungen leisten, solange ein Ausschluss von der Nutzung nicht möglich oder nicht erwünscht ist (vgl. Musgrave u.a. 1994: 80).

Gerade der Ausschluss von der Nutzung bibliothekarischen Ressourcen stellt aber einen Bruch mit der Leitidee der Informationsallmende dar. Dieses Dilemma – ein Ausschluss ist unerwünscht, aber ohne Ausschluss kommt es über den Umweg der Finanzierung langfristig wahlweise zur Unterversorgung oder Fehlallokation – besteht grundsätzlich und kann nicht völlig gelöst werden. Wenigstens das Ziel des Bestandsaufbaus bleibt eindeutig: eine Verausgabung der für die Erwerbung zur Verfügung stehenden Geldmittel in der Weise, dass damit eine bestmögliche Versorgung der BenutzerInnen mit Fachinformationen ermöglicht wird.

### 3.3. FACHINFORMATIONEN ALS MERITORISCHE GÜTER

Oft ist es der Fall, dass Güter ganz bewusst kostenlos oder subventioniert angeboten werden, weil diejenigen, die über diese Güter oder die zu ihrer Anschaffung notwendigen Ressourcen samt Entscheidungskompetenzen verfügen, der Meinung sind, sie seien notwendig, um damit einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Solche Güter werden als *meritorische Güter* bezeichnet (vgl. einführend Stiglitz 1994: 107f.; Musgrave u.a. 1994: 87ff.).

Bei meritorischen Gütern wird bewusst auf die Herstellung einer Kostenwahrheit auf Ebene der einzelnen NutzerInnen oder NutzerInnengruppen, deren Fehlen oben problematisiert wurde, verzichtet. Weiters ist es bei meritorischen Gütern so, dass die EntscheiderInnen Sachleistungen – in unserem Fall: konkrete Informationsgüter – bereitstellen und nicht etwa Budgetmittel, mit denen diese, aber möglicherweise auch andere Informationsgüter erworben werden können. EntscheiderInnen, die meritorische Güter zur Verfügung stellen, müssen

sich deshalb oft den Vorwurf des *Paternalismus* gefallen lassen, da letztlich einzelne NutzerInnen oder NutzerInnengruppen nicht immer nach ihren Präferenzen gefragt werden.

In Universitätsbibliotheken treten meritorische Güter dann auf, wenn die Bibliotheks- oder Universitätsleitung entscheidet, bestimmte Informationsgüter a priori bereitzustellen, wenn dies für den Zweck des Forschungs- und Lehrbetriebs notwendig scheint. Dazu gehört z.B. die Grundausstattung eines Bestands, etwa Tageszeitungen, allgemeine Lexika usw., aber auch der Zugang zu elektronischen Fachinformationssystemen, die in einem gewissen Fach oder Fachbereich als unumgänglicher Standard gesehen werden. Häufig sind meritorische Güter öffentliche Güter oder Klubgüter, allerdings ist dies nicht zwingend der Fall.

Für das in dieser Arbeit behandelte Thema ist das Konzept der meritorischen Güter dann relevant, wenn im weiteren Verlauf Modelle besprochen werden, um Kostenverantwortungen zuzuteilen bzw. Kosten für Informationsgüter auf Fachbereiche oder Zweigbibliotheken aufzuteilen. Bei meritorischen Gütern werden die Kosten in der Regel aus dem Budget der Hauptbibliothek, dem fachübergreifenden Budget oder aus dafür extra bereitgestellten Budgetmitteln gedeckt.

### **3.4. SONDERFALL: KONSORTIALMODELLE BEI INFORMATIONSGÜTERN**

Wenn von der Ökonomie von Informationsgütern in Bibliotheken gesprochen wird, darf über konsortial erworbene Informationsgüter nicht geschwiegen werden, denn dadurch erfahren die bisherigen Ausführungen eine Verkomplizierung. Im Folgenden wird deshalb, soweit es für die hier behandelte Thematik notwendig ist, kurz auf die konsortiale Erwerbung von Informationsgütern eingegangen. Allgemeine Vor- und Nachteile von Konsortien für den Bestandsaufbau und die Finanzlage von Bibliotheken können hier nicht erörtert werden – dazu sei auf die in diesem Abschnitt zitierte Literatur verwiesen, die einen guten Einstieg in die Thematik bietet.

Im Bestandsaufbau versteht man unter einem Konsortium den Zusammenschluss von Bibliotheken, um eine möglichst kosteneffiziente Bereitstellung von elektronischen Informationsgütern (Recherchedatenbanken, elektronische Zeitschriften und in zunehmendem Maße auch elektronische Bücher) koordiniert zu ermöglichen. Der Zusammenschluss soll zum einen die Aufbringung der Finanzmittel erleichtern und durch gemeinsames Auftreten auf dem Markt zu einer besseren Verhandlungsposition führen, indem die Kaufkraft und Verhandlungskompetenz der teilnehmenden Bibliotheken gebündelt wird. Bei Zeitschriften liegt der Mehrwert eines Konsortiums vor allem im Zugang zu Titeln, die vor der

Teilnahme am Konsortium vor Ort nicht verfügbar waren; konkret werden bisher verstreut vorhandene gedruckte Zeitschriften durch Zugang zu ihren digitalen Pendanten zu echten Klubgütern innerhalb des Konsortiums. Der Konsortialpreis ist Verhandlungssache zwischen Verlag und Konsortium, als Grundregel dient der bereits vorliegende Jahresumsatz des Verlages für ein Produkt oder eine Produktgruppe bei den beteiligten Bibliotheken. Die Lizenzierungskosten werden zwischen den beteiligten Bibliotheken nach einem Kostenschlüssel aufgeteilt (vgl. Keller 2002; Wiesner u.a. 2004: 202f.).

Es gibt verschiedene Konsortialmodelle bei Zeitschriftenlizenzen, wobei die so genannten *Print-Plus-* und *Electronic-Plus-Modelle* die Grundformen darstellen. Beim ersten Modell bildet die Summe der von den teilnehmenden Bibliotheken abonnierten gedruckten Zeitschriften die Berechnungsbasis, zumeist wird das Umsatzvolumen für die bisherigen gedruckten Abonnements in einem definierten Jahr als Preis für den Online-Zugriff herangezogen. Der Zugriff auf die elektronischen Versionen kann gegen eine Zusatzgebühr zwischen 8 und 15 % der Berechnungsbasis zusätzlich erworben werden. Dadurch erhalten die teilnehmenden Bibliotheken elektronischen Zugang zu all jenen Zeitschriftentiteln des Verlages, die mindestens an einer teilnehmenden Bibliothek in gedruckter Form als Abonnement bezogen werden – dies wird als *Cross Access* bezeichnet. Zusätzlich gibt es in vielen Fällen noch die Möglichkeit der Aufzählung zur Nutzung für weitere Titel des Verlages, die in gedruckter Form an keiner teilnehmenden Bibliothek bezogen werden (*Additional Access*). Die Verlage bedingen sich dabei so genannte *Abbestellverbote* oder begrenzte Abbestellquoten aus, um zu verhindern, dass Abonnements abbestellt und die Berechnungsbasis sowie die Einnahmen der Verlage unterlaufen werden (vgl. dazu Piguet 2004: 32, 36f.; Wiesner u.a. 2004: 204).

Beim *Electronic-Plus-Modell* wird nicht das gedruckte, sondern das elektronische Produkt dem Vertrag zugrunde gelegt, allerdings orientieren sich auch die Lizenzgebühren dieses Modells an den bisherigen Printbeständen. Wenn Konsortien auf dieses Modell umsteigen, so wird ein gedrucktes Exemplar durch ein elektronisches ersetzt, mitunter müssen sogar Mehrfachexemplare auf einem Campus gehalten werden, wobei in vielen Fällen die Kosten für elektronische Ausgaben deutlich billiger sind. Abonnements der gedruckten Ausgabe stehen dabei zur Disposition der teilnehmenden Bibliothek; mitunter verlangt der Verlag, dass zumindest ein Abonnement der gedruckten Zeitschrift im Konsortium bezogen wird. Grundsätzlich können gedruckte Abonnements von den teilnehmenden Bibliotheken zusätzlich zur elektronischen Zeitschrift zu einem relativ geringen Preis (etwa 15-20 % des Listenpreises) bezogen werden (vgl. ebenda sowie Wiesner/Dugall 2002: 16).

Worin liegt hier nun der Sonderfall für die finanzielle Behandlung von Informationsgütern innerhalb der Bibliotheken begründet, da die im Konsortium stattfindende Kostenaufteilung zwischen den Bibliotheken nicht Thema dieser Arbeit ist? Nun, der Bezug von Informationsgütern über Konsortien erzwingt eine gemeinsame Betrachtung und Verwaltung höchst unterschiedlicher Arten von Gütern, was eine Verzerrung der Kosten-Nutzen-Relationen der beteiligten AkteurInnen zur Folge hat.

Nehmen wir an, es gelte ein Print-Plus-Modell und eine Zweigbibliothek einer Universität beziehe eine konsortialrelevante, hochspezifische wissenschaftliche Zeitschrift, die aufgrund einer vorliegenden fachlichen Nutzenbegrenzung außerhalb des Fachbereiches innerhalb einer teilnehmenden Universität kaum eine Nutzung erfahre. In diesem Fall wirkt die gedruckte Zeitschrift innerhalb des Bibliothekssystems wie ein privates Gut oder ein Klubgut mit einer engen fachlichen Nutzenbegrenzung, wird folgerichtig aus dem Budget der Zweigstelle bezahlt und ist auch dort aufgestellt. Wenn sich nun aufgrund geänderter Präferenzen die Kosten-Nutzen-Relation bezüglich des Informationsgutes für den Fachbereich verschlechtert, wäre eine Abbestellung der Zeitschrift die logische Folge – freilich mit negativen Konsequenzen für das Konsortium, da in diesem Fall der Zugang für das gesamte Konsortium von den Präferenzen eines Fachbereiches einer teilnehmenden Universität abhängt. Anders formuliert: Wenn der Fachbereich ein privates Gut bzw. ein Informationsgut mit enger, nur für diesen Fachbereich beschränkter Nutzenbegrenzung abbestellt, verliert das Konsortium den Zugang zu einem Klubgut. Tatsächlich zeigt sich in der Praxis, dass es insbesondere in zweischichtigen Bibliothekssystemen nur schwer möglich ist, Institutsbibliotheken davon zu überzeugen, bei konsortialrelevanten gedruckten Abonnements wegen eines Lizenzvertrages von einer Stornierung des Bezuges auf jeden Fall abzusehen (vgl. Wiesner/Dugall 2002: 16). Um Institutsbibliotheken diesen Anreiz zu nehmen, werden konsortialrelevante Zeitschriften in der Praxis häufig von der Hauptbibliothek bezahlt, selbst wenn sie innerhalb des einzelnen Bibliothekssystems eine enge Nutzenbegrenzung aufweisen oder überhaupt ein privates Gut darstellen sollten. In einem Electronic-Plus-Modell ist die Situation ähnlich, auch hier werden die elektronischen Abonnements sinnvollerweise von den Hauptbibliotheken verwaltet. Beide Modelle begünstigen innerhalb der teilnehmenden Bibliothekssysteme allerdings die Situation, dass Fachbereiche die Kosten für die von ihnen benötigten Informationsgüter in verstärkter Weise an ihre Hauptbibliotheken auslagern. Das heißt, realiter wird die dezentrale Kostenverantwortung bei privaten Informationsgütern durch Konsortialverträge erschwert, wodurch eine effiziente Versorgung mit Informationsgütern, wie sie in Abschnitt 3.2. skizziert wurde, nicht immer erreichbar ist. Um dem entgegenzu-

wirken, ist deshalb bei einer Zentralisierung der Erwerbung für konsortialrelevante Informationsgüter innerhalb eines Bibliothekssystems eine Kostenbeteiligung der Zweigbibliotheken oder Fachbereiche anzustreben (vgl. Piguet 2004: 36).

## 4. ORGANISATIONALE ASPEKTE

### 4.1. EIN- UND ZWEISCHICHTIGE BIBLIOTHEKSSYSTEME

Bei der Struktur von Universitätsbibliotheken wird grundsätzlich zwischen so genannten *einschichtigen* und *zweischichtigen* Bibliothekssystemen unterschieden. Insbesondere in neueren Universitäten ist das wünschenswerte und leistungsfähigere Modell der einschichtigen Bibliothek verwirklicht: Hier erfüllt eine zentrale Stelle die administrativen Funktionen sowohl der Hauptbibliothek als auch der Zweigbibliotheken. In diesem System sind nicht nur alle bibliothekarischen Arbeitsgänge zentralisiert, sondern es gibt auch eine zentrale Verwaltung des gesamten Bibliotheks- und somit Erwerbungsbudgets durch die Hauptbibliothek. Für ein einschichtiges Bibliothekssystem ist eine räumliche Zentralisierung nicht Voraussetzung: Ist ein zentral durch die Hauptbibliothek gesteuertes Bibliothekssystem auf mehrere Standorte verteilt oder gibt es mehrere Zweigbibliotheken, spricht man von *funktionaler Einschichtigkeit*. In den zweischichtigen Bibliothekssystemen, die durchwegs dezentral organisiert sind, kommt es hingegen zur administrativen und organisatorischen Trennung der Haupt- und Zweigbibliotheken. In beiden Ausprägungen, die nicht immer in reiner Form auftreten, herrscht im Bestandsaufbau eine Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Zweigbibliotheken, die sich im zweischichtigen Bibliothekssystem allerdings praktisch kaum durchsetzen lässt: Während die Hauptbibliothek im Wesentlichen eine Ausleih- und Magazinsbibliothek darstellt und allgemeine bibliothekarische Dienstleistungen wie Fernleihe, Dokumentenlieferservice und Informationsvermittlung anbietet, konzentrieren sich die Zweigbibliotheken auf den Erwerb spezialisierter Fachinformationen und Fachinformationssysteme (vgl. Plassmann/Syré 2004: 24f.).

In einschichtigen Bibliothekssystemen ist durch den Verzicht von an sich nicht notwendigen Mehrfachanschaffungen und einer besseren Koordinierung der Bestandsentwicklung die Effektivität und Effizienz des Mitteleinsatzes ungleich höher. Für die in dieser Arbeit behandelten Fragen der Aufteilung von Erwerbungsbudgets und -kosten ist dies allerdings nicht von vorrangiger Bedeutung: Während in zentral organisierten, einschichtigen Bibliothekssystemen das Erwerbungsbudget zwischen den in der Sammlung repräsentierten Fachgebieten aufgeteilt werden muss, muss in zweischichtigen Bibliothekssystemen dieses Budget auf Institute bzw. Departments und deren Bibliotheken verteilt werden.

Ein Unterschied liegt jedoch in den politischen Aspekten der Budgetierung und Finanzierung: Bei einschichtigen Bibliothekssystemen, in denen das gesam-

te Erwerbungsbudget von der Bibliothek verwaltet wird, lassen sich gemeinhin leichter Politiken über seine Verwendung formulieren und umsetzen als bei zweischichtigen Systemen, in denen die Zweigbibliotheken ihre Etatmittel direkt von der Universität, den Instituten oder Departments zugewiesen bekommen.

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Erkenntnisse einer im Jahre 1994 vorgestellten empirischen Studie für deutsche Universitätsbibliotheken, die obige Aussage bestätigen: Demnach fanden sich in zweischichtigen Bibliothekssystemen nur wenige Budgetverteilungsmodelle, die auf stringenten und nachvollziehbaren Verteilungsverfahren beruhten, bei manchen wurde überhaupt auf jede Art von Verteilungsregelungen verzichtet. Transparente Budgetverteilungsmodelle waren – zumindest zu diesem Zeitpunkt – schlicht „kein Thema“ in zweischichtigen Systemen (vgl. Werner 1994: 79ff.). In einschichtigen Bibliothekssystemen war zu dieser Zeit der Anteil der Bibliotheken der westlichen Bundesländer Deutschlands, die klare Verteilungsverfahren anwenden, mit 60% doch relativ hoch. Die Budgetverteilung wurde in diesen Fällen maßgeblich von den Bibliotheksdirektionen mitgestaltet und geprägt (vgl. Griebel 1994: 28).

## 4.2. MIKROPOLITIK IN ORGANISATIONEN

Within any large organisation, there will always be competing demands for resources. This is the very essence of internal politics within most organisations, and no decisions about resource allocation are likely to be apolitical (Clayton 2001: 148).

\*

It would be nice to believe that universities were places in which rational systems of evaluation could be agreed and put into place and that people handling the outputs from such system would invariably be driven by a cool and highminded objectivity. Unfortunately that is usually not the case (Naylor 1998: 226).

Verfahren zur Budget- und Kostenaufteilung bergen bei begrenzten finanziellen Ressourcen ein beträchtliches Konfliktpotential. Dies lässt sich mit dem Ansatz der so genannten *Mikropolitik in Organisationen* beschreiben, der im Folgenden, soweit es zum Verständnis der in dieser Arbeit verfolgten Problemstellungen notwendig ist, kurz referiert wird; die Darstellung erfolgt in enger Anlehnung an Schreyögg (2003: 432–445).

Unter Mikropolitik versteht man politische Prozesse in Organisationen. Diese haben in widerstreitenden Interessenslagen der Beteiligten ihren Ursprung, wobei der zeitliche Ablauf die drei Phasen der Anspruchsentstehung, Konfliktbildung und Mobilisierung von Macht umfasst. Das Vorkommen von Mikropolitik ist dabei keine Form einer organisationalen Pathologie, sondern vielmehr ein konstitutiver



Bestandteil und somit alltägliches Phänomen aller Organisationen. Mikropolitisch Handeln ist bei Entscheidungen insbesondere dann zu erwarten, wenn eine offene Situation bzw. ein nicht-determinierter Entscheidungsverlauf (wie es häufig bei Budgetverhandlungen der Fall ist) gegeben ist. Je größer die Spielräume sind, desto politischer werden unter sonst gleichen Bedingungen die Entscheidungsprozesse, denen durchaus der Begriff *Kampfspiel* zugewiesen werden kann.

Die TeilnehmerInnen eines Kampfspieles rekrutieren sich aus den VorbereiberInnen der Entscheidung, StelleninhaberInnen mit der formalen Entscheidungskompetenz, Personen mit Recht auf Entscheidungsteilnahme, inoffizielle Mitentscheidende wie Vertraute oder AssistentInnen sowie all jene Mitspielenden, die sich aufgrund ihrer betroffenen Interessen Zugang zum Entscheidungsprozess verschaffen. Wer aller teilnimmt, lässt sich im Voraus nicht immer genau bestimmen; die dynamische und unsichere Struktur von Teilnahmekreisen gehört ganz wesentlich zum Spiel.

