

Gerhard Kissel

## **Bibliotheksmanagement - Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven**

*Kurzbeschreibung:* Die tiefgreifende Strukturkrise der Öffentlichen Hand auferlegt den Bibliotheken Sachzwänge, eröffnet dem Management aber auch Freiräume der Neugestaltung ihres Führungskonzeptes. Der Beitrag schlägt hierzu Schritte und Verfahren vor, die sich an den drei elementaren *Ansprüchen* auf (1) Gestaltung des Zielsystems (Kontraktmanagement), (2) Optimierung der Umsetzung der Ziele (Delegationsprinzip) und (3) Implementierung eines Kontrollsystems (Controlling) orientieren. Der Beitrag skizziert ferner Hintergründe zur bisherigen Entwicklung und formuliert Voraussetzungen für das Gelingen eines neuen - integrierten - Managementkonzeptes.

### **Einleitung**

Woher beziehen Bibliotheken Modernität ihrer Organisation? In dieser Umformulierung der Themenstellung verraten sich zwei Bibliotheksspezifika: Zum einen, daß Bibliotheken in bezug auf organisatorisch-konzeptionelle Innovationen sich normalerweise rezeptiv verhalten (und dies mit gehörigem time lag) und zum anderen, daß sie für gewöhnlich beanspruchen, gleichsam höchst individuelle Organisationspersönlichkeiten zu sein, welche mit individuellen Maßstäben zu beurteilen und in organisatorische Maßkonfektion zu kleiden seien. Musterbeispiele sind, wie allgemein bekannt, die zahllosen individuellen EDV-Lösungen der vergangenen 20 Jahre. Sie bedeuten eine Mittelverschwendung in einem Ausmaß, das bisher niemand so recht zu benennen wagte, mit der Ausnahme des Rechnungshofes von

Baden-Württemberg<sup>1</sup>. Und dies ist eigentlich auch nur bekannt geworden durch einen Kollegen, den „angry old man“ des Wb-seitigen Berufsstandes: gemeint ist Joachim Stoltzenburg. Mittlerweile erkennt auch der Bibliotheksausschuß<sup>2</sup> den Flurschaden: Er stellt fest, daß die deutschen Systeme von der „zunehmenden Internationalisierung des Marktes für Dienstleistungen“ u.a. auch durch die Verwendung des „spezielle(n) deutsche(n) Datenaustauschformat(es) MAB“ praktisch ausgeschlossen seien - mit tiefgreifenden Konsequenzen.

Aber auch zuvor wurde schon reichlich gesündigt: Zahllose, inkompatible Klassifikationen machten den Benutzern die Orientierung nicht eben leicht und die Bemühungen um die Einheitsklassifikation füllen zwar Bände und Ordner, sind jedoch letztlich folgenlos geblieben. Selbst im Zeitalter der Verbundkataloge, begreifen Bibliothekare noch immer nicht die Notwendigkeit, der Einheitlichkeit höchste Priorität einzuräumen, natürlich mit erheblichen negativen Folgen, siehe das Beispiel Niedersachsen<sup>3</sup>. Es sei daran erinnert, daß weder RAK noch RSWK als zentrale Regelwerke vor Einführung dahingehend getestet wurden, wie eigentlich die Benutzer, unsere Kunden, damit werden umgehen können<sup>4</sup>. Benutzerfreundlichkeit war offenbar kein übergeordnetes Ziel, indessen sich die innerbibliothekarische Lust

- 
- 1 Stoltzenburg, Joachim: Fortbildung der Bibliotheksdirektoren und des Ministeriums durch den Rechnungshof Baden-Württemberg. In: Rundschreiben (1993)4, S. 12 - 17.
  - 2 DFG: Empfehlungen zur Migration der deutschen Bibliotheksverbände. In: ZfBB 42(1995)2, S.105-136, hier S. 128 f. Die Folgekosten der deutschen Isolation vom internationalen bibliographischen Markt (bedingt durch einen nationalen Standard hinsichtlich Katalogisierung und Datenformat) werden von der Berliner Marktforschungsgesellschaft Köhler-Frost & Partner auf dreistellige Millionenbeträgen geschätzt. Siehe: Die Weltbibliothek ist noch Illusion. In: Computer-Zeitung vom 20.4.1995.
  - 3 Bedingt durch munteres Abweichen von der ursprünglichen niederländischen Basisklassifikation ergibt sich nun die Absurdität, daß die in den Niederlanden geleistete Mammutarbeit für eine Konkordanz zur LCC (zwecks Übernahme klassifikatorischer Daten) nicht genutzt werden kann und innerhalb kurzer Zeit bereits eine Konkordanz zwischen niederländischer und niedersächsischer Basisklassifikation im PICA-Verbund notwendig wurde.
  - 4 Vgl. dazu auch Neubauer, Karl Wilhelm. Umfeld und mögliche Strategien der Bibliotheken im beginnenden elektronischen Zeitalter. In: ZfBB 41(1994)2, S. 164-1185, hier S. 165.

an akribischen Regelungen ganz ungeniert austoben durfte. Die RSWK selbst, entstanden zu einer Zeit, als in den USA bereits zahlreiche OPACs zu besichtigen waren *und* auch in Deutschland die ersten On-line Kataloge Fuß faßten, wurden trotzdem noch als Regelwerk für konventionelle Kartenkataloge konzipiert. Damit nicht genug: ihre Ansetzungsregeln wurden nicht RAK-kompatibel strukturiert, ein Umstand, der in der Folge aufwendige Nachbesserungsarbeiten erzwingen sollte, um die RSWK für DV-Kataloge und effiziente Normdatenhaltung nachträglich anwendbar zu machen. In bezug auf die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation (u.a. extrem lange Buchbearbeitungszeiten) trifft man - von einigen Ausnahmen abgesehen - auf eine analoge Situation: "Trotz der Einführung der Datenverarbeitung hat sich die klassische Organisationsstruktur des vorigen Jahrhunderts in der Bibliothek gehalten."<sup>5</sup>

Über die Ursachen derart massiver Fehlallokation darf spekuliert werden: Die Spanne der Möglichkeiten reicht von den allgemein bekannten Strukturschwächen des bundesrepublikanischen Öffentlichen Dienstes (einschl. kulturpolitischer Kleinstaaterei), über eine ausgesprochene Technologie- und Innovationsfeindlichkeit in Teilen des Berufsstandes<sup>6</sup>, die sich u.a. auch in einer weitverbreiteten Nichtbeachtung ausländischer Fachliteratur und Entwicklungen dokumentiert, bis hin zu ganz persönlichen Optionen leitender Bibliothekare

---

5 Krueger Wolfgang. Auftrag für die Ausbildung. In: Bibliothek 17(1993)2, S. 247. Vgl. ferner die nahezu prophetischen Ausführungen von Chr. Deschamps und J.-C. Brouillard zu den "negativen Punkten" des deutschen Bibliothekswesens: Berichte. Deutsche Bibliothekskonferenz/Bibliothekarische Auslandsstelle: Studienreise von französischen Gästen. In: Bibliotheksdienst 16(1982)12, S. 997f., sowie die Ausführungen Joachim Stoltzenburgs über "Die Bibliothek zwischen Tradition und Moderne". In: Bibliotheksdienst 18(1984)7, S. 695-706.