Die im Spiel vertretenen Interessen sind einerseits von der (hierarchischen) Position der SpielerInnen in der Organisation abhängig, andererseits nehmen Karrierestreben und persönliche Rivalitäten einen wichtigen Stellenwert ein. In der Praxis verfolgen die TeilnehmerInnen freilich eine komplexe, nur schwer durchschaubare und oftmals nicht einmal ihnen selbst bewusste Melange an Zielen. Die SpielerInnen können deshalb keinesfalls als völlig rational handelnde Individuen angesehen werden, die etwa den Verhaltensweisen des homo oeconomicus folgen; schon alleine aus diesem Grund sind Kampfspiele bei Verteilungskonflikten in der Regel komplexer als zuvor in Tabelle 2 angedeutet, wo nur der finanzielle Aspekt dargestellt wurde.

Eine Frage der Macht ist es nun, welche Interessen bzw. InteressensträgerInnen sich im Spiel durchsetzen. Neben dem formalen Autoritätssystem sind hierbei noch eine Reihe nicht-formale, hierarchieunabhängige Machtquellen von Bedeutung, etwa Wissen oder Charisma. Alle diese Machtbasen werden dazu benutzt, um die eigene Sichtweise in einem Spiel zur Geltung zu bringen und somit eine Beeinflussung der Situation zu eigenen Gunsten zu erreichen.

Der Spielverlauf ist nun aber nicht zufällig, sondern folgt bestimmten Regeln, die vor allem durch die Organisationsstruktur und -kultur vorgegeben sind. Die konkret angewendeten Verhandlungstaktiken und Strategien bewegen sich innerhalb dieses Rahmens.

Für Fragen im Zusammenhang mit Budget- und Kostenaufteilungen an Universitäten (und nicht nur dort) ist dies von hoher praktischer Relevanz. Dies kann am Beispiel der Kommunikation finanzpolitischer Entscheidungen gezeigt werden: Die *Transparenz* des Budgets und des Erstellungsprozesses sowie die aktive *Kommunikation* derselben in der Organisation (Bibliothek und Universität) sind

wichtige und zum Teil kontrovers diskutierte Fragen, auf die in Kapitel 5.5 näher eingegangen wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Organisatorische Prozesse und ihre Ergebnisse, etwa die Erstellung einer Methode zur Budgetaufteilung, lassen sich nicht einzig aus formalen Strukturen oder rationalen Notwendigkeiten heraus erklären; zum Wirken der formalen und vordergründig rationalen Ordnung müssen immer auch mikropolitische Aspekte hinzugezählt werden. Werden in der Praxis diese Erkenntnisse (richtigerweise) in den Planungsprozess mit einbezogen, so ergibt sich allerdings die Schwierigkeit, dass die nach dem Schema der Mikropolitik erstellten Deutungen gleichsam schamhaft innerhalb der Organisationen verschwiegen werden, um nicht in den Ruf zu kommen, Entscheidungen politisch statt ausschließlich sachlich zu treffen: „Es gehört zu einer wichtigen Spielregel, politische (Fremd-)Deutungen des eigenen Handelns strikt zurückzuweisen und stattdessen die Verpflichtung auf das Gesamtziel herauszustellen, selbst aber – zumindest gelegentlich – politische Deutungen des Gegnerverhaltens in das Spiel hineinzutragen“ (Schreyögg 2003: 443).

Mikropolitik ist, trotz ihrer häufig von Zynismus und Egoismus getriebenen Anwendung, als Teil der organisationalen Wirklichkeit zu akzeptieren. Davor die Augen zu verschließen hieße lediglich, die Chancen im konstruktiven Umgang mit diesem Phänomen auszublenden und seinen Risiken freien Lauf zu lassen. Allerdings sollten mikropolitische Feldzüge nicht als Selbstzweck betrieben werden: Wird das *politische Kapital* überstrapaziert oder gar durch politische Fehlinvestitionen oder -spekulationen leichtfertig ruiniert, so lässt es sich nur langsam und mühevoll wieder aufbauen (vgl. Marcum 2007: 163f.) Gefragt ist also eine gelassene und abgeklärte Haltung gegenüber dem allzu menschlichen Verhalten in Organisationen.

### 4.3. MAKLERFUNKTION UND BIBLIOTHEKSKOMITEES

Die bisherigen Ausführungen zur Mikropolitik haben gezeigt, dass Handeln in Organisationen ganz wesentlich von *Partikularinteressen*, also den individuellen Motiven und Zielen der beteiligten AkteurInnen bzw. Organisationseinheiten abhängt. In der einschlägigen Literatur zur Budget- und Kostenaufteilung in Bibliotheken kommt der Mikropolitik ein bedeutender Stellenwert zu. Welche Rolle können – oder sollen – Bibliotheken in diesen Kampfspielen zur Verteilung von Ressourcen einnehmen?

Macht ist ein zentraler Faktor jedes Spieles. Mit der so genannten *Maklermacht* (vgl. Küpper/Felsch 2000: 164ff.) steht nun eine spezifische Form der Ver-

waltungsmacht im mikropolitischen Handeln zur Verfügung, die sich als paradigmatisch und wegweisend für die Rolle der Universitätsbibliotheken bei Aufteilung des Erwerbungsbudgets und der Erwerbungskosten auf Fachbereiche bzw. deren Zweigbibliotheken erweisen kann. Die Maklerfunktion besteht darin, divergierende Interessen der Fachbereiche zusammenzuführen und dadurch einen Austausch bzw. eine Zuweisung von Ressourcen bestmöglich zu fördern, wobei das universitäre Gesamtinteresse Maßstab des Handelns ist.

Langfristig werden die MaklerInnen befriedigende Austauschbedingungen zwischen organisationalen Gruppen nur dann herstellen können, wenn sie als neutral wahrgenommen werden; die Gefahr, sich von einer oder mehreren beteiligten Parteien vereinnahmen zu lassen, darf nicht unterschätzt werden. Die Bibliothek ist deshalb im Verhandlungsprozess als ehrliche und kompetente Vermittlerin in Verteilungsfragen zu positionieren, d.h., als integre, unparteiische Schiedsrichterin und effektive Hüterin des gesamtuniversitären Interesses (vgl. auch Entwistle 1997: 23).

Um sich erfolgreich auf die MaklerInnenrolle zu beschränken, ist es hilfreich, die grundlegende bzw. ureigene Rolle der Bibliotheken im Universitätsganzen in Erinnerung zu rufen: Bibliotheken sind in erster Linie *Serviceeinrichtungen* für die Universitätsangehörigen, insbesondere für das wissenschaftliche Personal. Die Bibliothek hat demnach weder das Recht noch die Legitimation, der Universität vorzuschreiben, wohin die generelle Entwicklung im Bestandsaufbau und somit der Mittelzuweisung zu gehen habe. Dies schließt freilich nicht aus und macht es sogar notwendig, Konzepte und Empfehlungen samt Alternativvorschlägen zu präsentieren und deren Konsequenzen der Universitätsleitung deutlich zu machen (vgl. Lovecy 1991: 16). Higham (1980: 16) bringt diese Überlegungen auf den Punkt: “[The librarian] must accept the sort of library he is serving and must give all the support he can to its declared information needs. He is building up collections and providing a service for a specific library, and not creating the ideal library for the university of his dreams”.

Gelingt eine erfolgreiche Mitwirkung an Budgetverteilungsprozessen, so birgt das die große Chance, dass Bibliotheken Ansehen und Wertschätzung im Universitätsgefüge gewinnen und sich ihre MitarbeiterInnen einen guten Ruf als kompetente InformationsspezialistInnen erwerben (vgl. German/Schmidt 2001: 431f.). Bibliotheken sollten also die Herausforderung der weithin geforderten Professionalisierung der Mittelverteilung aktiv aufgreifen und dieses Betätigungsfeld nicht einzig der Universitätsleitung oder externen BeraterInnen überlassen – nicht zuletzt aus mikropolitischen, im Interesse der Bibliothek liegenden Gründen.

Ein verbreitetes Mittel, um Bibliotheken in Universitäten nachhaltig zu positionieren und nutzbringende Kontakte im Universitätsgefüge zu knüpfen bzw. aufrechtzuerhalten, sind so genannte *Bibliothekskomitees*. Diese Komitees verdanken ihre weite Verbreitung der Tatsache, dass ein erhöhter Bedarf nach effektiven Entscheidungsstrukturen zur Bewältigung der immer komplexer werdenden Problemstellungen in der Bibliotheks- und Hochschulverwaltung notwendig wurde. Gerade in Budgetierungsfragen gewinnt eine strukturelle und transparente Planung vor dem Hintergrund knapper werdender finanzieller Ressourcen immer mehr an Bedeutung. Bibliothekskomitees dienen als Schnittstelle zwischen der Bibliothek und dem Universitätsbetrieb, in ihnen sind deshalb neben der Bibliothek auch die Fachbereiche, die Universitätsverwaltung, Studierende etc. vertreten. Bibliothekskomitees können bei Notwendigkeit auch Unterkomitees aufweisen und haben unterschiedliche Handlungskompetenzen: Entweder üben sie *administrative Macht* aus, werden nur *beratend* tätig oder haben überhaupt nur *Informationsrechte* (vgl. Cooper 1985).

Bezüglich der Schnittstellenfunktion ist zu sagen, dass sich Bibliothekskomitees auch als informelle Informations- und Einflusskanäle für die Bibliotheken anbieten. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn – wie es häufig der Fall ist – Bibliotheken wenig Möglichkeit sehen, auf formellem Weg die Universitätspolitik mitzugestalten: “A well-informed (or well-tamed!) Library Committee may bring the financial needs of the library to the attention of Senate or Council – a route denied to many of our academic colleagues [...] Personal contact with influential figures (not necessarily the holders of important posts) may induce them to raise the question in appropriate quarters, as may detailed explanations to senior heads of departments as to why the library cannot accommodate their very reasonable requests” (Lovecy 1991: 11).

Die Mehrzahl der Bibliothekskomitees weist nur eine beratende Funktion im Universitätsgefüge auf (vgl. Jenkins 2005: 46). Verfügen sie über administrative Macht, so erliegen sie gern der Versuchung, sich in das Tagesgeschäft der Bibliothek einzumengen – eine für die betroffenen Bibliotheken in der Regel wenig wünschenswerte Situation. Grundsätzlich nehmen Bibliothekskomitees – beratend oder administrierend – drei Aufgaben wahr: Neben ihrer bereits erwähnten Funktion als *Schnittstelle* zwischen Bibliothek und Universität betreiben sie *Politikformulierung* und übernehmen die Aufgabe der *langfristigen Planung* (vgl. Aina 1997: 18).

Fragen der Größe, der Zusammensetzung und des Vorsitzes sind von besonderer Wichtigkeit. Bezüglich der Größe ist eine hohe Repräsentativität bei gleichzeitiger Wahrung einer erforderlichen Überschaubarkeit anzustreben, um eine Partizipation der Mitglieder und eine hohe Arbeitsfähigkeit des Gremiums

sicherzustellen (vgl. Higham 1980: 13). Was die Zusammensetzung betrifft: Bibliothekskomitees verleihen getroffenen bzw. vorbereiteten Entscheidungen Legitimation, diese lässt sich umso leichter herstellen, je hochkarätiger das Komitee besetzt ist. Unabhängig von so genannten „sachlichen“ Gründen – z.B. der fachlichen Expertise – sollten die Mitglieder nicht zuletzt aufgrund ihres hierarchischen Status vertreten sein. Die Frage, ob die Bibliothek im Bibliothekskomitee auch den Vorsitz innehaben soll, ist umstritten und in der Regel auch nicht der Fall (vgl. Revill 1988: 13f., 17f.).

Die erfolgreiche Positionierung der Bibliotheken mittels Komitees sowie die Entscheidungsfindung innerhalb derselben verlangt einiges an politischem Geschick. Unter den hier zitierten AutorInnen liefert insbesondere D.H. Revill eine reiche Fundgrube an in Bibliothekskomitees erworbenen mikropolitischen Einsichten, die freilich mitunter etwas gar zynisch wirken. Sein Grundtenor ist dabei: “The librarian’s committee job is to get the committee to lead him in the direction in which he wishes to go. As the librarian largely presents the information on which decisions are made, this should not be a difficult task.” (ebenda: 21). Allerdings birgt ein solches Handeln die Gefahr, das politische Kapital der Bibliothek vorschnell zu verpressen.

In Budgetierungsfragen werden Bibliothekskomitees häufig als das Mittel der Wahl in der Entscheidungsfindung gehandelt – wie aber werden sie in der Praxis gehandhabt? Dies soll exemplarisch anhand der *University of Illinois at Urbana-Champaign* dargestellt werden, da dieses Beispiel sehr gut dokumentiert ist und einen guten Einblick in die Struktur und Verzahnungen von Komitees bietet. Diese große multidisziplinäre Universität mit 42 Zweigbibliotheken kann seit den 1980er Jahren auf eine wechselhafte und nicht immer erfolgreiche Geschichte von Universitäts- und Bibliothekskomitees zurückblicken (vgl. dazu ausführlich German/Schmidt 2001; Scheeline et al. 2001).

Um eine rationale Budgetverteilung zu etablieren, wurde an dieser Universität im Jahr 2000 im Auftrag des dauerhaft eingerichteten *Senatskomitees für die Bibliothek* das *campusweite Steuerungskomitee für die Allokation des Bibliotheksbudgets* eingerichtet, das eine Allokationsmethode erarbeiten sollte. Es bestand aus 17 Mitgliedern, davon 12 WissenschaftlerInnen, wovon einer den Vorsitz über das Komitee führte. Die Bibliothek war mit 3 Personen vertreten (Bibliotheksdirektorin und 2 BibliothekarInnen), weiters zählten 2 VertreterInnen der Studierenden zu den Mitgliedern.

Dieses Steuerungskomitee installierte 4 Arbeitsgruppen: Eine Arbeitsgruppe (AG) holte Meinungen und Ideen zur Budgetallokation im Campus ein. Die AG für den Budgetprozess beschäftigte sich mit strategischen Fragen zum Budget und führte diesbezüglich am Campus ebenfalls Umfragen und ExpertInnengespräche

durch. Die AG für Modellierung erarbeitete verschiedene Modelle und die AG für die akademische Prioritätensetzung stellte sicher, dass die gegenwärtige und zukünftige Ausrichtung der Universität berücksichtigt wurde.

Schon ein Jahr nach seiner Gründung konnte das Steuerungskomitee Empfehlungen an die Universitätsleitung und die Bibliothek vorlegen. Neben der raschen Erarbeitung einer Methode zur Budgetverteilung führte dieser Prozess auch zu einem besseren wechselseitigen Verständnis von der Bibliothek und den Fachbereichen und die Bibliothek gewann spürbar an Wertschätzung innerhalb der Universität.

Es gilt aber auch: Der Aufwand für die Bildung von und das ernsthafte Arbeiten mit Komitees im Sinne einer partizipativen und zeitgemäßen Universitätsverwaltung darf nicht unterschätzt werden. Komitees bergen immer auch die Gefahr einer bürokratischen Lähmung oder können von vornherein als Feigenblatt der Universitätsleitung dienen, um durch Scheineinbindung Partizipation zu simulieren. Komitees sind kein Zweck an sich, sondern müssen im Lichte einer konkreten Zielvorstellung beurteilt werden. Um diese Beurteilung redlich durchführen zu können, müssen allerdings auch die Reibungs- und Effizienzverluste von intransparenten Verwaltungsstrukturen, in denen Komitees notwendig wären, aber fehlen, betrachtet werden.

Da sich transparente, partizipative Strukturen in Organisationen mehr und mehr als zu verfolgender Grundwert etablieren, wird das Wirken von Bibliothekskomitees in der in diesem Abschnitt zitierten Literatur durchwegs positiv gesehen. Die beste Alternative zu bürokratischen, schlecht funktionierenden und nur halbherzig betreuten Komitees sind deshalb Komitees, die ernsthaft und effektiv betrieben werden.

# 5. AUFTEILUNG DES ERWERBUNGSBUDGETS

## 5.1. DEFINITIONEN UND EINLEITUNG

A budget is a mathematical exercise, but it is more than numbers on a spreadsheet. It is possibly the most visible public relations tool you have and a great way to highlight your financial skills, while demonstrating your contribution to the bottom line (Seer 2000: 187).

Das Zuweisen von Budgets zu Organisationseinheiten dient der *dezentralen Steuerung* von Organisationen anhand festgelegter Organisationsziele. Die Budgetierung stellt deshalb ein spezifisches Instrument des *Controllings* dar, also jener Verwaltungsfunktion, die für Planung, Steuerung und Kontrolle betrieblichen Handelns im Hinblick auf die Organisationsziele zuständig ist. Die Organisationsleitung verzichtet häufig auf detaillierte Handlungsanweisungen an nachgeordnete Dienststellen, allerdings wird im Gegenzug die Einhaltung des Budgets unter weitgehender Wahlfreiheit der Budgetverantwortlichen bei ihren Sachentscheidungen erwartet (vgl. etwa Wöhe/Döring 2002: 210ff.). Jedoch hat nicht nur die Organisationsleitung mit Budgets ein wirkmächtiges Kontroll- und Vorgabeinstrument, sondern auch die Organisationseinheiten können im Sinne einer selbst auferlegten Verpflichtung zu rationalem, planvollem, transparentem und wirtschaftlichem Handeln von Budgets profitieren. Nicht zuletzt stellen Budgets ein wichtiges Werkzeug für innerbetriebliche Kommunikations- und Marketingstrategien dar. Bibliotheken, die dieses Werkzeug geschickt und politisch klug einsetzen, können im Universitätsgefüge ein professionelles Image aufbauen und pflegen (vgl. Seer 2000: 187).

Für die Erstellung eines Budgets stehen drei idealtypische Verfahren zur Verfügung: retrograde, progressive und Gegenstromplanung. Die retrograde Budgetplanung ist ein so genanntes *Top-Down-Verfahren*, bei dem aus einem übergeordneten die nachgeordneten Budgets abgeleitet werden. Der Vorteil ist, dass die Budgetzuteilung wesentlich den Zielsetzungen der Organisationsleitung entspricht. Als nachteilig kann sich herausstellen, dass den nachgeordneten Dienststellen sachlich unangemessene Budgets zugewiesen werden. Bei der progressiven Budgetplanung handelt es sich hingegen um ein so genanntes *Bottom-Up-Verfahren*, das auf der untersten Planungsebene beginnt, die übergeordneten Budgets werden aus der Verdichtung der einzelnen Budgetposten errechnet. Vorteilhaft ist hier, dass die Teilbudgets von jenen Organisationseinheiten erstellt werden, die sachlich am besten Bescheid wissen. Allerdings ist dieses Verfahren auch für suboptimales strategisches Handeln aufgrund von Einzelinteressen an-



fällig, weiters ergibt sich die Gefahr, dass der Blick auf das Gesamtbudget und die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Teilbudgets nicht gewährleistet ist. Um die jeweiligen Nachteile dieser beiden gegensätzlichen Grundstrategien auszuschalten und ihre Vorteile zu kombinieren, wird häufig das *Gegenstromverfahren* als kombiniertes Vorgehen angewandt: Ausgehend von einem vorgegebenen Rahmenbudget wird die Budgetzuteilung retrograd durchgeführt. Diese vorläufige Zuteilung wird durch ein progressives Vorgehen überprüft und kommentiert. Dieser Zyklus kann je nach Notwendigkeit mehrmals durchlaufen werden (vgl. Wöhe/Döring 2002: 109f., 212ff.).

Grundsätzlich muss bei Budgets festgelegt werden, wie detailliert sie in sich aufgliedert sein sollen. Für den Bestandsaufbau in Bibliotheken stellt sich z.B. die Frage, ob Monographien, Zeitschriften, elektronische Medien etc. je in einem eigenen Budgetposten abgebildet sein sollen oder ob die Budgetierung für einen Fachbereich oder eine Zweigbibliothek pauschal erfolgen soll (globales Erwerbungsbudget). Wenn das Erwerbungsbudget in verschiedene definierte Positionen zerfällt, so kann zwischen gegenseitig deckungsfähigen Budgetposten und solchen, die das nicht sind, unterschieden werden. Eine gegenseitige Deckungsfähigkeit liegt vor, wenn die Defizite in einem Budgetposten ganz oder teilweise durch einen anderen ausgeglichen werden können (vgl. Dorfmueller 1989: 202). Aufgrund der Tatsache, dass heute viele Informationsgüter in hybrider Form vorliegen (etwa die Kombination elektronischer und gedruckter Zeitschriften), scheint es nicht mehr in jedem Fall zeitgemäß, verschiedene Medientypen in jeweils einzelnen Budgetposten abzubilden. Als Alternative dazu können die Geldmittel für den Bestandsaufbau, insbesondere für kleinere Organisationseinheiten wie Zweigbibliotheken, global zugewiesen werden, was den Vorteil einer dezentralen, flexiblen und bedarfsorientierten Steuerung hat (vgl. Seer 2000: 187). Über die konkrete Verwendung der Ressourcen wird in so einem Fall vor Ort entschieden – also dort, wo die höchste Expertise bei operativen Sachentscheidungen zu erwarten ist (vgl. Linn 2007: 26).

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Budgets ist die Frage ihrer Übertragbarkeit. Darunter versteht man, dass Mittel, die in einem Jahr nicht verbraucht wurden, im nächsten Jahr zur Verfügung stehen. Ist die Übertragbarkeit nicht gegeben (etwa bei streng einjährigen Budgets), dann verfallen übrig gebliebene Mittel. Ein daraus resultierendes Grundproblem ist das so genannte *Dezemberfieber*: Darunter versteht man das (nicht immer sachlich gerechtfertigte) rasche Ausgeben von Mitteln gegen Ende des Budgetjahres (vgl. Wöhe/Döring 2002: 214). Das *Dezemberfieber* bricht nicht ohne Grund aus, denn häufig sind verfallende Mittel für die übergeordnete Organisationseinheit ein Signal, im nächsten Jahr weniger zuzuweisen.

Schließlich ist noch zwischen freien und gebundenen Mitteln zu unterscheiden. Zu den gebundenen Mitteln gehören jene, die längerfristig fix determiniert



sind, etwa Verpflichtungen aus laufenden Zeitschriftenabonnements, so genannte Standing-Orders bei Monographienreihen, Lizenzverträge für elektronische Zeitschriftenpakete oder Datenbanken, Beteiligungen an konsortialen Lizenzen etc. Die freien Mittel dienen zum Erwerb neuer Informationsgüter, insbesondere Monographien, aber auch neuer Zeitschriften und Datenbanken, die allerdings dann längerfristig Mittel binden (vgl. Wiesner u.a. 2004: 168).

Zur Erstellung von Budgets stehen eine Vielzahl von Vorgangsweisen und Ansätzen zur Verfügung. In dezentralen Bibliothekssystemen ist die Mittelaufteilung zwischen der Haupt- und den Zweigbibliotheken häufig die erste und grundlegende Frage bei der Etatverteilung.

Wurde hierzu eine Entscheidung getroffen, sind die nicht von der Hauptbibliothek beanspruchten Mittel zwischen Fächern bzw. Zweigbibliotheken aufzuteilen. Dazu werden in dieser Arbeit zwei idealtypische Methoden präsentiert. Die erste Methode ist die *Fortschreibung bestehender Budgets*, wobei jedes Jahr die Budgetsumme zu meist um einen gewissen Prozentsatz erhöht oder – bei finanziellen Problemlagen – eingefroren oder gar verringert wird. Diese Weiterführung bereits existierender Budgets ist die in der Praxis vielleicht häufigste Form der Budgetierung. Diese Methode entspricht nicht mehr dem Standard zeitgemäßen Verwaltungshandeln und wird deshalb nur kurz dargestellt. Die zweite, hier grundsätzlich befürwortete Methode ist die in der Literatur zum Bestandsaufbau sehr häufig diskutierte *formelbasierte Budgetierung*, also der Ansatz, durch eine Quantifizierung der entsprechenden Einflussgrößen eine rationale und transparente Verteilung von Ressourcen vorzunehmen.

Diese beiden Verfahren werden idealtypisch dargestellt, in Absehung von in der Praxis häufig vorkommenden Mischformen bzw. Überlagerungen durch politische Verhandlungslösungen. Andere in der Literatur zur Bibliotheksverwaltung gehandelten Budgetierungsarten (vgl. dazu Linn 2007) haben für den Bestandsaufbau keine große Bedeutung und werden deshalb hier nicht weiter verfolgt.

## 5.2. BUDGETANTEIL DER HAUPTBIBLIOTHEK

Wenn über die Aufteilung von Erwerbungsbudgets in dezentralen Bibliothekssystemen gesprochen wird, so ist eine der ersten Fragen jene nach dem Anteil der Hauptbibliothek. Ein Blick auf die verschiedenen Verhältniszahlen in der real existierenden Bibliothekswelt zeigt allerdings, dass hier eine allgemeine Regel nicht auszumachen ist.

Dorfmüller (1989: 224) nennt einige Einflussfaktoren, deren Ausprägungen das Verhältnis der Erwerbungs Mittel zwischen Hauptbibliothek und Zweigbibliotheken bestimmen, etwa:

- die mehr zentrale oder dezentrale Orientierung des Grundkonzeptes (dies wirkt auf die räumliche Nutzenbegrenzung),
- die fachliche Vielfalt an der Universität (fachliche Nutzenbegrenzung),
- allfällige außeruniversitäre Aufgaben der Hauptbibliothek, etwa Landes- oder Stadtbibliothek oder Zentralbibliothek für ein bestimmtes Fach,
- besondere Sammlungen der Hauptbibliothek.

Ein häufig genutzter Indikator für die Aufteilung zwischen Haupt- und Zweigbibliotheken ist die räumliche Entfernung – dieses Kriterium wurde beispielsweise am zweischichtigen Bibliothekssystem der Universität Marburg herangezogen, um eine Aufteilung des Erwerbungssetats im Verhältnis von rund 34 % : 66 % durchzuführen (vgl. Schneider 2000: 38). Grundsätzlich wurde in den 1980er Jahren für Deutschland ein Verhältnis von 40%:60% als mittlere Norm vorgeschlagen. Für ältere, zweischichtig organisierte Bibliothekssysteme sind Verhältnisse von 1:1 bis 1:8 in der Praxis zu beobachten. Auch bei Bibliothekssystemen mit einer gut ausgebauten zentralen Bibliothek pflegen Zweigbibliotheken ein Mehrfaches der Mittel für die Hauptbibliothek zu beanspruchen (vgl. Dorf Müller 1989: 224).

Letztlich gilt: Eine allgemeine Faustregel ist hier beim besten Willen nicht zu geben, eine Operationalisierung durch Modellbildung ist aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren kaum durchführbar. Vielmehr scheint es so zu sein, dass die Entscheidung für ein bestimmtes Verhältnis der Erwerbungs Mittel zwischen Haupt- und Zweigbibliotheken nicht so sehr Ausdruck eines spezifischen bzw. vermuteten Budgetbedarfes ist, sondern – zumindest bei Neuplanungen – *präskriptiv* die Rolle der Hauptbibliothek im Bibliothekssystem festlegt.

### 5.3. FORTSCHREIBUNG BESTEHENDER BUDGETS

Wurde in dezentralen Bibliothekssystemen eine Entscheidung über das Erwerbungs budget der Hauptbibliothek getroffen, so geht es im nächsten Schritt darum, das nicht von der Hauptbibliothek beanspruchte Budget zwischen den Zweigbibliotheken oder Fächern aufzuteilen. Eine im laufenden Betrieb (immer noch) häufige und vom Verfahren her einfache Methode, zusätzliche Finanzmittel in Organisationen auf verschiedenen Organisationseinheiten aufzuteilen, ist die Fortschreibung der bisher stattgefundenen Verteilung. Die Erhöhung oder Verringerung des Budgets gegenüber dem Vorjahr betrifft alle Zweigbibliotheken

bzw. Fachbereiche prozentuell gleich. Dieser Ansatz wird aufgrund seiner Vergangenheitsorientierung auch als *historische Methode* (vgl. etwa Bandelin/Payne 2000: 41; Webster 1993: 59) oder, wegen der sich alljährlich nur geringfügig ändernden Budgethöhe, als *inkrementelle Methode* (vgl. Linn 2007: 21; Evans 2001: 21) bezeichnet. Deshalb lässt sich die Fortschreibung bestehender Budgets auch als "history plus increment" (German/Schmidt 2001: 412) benennen. In der deutschsprachigen Literatur hat sich in diesem Zusammenhang die Rede von (tradierten) *Verteilungsschlüsseln*, in Abgrenzung von den im nächsten Abschnitt besprochenen *Verteilungsmodellen*, eingebürgert (vgl. etwa Griebel 1994; Reinhardt 2000a).

Die inkrementelle Änderung gilt meist pauschal für das gesamte Bibliothekssystem und wird an die einzelnen Teilbudgets (Zweigbibliotheken, Fachbereiche) weiterverrechnet. Die in der Vergangenheit stattgefundene Aufteilung wird als bereits gerechtfertigt angesehen, weshalb es keiner grundsätzlichen Diskussionen mehr über die relative Höhe der einzelnen Zuweisungen bedarf und diese deshalb fortgeschrieben wird. Die Tatsache, dass dadurch die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen gleichsam einzementiert werden, ist das wichtigste Merkmal dieser Methode. So ist sichergestellt, dass jene Fachbereiche, die den Verteilungskampf in der Vergangenheit gewonnen haben – sei es, weil sie politisch besser agierten, sei es, weil die damalige inhaltliche Ausrichtung der Hochschule diese Fachbereiche bewusst bevorzugte – ihre privilegierte Stellung halten, so lange dieses Verfahren in Kraft ist.

Zu den Vorteilen dieser Methode gehören ihre einfache Administration, die hohe Planungssicherheit und die suspendierten Verteilungskonflikte. Die geringe Konflikträchtigkeit ergibt sich daraus, dass auch die in den Anfängen zu den Verliererinnen gehörenden Fachbereiche ihr (möglicherweise zu niedriges) Budget jedes Jahr erhöht sehen, und zwar um den gleichen Prozentsatz (z.B. entsprechend der Teuerungsrate) wie die sehr gut dotierten Bereiche. Dadurch ergibt sich eine scheinbare Gleichbehandlung. Zu den Nachteilen gehört, dass geänderte strategische Ausrichtungen in solchen Systemen nur schwer Platz greifen können. Immer dann, wenn bedeutende Veränderungen anstehen (etwa eine Veränderung der fachlichen Schwerpunktsetzungen der Universität, das Entstehen neuer Fachbereiche, veränderte Ansprüche der Nutzungsgruppen, technologischer Wandel, Geldknappheit etc.) zeigen sich die engen Grenzen dieses Ansatzes (vgl. Linn 2007: 21f.).

Die Bequemlichkeit dieser Methode liegt allerdings nicht nur in der hohen Planungssicherheit begründet. Die Erwerbungsbudgets wissenschaftlicher Bibliotheken sind zunehmend von gebundenen Mitteln (Zeitschriftenabonnements, Lizenzen für elektronische Fachinformationen) geprägt; die damit verbundenen

Kosten werden aufgrund von Preissteigerungen jährlich höher und die freien Mittel (etwa zur Erwerbung von Monographien) nehmen deshalb einen immer kleineren Anteil am Gesamtbudget ein. Begegnet man diesen Entwicklungen mit einer veränderungsresistenten Grundhaltung, so wirkt das Fortschreiben der bestehenden Verteilung als (möglicherweise nur scheinbare) Methode der Wahl. Es gibt aber – zumindest bei stetigen Geldzuflüssen – kaum Anreize, Lizenzen oder Abonnements aus inhaltlichen Gründen wieder abzubestellen.

Zur Ehrenrettung dieser Methode könnte zwar mit Dorf Müller (1989: 221) argumentiert werden: „Wenn sich – wie bei alten Bibliotheken selbstverständlich – in jahrelanger Übung gewisse Proportionen zwischen den Verbrauchszahlen der Fächer ergeben haben, wird man das normalerweise als Ausdruck der faktischen Bedarfsstruktur auffassen müssen; solche Entwicklungen gehen ja nicht beliebig vor sich, sondern unterliegen andauernder Kontrolle und Kritik der Zentralinstanzen und der konkurrierenden Geldempfänger. Es ist deshalb nur natürlich, dass vielerorts diese gewachsenen Verhältnisse grundlegend für die Verteilungspraxis geblieben sind“. Allerdings zeichnet sich dieser als *Verteilungspragmatismus* bezeichnete Zugang durch ein hohes Maß an Vertrauen in eine zielgerichtete und rationale Kontrolle der Zentralinstanzen und der am Gemeinwohl orientierten Vernunft der Parteien in Verteilungskämpfen aus. Sollte sich die tradierte Verteilungspraxis tatsächlich an der faktischen Bedarfsstruktur orientieren, so spricht nichts gegen eine transparente und methodisch korrekte Fundierung dieser Aufteilung, wie sie etwa durch eine formelbasierte Budgetierung erreicht werden kann.

Die noch weite Verbreitung der schlichten Fortschreibung der bestehenden Verteilung hat auch eine wichtige, allerdings häufig übersehene Implikation für die Unterhaltsträger der Bibliotheken bzw. Universitäten: Um eine konfliktträchtige Umverteilung zwischen den einzelnen Organisationseinheiten zu vermeiden, muss, um auch das grundsätzlich (zu) knapp gehaltene Budget spärlich bedachter Zweigbibliotheken bzw. Fachbereiche zu erhöhen, immer das Gesamtbudget steigen. Dass dies freilich einer effizienten Mittelzuteilung mitunter widerspricht, liegt auf der Hand, sind doch z.B. die aus historischen Gründen überdotierten Bereiche Nutznießerinnen einer notwendigen Erhöhung des Budgets für die schwach dotierten.

## 5.4. FORMELBASIERTE BUDGETS

### 5.4.1. Grundlagen formelbasierter Budgets

Formelbasierte Budgets sind eine in der einschlägigen Literatur häufig diskutierte Methode der Budgetzuweisung zu Fächern oder Zweigbibliotheken. Die folgenden vier Definitionen drücken anschaulich das Ziel und die Essenz dieses Ansatzes aus:

- “All formulas attempt to quantify the allocation of resources according to an established rationale applied using weighted variables that are applied equitably to certain subdivisions of the library materials budget” (Webster 1993: 61).
- “An approach which demonstrates rationality, accountability, the relationship of expenditure to organisational objectives, and equity between competing interest groups” (Clayton 2001: 148).
- “A formula is essentially a decision rule that reduces the complexity of the budgetary process” (Linn 2007: 22).
- “Allocation formulas [...] are mathematical models designed to take the guesswork out of allocating departmental budgets” (Jenkins 2005: 46).

Dieser Ansatz hat also zum Ziel, die Mittel auf transparente, nachvollziehbare und rationale Weise zuzuweisen. Reinhardt (2000a: 182) führt folgende Kriterien an, deren Einhaltung es überhaupt erst zulässt, von einem Budgetverteilungsmodell zu sprechen:

- Bestätigung des Verfahrens durch die Hochschulgremien,
- transparentes Berechnungsverfahren,
- Anwendung von nachvollziehbaren Parametern und Faktoren,
- Übertragung von Differenzbeträgen am Jahresende.

Der erste dieser Punkte verweist auf die Notwendigkeit, dass sich die Bibliothek aktiv und politisch geschickt in die Hochschulverwaltung einbringt. Hierzu ist freilich ein bewusster und konstruktiver Umgang mit mikropolitischen Wirklichkeiten die Voraussetzung für ein erfolgreiches Positionieren im universitären Verhandlungs- und Entscheidungsprozess.

Der letzte Punkt stellt ganz klar eine strikte Ablehnung des häufig verfolgten Prinzips der Einjährigkeit in der Budgetierung dar. Zwar kann eine Bibliothek in der Regel nicht von sich aus beschließen, von der Einjährigkeit abzugehen, wenn die Universitätsverwaltung dies nicht vorsieht bzw. zulässt. Es ist bei einschichtigen Bibliotheken allerdings häufig möglich, bei einem Gesamtsaldo Null die

Positiv- und Negativsalden der einzelnen Fächer, die sich zu Null addieren, in das nächste Jahr mitzunehmen, wodurch für die einzelnen Fächer der Mittelverfall aufgehoben wäre, ohne mit der Universitätsverwaltung in Konflikt zu kommen. Diese Möglichkeit besteht auch bei jenen zweischichtigen Bibliothekssystemen, in denen die Zweigbibliotheken von der Hauptbibliothek verwaltet werden.