6 Siehe auch die Kritik J. Stoltzenburgs am "tradierten professionellen Selbstverständnis von Bibliothekaren". In: Vor Beginn der Datenverarbeitung in (wissenschaftlichen) Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 17(1983)8, S. 647-664, hier S. 650 f.

(Zugriff auf Fördermittel z.B. der DFG, Bewahrung von Eigenständigkeit, persönliches Karriere- und Konkurrenzverhalten<sup>7</sup>).

Ein weiteres begrenzendes Element soll nicht verschwiegen werden: Wenn ein partizipativer Führungsstil den „Leiter psychologisch zum Bittsteller“<sup>8</sup> macht, wenn Zielimpulse der Leitung unverzüglich auf mögliche bequemlichkeitsschädliche Wirkungen abgeklopft und Leitungspositionen der mittleren Ebene nicht mehr qualifiziert besetzt werden können, weil 'zu anstrengend, zu verantwortlich, zu abgelöst von der Basis, zu exponiert', dann fehlt die sämtlichen Managementkonzepten selbstverständlich unterlegte Voraussetzung, daß Leitung ganz konkret gestalten kann.

Dies nur zur Einstimmung und zur Illustration des durchaus problematischen Kontextes, in dem sich ein *Anspruch* auf ein modernes Management in deutschen Bibliotheken zwangsläufig bewegen muß.

Mit welchen *Ansprüchen* sieht sich nun die Bibliotheksorganisation derzeit konfrontiert?

Um diese Frage abzuklären dürfte es nützlich sein, sich am aktuellen Stand der Betriebswirtschaftslehre (der Management-Wissenschaft) zu orientieren, um nicht im Sammelsurium bekannter, in ca. zweijährigem Turnus auszutauschender Schlagworte wie „Marketing“, „Controlling“, „Kontraktmanagement“, „TQM“ oder „Franchising“ unterzugehen. Nicht daß es falsch wäre, auch von bibliothekarischer Seite aus aktuelle Diskussionsstränge der Management-Welt aufzugreifen - ganz im Gegenteil. Das Problem besteht darin, daß Bibliothekare offenbar die Neigung haben, einzelne Konzepte bzw. Varianten eines *Management by...Konzeptes* (wie z.B. Management by Information als interne Öffentlichkeitsarbeit) oder eines *X-managements* (wie z.B. das Kontraktmanagement) isoliert herauszugreifen, und als *die* Lösung zu präsentieren. Diese relativ häufig anzutreffende Betrachtung

---

7 Siehe auch die Ausführungen von Chr. Deschamps und J.-C. Brouillard zur "Mandarinenkiste". In: Berichte, ebd., S. 1000.

8 So wörtlich der Leiter einer großen Abteilung in einer Staats- und Universitätsbibliothek im Jahre 1993.

tungsweise greift zu kurz. Nicht nur die Vielzahl der zu berücksichtigenden Aspekte, sondern insbesondere die Aufdeckung deren *Interdependenz* geht dabei verloren. Die nachfolgende Darstellung wird sich demzufolge auch gerade um die Darstellung des *Zusammenhanges* der Phänomene betrieblicher Organisation bemühen, nebst deren relativen Abhängigkeit von ihrer Organisationsumwelt. Die Darstellung orientiert sich im übrigen weitläufig an den bewährten Leitlinien des St. Gallerer Management-Konzeptes<sup>9</sup>.

### **Ansprüche an Bibliotheksorganisation und -management**

Nicht nur große Wirtschaftsunternehmen müssen in ihren Unternehmenszielen heute mehr denn je die weltweiten *Megatrends* berücksichtigen, um nicht schon bald einfach aufgekauft zu werden oder gänzlich zu verschwinden. Im Prinzip nicht anders sieht es mit den Bibliotheken heute aus: Negieren wir Bibliothekare die uns betreffenden Entwicklungen, drohen radikale Schrumpfung insbesondere der Öffentlichen Bibliotheken, „Entmündigung“ der Bibliothekare in allen Bereichen, Reduktion des Berufsfeldes auf die traditionellen Funktionen, die jedoch leider einem inflationären Werteverlust gesellschaftlicher Relevanz unterliegen und andere Gefahren mehr. Zu allem Übel kommt hinzu: Die zugrundeliegenden gesellschaftlichen und technologischen Prozesse haben sich in atemberaubender Weise beschleunigt.

Worin könnten Megatrends<sup>10</sup> für Bibliotheken und Bibliothekare (Aufzählung in Anlehnung an Bleicher<sup>11</sup>) zu sehen sein?

1. In allererster Linie im rasanten technologischen Fortschritt. Wir müssen uns darüber im klaren sein, daß die Computerisierung, verglichen mit den in Aussicht gestellten giganti-

---

9 Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/N.Y.: Campus 1992.

10 Vgl. auch: Seidel, Wolfram. Fragen der Führungslehre - Megatrends der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung in den 90er Jahren. In: Auskunft 1990/1, S. 58-63.

11 Bleicher, ebd. S. 16.

- schen Verarbeitungs- und Speichermöglichkeiten der Zukunft, im Grunde noch immer in der Anfangsphase steckt;
2. In finanzieller Unsicherheit mit Schwankungen monetärer Größen und wirtschaftlicher Werte (ungesicherte Etatzuweisungen, Zwang zu Einnahmen, Verwicklung in Verteilungskämpfe);
  3. In neuen Informations- und Kommunikationssystemen, kurz in der weltweiten elektronischen Vernetzung;
  4. In der zunehmenden Verlagerung von Funktionen auf den Endnutzer<sup>12</sup> (Informationsrecherche vom Arbeitsplatz aus mit angeschlossenem document delivery; Informationsautonomie des Endnutzers);
  5. In eine immer komplexeren und leistungsfähigeren Logistik;
  6. In der Beschleunigung der Zivilisationsdynamik mit drastischen Veränderungen der Erwartungen bzw. Ansprüche unserer Benutzer, insbesondere in den Bereichen schulische und berufliche Bildung, beruflicher Alltag, Forschung, Wissenschaft und Freizeit;
  7. In der Konkurrenz zwischen Bibliotheken und Bibliothekssystemen, zumindest im binneneuropäischen, partiell im internationalen Rahmen.