Obwohl die Ökonomisierung der Verwaltung sehr gut in die heutige Zeit des New Public Management zu passen scheint, reichen die Wurzeln der formelbasierten Budgetierung viel weiter zurück. Bereits 1931 wurde – zum ersten Mal im englischsprachigen Raum – eine bibliothekarische Anwendung dazu publiziert. Etwa ein Jahrzehnt später wurde diese Methode bereits breit angewandt: 1940 bekannten sich immerhin schon 73 % der wissenschaftlichen Bibliotheken in den USA zu dieser Budgetierungsmethode; dieser Prozentsatz fiel auf 40 % in 1989 und blieb bis 1995 stabil bei 41 % (vgl. Webster 1993: 60f; Bandelin/Payne 2000: 40 u. die jeweils dort zit. Lit.).

In Deutschland wurde diesbezüglich im Jahre 1998 eine Erhebung unter Universitätsbibliotheken durchgeführt. Von 78 Bibliotheken hatten 35 einschichtige und 16 zweischichtige Bibliothekssysteme die Frage nach dem Vorliegen eines Verteilungsmodells positiv beantwortet – dies sind immerhin rund 65 %. Als frühestes Entstehungsjahr für ein verwendetes Modell wurde 1970 angegeben (vgl. Reinhardt 2000a: 181).

Ein zentraler Vorteil des formelbasierten Ansatzes ist – wie bei der Methode der Fortschreibung der bereits bestehenden Verteilung, hier jedoch aus anderen Gründen – dass der konkrete Akt der Budgetzuweisung in einem gegebenen Jahr entpolitisiert ist, hat diese Methode doch den Anspruch, streng rational und objektiv unter Ausklammerung kurzfristiger politischer Überlegungen zu wirken. Allerdings ist die Erstellung der Budgetformel eine Spielwiese für Mikropolitik *par excellence*: Jene Fachbereiche, die zu diesem Zeitpunkt über ein entsprechendes Maß an Einfluss verfügen, werden die Parameter und ihre Gewichtungen nach ihren Interessen zu gestalten trachten. Nach dem die Formel kreiert wurde, haben die GewinnerInnen des anfänglichen Verteilungskampfes einen langfristigen Vorteil bei der jährlichen Zuweisung. Im Gegensatz zur reinen Fortschreibung der bestehenden Verteilung ist der Vorteil allerdings weniger festgelegt, da Veränderungen der Einflussgrößen auch die Zuteilung verändern. Auch bei Budgetformeln gilt: Sie sind nicht besonders flexibel, was grundsätzliche, strukturelle Neuerungen in der Organisation und ihrem Umfeld betrifft: Diesen kann nur mit einer Abänderung bzw. Neuerstellung der Formel begegnet werden. Der Vorteil der Planbarkeit ist hier ebenso gegeben: Ist eine Formel bereits in Kraft, so sind große Sprünge von einem auf das nächste Finanzjahr wenig wahrscheinlich – und wenn, so erfolgen sie nicht überraschend (vgl. Linn 2007: 22).

Ein grundsätzliches Problem bei allen quantitativen Methoden zur Steuerung komplexer Systeme liegt in einer gewissen *Scheingenaugigkeit*, der nur allzu leicht aufgesessen wird. Nur weil etwas formalisiert und in Zahlen ausgedrückt wird, heißt das noch lange nicht, dass es sich hierbei auch per se um ein die Wirklichkeit angemessen widerspiegelndes Modell handelt. Jedes Modell bildet – im besten Sinne – die Wirklichkeit nur vereinfacht ab, um den Blickwinkel auf das Wesentliche – genauer: auf jene Parameter, die im politisch beeinflussten Erstellungsprozess des Modells als wesentlich definiert wurden – zu legen.

Der vielleicht bedeutendste Vorteil der formelbasierten Budgetierung liegt deshalb nicht etwa darin, dass damit der Stein der Weisen bezüglich einer streng rationalen und planbaren, von jeglichen politischen Motiven bereinigten Methode der Budgetierung gefunden worden wäre; wie im vorigen Kapitel bereits herausgearbeitet wurde, ist dies in real existierenden Organisationen auch gar nicht möglich. Der Vorteil dieser Methode liegt vielmehr darin, dass Organisationen gezwungen werden, ihre Verfahren und die dazugehörigen Grundannahmen in transparenter und nachvollziehbarer Weise offen darzulegen (dies ist allerdings umstritten und wird weiter unten noch einmal aufgegriffen). Unvermeidliche mikropolitische Konflikte können sich dann in einem abgesteckten und definierten Bezugsrahmen manifestieren und werden somit allgemein sichtbar und gestaltbar. Die Frage ist also nicht, ob Bibliotheken eine formelbasierte Budgetierung durchführen sollen oder nicht, sondern wie die Budgetformel entworfen werden soll, um die Vorteile dieser Methode zu realisieren und die Nachteile hintanzuhalten (vgl. Clayton 2001: 148).

#### **5.4.2. Ausnahmen von der formelbasierten Verteilung: Vorwegabzüge**

Wenn eine formelbasierte Budgetierung angewandt werden soll, stellt sich die Frage, welche Teile des Erwerbungsbudgets von der Anwendung der Formel ausgenommen und anderweitig (z.B. historisch) zugewiesen werden sollen. Hierzu gibt es in der Praxis unterschiedlich weitreichende Ansätze.

Wird eine Bibliothek neu geplant, so bietet sich die Chance, das gesamte Erwerbungsbudget formelbasiert zuzuteilen, da noch keine Erwerbungsmitel langfristig durch Lizenzen, Abonnements etc. gebunden sind. Man spricht in diesem Fall vom so genannten *Zero Based Budgeting*, wo unter völligem Verzicht auf historische Budgetzahlen – etwa, weil keine vorhanden sind oder weil eine komplette Neustrukturierung und somit ein Bruch mit der Vergangenheit nötig scheint – ein Budget ausschließlich zukunftsorientiert zugewiesen wird (vgl. Linn 2007: 23). Mit einem kontinuierlichen Bestandsaufbau ist die wiederholte Anwendung dieses Konzeptes jedoch nicht vereinbar.

Ein konservativer Ansatz ist, nur die jeweils freien Budgetmittel über eine Formel zuzuweisen und die gebundenen Mittel jährlich fortzuschreiben, d.h., sie vor der Anwendung der Formel von der zu verteilenden Budgetmenge abzuziehen. Die bereits erwähnte empirische Untersuchung deutscher Universitätsbibliotheken benennt die häufigsten, in der Praxis angewandten so genannten Vorwegabzüge. Sortiert nach Häufigkeit in absteigender Reihenfolge sind dies (vgl. Reinhardt 2000a: 183):

- Einband
- Lehrbuchsammlung
- Berufungsmittel
- Reserve
- Zeitschriften
- spezielle Medienformen (insbesondere elektronische Produkte)
- besondere Einrichtungen der Hochschule (Medien-, Rechen-, Sprachlehrzentren usw.),
- sonstiges.

Viele der in dieser Aufzählung angeführten Vorwegabzüge lassen sich den so genannten gebundenen Mitteln zuordnen (vgl. auch Wiesner u.a. 2004: 168) – doch ist ein pauschaler Vorwegabzug (etwa bei Zeitschriftenabonnements) wirklich immer gerechtfertigt? Etwaige Verwaltungsvereinfachungen durch Vorwegabzüge sind immer im Verhältnis zu den dadurch verursachten negativen Anreizsystemen zu sehen und zu beurteilen.

Der *Reservefonds* (auch Opportunitäts- oder *Kontingenzfonds*) stellt einen bedeutsamen Vorwegabzug dar. Mit diesem Budgetposten können unvorhergesehene und ungeplante, aber notwendige Erwerbungen durchgeführt werden und erlauben trotz der Anwendung einer definierten Formel eine ausreichend flexible Erwerbungspraxis. Aus diesem Budgetposten sollen deshalb lediglich Erwerbungen getätigt werden, die nur ausnahmsweise stattfinden und keinen regelmäßigen Bedarf an Informationsgütern widerspiegeln. Weiters wird dieser Fonds auch herangezogen, um Informationsgüter zu finanzieren, die keiner einzelnen Zweigbibliothek oder keinem bestimmten Fachbereich zuzurechnen sind und folglich auch aus keinem der Zweigbibliotheks- oder Fachbereichsbudgets bezahlt werden (vgl. Scheeline et al. 2001: 17; University of Leeds 2002).

#### **5.4.3. Überblick über verwendete Parameter**

In der Literatur ist eine Vielzahl von formelbasierten Budgetierungsmodellen beschrieben – in der Regel hat jede Bibliothek ihre eigene, auf die lokalen Erfor-



dernisse zugeschnittene Lösung. Die verwendeten Parameter mehrerer in der Literatur besprochener Modelle sind in Tabelle 3 im Überblick dargestellt, um die Bandbreite der in der Praxis verfolgten Ansätze zu demonstrieren. In Erweiterung der Einteilung von Reinhardt (2000b: 7f.) wurden die verwendeten Parameter zu Parametergruppen zugeteilt. Bevor im nächsten Abschnitt die grundsätzliche Struktur einer Budgetierungsformel dargestellt wird, werden im Folgenden die einzelnen Parametergruppen besprochen.

*Basiszuteilung.* Viele Modelle sehen eine fixe Zuteilung pro Fach oder Zweigbibliothek vor, die von sonstigen Gegebenheiten unabhängig ist. Man könnte versucht sein, hierbei auch von Vorwegabzügen zu sprechen; der Unterschied liegt darin, dass die Basiszuteilung explizit in der Budgetformel vorkommt, während bei Vorwegabzügen das aufzuteilende Budget erst durch diese verringert und anschließend mit der Formel verteilt wird.

Eine Basiszuteilung erlaubt eine höhere Planungssicherheit der Budgetverantwortlichen und eine Nivellierung der Unterschiede zwischen den mit einer Formel bedachten Fachbereichen oder Zweigbibliotheken. Insbesondere in Übergangszeiten nach dem Einführen einer formelbasierten Budgetierung können durch entsprechend hohe anfängliche Basiszuteilungen abrupte Umstellungsschwierigkeiten verhindert werden (vgl. Sudarsan 2006: 105).

Ökonomisch lässt sich die Basiszuteilung mit den so genannten *Betriebsgrößeneffekten* bzw. *Economies of Scale* argumentieren (University of Leeds 2002), da mit steigender Größe von Fachbereichen die Durchschnittskosten erbrachter Leistungen (z.B. Ausgaben für die Informationsversorgung pro Studierenden) sinken. Um hier den Nachteil kleinerer Fachbereiche bzw. Zweigbibliotheken ohne komplizierte Berechnungen auszugleichen, ist eine Basiszuteilung angebracht.

*Historische Größen.* Diese bringen ein historisches Moment in die jährliche Budgetaufteilung ein und führen ebenfalls zu einer höheren Planungssicherheit, schreiben aber mitunter auch suboptimale Verteilungen fort. Bezüglich ihrer Vor- und Nachteile sei sinngemäß auf die Ausführungen in Abschnitt 5.3. verwiesen.

*Personal.* Personalparameter werden häufig in Modellen verwendet und zumeist als Indikator für die Größe eines Fachbereiches oder Departments angesehen. Es werden Studierende und/oder Forschende, zumeist in so genannten Vollzeitäquivalenten, herangezogen. Die Studierendenanzahl scheint insbesondere bei fachspezifischen Lehrbüchern, wo häufig Mehrfachexemplare angeschafft werden, gerechtfertigt. Bei sonstigen Informationsgütern erscheint die Anwendung dieses Parameters als fraglich. Anders bei Forschenden: Diese haben aufgrund ihrer individuellen Forschungsvorhaben häufig einen hohen Bedarf an speziellen Fachinformationen, weshalb bei einer großen Anzahl an ForscherInnen ein tendenziell höheres Erwerbungsbudget gerechtfertigt ist. Etwaige Economies

of Scale durch eine hohe Anzahl an ForscherInnen, die sich Informationsgüter in einem Fachbereich teilen, wirken dieser Tendenz allerdings entgegen.

*Menge erscheinender Literatur im Fach – Publikationsaufkommen.* Zumindest in Deutschland geht ein großer Teil der Budgetverteilungsmodelle von der fächerspezifischen Literaturproduktion – man spricht hier vom so genannten *Literature-Size Approach* – aus (vgl. Griebel 1994). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass, je mehr Literatur in einer Disziplin erscheint, ein umso höheres Erwerbungsbudget nötig ist, um das Fach angemessen im Bibliotheksbestand zu repräsentieren. Andernfalls ist im Bestandsaufbau ein tendenzielles Ungleichgewicht zu Gunsten jener Fächer, in denen verhältnismäßig wenige Informationsgüter generiert werden, zu erwarten (vgl. Robertson 2005: 174).

Mit dem Publikationsaufkommen kann der fachspezifische Bedarf an Informationsgütern ermessen werden, der unabhängig sonstiger Einflussgrößen (etwa Größe des Fachbereichs an der jeweiligen Universität) besteht und ausschließlich durch die Eigenheit der Disziplin bestimmt ist. Da solche Zahlen aufgrund des großen Erhebungsaufwandes meist nur sporadisch erhoben werden, stellt diese Größe zumeist einen statischen Parameter dar, im Gegensatz zu eher dynamischen Parametern wie etwa den weiter unten besprochenen Nutzungs- und Leistungsindikatoren.

*Preise und Kosten.* Dies ist ein zu Recht häufig verwendeter Parameter, sind doch die durchschnittlichen Preise für Informationsgüter zwischen den einzelnen Disziplinen äußerst unterschiedlich. Während z.B. die technischen, medizinischen und Naturwissenschaften mit ständig steigenden Preisen für Zeitschriftenliteratur zu kämpfen haben, war eine vergleichbare Entwicklung für z.B. die Geisteswissenschaften, die hauptsächlich Monographien benötigen, in diesem Ausmaß bislang noch nicht auszumachen.

Bei Schneider (2000) werden für die Dotierung der Fachbereiche Vergleiche mit Referenzbibliotheken herangezogen. Als Basis dienen die Ausgaben für Erwerbungen nach Fächern der Deutschen Bibliotheksstatistik, wobei die Daten für die jeweilige eigene Bibliothek angepasst werden müssen.

*Benutzung.* Die Verwendung von Parametern aus dieser Gruppe fußt auf der Vorstellung, dass eine höhere Nachfrage nach Fachinformationen eines spezifischen Faches ein Grund für eine entsprechend höhere Dotierung desselben sei. Bei Monographien und bei elektronischen Fachinformationssystemen ist eine Nutzungsmessung zumeist einfacher möglich als bei Zeitschriften, weshalb diese oft über Umwege, z.B. über die unten besprochenen Leistungsindikatoren, ermittelt wird.

Wie auch immer die Nutzung erhoben wird – es bleibt die Schwierigkeit, zwischen Nachfrage- und Angebotseffekt zu unterscheiden: Werden die Fachinforma-

tionen und Fachinformationssysteme vielleicht nur deshalb mehr genutzt, weil (aus welchen Gründen auch immer) in der Vergangenheit mehr von ihnen erworben bzw. lizenziert wurden? Möglicherweise liegen Nutzungssteigerungen nicht nur in einem bislang latent vorhanden gewesenen Informationsbedarf begründet, sondern – und dies ist häufig bei studentischer Nutzung zu beobachten – zumindest zum Teil auch in einem eher bequemlichkeits- oder verfügbarkeitsorientierten Rechercheverhalten. Die weitere Behandlung und Klärung dieser Frage fällt in die Domäne der Benutzerforschung; jedenfalls gilt: positive Rückkopplungen im Sinne sich selbst verstärkender Regelkreise sind bei Nutzungsparametern grundsätzlich zu bedenken.

*Leistungsindikatoren.* Darunter sollen all jene Parameter subsumiert werden, die eine spezifische, von Fachbereichen erbrachte Leistung messen. Mit der Anwendung dieser Parameter in der formelbasierten Budgetierung ergibt sich eine Überschneidung zum Konzept der so genannten *leistungsorientierten Budgetierung*, das in der einschlägigen Literatur eine eigenständige Behandlung erfährt (vgl. etwa Linn 2007: 24f.).

Häufig werden Leistungsindikatoren allerdings herangezogen, um Aussagen über die fachspezifische Nutzung zu erhalten, wenn Nutzungszahlen direkt nicht ermittelt werden können. Z.B. begegnen Bandelin/Payne (2000) der Schwierigkeit, die Zeitschriftennutzung direkt zu messen, mit der Messung der Teilnahmezahlen an spezifischen, für die Zeitschriftennutzung als maßgeblich gesehenen Forschungslehrveranstaltungen. Weiters werden, um die Größe bzw. Bedeutung von Fachbereichen abzuschätzen, neben Personalparametern auch die Anzahl der unterrichteten Stunden bewertet.

Arora/Klabjan (2006) gehen sogar so weit, bibliometrische Indikatoren heranzuziehen, um die Zeitschriftennutzung zu erheben: Jene Fachbereiche, deren MitarbeiterInnen mehr Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften aufweisen und in diesen öfter zitiert werden, erhalten ein höheres Zeitschriftenbudget. Dahinter steht die Annahme, dass eine ausgeprägte Publikationstätigkeit in Zeitschriften für eine erhöhte Nutzung von Zeitschriften am jeweiligen Fachbereich spreche und deshalb eine entsprechende Mittelzuweisung gerechtfertigt sei. Doch wie valide können solche Messungen sein? Die Gefahr, hier lediglich *Scheinkorrelationen* aufzusitzen, sollte nicht unterschätzt werden, methodisch stehen solche Konstruktionen jedenfalls auf tönernen Füßen.

Unproblematischer scheinen Leistungsindikatoren dann zu sein, wenn sie nicht bloß als Verlegenheitslösung verwendet werden, sondern der Bedarf an Fachinformationen direkt an die erbrachte Leistung gekoppelt ist. So liegt beispielsweise bei einer höheren Anzahl akademischer Abschlüsse – und hier insbesondere bei Promotionen und Habilitationen – ein erhöhter Bedarf an Fach-

		<b>Sudarsan (2006)</b>	<b>Univ. of Leeds (2002)</b>	<b>Bandelin/Payne (2000)</b>	<b>Franken (2000)</b>	<b>Schneider (2000)</b>
<b>Gruppen von Parametern</b>	<b>Anwendungsbereich</b>	allgemein	allgemein	allgemein	allgemein	allgemein
	<b>Basiszuteilung</b>	ja	ja	ja	-	-
	<b>historische Größen</b>	-	-	-	Abos, Buchkäufe der Vorjahre	-
	<b>Personal</b>	Studierende, Lehrende, WissenschaftlerInnen, AssistentInnen	Studierende Grund- und Hauptstudium, Lehrende, WissenschaftlerInnen	wissenschaftliches Personal	-	ProfessorInnen, Lehrende, Studierende
	<b>Menge erscheinender Literatur im Fach</b>	-	-	-	-	-
	<b>Preise / Kosten</b>	Durchschnittspreise Zeitschriften	Durchschnittspreise Informationsgüter	Durchschnittspreise Informationsgüter	fachspezifischer Durchschnittspreis eines Bandes	Ausgaben vergleichbarer Bibliotheken pro Fach
	<b>Benutzung</b>	-	Entlehnungen, In-Haus-Zirkulation gedruckter Materialien; Nutzung elektronischer Fachinformationen	Entlehnungen Bücher	Entlehnungen Bücher	-
<b>Leistungsindikatoren</b>	Forschungsprojekte, Publikationen jeweils in inländischen bzw. internationalen Zeitschriften	-	unterrichtete Stunden; Anzahl Graduierte; Teilnahmehzahlen an speziellen Forschungslehreveranstaltungen	-	Anzahl der Abschlüsse, Promotionen und Habilitationen	
<b>Sonstiges</b>	-	-	-	Rückergänzungen	-	

Tab. 3a: Überblick über Budgetierungsmodelle – Teil 1

<b>Gruppen von Parametern</b>					
<b>Anwendungsbereich</b>	Zeitschriften, Monographien	Zeitschriften	Zeitschriften	Monographien	Monographien
<b>historische Größen</b>	–	–	–	–	Standing-Orders
<b>Personal</b>	wissenschaftliches Personal, Studierende	Studierende im Grund- und Hauptstudium	–	–	–
<b>Menge erscheinender Literatur im Fach</b>	jährlicher Zuwachs an Bänden pro Fach einer vergleichbaren Modellbibliothek	–	–	–	Menge der in einem Fach erscheinenden Literatur
<b>Preise /Kosten</b>	Durchschnittspreise und -bedarf jeweils für Monographien und Zeitschriften	Durchschnittspreise für Zeitschriften	–	Durchschnittspreise für Bücher	–
<b>Benutzung</b>	–	–	–	Entlehnungen von Büchern	–
<b>Leistungsindikatoren</b>	–	Forschungsprojekte	bibliometrische Indikatoren (Zitationen, Publikationen in Zeitschriften)	unterrichtete Stunden	Akademischer Grad, den ein Studiengang anbieter (solche mit PhD-Abschluss werden bevorzugt)
<b>Sonstiges</b>	–	–	–	–	–

Tab. 3b: Überblick über Budgetierungsmodelle – Teil 2

informationen, vor allem Spezialliteratur, klar auf der Hand. Ebenso ist bei einer größeren Anzahl von Forschungsprojekten ein erhöhter Bedarf an Erwerbungsbudget einsichtig.

Ein interessanter Spezialfall eines Leistungsindikators findet sich bei Robertson (2005: 176f.), der allerdings auch unter die Kategorien Nutzung oder Sonstiges eingereiht werden könnte. Robertson argumentiert, dass ein Paradigmenwechsel von der Nutzungszahl zur Nutzungsart angebracht sei: So sei nicht primär ausschlaggebend, wie viele Personen etwa eine Zweigbibliothek oder einen entsprechenden fachlichen Ausschnitt aus dem Bestand nutzen, sondern welcher Art die Nutzung sei, die sich am Grad des angestrebten akademischen Abschlusses bemesse. So könnten Studienprogramme, die Doktoratsabschlüsse anbieten, grundsätzlich höher dotiert werden als solche, die nur einen Master-Abschluss ermöglichen. Dahinter steht die Annahme, dass DoktorandInnen für ihren Abschluss mitunter teure Spezialliteratur bräuchten, die dann in Nutzungsstatistiken allerdings nur eine geringe Nachfrage aufweise, weshalb diese in diesem Zusammenhang irreführend seien. Da das Anbieten eines Doktoratsabschlusses als spezifische Leistung eines Fachbereiches (in diesem Fall: eines Studienprogramms, auf dessen Ebene bei Robertson das Erwerbungsbudget zugewiesen wird) gesehen werden kann, wurde dieser Parameter unter die Leistungsindikatoren aufgenommen; er ist allerdings – und das ist eigentümlich bei Leistungsindikatoren – statisch, da keine Gewichtung durch AbsolventInnenzahlen erfolgte.

#### ***5.4.4. Grundstruktur einer Budgetierungsformel***

Wie kann nun eine solche Formel aussehen? Hier werden in der Praxis völlig unterschiedliche Ansätze verfolgt. So kann die Zuteilung nach Fächern erfolgen, nach denen die Medien aufgestellt sind; ein anderer Ansatz wäre, eine Zuteilung nach Fakultäten, Instituten, Studienrichtungen etc. vorzunehmen. Es kann, wie etwa bei Franken (2000), der Ansatz verfolgt werden, Bände zuzuteilen und nicht Geld; die finanzielle Dotierung ergibt sich dann aus der ermittelten Bandanzahl multipliziert mit dem Durchschnittspreis pro Band des Faches. Das Verfahren, Budgets direkt als Geldgrößen zuzuteilen, wird die Preislage in den verschiedenen Fächern aber ebenfalls berücksichtigen (z.B. Sudarsan 2006). Ebenso ist die Anzahl der verwendeten Parameter unterschiedlich: Zwischen der Verwendung nur eines Parameters (etwa bei Arora/Klabjahn 2002) und der Berücksichtigung deren mehrerer ist in der Praxis alles zu finden. Selbst bei gegebenen Parametern ist über das Wirken des Modells noch wenig ausgesagt, da sie in höchst vielfältiger Weise gewichtet und miteinander verknüpft werden können.

Zur Veranschaulichung wird nun eine einfache, abstrakte Grundstruktur einer Budgetformel hergeleitet. In didaktischer Hinsicht – insbesondere, was die Aufgliederung des Budgets in einen fixen und einen variablen Teil betrifft – wurde Anlehnung an Sudarsan (2006) genommen. Folgende Variable werden benötigt:

G gesamtes Erwerbungsbudget des Bibliothekssystems, Vorwegabzüge abgerechnet

$G_i$  gesamtes Erwerbungsbudget der Zweigbibliothek / des Faches  $i$ ,  
wobei gilt  $\sum_i G_i = G$

B gesamte Basiszuteilung für alle Zweigbibliotheken / Fächer

$B_i$  Basiszuteilung der Zweigbibliothek / des Faches  $i$ ,  
wobei gilt  $\sum_i B_i = B$

$V_i$  variabler Budgetanteil der Zweigbibliothek / des Faches  $i$

$P_j$  Summe / Bezugsgröße eines Parameters  $j$  für das Bibliothekssystem

$P_{ji}$  Parameter  $j$  einer Zweigbibliothek / eines Faches  $i$ ,  
wobei gilt  $\sum_i P_{ji} = P_j$

$F_j$  Faktor für die Gewichtung des Parameters  $j$ ,  
wobei gilt  $\sum_j F_j = 1$

Das gesamte Erwerbungsbudget für eine Zweigbibliothek bzw. für ein Fach  $i$  setzt sich aus einer Basiszuteilung und einem variablen Anteil zusammen:

$$(1) \quad G_i = B_i + V_i$$

Wie oben dargestellt (siehe auch Tabelle 3), ist eine Basiszuteilung nicht immer vorgesehen. In so einem Fall wird  $B$  bzw.  $B_i$  einfach als null angenommen. Da  $G$  und die Basiszuteilungen  $B_i$  und somit  $B$  gegeben sind, errechnet sich die variable Größe  $V_i$ , wie folgt: Die Summe der Basiszuteilungen wird vom Gesamterwerbungsbudget abgezogen ( $G - B$ ), wodurch man die Gesamtheit des variabel zugewiesenen Budgets im Bibliothekssystem erhält. Diese Größe wird nun multipliziert mit der Summe der Verhältnisse der Parameter  $j$  eines Fachbereiches bzw. einer Zweigbibliothek  $i$  ( $P_{ji}$ ) mit ihrer jeweiligen Bezugsgröße im Bibliothekssystem ( $P_j$ ). Bei mehreren Parametern müssen sie jeweils gewich-

tet werden ( $F_j$ ). Formal lässt sich die Errechnung des variablen Anteiles eines Fachbereiches bzw. einer Zweigbibliothek  $i$  somit anschreiben als:

$$(2) \quad V_i = (G - B) \sum_j \frac{P_{ji}}{P_j} F_j$$

Beispielsweise wäre beim Parameter „Anzahl der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen am Fachbereich“ die Anzahl der ForscherInnen am Fachbereich ( $P_{ji}$ ) mit der Gesamtanzahl der ForscherInnen, die durch das Bibliothekssystem betreut werden ( $P_j$ ) in Beziehung zu setzen und – bei mehreren Parametern im Modell – zu gewichten. Grundsätzlich können *absolute Werte* oder *Indexwerte* für das Modell herangezogen werden. Letztere werden einerseits dann verwendet, wenn man Indikatoren nicht linear wirken lassen will, sondern degressiv oder progressiv – also man z.B. bei der Nutzungszahl die Quadratwurzel berechnet, um dadurch eine Dämpfung sehr hoher Ausleihzahlen zu erreichen, um kleinere Fächer oder Zweigbibliotheken zu bevorzugen. Zum anderen werden sie verwendet, wenn die Kennzahlen in der benötigten Form noch nicht vorliegen, sondern erst errechnet werden müssen. Dies ist bei z.B. bei den so genannten Literaturkennzahlen häufig der Fall, etwa wenn durchschnittliche Preis- und/oder Bedarfskennzahlen für Medien ausgehend von nationalen oder regionalen Bibliotheks- oder Buchhandelsstatistiken ermittelt und an der Summe dieser errechneten Kennzahlen über aller Fachbereiche gemessen werden (vgl. als Beispiel etwa Fichte 2000). In jedem Fall müssen also auch bei Indexwerten die so errechneten Indexpunkte ( $P_{ji}$ ) mit der Summe der Indexpunkte im Bibliothekssystem ( $P_j$ ) in Beziehung gesetzt werden. Wird nun (2) in (1) eingesetzt, kann die Formel zur Zuteilung eines Erwerbungsbudgets einer Zweigbibliothek bzw. eines Faches angeschrieben werden als:

$$(3) \quad G_i = B_i + (G - B) \sum_j \frac{P_{ji}}{P_j} F_j$$

Nach diesem Schema können nun Budgetformeln für spezifische Anwendungen entworfen werden, wobei sowohl die Auswahl der Parameter als auch ihre Gewichtung eine politische Angelegenheit darstellen. Sollen verschiedene Medienarten (etwa Bücher, Zeitschriften) getrennt budgetiert werden, so können mehrere Budgetformeln parallel angewendet werden.

#### 5.4.5. Übergangsszenarien

Wird ein Bibliothekssystem neu errichtet, so ist das der beste Zeitpunkt für die Einführung einer formelbasierten Budgetierung. Es ist in diesem Fall ein so ge-



nanntes Zero Based Budgeting möglich, ohne die bei dieser Methode üblichen Planungsunsicherheiten und Umstellungskosten in Kauf nehmen zu müssen, da noch keine bereits tradierten und in das Gewohnheitsrecht übergegangenen Verteilungsmechanismen wirken. Die Einmaligkeit dieser Gelegenheit sollte keinesfalls ungenutzt bleiben, da es politisch nie wieder so einfach sein wird, eine formelbasierte Budgetierung einzuführen.

Wenn bereits tradierte Verteilungsmechanismen in Kraft sind, ist es dennoch möglich (und in den meisten Fällen sinnvoll), eine formelbasierte Budgetierung einzuführen – allerdings sind hier einige besondere Umstände und Schwierigkeiten zu beachten. Da jede Umverteilung von Finanzmitteln neben GewinnerInnen auch eindeutige VerliererInnen hervorbringt, wird sich ein sanfter, gleitender Übergang als sinnvoll erweisen, um sowohl politische Verwerfungen als auch triviale wirtschaftliche Anpassungsschwierigkeiten zu begrenzen (vgl. Clayton 2001: 149). Eine Möglichkeit, einen gleitenden Übergang herbeizuführen, wäre das Starten mit einer anfangs hohen Basiszuteilung pro Fach oder Zweigbibliothek, die im Laufe der folgenden Jahre schrittweise verringert und eventuell sogar ganz aufgegeben wird (vgl. Sudarsan 2006: 105).

Eine andere Möglichkeit wäre, anfangs nur die zusätzlichen Mittel des gesamten Erwerbungsbudgets mit der Formel zuzuweisen und die historisch stattgefundene Zuteilung vorerst unberührt zu lassen. Dies kann dann angebracht sein, wenn die Organisationskultur eines Bibliothekssystems bzw. einer Universität erst an eine transparente und nachvollziehbare Verteilung von Finanzmitteln herangeführt werden muss.

#### **5.4.6. Die ideale Formel: gerecht oder funktional?**

Gerecht kann eine Formel natürlich nicht sein. Sie kann lediglich die Mittelverteilungsprozesse transparent machen. Sie kann der Willkür von Einzelentscheidungen [...] entgegenwirken. Sie kann verhindern, dass einzelne Fakultäten oder einzelne Personen sich zu Lasten aller anderen aus den gemeinsamen Mitteln bedienen. Sie gibt dem Bibliotheksausschuss, der an der Universität abschließend über die Verteilung der Literaturmittel zu entscheiden hat, ein Instrument in die Hand, mit dem er bibliothekspolitisch arbeiten kann. Immerhin ist damit schon etwas gewonnen (Gerhard Schmitz-Veltin, zit. in Franken 2000: 27).

Im Folgenden werden, teilweise in Anlehnung an Clayton (2001: 149), einige Punkte aufgezählt, denen gute Budgetierungsformeln idealerweise gerecht werden. Sie sollten:

- für eine spezifische Universität und ihre Bibliothek eigens entwickelt werden, um wichtige lokale Gegebenheiten angemessen berücksichtigen zu können;

- kooperativ von der Bibliothek und den Fachbereichen (etwa im Rahmen eines Komitees) entwickelt sowie anschließend an die Anspruchsgruppen kommuniziert werden, um mikropolitische Konflikte zu vermeiden;
- *so viele Parameter wie nötig* enthalten, um angemessene Zuteilungen zu erlauben; gleichzeitig sollten sie *so wenig Parameter wie möglich* enthalten, um Einfachheit und dadurch eine hohe Kommunizierbarkeit zu gewährleisten;
- sich an anderen, in der einschlägigen Literatur diskutierten Budgetformeln orientieren; in diesem Zusammenhang sollte auch versucht werden, von den Erfahrungen anderer Bibliotheken zu lernen, um häufig gemachte Fehler nicht zu wiederholen;
- von der strikten Einjährigkeit abgehen und die Übertragbarkeit von Positiv- und Negativsalden am Jahresende zulassen sowie
- eine offene und partizipative Überprüfung und Kommentierung durch die Anspruchsgruppen explizit vorsehen.

Ein häufig diskutierter Punkt ist die Frage der *Fairness* einer Budgetierungsformel, wird diese in der einschlägigen Literatur doch häufig als wesentliches Ziel dieser Methode genannt. Entwistle (1996) unterscheidet bei seiner Reflexion darüber zwischen der *Funktionalität* einer Budgetformel und ihrer *Präsentationsfunktion*. Eine hohe Funktionalität sei anzustreben, wobei eine hohe Transparenz und klare Verantwortlichkeiten als wichtigste Teilaspekte gelten können. Die Präsentationsfunktion hingegen sei primär auf politische Konfliktvermeidung ausgerichtet und betone deshalb Fairness und Demokratie. Wenn – insbesondere in Zeiten von Budgetkrisen – formelbasierte Budgetierungen eingeführt werden, liege der Schwerpunkt jedoch zumeist bei der Präsentationsfunktion, um mikropolitische Konflikte zu vermeiden. Die Herausforderung sei nun, zu einer funktionalen Budgetzuteilung überzugehen: “While presentation and political sensitivity remain critically important ingredients, the allocation formula must eventually justify itself as a process capable of evolution. It may begin as an emergency holding measure, but must transcend this if it is not itself to become an instrument of short-terminism and ‘non-planning’.” (Entwistle 1996: 26).

Das heißt: Budgetierungsmodelle müssen mikropolitische Aspekte bei ihrer funktionalen Ausrichtung zwar berücksichtigen, haben aber keinen auf eine reine Präsentationsfunktion beschränkten (politischen) Selbstzweck.

## 5.5. TRANSPARENZ UND KOMMUNIKATION DES BUDGETS

Unabhängig davon, welche Methode zur Budgeterstellung herangezogen wird: Zumeist werden Transparenz und Kommunikation des Budgets und des Erstellungsprozesses als zentrale Kriterien eines zeitgemäßen und partizipativen Verwaltungshandelns erachtet. Allerdings gibt es interessante Querschläger im Meinungsspektrum: So wird mitunter aus mikropolitischen Überlegungen heraus die Ansicht vertreten, die Kommunikationspolitik *fallspezifisch* ganz pragmatisch nach ihrem erwarteten Sinn und Nutzen auszurichten.

Higham sieht z.B. ein grundsätzliches Problem im Zuweisen und dem Offenlegen von Budgets zu Organisationseinheiten, da seiner Ansicht nach die Gefahr bestehe, dass die Messgröße Geld zum eigentlichen Ziel würde: "There is a more basic disadvantage in the system of departmental allocations. It prompts departments to think in terms of cash rather than of titles. What matters, or should matter, to our academic colleagues is not, how much we are spending on them, but whether we are acquiring those books which they need, or a reasonable proportion of them. Our duty should be seen in terms of collection building, of the provision of materials for study, not in terms of pounds or dollars or yen; the money is an essential prerequisite, but it is not itself collection building. This is obvious, but it does not prevent some departments from remaining obsessed with the financial aspect of book provision." (Higham 1980: 26). Dieses Zahlenspiel in Budgetprozessen wird auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur als Gefahr für das langfristige Verfolgen von Organisationszielen gesehen (vgl. Wöhe/Döring 2002: 214).