Bleicher<sup>13</sup>: „Die Auswirkungen dieser Trends lassen sich an zwei eng miteinander verwobenen strukturellen Faktoren besonders deutlich erfassen: der Bewältigung einer stark gestiegenen *Komplexität* vor dem Hintergrund einer sich weiter beschleunigenden *Dynamik* der Veränderung“. Diese Aussage Bleicher's, entwickelt für den industriellen Bereich, kann voll und ganz auf die - vergleichsweise noch kleine - Welt der Bibliotheken bezogen werden. Möglicherweise liegt aber gerade darin die größte Herausforderung an Management wie Organisationsmitglieder, daß die Zeit genau dieser relativ begrenzten bibliothekarischen

---

12 Neubauer spricht in diesem Zusammenhang von der Entwicklung eines "Parallelmarktes": Neubauer, K. W., ebd. S. 166.

13 Bleicher, ebd.

Welt auf Nimmerwiedersehen vorbei ist: Wir werden konsequent internationalisiert<sup>14</sup> - und das provoziert Mißbehagen und Widerstände.

Beziehen wir die eingangs erwähnten Tatsachen der ausgesprochenen *Inflexibilität* öffentlich-rechtlicher Verwaltungsstrukturen sowie der hartnäckigen *Innovationsfeindlichkeit* in Teilen des Berufsstandes in die Betrachtung mit ein, wird das ausgeprägte Konfliktfeld, in dem sich das Thema Bibliotheksorganisation bewegt, offensichtlich. Beide Faktoren wirken komplexitätserhöhend und veränderungsfeindlich.

Um so wichtiger ist es für Bibliotheken, ihre Unternehmensziele, ihr jeweiliges Zielsystem nicht nur klar zu definieren, sondern im Prozeß der Definition selbst offen zu sein für Beteiligung. In allererster Linie für die Beteiligung von Klienten/Benutzern. Sicherlich auch für die Beteiligung des Personals; die 'Sünden der Vergangenheit' (s.o.) lehren jedoch, daß dem bibliothekarischen Berufsstand offenbar eine unüberwindliche Neigung zur Selbstreferenz zu eigen ist - und gerade dieses Element darf nicht in die Bildung des Zielsystems, d.h. in die Definition der grundlegenden Entwicklungsziele und -programme des Bibliotheksbetriebes einfließen.

### **Erste Anforderung: Gestaltung des Zielsystems**

Damit läßt sich die erste **Anforderung** an eine moderne Bibliotheksorganisation formulieren: sie muß in der Lage sein, eine Vision ihrer zukünftigen Funktion zu entwerfen und diese umzusetzen in Ziele und Programme.

---

14 Es ist nicht zu übersehen, daß über das Denkwerkzeug Computer die gesamte Informationswelt, incl. Bibliotheken, internationalisiert wird, mit starker anglo-amerikanischer Dominanz: Internet ist so gesehen 'amerikanisch'; die Masse der über 5000 Datenbanken, die es derzeit weltweit gibt, stammt aus den USA, hat eine Struktur, die von Amerikanern bestimmt ist, hat im wesentlichen englischsprachige Dokumente; die derzeit in Verabschiedung befindlichen ISO-Leistungsstandards beruhen wesentlich auf Vorarbeiten und Initiativen aus dem anglo-amerikanischen Bereich etc. und mit hoher Wahrscheinlichkeit wird uns auch UNIMARC in absehbarer Zukunft einholen.

Dieser *Gestaltungsprozeß* muß so organisiert sein, daß die erforderliche Beteiligung aller betroffenen 'Parteien' sichergestellt ist, nämlich des Unterhaltsträgers, der Kunden/Klienten, der Experten und der Organisationsmitglieder, sowie, realistischerweise, der Personalvertretung. Gerade die Beteiligung der Personalvertretung, in etlichen Bundesländern mit weitreichenden Kompetenzen selbst in organisatorischen Angelegenheiten ausgestattet, stellt einen wichtigen und sensiblen Punkt dar: Kommt es zwischen einer derart stark gestellten Personalvertretung, wie in der Vergangenheit an mehreren großen Bibliotheken geschehen, zu einer 'unheiligen' Allianz mit o.g. innovationsfeindlichen Tendenzen im Berufsfeld (gleichgültig, ob gewerkschaftlich oder berufsständisch organisiert), folgen tiefgreifende Flurschäden (u.a.: nachhaltige Zerstörung *leistungsorientierter informeller Normen*, zusätzliche Verfestigung und Bürokratisierung der Formalorganisation, Behinderung der Einführung innovativer Methoden und Techniken auf ganzer Breite, Erosion formaler Autorität<sup>15</sup>) nahezu zwangsläufig.

Kern dieses Gestaltungsprozesses könnte eine jährlich stattfindende, von der Bibliotheksleitung vorbereitete (aber nicht notwendigerweise durch sie moderierte oder gar geleitete) *Zielkonferenz* sein, an der die o.g. Parteien mitwirken. An der Vorbereitung müßten zumindest mitwirken:

---

15 Siehe z.B. die Entwicklung an den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen: In der jahrelangen Auseinandersetzung zwischen einer eher auf das Umfeld orientierten Leitung einerseits und einer konfliktbereiten Allianz aus berufsständischen 'Bedenkenträgern' und einem z.T. politisches Profil suchenden Betriebsrat andererseits, entstand ein "Leistungsdefizit", verschärft durch strukturelle Schwächen der Aufbauorganisation. Das damit provozierte "Machtvakuum" wurde nachfolgend durch eben diesen Betriebsrat ausgefüllt: Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen, Organisationsuntersuchung. Abschlußbericht. Hamburg: Mummert und Partner, November 1994, S. 7.

Die Organisationsuntersuchung thematisiert allerdings lediglich das Faktum "Leistungsdefizit" und dessen Folge "Machtvakuum", vermeidet jedoch die *Ursachen* für die Entstehung des Leistungsdefizites zu analysieren. Hierzu ist anzumerken, daß der Betriebsrat der HÖB durch einen Tarifvertrag über die erweiterte Mitbestimmung erheblich über das Maß an Mitbestimmungsmöglichkeiten hinaus, wie es das BetrVerf. Ges. vorsieht, ausgestattet ist.

- ein speziell hierfür eingesetztes *Visionsteam*, damit beauftragt, längerfristige Perspektiven, Trends und Horizonte auf kreative Optionen für die Bibliothek abzuprüfen, ggf. auch unter Einbezug außenstehender Experten;
- die mit Controllingaufgaben betrauten Organisationsmitglieder zur Darstellung des betrieblichen Ist-Zustandes und der Faktoren, die zu diesem führten, insbesondere dessen Leistungs- und Kostenaspekt betreffend;
- mit Stabsfunktionen betraute Organisationsmitglieder (in großen Bibliotheken: Stabsstellen) mit der Aufgabe, bestimmte komplexe Bereiche (z.B.: Datenverarbeitung, Informationsvermittlung, Netzstrukturen, Verbundstrukturen, Fremdleistungs- und Outsourcingpotentiale, Benutzerpotentiale, etc.) im Sinne eines 'state of the art reports' aufzubereiten;
- die Leitung selbst in verschiedenen Funktionen: immer als Repräsentant von Erfahrung und Realität - in individuellen Fällen darüber hinaus als ausgesprochene Fortschritts-Promotoren, ja als Provokateures. Zur Realitätsfunktion gehört u.a. eine Abschätzung des wahrscheinlichen finanziellen Rahmens und der strukturellen Haushalts- und Personaloptionen.

Die *Definition des Zielsystems* reicht einerseits von der (a) unternehmensphilosophischen Dimension bis zur konkreten Beantwortung dessen, was unter (b) Qualität nun tatsächlich verstanden werden soll:

(a) Eine *unternehmensphilosophische Frage*, vor der sich die Bibliotheken derzeit gestellt sehen, ist m.E. die folgende: Betrachtet man die Entwicklung von Technologie- Anwendungen in den Bibliotheken, aber auch die Entwicklung informeller Status- und Machtphänomene, könnte man zum Schluß kommen, daß sich Bibliotheken tendenziell in Richtung auf eine Organisation entwickeln, die sich letztlich in geräuschloser Selbstbedienung durch die Benutzer erschöpft. U.a. könnte man polemisch überspitzt sagen, daß das Prestige eines Organisationsmitgliedes mit der Ferne zum Benutzer wächst, mit der Nähe zu ihm abnimmt. Am Tresen wünscht man sich die „freundliche“, mit kommunikativer Kompetenz ausgestattete Bibliothekarin. Berufliches Prestige erwächst hieraus aber keinesfalls, solches erwächst vielmehr durch Expertentum jenseits von Benutzer und Benutzung, ob nun durch

herkömmliche Regelwerk-Huberei, oder zeitströmiger Management-Geschäftigkeit, oder modischer Hyper-Cyber-Werkelei, oder einfach in der Zuwendung auf Bürokratie<sup>16</sup>. Hierzu ein, vielleicht als unredlich empfundenes Gedankenspiel: Was würde sich wohl in den Bibliotheken verändern, wenn ein leistungsbezogener Vergütungsanteil eingeführt und z.B. das Kriterium „Benutzer-Bindung“ der Bewertung zugrunde gelegt würde? Eine polemische Überspitzung gewiß, das Problem besteht dennoch, da das Phänomen als solches nicht zu leugnen ist und eine Entwicklungslinie andeutet, mit der sich Bibliotheken - auf lange Frist gesehen - wenn nicht gerade überflüssig machen<sup>17</sup>, so doch in ihrer Bedeutung selbst marginalisieren werden. M.a.W.: Die Zukunft gehört m.E. nicht der Selbstbedienungsorganisation<sup>18</sup>, sei sie auch noch so high-tech organisiert, sondern der professionellen Agentur, dem Beratungsbüro mit Know-how Spezialisten im Informationsbereich im weitesten Sinne<sup>19</sup>. Nur: wir sind leider dabei, den Anschluß an letztere Option (zu verstehen als Unternehmensphilosophie und nicht als konkrete Organisationsform) möglicherweise gründlich zu verpassen.

---

16 Der Zwischenbericht der Bertelsmann-Studie weist nach, daß das Personal in Öffentlichen Bibliotheken durchschnittlich zu knapp 30% seiner täglichen Arbeitszeit direkt mit Benutzungsaufgaben betraut ist. M.a.W.: 70% der Arbeitskapazität ist an interne Arbeiten gebunden. Diese Relation dürfte sich in Wissenschaftlichen Bibliotheken keinesfalls günstiger darstellen. Siehe: Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Ein Zwischenbericht aus dem Projekt der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann, 1994, S. 31.

17 Nach Aussage von K.A. Stroetmann stehe der Tod des IDC-Dienstes im Zusammenhang damit, daß der "Kontakt zum Kunden" verloren gegangen sei: Password 6/93, S. 9.

18 Vgl. dazu Wiegand's Ausführungen, in denen er die Parallele zwischen einer Bibliothek und einem Supermarkt aufzeigt: Wiegand, Günther. Müssen Bibliotheken Geld verdienen? In: Bibliotheksdienst 28(1994) 12, S. 1931-1934, hier S. 1932.

19 Auch die Aussagen von Neißer weisen in diese Richtung: Neißer, Horst.: Informationsdistribution - aktuelle Anforderungen für Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek 17 (1993)2, S. 199-204.

Ausländische Beispiele<sup>20</sup>, selbst aus dem 'kleinen' Holland, zeigen, daß für die bibliothekarische Agentur tatsächlich Raum besteht: Bibliothekare entwickeln, gegen Geld(!), Arbeitsstrukturen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Es scheint in anderen Ländern, auf Betreiben der dortigen Berufskollegen üblich geworden zu sein, in Projekt- bzw. Drittmittelanträgen nicht nur routinemäßig die obligatorischen Literaturmittel zu beantragen, sondern darüber hinaus Kosten für den Aufbau einer Projektdatenbank, sowie für Recherchen. Diese Mittel fließen zurück an die Bibliothek, die hierfür ihr Know-how liefert. Desweiteren finden sich Beispiele, daß Bibliothekare universitäre Nutzer im Rahmen von der Bibliothek durchgeführten Schulungen für die Nutzung weltweiter Datennetze qualifizieren. Eine Aufgabe, die in Deutschland offenbar ganz überwiegend vom Personal der universitären Rechenzentren wahrgenommen wird: Verlorenes Terrain für unseren Berufsstand.

Allgemein gesagt: Auch die Zeit, in der die individuelle Bibliothek vor allem dadurch legitimiert war, insbesondere<sup>21</sup> Druckwerke zu sammeln, aufzubewahren und zu erschließen, d.h. *Logistik zu erzeugen*, geht ihrem Ende zu. Im hereinbrechenden Zeitalter überwältigender Informationspotentiale und umfassender logistischer Strukturen (von den Dienstleistungen der Verbünde bis zu international organisierten Dienstleistungen der nationalbibliographischen Zentren, dazu logistische Angebote des gesamten privaten Medienmarktes von der Normal-Standing-Order eines Buchhändlers bis zum umfassenden Service-Angebot großer Firmen wie Blackwell und Swets<sup>22</sup>) kann diese Aufgabe nicht mehr im Zentrum des Zielsystems der einzelnen Bibliothek stehen, es sei denn, sie wäre eigens darauf

---

20 Siehe dazu z.B.: Waaijers, Leo. Hoffnungen und Erwartungen der Endnutzer. In: Bibliotheksdienst 27(1993)11, S. 1680-1695, sowie: Developing the Library of the Future. Ed. by Geleijnse, H. and Groottaers, C. Tilburg: Tilburg University Press, 1994.