Jenkins stellt die Frage, ob ein von der Bibliothek erstelltes und angewandtes Budgetverteilungsverfahren überhaupt innerhalb der Universität kommuniziert werden soll. Werde das Verfahren nämlich offen gelegt, so bestehe die Gefahr, dass Fachbereiche ihre Dotierung mit jener der anderen Fachbereiche vergleichen und eine Rechtfertigung der Zuteilung fordern – was dann problematisch sein könne, wenn das Verteilungsmodell deutlich die Ergebnisse eines „politischen“ Verhandlungsprozesses zeige bzw. inhaltliche Schwächen aufweise (vgl. Jenkins 2005: 48).

Naylor argumentiert ähnlich, wenn er vorschlägt, Budgetierungs- und Erwerbungsmodelle als primär bibliotheksinterne Angelegenheiten zu behandeln. Die Offenlegung der Methode für Anspruchsgruppen außerhalb der Bibliothek könne sorgsam getroffene politische Entscheidungen gefährden (vgl. Naylor 1998: 223f.).

Informationsvorenthaltung als Strategem der Bibliotheksverwaltung, um Verteilungskonflikte zu unterbinden oder zu dominieren? Die optimale Strategie mag zwar von den spezifischen organisationalen Gegebenheiten und Interessenslagen

der AkteurInnen abhängig sein, allerdings ist das verdeckte Budgetieren im fachlichen Diskurs zumindest vordergründig zumeist nicht opportun. Transparenz im Verwaltungshandeln hat sich mittlerweile als zu verfolgender Grundwert nachhaltig etabliert. Nicht von ungefähr kamen in einer in Deutschland durchgeführten und mit einer hohen Rücklaufquote versehenen größeren Umfrage zu Budgetverteilungsmodellen an deutschen Universitätsbibliotheken überhaupt nur solche Verfahren in Betracht, die Transparenzkriterien erfüllten (vgl. Reinhardt 2000a). Dieser Sichtweise – also der grundlegenden Forderung nach Transparenz und Offenheit – wird auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt.

## 6. KOSTENVERANTWORTUNG UND AUFTEILUNG DER ERWERBUNGSKOSTEN

### 6.1. DEFINITIONEN UND EINLEITUNG

Mit der Budgetverteilung werden die Geldmittel einzelnen Budgettöpfen zugewiesen, aus denen sie im Zuge der Bezahlung von Informationsgütern entnommen werden müssen, um die mit dem Kauf oder der Lizenzierung anfallenden Kosten decken zu können. Hier ist – anders, als es in der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung zumeist der Fall ist – der so genannte *pagatorische Kostenbegriff* relevant, der sich ausschließlich aus den betrieblichen Auszahlungen für Güter und Dienstleistungen, d.h. den bezahlten Preisen für Medien, Lizenzen etc., zusammensetzt (vgl. Wöhe/Döring 2002: 1083).

Im einfacheren Fall muss lediglich entschieden werden, ob ein Informationsgut aus dem Budgettopf der Hauptbibliothek oder dem einer Zweigbibliothek bzw. eines Fachbereiches bezahlt werden soll: Hier steht die Frage nach der *ungeteilten Kostenverantwortung* im Vordergrund. Komplizierter wird es, wenn mehrere Zweigbibliotheken oder Fachbereiche ein Informationsgut gemeinsam nutzen und somit auch gemeinsam bezahlen. Ähnlich wie bei der oben dargestellten Budgetaufteilung muss in so einem Fall eine *Kostenaufteilung* stattfinden.

Die Zuständigkeiten für die administrativen Vorgänge rund um die Erwerbung bzw. Beschaffung von Informationsgütern (Lizenzverhandlungen, Aufgabe der Bestellung, Verwaltung der hierzu anfallenden Informationen, Bestellabrechnung etc.) sind von der Frage der Kostenverantwortung für die pagatorischen Kosten getrennt zu sehen. Bei dezentral organisierten Bibliothekssystemen sollten Lizenzverträge, insbesondere für konsortialrelevante Informationsgüter, grundsätzlich zwar zentral administriert, aber nicht notwendigerweise zentral bezahlt werden, und zwar aus drei Gründen: *Erstens* können so die Abbestellquoten bzw. Abbestellverbote besser eingehalten werden. *Zweitens* ist die bei Konsortien gegebene Verzahnung gegensätzlich wirkenden Anreizstrukturen (siehe Abschnitt 3.4.) ein weiterer Grund für eine zentrale Koordination und somit Administration der Erwerbung. *Drittens* erfordert das Abschließen von Lizenzverträgen ein hohes Maß an Erfahrungswissen, das oft nur an einer bestimmten Abteilung vorhanden ist.

## 6.2. ZUWEISUNG DER KOSTENVERANTWORTUNG

Im Folgenden werden normative Richtlinien für die Zuweisung der Kostenverantwortung beim Erwerb oder der Lizenzierung von Informationsgütern gegeben. Abbildung 1 stellt hierzu ein Ablaufdiagramm dar, anhand dessen bei einem konkreten, zur Erwerbung oder Lizenzierung anstehenden Informationsgut die Frage nach der Kostenverantwortung geklärt werden kann.

Zuerst ist zu entscheiden, ob das jeweilige Informationsgut als meritorisches Gut gilt. Wenn nein, stellt sich die Frage, ob es als Klubgut fungieren kann – häufig sind ja von vornherein technische oder rechtliche Restriktionen gegeben, die dies verhindern. Als Zwischenergebnis resultiert, ob ein konkretes Informationsgut als privates Gut, als Klubgut oder als meritorisches Gut angesehen werden kann.

Stellt das Informationsgut ein privates Gut dar, so liegt die Kostenverantwortung dezentral beim Fachbereich oder der Zweigbibliothek, wo die Nutzung erfolgt. Handelt es sich hingegen um ein Klubgut, sind die Kosten innerhalb des jeweiligen Klubs zu tragen. Liegt eine enge fachliche oder räumliche Nutzenbegrenzung vor, wird sich, wie beim privaten Gut, eine dezentrale Kostenverantwortung auf Ebene jenes Fachbereiches oder jener Zweigbibliothek als sinnvoll erweisen, wo das Informationsgut hauptsächlich genutzt wird, da in diesem Fall der Klub nicht über den Fachbereich hinausragt. Umfasst der Klub hingegen mehrere Fachbereiche, allerdings nicht die gesamte Bibliothek, so ist eine kooperative dezentrale Kostenverantwortung dieser Fachbereiche bzw. deren Zweigbibliotheken anzustreben. Wird bei dezentralen Kostenverantwortungen die Lizenzierung bzw. Erwerbung bei zweischichtigen Bibliothekssystemen zentral von der Hauptbibliothek administriert, so ist eine *interne Kostenverrechnung* durchzuführen.

Universitätsbibliotheken, die nur ein schmales fachliches Spektrum versorgen oder überhaupt nur aus einer Fakultät bestehen (etwa eine Wirtschaftsuniversität), werden aufgrund der tendenziell geringeren fachlichen Nutzenbegrenzung die Kosten für Informationsgüter, insbesondere wissenschaftliche Fachzeitschriften, elektronische Fachinformationssysteme etc., häufiger aus einem zentralen bzw. fachübergreifenden Erwerbungsbudget decken. Bei Universitäten, die universell, d.h. multidisziplinär, ausgerichtet sind, wird umgekehrt der Anteil der dezentralen Kostenverantwortung höher sein.

Diese Ausführungen zeigen, dass Informationsgüter immer im jeweiligen organisatorischen und fachlichen Umfeld betrachtet werden müssen. Im Folgenden werden 5 Beispiele gegeben, um die Kostenverantwortung für Informationsgüter in Bibliotheken klären zu helfen.

*Beispiel 1: gedruckte Zeitschriften.* In einer Universitätsbibliothek stehe eine allgemein interessierende, nur gedruckt erhältliche Zeitschrift zum Abonnement an. Gedruckt vorliegende Zeitschriften stellen potentiell Klubgüter in praktischer Hinsicht dar (siehe Abschnitt 3.1.); da die Zeitschrift in diesem Fall von allgemeinem Interesse wäre, wäre keine fachliche Nutzenbegrenzung gegeben. Sinnvollerweise würde dieses Abonnement deshalb aus dem fachübergreifenden Literaturbudget bzw. von der Hauptbibliothek bezahlt. Wenn es sich bei besagter Bibliothek jedoch um ein räumlich verteiltes Bibliothekssystem handelte und die Zeitschrift für eine abgelegene Zweigbibliothek erworben werden sollte, wäre die Situation anders gelagert: In diesem Fall wäre die Zeitschrift vom Fachbereich, der die Zeitschrift vor Ort nutzen wollte, selbst zu bezahlen, da hier eine räumliche Nutzenbegrenzung vorläge. Der Tatsache, dass räumlich abgelegene Bibliotheksstandorte aus diesem Grund tendenziell ein höheres Erwerbungsbudget benötigen, ist durch eine entsprechende Budgetzuteilung Rechnung zu tragen. Hier zeigt sich bereits, dass eine nach wirtschaftlichen Erwägungen durchgeführte Kostenzuteilung eine rationale Aufteilung des Erwerbungsbudgets voraussetzt.

*Beispiel 2: elektronische Zeitschriften.* Bei elektronischen Zeitschriften ist das Beispiel 1 insofern zu modifizieren, als hier – mit Ausnahme von Einzelplatzlizenzen, siehe Bsp. 4 – keine räumliche Nutzenbegrenzung vorliegen wird. Zwar ist es gemeinhin üblich (und auch sinnvoll), dass die administrativen Belange der Lizenzierung elektronischer Informationsgüter zentral vorgenommen werden. Allerdings würde bei Vorliegen einer fachlichen Nutzenbegrenzung das entsprechende Fachbereichsbudget mit den Lizenzierungskosten belastet werden.

*Beispiel 3: Lehrbuchsammlung mit Mehrfachexemplaren.* Hier ist die Situation ähnlich jener von Zeitschriften. Lehrbücher sind als Einführungsliteratur per se für einen breiten NutzerInnenkreis (Studierende im Grundstudium) relevant. Ob hier eine fachliche Nutzenbegrenzung vorliegt, ergibt sich aus der Art der Universität: Bei fachlich spezialisierten Universitäten mit nur einer Fakultät (etwa eine Wirtschaftsuniversität) wird die Lehrbuchsammlung aus dem Budget der Hauptbibliothek bzw. aus den fachübergreifenden Mitteln bestritten. In multidisziplinären Universitäten spricht allerdings nichts dagegen, dass z.B. der Fachbereich für Wirtschaftswissenschaften die Lehrbücher zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre aus seinem Erwerbungsbudget finanziert.

*Beispiel 4: elektronische Fachinformationssysteme, Einzelplatzlizenz.* Digital vorliegende Informationen sind potentiell öffentliche Güter; durch vertragliche bzw. organisatorische Maßnahmen werden sie jedoch häufig künstlich zu Klubgütern bzw. privaten Gütern gemacht. Bei einem elektronischen Fachinforma-

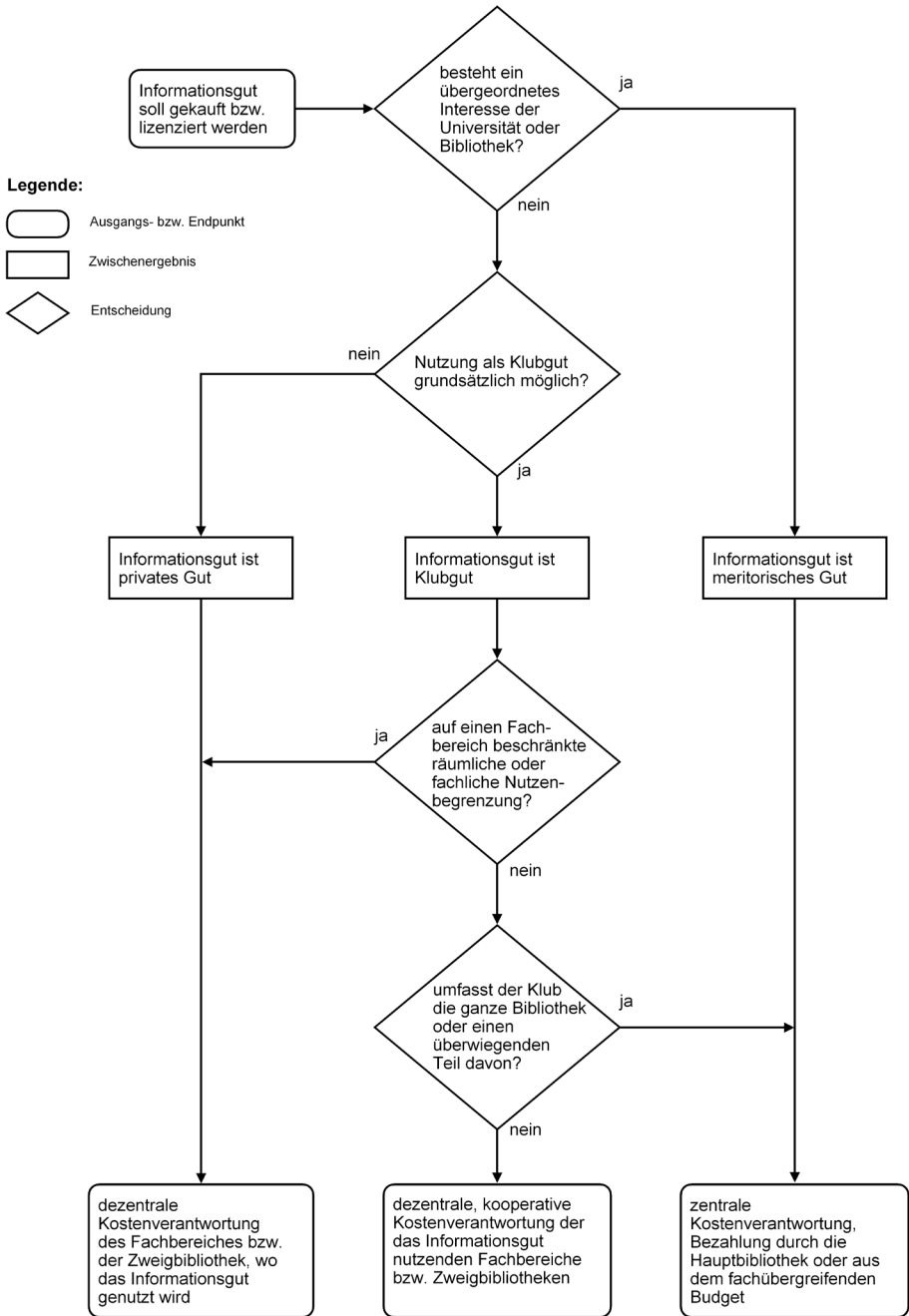


Abb. 1: Ablaufdiagramm zur Ermittlung der Kostenverantwortung



tionssystem mit einer Einzelplatzlizenz, die nur für eine Person gilt, handelt es sich um ein privates Gut, das vom Fachbereich der nutzenden Person bezahlt werden sollte. Handelt es sich um eine übertragbare Einzelplatzlizenz, die lediglich einen bestimmten Zugriffsort festlegt (dies ist häufig bei Datenbanken der Fall, die eine Client-Software benötigen), so ist zu unterscheiden: Bei einer fachlichen Nutzenbeschränkung werden die Lizenzierungskosten vom jeweiligen Fachbereich getragen, wobei sich in dezentral organisierten Bibliothekssystemen auch der Zugriffsort an der Zweigbibliothek des finanzierenden Fachbereichs befinden wird. Liegt hingegen diese fachliche Nutzenbeschränkung nicht vor, so kann dieses Fachinformationssystem in praktischer Hinsicht wie ein Klubgut für die ganze Bibliothek behandelt werden und ist folglich vom fachübergreifenden Budget bzw. dem Budget der Hauptbibliothek zu bestreiten, wo sich dann auch die Zugangsmöglichkeit befinden wird.

*Beispiel 5: elektronische Fachinformationen, Pay-Per-View.* Nehmen wir an, in einer multidisziplinären Universität soll ein Zugang zu einer statistischen Datenbank mit allgemein interessierenden Daten lizenziert werden, die in einem Pay-Per-View-Verfahren abgefragt werden können. Da diese Daten für eine Vielzahl von Fachbereichen relevant wären, handelte es sich beim Zugang um ein Klubgut mit breiterer Nutzung, d.h., die Kosten für den Zugang (sollten solche existieren) wären unter den sozialwissenschaftlichen, wenn nicht gar unter allen Fachbereichen aufzuteilen, um damit die informationelle Infrastruktur zentral bereitzustellen. Allerdings würde dies nicht für die abgefragten Datensätze gelten: Diese wären als private Güter zu handeln, die projektbezogen für genau ein Vorhaben Verwendung finden. Da die Abfragen in variablen Kosten resultieren, können sie den Fachbereichen, die ein Forschungsvorhaben durchführen, eine Dissertation betreuen etc., wozu die Daten benötigt werden, zugerechnet werden. Aus praktischen Gründen wird es sich freilich als sinnvoll erweisen, nur Beträge ab einer gewissen Mindesthöhe weiterzuerrechnen.

## **6.3. KOSTENAUFTEILUNG BEI KOOPERATIVER FINANZIERUNG**

### **6.3.1. Grundüberlegungen zur Kostenaufteilung**

Stellt ein Informationsgut ein Klubgut dar, so sind die Kosten dafür vom Klub zu tragen. Dazu ist zuerst die Größe des Klubs zu bestimmen. Umfasst er das ganze Bibliothekssystem (oder, um pragmatisch zu bleiben: einen großen Teil desselben) sind keine Überlegungen für eine Kostenaufteilung anzustellen, das

Informationsgut ist aus dem zentralen Budget zu bezahlen. Dies ist anders, wenn es sich um Klubgüter handelt, deren Klubmitglieder, in diesem Fall die teilnehmenden Fachbereiche, nur einen Teil des Bibliothekssystems konstituieren – die Kosten sind unter den Klubmitgliedern angemessen aufzuteilen. Zur Abgrenzung des Klubs können die bereits diskutierten fachlichen und räumlichen Nutzenbegrenzungen herangezogen werden.