21 Bezüglich elektronischer Publikationen vgl.: Obwald, Achim. Der Markt elektronischer Publikationen - eine Momentaufnahme. In: Dialog Bibl. 6(194)3, S. 14-18, sowie die Meldung: Die Library of Congress will ihre Bücher digital bereitstellen. In: ABI-Technik 15(1995)1, S. 72. Konsequenzen für Bibliotheken daraus zieht K.W. Neubauer, ebd. S. 174-184.

22 Eine aktuelle Übersicht dazu bietet Wiesner, Margot. Monopolisierung im Zeitschriftengeschäft. In: Bibliotheksdienst 28(1994)11, S.1775-1777.

spezialisiert und diesbezüglich in logistische Systeme (der Fremdleistung, der Fernleihe, des document delivery etc.) eingebunden<sup>23</sup>. Bereits vorhandener Logistik oder angebotener Routinebearbeitung hinterher zu organisieren oder nachzubessern muß endgültig der Vergangenheit angehören.

In viel größerem Umfange wie bisher sollte vielmehr die Frage der *Wissensorganisation*<sup>24</sup> in das Zentrum des Zielsystems von Bibliotheken gerückt werden. Hieraus erwachsen spezifische Wirkungspotentiale, aus denen Bibliotheken künftig ihre Legitimation schöpfen können: „Heute sind wir auch in einem Spezialfach kaum noch in der Lage, irgendwas zu überschauen, im Jahre 2020 wird das niemand mehr können“, so beschreibt nicht nur der Informatiker Klaus Haefner<sup>25</sup> die sich abzeichnende Entwicklung. In diesem Kontext erwächst m.E. für die Zukunft die Kernlegitimation für Bibliotheken überhaupt. Zwar mag sich die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Wissenschaftlichen und den Öffentlichen zunächst fortsetzen; in der Tendenz dürften diese beiden Zweige jedoch eher zusammenwachsen zu einer virtuellen Gesamtorganisation<sup>26</sup>, mit jeweiligen kunden- bzw. feldorientierten Produktspezialisierungen.

Rund um das Problem der *Organisation* von Wissen (wobei es immer Spezialisierungen geben wird in bezug auf kulturelles, bildungs- und ausbildungsspezifisches, wissenschaftsorientiertes, technikorientiertes, wirtschaftsorientiertes Wissen) ergeben sich nach dem der-

---

23 Siehe z.B. die Gründung des "Konsortium europäischer wissenschaftlicher Bibliotheken". In: Bibliotheksdienst 28(1994)8, S. 1201-1203.

24 Vgl. dazu auch Wätjens "Wettbewerbssystem Hochschule": Wätjens, Hans-Joachim. Hochschulbibliotheken und Globalhaushalt am Beispiel Niedersachsens - Chancen und Risiken. In: ZfBB 41(1994)4, S. 433-446, hier S. 439 f.

25 Haefner, Klaus: Der Mensch, der mit dem Rechner lebt. In: Die Tageszeitung vom 8./9.4.1995, S. 39, sowie ders.: Informierte Gesellschaft oder Informationsgesellschaft. In: Informationspolitik als Kulturpolitik. (Dbi-Materialien; 129). Berlin: DBI 1993, S. 25-32.

26 Siehe das europäische Katalogprojekt "ONE", welches zukünftig sowohl spartenspezifische wie insbesondere auch nationale Abgrenzungen bis zur Unsichtbarkeit relativieren wird: Börsenblatt vom 25./28.3.1995, S. 4.

zeitigen Diskussionsstand in der Fachliteratur folgende entwicklungsorientierte Ansatzpunkte für das Zielsystem von Bibliotheken:

- Informationsgewinnung<sup>27</sup>, Informationsdistribution<sup>28</sup> bzw. Mediendistribution<sup>29</sup>;
- Unterstützung Elektronischen Publizierens<sup>30</sup>;
- Organisation der Datenbanknutzung (unterstützt durch eine Relais-Funktion der Verbünde)<sup>31</sup>;
- Arbeiten der intellektuellen Inhaltserschließung, wie z.B. forschungsprojekt-orientierte Erschließung nicht erworbener Dokumente (u.a. Internetdokumente) für Klientel vor Ort, Formulierung von Vorgaben für die Optimierung von Softwaretools, Zusammenfassung von Diskussionslisten (Internet), Entwicklung von Tools zum anregenden Browsing durch RSWK-Ketten und lokale Klassifikationen, html-Präsentationen für das WWW etc.<sup>32</sup>;
- über Information aufklären und Informationsdienstleistungen bewußt machen (Outreach), sowie die Erarbeitung klientenspezifischer Informationspakete<sup>33</sup>;

---

27 Neißer, H., ebd. S. 204.

28 Neißer, a.a.O., S. 199-204; Wiegand, Günther. Müssen Bibliotheken Geld verdienen? In: Bibliotheksdienst 28(1994)12, S. 1932f.

29 Kübler, Hans-Dieter: Das eigene Feld bestellen. In: BuB 47(1995)4, S. 332-338, hier S. 334.

30 Vgl. die Vorschläge in: DFG: Empfehlungen...ebd., S. 116 f.

31 Lapp, E. und Neubauer, W.: Qualitätsmanagement als Aufgabe von Bibliotheken. In: NfD 45(1994), S. 263-278, hier S. 271; vgl. ferner die Vorschläge zur geplanten "Relais-Funktion" der Verbünde: DFG: Empfehlungen....,ebd., S. 117 f.

32 Aufzählung sowie weitere Beispiele siehe Schulz, Ursula. Zur Zukunft intellektueller bibliothekarischer Inhaltserschließung: einige Bemerkungen für den gesunden Menschenverstand, in diesem Band.

33 Schulz, Ursula. Schafft moderne Informationsvermittlung Benutzernähe?. In: Laurentius 11(1994)2, S.65-72, hier: S. 67 f.

- für Projekte, Arbeitsvorhaben, Forschungsgruppen etc.:
  - Beratung bezüglich der in Frage kommenden Informationslogistik,
  - Erarbeitung von Problemlösungen (Neustrukturierung bzw. Modellierung von Informationen entsprechend der Projektzwecke, Erstellen von Import- und Exportprogrammen, kurz 'Datenbank-engineering');
  - Versorgung mit Informationen und Organisation der konkreten Medien- bzw. Dokumentenbeschaffung;
- Vermittlung von Informationskompetenz (information literacy): Erstens geht es um die Fortentwicklung der grundgesetzlichen Garantie auf freien Informationszugang, dadurch bedingt, daß die „Quellen“ mehr und mehr elektronischer Natur sein werden und daß es gerade innerhalb der globalen Netze immer schwieriger werden dürfte, die wirklich relevanten und qualitativ anspruchsvollen Quellen zu identifizieren (es genügt einen Blick ins Internet zu tun, um sich von der Realität dieses Problem zu überzeugen). Zweitens steht dahinter die Einsicht, daß künftig die gesellschaftlichen Chancen der Individuen sich ganz wesentlich danach bestimmen werden, „ob sie gelernt haben, mit dem Überangebot von Informationen umzugehen...“<sup>34</sup>. Und drittens erfordern die Schlüsselqualifikationen der Zukunft<sup>35</sup> eine Verbindung von Informations- und Präsentationskompetenz. Nach Schulz sollten die Bibliothekare deshalb Benutzer dazu befähigen<sup>36</sup>:
  - „die Autorität von Informationsquellen generell einzuschätzen,
  - ihre Bedeutung im wissenschaftlichen Diskurs zu erkennen,
  - Recherchemöglichkeiten in neuartigen Speichermedien zu beherrschen,
  - allgemeine Strategien der Informationsrecherche zu verstehen,

---

34 Degler, Hans-Dieter. Wissenszwerge unter Druck. In: Der Spiegel Nr. 14 (1993), S.150 -158, hier: S. 153.

35 Haefner definiert sie mit "Kreativität, Problemformulierungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit". Haefner, ebd. S. 39.

36 Schulz, Ursula. Informationsdidaktik als bibliothekarische Dienstleistung. In: Laurentius 10(1993)3, S. 139-152, hier S. 145.

- generelle Ordnungsprinzipien von Informationseinrichtungen und -quellen zu kennen“,
- (ihre gesammelten Informationen wirkungsvoll aufzubereiten und zu präsentieren);
- schließlich ist die bibliothekarische Kompetenz bei der Strukturierung von Informationsangeboten in elektronischen Netzen ein dringendes Desiderat.

Obige Ziele sollten nicht nur durch Publikationen (Informationsmaterialien, Gebrauchstips, Reader, ansprechend dargestellte Serviceangebote etc.) abgestützt werden, sondern in die elektronischen Medien wie OPAC, CD-ROM Netz und Internet selbst eingebracht werden.

Schon 1993 sah Leo Waaijers<sup>37</sup> das anzustrebende Optimum in einer Zusammenfassung (wörtlich: „Einkauf unter einem Dach“) von:

- guter Sammlung (ganz unbeschadet aller Diskussionen um die „virtuelle Bibliothek“);
- Aktualität, Verlässlichkeit, Bequemlichkeit und Schnelligkeit aller Dienste;
- dem Aufbau spezieller Datenbanken und Thesauri;
- der Einrichtung von Kursen und Beratung für andere Informationsanbieter wie Unternehmensbibliotheken;
- Verkauf bibliographischer Daten;
- dies alles abgestützt durch eine sehr entwickelte Kommunikation nach innen und vor allem nach außen (Marketing), sowie - zukünftig - durch eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung.

(b) Was ist bibliothekarische Qualität?

Noch relativ wenig beachtet in der deutschen bibliothekarischen Literatur<sup>38</sup>, hat dieses Thema international besonders unter dem Stichwort *TQM* (Total Quality Management) zu

---

37 Waaijers, L., ebd., insbes. S. 1689.

38 Vgl. z.B.: Lapp, E., und Neubauer, W., ebd.

einer lebhaften Diskussion geführt<sup>39</sup>, wobei, von Paradebeispielen abgesehen, TQM in der Praxis wohl eher dazu tendiert, eine „Total Quality Lähmung“<sup>40</sup> zu erzeugen. Auf alle Fälle ist die Qualitätsfrage nachdrücklich gestellt, mit folgenden Hintergründen:

- 1) Die in anderen westlichen Industrienationen schon wesentlich weiter fortgeschrittenere Wende von der von der Input- zur Outputsteuerung verlangt die Definition eben des Outputs, d.h. der zu erzeugenden Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Outputsteuerung verlangt dabei logischerweise, den Output so präzise zu definieren, daß am Ende einer Periode auch klar festgestellt werden kann, ob
  - nun genau dieser Output erzeugt worden ist,
  - falls nicht, welche Ursachen den Abweichungen zugrunde liegen und
  - ob der aufgewendete Werteverzehr, d.h. die betriebswirtschaftlichen Kosten, durch das Ergebnis gerechtfertigt ist.

Das Meßkriterium zur Beantwortung dieser Fragen ist, grob gesagt, die Qualität (neben der zumeist unproblematisch zu ermittelnden Quantität). Insofern kommt auch in Deutschland die vielbeschworene Verwaltungsreform<sup>41</sup> nicht ohne Benennung und Spezifikation der Qualität von Produkten und Dienstleistungen des Öffentlichen Dienstes aus.

- 2) Die unter 1) skizzierte Entwicklung trifft sich mit einer weltweiten, industriellen Geschäftspolitik, die Produktqualität umfassend zum Wettbewerbsfaktor zu machen. Diese Entwicklung wurde konzeptionell und methodisch vorbereitet durch die US-amerikanischen Professoren W.E. Deming und J.M. Juran. Einzelheiten dazu können in diesem Zusammenhang unberücksichtigt bleiben. Tatsache ist, daß diese Entwicklung bereits zu einer so hohen Standardisierung geführt hat, daß Bibliotheken unmöglich davon absehen

---

39 Vgl. dazu z.B.: Riggs, Donald E. Managing Quality: TQM in Libraries. In: Library Adm. & Man. 7(1993)2, S. 73-77, oder immer höchst aktuell die Internet Diskussionsliste TQMLIB@CMS.CC.Wayne.edu

40 Vgl.: Password 6/93, S. 2.

41 Siehe die Zusammenfassung bei Umlauf, Konrad. Von Chancen und Wagnissen; Wissen zur Verwaltungsreform. In: BuB 46(1994)4, S. 382-386.

können: Es handelt sich im einzelnen um die ISO-Serie 9000 bis 9004, in der allgemeine Kriterien, Anwendungs-, Meß-, Prüf-, Darlegungs- und Qualifizierungsverfahren rund um das Thema Qualität international standardisiert sind. Auch in Deutschland gibt es verbindliche Anknüpfungspunkte, u.a. die DIN-Norm 55350. Sie definiert Qualität als „die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“. Desweiteren gibt es die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (mit Sitz in Frankfurt) und im Prinzip könnte sich bereits jede deutsche Bibliothek durch den TÜV zertifizieren und mit einem Gütesiegel nach ISO 9000 versehen lassen. Auch eine bibliotheksspezifische Grundlage hierfür ist bereits in Sicht: Der Normentwurf ISO/CD 11620 „Information and documentation - Library performance indicators“, welcher sich derzeit in der Gremienabstimmung befindet. Die Frage nach der Qualität bibliothekarischer Dienstleistungen erhält damit erstmalig eine international normierte Grundlage und Struktur in der Form von Leistungsindikatoren.