Im Folgenden geht es darum, eine sowohl zielführende als auch praktikable Aufteilung der Kosten zu erreichen, um damit Anreizstrukturen für eine rationale und optimale Informationsversorgung zu schaffen. Die Kosten werden dabei auf so genannte Kostenstellen aufgeteilt. Die Bildung von Kostenstellen kann je nach Organisation unterschiedlich ausfallen – etwa nach betrieblichen Funktionen, nach Verantwortungsbereichen, räumlichen Gesichtspunkten, rechentechnischen Erwägungen sowie Kombinationen dieser Möglichkeiten (vgl. Wöhe/Döring 2002: 1100f.).

Im vorliegenden Fall umfassen die Kostenstellen die Zweigbibliotheken bzw. Fachbereiche, zu denen auch das Erwerbungsbudget zugewiesen wird. Streng genommen beginnt hier die Analogie zur herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung zu hinken, da eine andere Perspektive eingenommen wird: Dort fragt die Kostenstellenrechnung nämlich, wo, d.h., *bei welcher Kostenstelle*, die Kosten angefallen sind. Hier interessiert allerdings, welche Kostenstelle in welchem Ausmaß mit den pagatorischen Kosten der Beschaffung von Informationsgütern belastet werden soll.

Wenn hier von einer Kostenaufteilung bei Informationsgütern in Bibliotheken die Rede ist, muss allerdings Folgendes geklärt werden: Wenn es möglich ist, die Kosten für gemeinsam genutzte Informationsgüter auf einzelne Zweigbibliotheken bzw. Fachbereiche aufzuteilen, um eine effiziente Versorgung damit sicherzustellen – warum werden dann überhaupt Kosten für Informationsgüter in Bibliotheken, die breit genutzte Klubgüter darstellen, aus einem zentralen Budget gedeckt?

Grundsätzlich gibt es bei öffentlichen Gütern bzw. Klubgütern die Schwierigkeit, dass die potentiellen NutzerInnen einen Anreiz haben, ihre Präferenzen bezüglich der Versorgung mit dem Gut nicht offen darzulegen – dies wurde in Abschnitt 3.2. anhand der Problematik des so genannten *Schwarzfahrens* illustriert. Aber auch abseits dieses eher theoretischen Umstands können zwei wesentliche, sehr praktische Gründe vorliegen, um von einer Kostenaufteilung abzusehen.

Erster Grund: *meritorische Güter*. Wie bereits diskutiert wurde, stellen Informationsgüter in Bibliotheken häufig meritorische Güter dar. Bei diesen ist eine zentrale Finanzierung grundsätzlich vorgesehen. Eine starke Nutzung ist er-

wünscht, aus Sicht der BenutzerInnen sollen ihr keine Kosten gegenüberstehen, weshalb auch keine Kostenzurechnung erfolgt.

Zweiter Grund: *Transaktionskosten*. Dies sind ganz allgemein Kosten, die mit der Abwicklung von Transaktionen auf Märkten oder in Organisationen entstehen. Darunter fallen z.B. Kosten für Vertragsabschlüsse, zur Durchsetzung von Ansprüchen bei Streitigkeiten usw. In der Theorie der öffentlichen Güter stellen die Transaktionskosten die Ausschlusskosten bei (potentiell) öffentlichen Gütern dar (vgl. Stiglitz 1994: 121f.). Für unseren Fall heißt das: Die Aufteilung von Kosten und die Zuteilung von Nutzungsrechten sind grundsätzlich aufwendig und verursachen ihrerseits wiederum Kosten. Dies betrifft nicht nur das Sammeln und Aufbereiten von Daten, sondern auch das Durchführen der Kostenaufteilung, die interne Verbuchung und Kontrolle. Nicht zuletzt zählt hierzu auch die mit internen Reibungsverlusten begleitete Erstellung und interne Kommunikation komplizierter Aufteilungsverfahren. Diese Kosten müssen dem Nutzen, den diese Aufteilung stiften soll, gegenübergestellt werden. Eine überkomplexe und übertrieben genaue Aufteilung sämtlicher Kosten ist also als ineffizient abzulehnen, da dadurch Organisationen gelähmt werden (vgl. Horngren 2001 u.a.: 447).

Dies erklärt, weshalb kooperative Finanzierungen erst ab einer gewissen Höhe der Erwerbungskosten in Betracht gezogen werden sollen. Grundsätzlich gilt: Eine Kostenaufteilung im Sinne einer kooperativen Finanzierung sollte nicht von vornherein als allgemeines Verfahren gelten. In den meisten Fällen wird es sinnvoll sein, Informationsgüter entweder als private Güter, als Klubgüter für die ganze Bibliothek oder als meritorische Güter zu behandeln. Je effizienter die Prozesse der Haushaltsverwaltung ausgestaltet und eingeübt sind, desto niedriger sind die Transaktionskosten und desto eher können auch kleinere Beträge sinnvoll verrechnet werden.

Wenn nun eine Kostenaufteilung stattfinden soll, so lassen sich in Anlehnung an Horngren u.a. (2001: 444ff.) grundsätzlich vier Kriterien bzw. Prinzipien unterscheiden, nach denen vorgegangen werden kann:

1. *Verursachungsprinzip*: Hier werden die Kosten anhand eines Kriteriums, das mit der Verursachung der Kosten in Zusammenhang steht, aufgeteilt. Es soll identifiziert werden, welche Kostenstelle den Verbrauch (finanzieller) Ressourcen in welchem Ausmaß verursacht. Dieses Prinzip wird häufig als die Methode der Wahl angesehen, um Kosten aufzuteilen, die in Betrieben bei der Leistungserstellung von Produkten und Dienstleistungen anfallen – etwa Kosten für die Qualitätsprüfung in einem Produktionsbetrieb, die man über die Anzahl angefallener Teststunden auf die einzelnen Produkte (diese konstituieren in diesem Beispiel die Kostenstellen) aufteilt. In unserem Fall entstehen die pagatorischen Kosten (und nur solche betrachten

wir hier) allerdings nicht durch einen internen, verschiedene Abteilungen umfassenden Leistungserstellungsprozess – dies wäre nur der Fall, wenn das Bibliothekssystem das Informationsgut selbst erstellen würde. Man könnte zwar dieses Prinzip abwandeln und fragen, welche Kostenstelle in welchem Ausmaß dafür verantwortlich ist (d.h., es verursacht hat), dass ein bestimmtes Informationsgut erworben wird – dazu ist allerdings das nächste Prinzip besser geeignet.

2. *Nutzenprinzip*: Nach diesem Prinzip werden die Kosten anhand des gestifteten Nutzens auf die Kostenstellen verteilt. Dies ist in unserem Zusammenhang die Methode der Wahl, den entweder kann man den subjektiv begründeten und somit schwer operationalisierbaren Nutzen, den ein Informationsgut stiftet, über die tatsächlich Nutzung oder über die Zahl der potentiellen NutzerInnen erschließen.
3. *Fairnessprinzip*: Fairness ist nur sehr eingeschränkt operationalisierbar und fungiert deshalb in der Kostenrechnung in der Regel nicht als Leitprinzip. Gleichwohl sollten aus organisationspolitischen Gründen alle Arten der Kostenaufteilung ein Mindestmaß an wahrgenommener Fairness aufweisen. Im folgenden Prinzip kommt der Fairness eine große Bedeutung zu:
4. *Leistungsfähigkeitsprinzip*: Hier werden in der herkömmlichen Kostenrechnung die aufzuteilenden Kosten proportional der Leistungsfähigkeit der Kostenträger (das sind die Marktleistungen eines Betriebes) auf dieselben verteilt. Ein Kostenträger ist umso leistungsfähiger, je höher der so genannte Deckungsbeitrag, das ist die Differenz zwischen dem Erlös und den variablen Kosten, ist. Dieses Prinzip wird in der *Kostenträgerrechnung* verwendet und ist für den vorliegenden Zweck einer *Kostenstellenrechnung* natürlich nicht anwendbar – es kann allerdings dafür abgewandelt werden: Die Leistungsfähigkeit einer Kostenstelle wird bestimmt durch ihre Zahlungsfähigkeit, und diese entspricht im Wesentlichen durch das an diese Kostenstelle zugeteilte Budget.

Zwei der hier vorgestellten Prinzipien – das Nutzen- und das Leistungsfähigkeitsprinzip – werden im Folgenden als Grundmethoden zur Kostenaufteilung im Kontext der Erwerbung von Informationsgütern in Bibliotheken vorgestellt. Weiters ist es möglich, diese beiden Methoden miteinander zu kombinieren. Im Grunde sind jeweils zwei Fälle zu unterscheiden: Im verhältnismäßig einfachen Fall werden die Kosten auf die den Klub konstituierenden Kostenstellen – das sind im Beispiel in der Abbildung 2 zwei Zweigbibliotheken bzw. Fachbereiche von mehreren – restlos aufgeteilt.

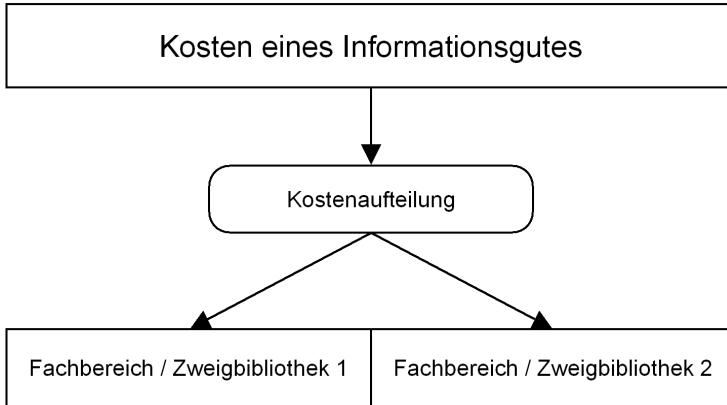


Abb. 2: Vollständige Aufteilung der Kosten

Diese Überlegungen zur Kostenaufteilung sind für solche Fälle gedacht, in denen zwei oder mehrere Fachbereiche bzw. Zweigbibliotheken ein gemeinsam genutztes Informationsgut kooperativ finanzieren wollen und überlegen, wie sie die Kosten unter sich aufteilen sollen. Allerdings kommt auch der Fall zur Sprache, bei dem die Kosten für das Informationsgut nur unvollständig auf einzelne Kostenstellen umgelegt werden und die Restgröße undifferenziert und ohne weitere Kostenumlage die Hauptbibliothek bzw. das Bibliothekssystem trägt (siehe Abbildung 3):

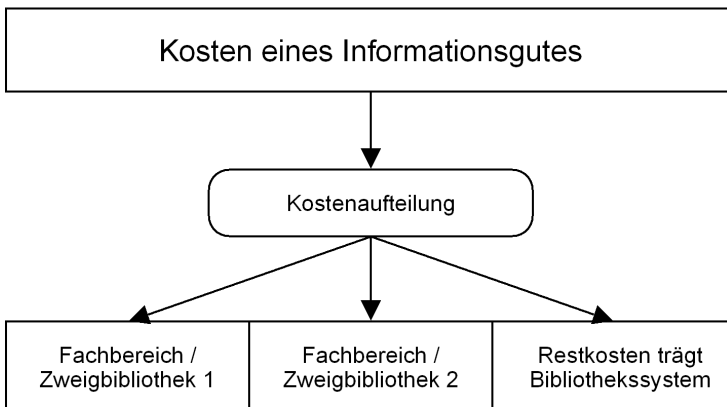


Abb. 3: Unvollständige Aufteilung der Kosten

Hier kommt es also letztlich zu einer Kostenaufteilung zwischen einer oder mehrerer Zweigbibliotheken und der Hauptbibliothek oder – bei zentralen Bibliothekssystemen – zwischen einem oder mehreren Fachbereichen und dem nicht-fachbereichsgebundenen Budget. In diesem Fall ist zu begründen, warum die Kosten nur auf einige Klubmitglieder direkt umgelegt werden.

### **6.3.2. Vollständige Kostenaufteilung nach dem Nutzenprinzip**

Wenn es gelingt, die Kosten entsprechend dem gestifteten Nutzen aufzuteilen, so ist eine wichtige Voraussetzung für die effiziente Bereitstellung von Klubgütern gegeben. Die Entsprechung von empfangenem Nutzen und dem dafür geleisteten Kostenbeitrag kann – in Anlehnung an die Begrifflichkeit der Finanzwissenschaften – auch als *Äquivalenzprinzip* betrachtet werden. Hier geht man davon aus, dass die hohe Sichtbarkeit der gegenübergestellten Leistungen und Kosten tendenziell zu einer höheren Rationalität in Angebot und Nachfrage gerade bei öffentlichen bzw. Klubgütern führen. Aufgrund der offenkundigen Äquivalenz von Beitrag und Nutzen ist auch mit einem geringeren politischen Widerstand gegen dieses Prinzip zu rechnen (vgl. dazu Nowotny 1996: 238f).

Bei Informationsgütern in Bibliotheken ist die Anwendung dieses Prinzips über den Parameter der Nutzung zum Glück relativ einfach möglich. Die Nutzung darf hier allerdings nicht synonym zum Nutzen aufgefasst werden; die Nutzung stellt lediglich einen glaubwürdigen und tendenziell breit akzeptierten Anhaltspunkt dar, um den Nutzen zu ermesen.

Positive Daten zur Nutzung liegen nur dann vor, wenn bei bereits erworbenen oder lizenzierten Informationsgütern eine Aufzeichnung der Nutzungsvorgänge vorliegt. Dies kann etwa bei elektronischen Fachinformationssystemen der Fall sein, die häufig umfangreiche und standardisierte Daten zur Nutzung in einer bestimmten Periode vorhalten. Dies ist allerdings nicht der Fall, wenn:

- ein Informationsgut zum ersten Mal im Bibliothekssystem angeboten wird und somit noch keine positiven Nutzungsdaten vorliegen können oder
- aus technischen bzw. organisatorischen Gründen eine Erhebung von Nutzungsdaten nicht möglich ist; selbst bei elektronischen Fachinformationssystemen ist es aus praktischen Gründen selten möglich, innerhalb eines Campus die Nutzungsdaten nach Fachbereichen zu differenzieren.

Zumeist sind positive Nutzungsdaten, die eine Differenzierung der Nutzungsgruppen (diese repräsentieren idealiter die Fachbereiche bzw. Kostenstellen) innerhalb des Bibliothekssystems erlauben, nicht vorhanden. In diesem Fall ist die potentielle Nutzung heranzuziehen. Diese ergibt sich aus der Personenzahl

(Studierende, WissenschaftlerInnen etc.), die einer Kostenstelle bzw. einem Fachbereich zugeordnet sind.

Folgende Variable werden für die Darstellung der Formel zur Kostenaufteilung nach dem Nutzenprinzip benötigt:

- K        Kosten des Informationsgutes  
K<sub>i</sub>      Kostenanteil der Kostenstelle i für das Informationsgut,  
          wobei gilt  $\sum_i K_i = K$
- N<sub>k</sub>      (potentielle) Nutzung des sich beteiligenden Klubs  
N<sub>i</sub>      (potentielle) Nutzung der Kostenstelle i,  
          wobei gilt  $\sum_i N_i = N_k$

Die Höhe der (potentiellen) Nutzung einer Kostenstelle i (N<sub>i</sub>) wird mit der gesamten (potentiellen) Nutzung des Klubs (N<sub>k</sub>) in Beziehung gesetzt. Der Kostenanteil einer einzelnen Kostenstelle proportional den dieser Kostenstelle zurechenbaren (potentiellen) Nutzung stellt sich formal so dar:

$$(4) \quad K_i = K \frac{N_i}{N_k}$$

Sollen mehrere Nutzungsgruppen für die Kostenaufteilung differenziert betrachtet werden (z.B. WissenschaftlerInnen, Studierende), so müssen diese, analog zur Berücksichtigung mehrerer Parameter in der Budgetierungsformel in Abschnitt 5.4.4., mit einem Gewichtungsfaktor versehen werden.

### **6.3.3. Vollständige Kostenaufteilung nach dem Leistungsfähigkeitsprinzip**

In Abwandlung des in der Kostenträgerrechnung herangezogenen Tragfähigkeitsprinzips ergibt sich die Tragfähigkeit einer Kostenstelle aus der Höhe des ihr zugewiesenen Budgets. Vereinfacht gesagt: Je höher eine Zweigbibliothek oder ein Fachbereich dotiert ist, desto eher kann diese Kostenstelle einen Beitrag zu einer kooperativen Finanzierung leisten.

Hier orientieren sich die Beiträge nach der finanziellen Leistungsfähigkeit, und diese ist im vorliegenden Zusammenhang durch die Budgetierung gegeben. Dabei besteht allerdings – anders als beim Nutzen- bzw. Äquivalenzprinzip – keine direkte Verbindung zwischen dem geleisteten Beitrag und der Nutzung des Klubgutes.

Der Vorteil der dieser Methode liegt in ihrer Einfachheit, sind die Zahlen zur Budgetaufteilung ja in der Regel verfügbar. Der Nachteil liegt darin, dass das hier verfolgte Prinzip der Gerechtigkeit ein normatives ist, über das nicht immer Einigkeit herrscht. Eine breite Akzeptanz dieser Methode wird wohl nur dann gegeben sein, wenn die zu Grunde liegende Budgetaufteilung sehr stark am Parameter der Nutzung orientiert ist. Abzuraten ist von dieser Methode insbesondere dann, wenn die Budgetaufteilung mit fragwürdigen Methoden (etwa dem schlichten jährlichen Fortschreiben der bereits bestehenden Verteilung oder überhaupt ohne jegliches nachvollziehbares Verfahren) erstellt wurde. Die sinnvolle Anwendung dieser Methode steht und fällt also mit der Art, wie das Erwerbungsbudget zugeteilt wurde. Der Kostenanteil für eine Kostenstelle  $K_i$  lässt sich wie folgt ermitteln, wobei folgende zusätzliche Variable benötigt werden:

$G_i$       Gesamtes Erwerbungsbudget der Kostenstelle  $i$ . Zur Berechnung siehe Formel 3 in Abschnitt 5.4.4.

$G_k$       Summe der Erwerbungsbudgets der den Klub konstituierenden Zweigbibliotheken oder Fachbereiche.

$$(5) \quad K_i = K \frac{G_i}{G_k}$$

In diesem Fall gehen die Budgetgrößen linear in die Berechnung ein. Sollen z.B. kleinere Budgets unterproportional belastet werden, können Dämpfungsfaktoren oder Ähnliches angewandt werden (siehe hierzu auch sinngemäß die Erläuterung zur Formel 3).