Die Bestimmung von Leistungsindikatoren stellt einen unabdingbaren Schritt der Operationalisierung von Zielen und Aufgaben dar, als Voraussetzung für eine Betriebsoptimierung und als Voraussetzung für die Beschreibung und Bewertung des Betriebsergebnisses. Leistungsindikatoren müssen jedoch nicht zwangsläufig Zufriedenheit bzw. Benutzungserfolg (50% objektiv unzureichende Antworten, aber 90% Zufriedenheit) des Bibliotheksklientels widerspiegeln. Man kann sich durchaus eine bürokratische Handhabung solcher Indikatoren (Qualität ist, wenn das Regelwerk erfüllt ist) vorstellen. Deswegen ist die unmittelbare Einbindung der Benutzer in die Prozesse der Zielbildung und der Ergebnisbewertung (Evaluation) m.E. von zentraler Bedeutung, um mit der Benutzerorientierung ernst zu machen. Im Rahmen der vorgeschlagenen Zielkonferenz können beide Schritte realisiert werden.

### *Zusammenfassung*

Die erste Anforderung bezüglich eines modernen Bibliotheksmanagements hat insbesondere zur Diskussion des Zielsystems von Bibliotheken geführt. Es wurde festgestellt, daß im Rahmen der Umorientierung auf Outputsteuerung an Struktur und Aussagefähigkeit des Zielsystems einer Bibliothek neue Anforderungen gestellt werden.

## Zweite Anforderung: Umsetzung der Ziele

Die **zweite Anforderung** leitet sich aus der ersten ab: die in der Zielkonferenz erarbeiteten Zielsetzungen müssen betrieblich umgesetzt werden. Hierzu müssen (a) verwaltungsrechtliche Grundvoraussetzungen geschaffen und es müssen insbesondere (b - e) verschiedene Realisationsstufen durchlaufen werden.

### *(a) Verwaltungsrechtliche Voraussetzungen*

Hintergrund hierzu ist die Frage adäquater Gestaltungsmöglichkeiten: Einer Bibliotheksleitung, die im wesentlichen auf einen engen Verwaltungsvollzug verpflichtet ist und der keine differenzierten Kontrollinstrumente an die Hand gegeben sind, kann kein dynamisches Kontraktmanagement abverlangt werden.

Die Verwaltungsreform (und das ihr zugrunde liegende Tilburger Modell)<sup>42</sup> beabsichtigt, die bereits erwähnte Umorientierung auf die Outputsteuerung, insbesondere durch die Instrumente des Kontraktmanagements, in Verbindung mit dem Controlling (im einzelnen s.u.) abzusichern. Das neue Instrument Kontraktmanagement (Zielvereinbarung) ist jedoch in seiner Wirkungsmöglichkeit direkt abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Outputsteuerung neuen Stiles, was vielfach nicht gesehen wird. Genügt dazu Plafonierung oder Teilbudgetierung? Wie komplett muß die Budgetierung sein, damit auch tatsächlich „Kontrakt“ -gemanagt werden kann? Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Antwort eindeutig: Vollbudgetierung. D.h., daß zumindest die folgenden Möglichkeiten gegeben sein müssen<sup>43</sup>:

- die Übertragbarkeit der Mittel auf das nächste Jahr und die Bildung von Rücklagen,
- die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Ausgabetitel,
- die Erwirtschaftung von Erträgen bzw. Mehrerträgen,

---

42 Siehe dazu Umlauf, K., ebd.

43 Siehe dazu im einzelnen, Wätjen, H.-J., ebd., insbes. S. 433-442, sowie Flemming, Arend. Pro und Contra von Globalhaushalten. In: Bibliotheksdienst 28(1994)2, S. 1925-1930.

- deren Verwendung für Mehrausgaben und für Investitionen, sowie
- eine flexible Stellenbewirtschaftung.

Der Transfer des Kontraktmanagements in die Betriebsorganisation hinein ist seinerseits direkt abhängig von einem geeigneten Kontrollinstrument, dem Controlling. Ohne *gleichzeitige*<sup>44</sup> Einführung eines *benutzerorientierten* (und nicht etwa auf abstrakte bürokratische Kontrollinformationen orientierten) Instrumentariums wird es m.E. lediglich eine Fortsetzung von Bürokratie im Gewand neuer Termini, kurz, zu einem Etikettenschwindel kommen.

*b) Realisationsstufe: Verbindlichkeit der Ergebnisse der Zielkonferenz*

Wie auch immer zusammengesetzt, immer wird die Zielkonferenz außenstehende Personen umfassen, seien es Repräsentanten der Benutzer, seien es Politiker (z.B. Mitglieder des Kulturausschusses einer Kommune), sei es eine Öffentlichkeit. Da es um die Erarbeitung von *Perspektiven* und nicht von Anweisungen geht, ist die hierarchische Position (und die damit im Zusammenhang stehende Verantwortlichkeit!) der Leitung mehr oder weniger stark relativiert. D.h., daß es noch eines Modus bedarf, der bestimmt, in welcher Weise die erarbeiteten Perspektiven zu realen Zielen der Bibliothek werden. Dies ist eine Frage, die - leider - nicht unabhängig von der Rechtsform, in der eine konkrete Bibliothek besteht, beantwortet werden kann. Hierzu einige Beispiele: Für die 'normale' Hochschulbibliothek wird dies in aller Regel über den Hochschulsenat geschehen, ggf. vorbereitet durch ein Votum der Bibliothekskommission. Für andere Organisationsformen kämen Vereinbarungen in Betracht, z.B. für Stiftungen mit dem Stiftungsrat, für GmbHs mit der Gesellschafterversammlung, für Eigenbetriebe mit dem Werkausschuß. Orientiert man sich an der KGST, würde das Verfahren für Kommunale Bibliotheken durch Beschlüsse im Haupt- und Finanzausschuß sowie im Rat bestimmt<sup>45</sup>.

---

44 So z.B. auch Mummert und Partner, Ziff. 6.2. "Berichts- und Informationssystem". In: Hamburger Öffentliche Bücherhallen, Organisationsuntersuchung, ebd. S. 72-76.