### 6.3.4. Unvollständige Kostenaufteilung

Diese hier dargestellten Methoden könnten zwar theoretisch auch für die Kostenaufteilungen zwischen einem oder mehreren ausgewählten Fachbereichen bzw. Zweigbibliotheken und der Hauptbibliothek angewendet werden; um den Kostenanteil der Hauptbibliothek zu berechnen, müsste die Nutzung (beim Äquivalenzprinzip) oder das Budget (beim Leistungsfähigkeitsprinzip) des Bibliotheksystems abzüglich der Nutzung oder des Budgets der beteiligten Fachbereiche bzw. Zweigbibliotheken als Parameter für die Hauptbibliothek herangezogen werden (Abbildung 3). Allerdings stellt sich hier Frage, warum einige Fachbereiche bzw. Zweigbibliotheken entweder

- die Kosten des Informationsgutes auf ihre Kostenstelle zugerechnet bekommen und die übrigen Fachbereiche keinen direkten Beitrag leisten sol-



len, obwohl sie in diesem Fall trotzdem zum nutzenden Klub gehören (siehe unten Fall 2),

- oder warum sich die Hauptbibliothek, trotz des Vorliegens deutlicher fachlicher oder räumlicher Nutzenbegrenzungen, an den Kosten für ein Informationsgut beteiligen soll (Fälle 1 und 3).

So eine Kostenaufteilung zwischen der Hauptbibliothek und ausgewählten Zweigbibliotheken bzw. Fachbereichen ist in drei Fällen argumentierbar:

1. Es handelt sich um *konsortialrelevante Informationsgüter*, die zwar für die Zweigbibliothek oder den Fachbereich private Güter, aber Klubgüter für kooperierende Bibliotheken außerhalb des Bibliothekssystems darstellen. Verträge für Konsortiallizenzen werden für die Bibliothekssysteme idealiter von den Hauptbibliotheken verwaltet, nicht zuletzt, um die Abbestellquoten bzw. -verbote einzuhalten. Um dennoch eine Kostenwahrheit zu erreichen, ist eine Kostenbeteiligung der Fachbereiche anzustreben. Eine alleinige Bezahlung durch den Fachbereich ist nicht angebracht, da von den Vorteilen des Konsortiums die gesamte Bibliothek und alle weiteren am Konsortium teilnehmenden Bibliothekssysteme profitieren. Eine alleinige Bezahlung durch die Hauptbibliothek ist ebenfalls abzulehnen, da dadurch die Kosten für Informationsgüter eines Fachbereiches an das Bibliothekssystem abgewälzt werden. Nutzungszahlen und Budgetgrößen können hier wohl nur begrenzt sinnvolle Anhaltspunkte zur Kostenaufteilung liefern. Eine Möglichkeit wäre, einen bibliotheksinternen Richtwert in einem politischen Prozess auszuhandeln, transparent zu machen und festzulegen. Dieser Richtwert kann auch an Kriterien wie die Höhe der Erwerbungsbudgets geknüpft werden. In der einschlägigen Fachliteratur sind solche Fälle leider kaum dokumentiert.
2. Eine Kostenaufteilung zwischen Hauptbibliothek und einer oder mehrerer Fachbereiche bzw. Zweigbibliotheken kann dann sinnvoll sein, wenn ein Informationsgut vorwiegend von einem oder mehreren Fachbereichen und nur in geringerem Ausmaß vom restlichen Bibliothekssystem benötigt wird. In diesem Fall ist (wenn keine positiven Nutzungsdaten vorliegen) die wahrscheinliche Nutzung außerhalb der hauptsächlich nutzenden Fachbereiche zu schätzen. Die Bemessungsgröße ergibt sich dann aus der potentiellen Nutzung der hauptsächlich die Information benötigenden Fachbereiche und der geschätzten Nutzung des restlichen Bibliothekssystems. Da die Aufteilung in diesem Fall schwierig operationalisierbar

ist, hohe Transaktionskosten aufweist und sich zudem den Vorwurf der Beliebigkeit aussetzt, sollte dieser Fall vermieden werden.

3. Der dritte Fall ist die berühmte und unvermeidliche *Ausnahme in Sonderfällen*. In Universitäten kommt es z.B. aus hochschul- oder forschungspolitischen Gründen häufig zu wechselnden Schwerpunktsetzungen in der Forschung: So werden Forschungsinstitute, Sonderforschungsbereiche, Kompetenzzentren etc. oft anlassbezogen auf begrenzte Zeit gegründet und die dazu benötigten Finanzmittel zumindest zum Teil aus einem Sonderbudget (etwa aus diversen Reserve- oder Opportunitätsfonds der Bibliothek oder Sondermitteln der Universität) bereitgestellt. Hier schließen sich auch Überlegungen zum Umgang mit meritorischen Gütern an.

## 7. AUSBLICK UND WEITERE FORSCHUNGSFRAGEN

Diese Arbeit plädiert für eine bewusste und rationale Herangehensweise zur Aufteilung des Erwerbungsbudgets und der Erwerbungskosten im Bestandsaufbau. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Techniken und Ansätze präsentiert und diskutiert. Eine Zusammenfassung der Arbeit findet sich in Abschnitt 1.3.

Wichtig ist, die hier getätigten Aussagen in ihrem Zusammenhang zu sehen. Die ökonomische Grundlegung dient dabei als Problemaufriss. Daran schließen sich drei Schritte zur Umsetzung des Wirtschaftlichkeitsprinzips im Bestandsaufbau an:

1. Zuerst müssen geeignete organisationale Voraussetzungen gegeben sein. Budget- und Kostenverteilungsmodelle, die den hier gestellten Ansprüchen genügen sollen, sind durch zweckmäßige universitäts- und bibliothekspolitische Entscheidungen einzufordern und zu unterstützen. Mit einem entsprechenden Arbeitsauftrag ausgestattete Universitäts- und Bibliothekskomitees oder vergleichbare Strukturen wären ein wünschenswertes Ergebnis dieses ersten Schrittes.
2. Eine formelbasierte Budgetierung ist die Methode der Wahl, um die Erwerbungsbudgets auf Fachbereiche oder Zweigbibliotheken zuzuweisen. Die Erstellung der Formel ist partizipativ und in transparenter Weise durchzuführen, wozu Komitees einen geeigneten Kommunikations- und Handlungsrahmen darstellen können.
3. Erst wenn die finanziellen Mittel für den Bestandsaufbau zweckmäßig und ökonomisch effizient zugewiesen wurden, ist es sinnvoll, die Verantwortung für und Aufteilung der Erwerbungskosten nach ebensolchen Kriterien zu gestalten. So ist es z.B. nicht argumentierbar, dass sich Fachbereiche oder Zweigbibliotheken aufgrund räumlicher oder fachlicher Nutzenbegrenzungen die benötigten Informationsgüter selbst finanzieren sollen, wenn die Umstände, die diese Nutzenbegrenzungen bedingen (etwa räumliche Dislozierung oder aparte Wissenschaftsgebiete), nicht im Budgetierungsmodell berücksichtigt sind. Wenn bei einer kooperativen Finanzierung eine Kostenaufteilung stattfinden soll, so bieten sich ebenfalls formale Herangehensweisen an, die sich z.B. an der tatsächlichen oder potentiellen Nutzung eines Informationsgutes orientieren.

Welche weiterführenden Forschungsfragen schließen sich nun an die in dieser Studie dargestellten Aussagen an? Im Wesentlichen scheinen folgende Themenkomplexe von Bedeutung:

Für Deutschland gibt es gute empirische Untersuchungen zum Status quo der formelbasierten Budgetierung, für Österreich fehlen solche Erhebungen leider völlig. Es wäre lohnend, eine Umfrage unter den Bibliotheken der österreichischen Universitäten durchzuführen, ob und wenn ja, welche Budgetierungsmodelle angewendet werden, wobei sich eine Orientierung am Untersuchungsdesign bzw. Fragebogen von Reinhardt (2000a) anbietet. Neben dem eigentlichen Erkenntnisgewinn würde eine solche Umfrage die Thematik in die Blickfelder der österreichischen Bibliothekspraxis und der Hochschulverwaltungen bringen – dadurch wäre bereits viel gewonnen. Zusätzlich könnte auch die Frage nach dem Vorhandensein von Bibliothekskomitees und ihren wahrgenommenen Effekten auf den Bestandsaufbau in dieser Untersuchung mit berücksichtigt werden.

Ebenso wäre eine Umfrage über Modelle zur Aufteilung der Erwerbungskosten aufschlussreich. Inwieweit ist dieses Problem bereits in das Problembewusstsein der Bibliothekspraxis eingedrungen? Finden sich bereits erste konkrete Ansätze, etwa bei konsortial erworbenen Informationsgütern? Einerseits könnte diese Fragestellung auch mit der oben vorgeschlagenen Umfrage mit abgedeckt werden; da aber eine empirische Forschung hier weitgehend explorativen Charakter hätte, würden sich eher ExpertInneninterviews mit PraktikerInnen aus Bibliotheken als Erhebungsmethode anbieten.

Schließlich wäre die wissenschaftliche Begleitung einer Einführung eines formelbasierten Budgetierungsmodells in einem konkreten österreichischen Bibliothekssystem oder einer konkreten Universität im Sinne einer Fallstudie interessant. Dadurch könnten die hier dargestellten theoretischen Aussagen und Empfehlungen mit den Mühen der Bibliothekspraxis konfrontiert werden.

## 8. LITERATURVERZEICHNIS

- Aina, Joseph O. (1997): "Library committees in Nigerian universities: a survey report." In: *Herald of Library Science* 36(1–2): 14–19.
- Arora, Anish und Klabjan, Diego (2002): "A model for budget allocation in multi-unit libraries." In: *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services* 26(4): 423–438.
- Bandelin, Janis M. und Payne, John K. (2000): "Collaboration and reallocation: implementing a new collection development model." In: *Against the Grain* 12(5): 40–45.
- Black, Steve (2003): "Scholarly journals should be treated as a public good." In: *The Serials Librarian* 44(1/2): 53–63.
- Clayton, Peter (2001): "Managing the acquisitions budget: a practical perspective." In: *The Bottom Line: Managing Library Finances* 14(3): 145–151.
- Cooper, Jane (1985): "The governing role of university library committees in British and Canadian universities." In: *Journal of Academic Librarianship* 17(3): 167–184.
- Donlan, Rebecca (2006): "How much does biology really need, anyway? Determining library budget allocations." In: *Library Issues: Briefings for Faculty and Administrators* 26(6).
- Dorf Müller, Kurt (1989): *Bestandsaufbau an wissenschaftlichen Bibliotheken*. Frankfurt am Main: Klostermann.
- Entwistle, Neil (1996): "Selling a serials formula in the academic library." In: *Managing Information* 3(4): 23–26.
- Evans, Edward G. (2001): "The in's and out's of library budget preparation." In: *The Bottom Line: Managing Library Finances* 14(1): 19–23.
- Fichte, Bernd (2000): „Etatverteilung in der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin: Säulen-Modell.“ In: Usemann-Keller, Ulla (Red.): *Etatverteilungsmodelle in Universitätsbibliotheken*: 17–26. Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Franken, Klaus (2000): „Das Etatverteilungsmodell der Bibliothek der Universität Konstanz.“ In: Usemann-Keller, Ulla (Red.): *Etatverteilungsmodelle in Universitätsbibliotheken*: 27–32. Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut.
- German, Lisa B. und Schmidt, Karen A. (2001): "Finding the right balance: campus involvement in the collections allocation process." In: *Library Collections, Aquisitions & Technical Services* 25(4): 421–433.
- Griebel, Rolf (1994): „Bestandsaufbau und Erwerbungspolitik in den einschichtigen Bibliothekssystemen der westlichen Länder.“ In: Usemann-Keller, Ulla

- (Red.): Bestandsaufbau und Erwerbungspolitik in universitären Bibliothekssystemen: Versuch einer Standortbestimmung: 11–68. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Higham, Norman (1980): *The library in the university: observations on a service*. London: Deutsch.
- Horngren, Charles T.; Foster, George und Datar, Srikant M. (2001): *Kostenrechnung: Entscheidungsorientierte Perspektive*. 9. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.
- Jenkins, Paul O. (2005): *Faculty-librarian relationships*. Oxford: Chandos.
- Keller, Alice Dora (2002): *Konsortien in Bibliotheken: eine praktische Einführung*. Zürich: ETH-Bibliothek.
- Küpper, Willi und Felsch, Anke (2000): *Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Linn, Mott (2007): "Budget systems used in allocating resources to libraries." In: *The Bottom Line: Managing Library Finances* 20(1): 20–29.
- Lovecy, Ian (1991): "Budgeting in university libraries." In: *Library Management* 12(4): 10–17.
- Marcum, James W. (2007): "It's not the dollars, it's the politics." In: *The Bottom Line: Managing Library Finances* 20(4): 161–164.
- Musgrave, Richard A.; Musgrave, Peggy B. und Kullmer, Lore (1994): *Die Öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis*: 1. Band. 6. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Naylor, Bernard (1998): "Case study: a stealthy crusade: resourcing and budgeting for the electronic library at Southampton University." In: Hanson, Terry und Day, Joan (Hg.), *Managing the electronic library: a practical guide for information professionals*: 213–226. London, Melbourne, Munich: Bowker Saur.
- Pethig, Rüdiger (1997): „Information als Wirtschaftsgut in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht.“ In: Fiedler, Herbert und Ullrich, Hanns (Hg.), *Information als Wirtschaftsgut: Management und Rechtsgestaltung*: 1–28. Köln: Schmidt.
- Piguet, Arlette (2004): „E-only: ein Zukunftsmodell auch für die Schweizer Hochschulbibliotheken?“ In: *Medizin – Bibliothek – Information* 4(2): 32–37. [http://www.agmb.de/mbi/2004\\_2/piguet32-37.pdf](http://www.agmb.de/mbi/2004_2/piguet32-37.pdf) [letzter Zugriff: 17. März 2009]
- Plassmann, Engelbert und Syré, Ludger (2004) „Die Bibliothek und ihre Aufgabe.“ In: Frankenberger, Rudolf und Haller, Klaus (Hg.), *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*: 11–41. München: Saur.
- Raban, Daphne (2003): "A primer in information economics." In: *Searcher: The Magazine for Database Professionals* 11(2): 54–58.

- Reinhardt, Werner (2000a): „Etatverteilungsmodelle: Ergebnisse einer Fragebogenaktion.“ In: Rützel-Banz, Margit (Hg.), 89. Deutscher Bibliothekartag in Freiburg in Breisgau: Grenzenlos in die Zukunft: 181–192. Frankfurt am Main: Klostermann.
- Reinhardt, Werner (2000b): „Übersicht über Etatverteilungsmodelle ausgewählter Bibliotheken und die dort verwendeten Parameter.“ In: Usemann-Keller, Ulla (Red.): Etatverteilungsmodelle in Universitätsbibliotheken: 7–15. Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Revell, D. H. (1988): „Library committees in polytechnics.“ In: *British Journal of Academic Librarianship* 3(1): 9–24.
- Robertson, Terry (2005): „Slicing the pie: a discussion of seminary book budget allocation at Andrews University.“ In: *Proceedings of the 59th Annual Conference of the American Theological Library Association*: 172–187. Austin, Texas.  
<http://eprints.rclis.org/archive/00012033/> [letzter Zugriff: 17. März 2009]
- Schauer, Reinbert (1984): „Die Bibliothek als öffentlicher Dienstleistungsbetrieb.“ In: Gamsjäger, Helmut (Hg.), *Die Bibliothek als Betrieb: Referate des Fortbildungsseminars der Vereinigung Österreichischer Bibliothekare an der Universität Linz vom 16.–18. September 1981*: 58–74. Wien, New York: Springer.
- Scheeline, Alexander u.a. (2001): „Report of the Library Allocation Steering Committee.“ University of Illinois.  
[http://web.archive.org/web/20040823091759/http://www.provost.uiuc.edu/provost/committees/lasc/LASC\\_Report.pdf](http://web.archive.org/web/20040823091759/http://www.provost.uiuc.edu/provost/committees/lasc/LASC_Report.pdf) [letzter Zugriff: 17 März 2009]
- Schneider, Gerhard (2000): „Das Etatverteilungsmodell des Bibliothekssystems der Universität Marburg.“ In: Usemann-Keller, Ulla (Red.): *Etatverteilungsmodelle in Universitätsbibliotheken*: 33–42. Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Schreyögg, Georg (2003): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Seer, Gitelle (2000): „Special library financial management: the essentials of library budgeting.“ In: *The Bottom Line: Managing Library Finances* 13(4): 186–192.
- Sorgenfrei, Robert (1999): „Slicing the pie: implementing and living with a journal allocation formula.“ In: *Library Collections, Aquisitions & Technical Services* 23(1): 39–45.
- Stiglitz, Joseph E. (1994): *Finanzwissenschaft*. 2. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.

- Sudarsan, P. K. (2006): "A resource allocation model for university libraries in India." In: *The Bottom Line: Managing Library Finances* 19(3): 103–110.
- University of Leeds (2002): "Library materials fund: resource allocation." In: *The Reporter* (479).  
<http://reporter.leeds.ac.uk/479/library.htm> [letzter Zugriff: 17 März 2009]
- Varian, Hal R. (1995): *Grundzüge der Mikroökonomik*. 3. Aufl., Wien, München: Oldenbourg.
- Webster, Judy (1993): "Allocating library acquisitions budgets in an era of declining or static funding." In: *Journal of Library Administration* 19(2): 57–74.
- Werner, Andreas J. (1994): „Bestandsaufbau und Erwerbungspolitik in den zweischichtigen Bibliothekssystemen.“ In: Usemann-Keller, Ulla (Red.): *Bestandsaufbau und Erwerbungspolitik in universitären Bibliothekssystemen: Versuch einer Standortbestimmung*: 69–102. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Wiesner, Margot und Dugall, Berndt (2002): „Lizenzierung elektronischer Informationsquellen im Konsortium: Kosten und Nutzen am Beispiel des HeBIS Konsortiums.“ In: *ABI-Technik* 22(1): 12–24.
- Wiesner, Margot; Werner, Andreas und Schäffler, Hildegard (2004): „Bestandsaufbau.“ In: Frankenberger, Rudolf und Haller, Klaus (Hg.), *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*: 166–221. München: Saur.
- Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2002): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 21. Aufl., München: Vahlen.