45 KGST-Bericht 6/1993, S. 9.

*c) Realisationsstufe: Präzisierung der Beschlüsse der Zielkonferenz*

Es versteht sich von selbst, daß hier lediglich strukturelle Aussagen sinnvoll sein und Einzelwerte allenfalls beispielgebend eingebracht werden können. In diesem Sinne sei folgende Struktur einer Zielvereinbarung<sup>46</sup> vorgeschlagen:

1. Leistungsziele gemäß IFLA-Handbuch für Leistungsmessung<sup>47</sup>:

1.1 Allgemeine Bibliotheksbenutzung

a) Marktdurchdringung,

- Anteil der Benutzer an der primären Nutzergruppe
- Anteil bestimmter Benutzergruppen (z.B. Studentinnen des Grundstudiums) an der Gesamtgruppe

b) Öffnungszeiten im Vergleich zum Bedarf

1.2 Bestandsqualität

a) Vergleichslisten von Experten (Anteil der im Bestand befindlichen Titel aus Vergleichslisten oder Bibliographien)

b) Bestandsnutzung

- Ausleihbestand
- Präsenzbestand
- Nicht genutzter Anteil des Bestandes (innerhalb eines bestimmten Zeitraumes)
- Bestandsanteil pro Fachgebiet
- Bestandsanteil pro Fachgebiet (erst kürzlich erworben)

---

46 Siehe z.B. auch die Gliederung des Punktes "Ziele des Bestandsaufbaus" in Zielkonzepte, Zielfundierung und Zielkontrolle bei: Umlauf, Konrad. Abschied von der "Bibliothek für alle". In: BuB 47(1995)3, S. 238-251, hier S. 245-247.

47 Da das Handbuch zum Zeitpunkt der Abfassung noch nicht erschienen ist, wird die Aufzählung nach Boekhorst wiedergegeben: Boekhorst, Peter te. Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken: Neue Initiativen. In: NfD 46(1995)2, S. 121-126, hier S. 124.

### 1.3 Katalogqualität

- a) Erfolgsrate beim Auffinden von Titeln
- b) Erfolgsraten beim Auffinden von Themen

### 1.4 Verfügbarkeit von Titeln im Bestand

- a) Erwerbungszeit
- b) Buchdurchlaufzeit
- c) Verfügbarkeit
- d) Bereitstellungszeit
- e) Fernleihbeschaffungszeit

### 1.5 Auskunftsdienst

Erfolgsquote für korrekt beantwortete Fragen

### 1.7 Benutzerzufriedenheit

- a) auf die gesamte Bibliothek bezogen
- b) auf Einzeldienste bezogen

## 2. Leistungsziele in Ergänzung zum IFLA-Standard

### 2.1 Leistungsziele gem. ISO-Norm<sup>48</sup>

2.2 Leistungsziele bzw. Serviceziele in eigener Definition der Bibliothek (lokale Besonderheiten, spezifische Benutzeranforderungen, spezielle Interessen des Unterhaltsträgers und insbesondere zur Berücksichtigung von Dienstleistungs-Innovationen, die im IFLA-Standard nicht enthalten sind, siehe obige Beispiele)

## 3. Ökonomische Ziele

Hierzu können gehören:

- anzustrebende Relation zwischen Personalhaushalt, Medienetat und Gesamthaushalt; da Bibliotheken überaus personalintensive, wie auch bereitstellungskostenintensive Betriebe darstellen, ist diese Relation von besonderem Interesse;
- Anzustrebender, selbst erwirtschafteter Deckungsbeitrag;

---

48 Zum Zeitpunkt der Niederschrift lag die *Entwurfssfassung* ISO/CD 11620 "Information and documentation - Library performance indicators" vor.

#### 4. Strukturelle Ziele

Hierzu können gehören:

- Ziele von Organisationsentwicklung (z.B. in Richtung auf Zentralisation/Dezentralisation; Einführung strategischen Marketings, Controllings sowie von Qualitätssicherung) und Personalentwicklung
- Ziele von Technologie-Implementierungen, z.B. Vernetzungen mit weitreichender Bedeutung

#### 5. Ausstattungsziele

Hierzu können gehören:

- Ausstattung mit PC-gestützten Benutzerarbeitsplätzen (z.B. für Informationssuche im Internet)

#### 6. Personal-Ziele (wie z.B. Zufriedenheit bezüglich Arbeitsbedingungen, Betriebsklima, Führungsstil, Fortbildung, Informations- und Kommunikationshandhabung)

Bezüglich der Leistungs- bzw. Serviceziele sei angemerkt: Jede (Wissenschaftliche) Bibliothek sollte versuchen, ihr Zielsystem gemäß den Indikatoren des IFLA-Handbuches (s.o. Ziff. 1.) zu strukturieren. Die Bezugnahme auf diesen Standard schafft die Voraussetzung für:

- eine methodisch standardisierte Ermittlung der Indikatoren;
- Zeitstabilität für Jahresvergleiche;
- Einheitlichkeit zur Durchführung von zwischenbetrieblichen Vergleichen.

Sollten hierbei, lokal als wichtig eingeschätzte Leistungsmerkmale oder Dienstleistungen nicht oder nicht zureichend erfaßt werden, kann ergänzend die ISO-Norm (Ziff. 2.1) hinzugezogen werden. Individuelle Maßstäbe (Ziff. 2.2) werden darüber hinaus sicherlich eine Rolle spielen, da sich die Benutzerperspektive prinzipiell von der professionellen Sicht unterscheidet. Denn für Benutzer liegt die Qualität bibliothekarischer Dienstleistung auch darin, ob z.B. Telefone mit Personal besetzt sind, wie häufig sie klingeln lassen müssen (z.B. max. sechsmal), bis abgenommen wird, wie freundlich das Personal reagiert, ob sie

ggf. zurückgerufen werden und ob sie sicher sein können, auf jede Anfrage binnen einer garantierten Frist (von z.B. 24 Stunden) eine Antwort zu erhalten. Desweiteren kann ein international abgestimmter Standard nur auf begrenzte Dauer die prägenden Serviceleistungen umfassend definieren: Innovationen sind unvermeidlich, was von vornherein in die Struktur von Zielvereinbarungen einbezogen werden muß.

Vor Verabschiedung müssen die Ziele auf gegenseitige Widersprüche (Zielantinomien) und bezüglich ihrer Kostenverursachung überprüft werden.

*d) Realisationsstufe: Aufbauorganisation (Struktur-Charakter)*

Die Strukturierung der *Aufbauorganisation* muß zwangsläufig beim „Kontrakt“, d.h. bei den Inhalten der Zielvereinbarung einschließlich der zugehörigen Hintergrundinformationen ansetzen. Aufgabe des Managements ist es hier, die Vorgaben und Rahmenbedingungen zu operationalisieren, d.h. in Ausführungsschritte umzusetzen. Die Bandbreite dazu reicht einerseits von der detaillierten Anweisung über unterschiedliche Stufen der Delegation bis hin zur Erstellung relativ offen gehaltener Programme und der Setzung von Strukturen. Was die letzteren anbelangt, begegnet uns heute das *Leanmanagement*: Es ist fester Bestandteil jeder Bürokratiekritik geworden darauf hinzuweisen, daß Verwaltungen die Tendenz haben, neue Aufgaben über die Einrichtung neuer Stellen anzugehen und sich dadurch beständig auszuweiten. Dazu kommt, bedingt durch die Tendenz der Arbeitsteilung, daß mehr und mehr spezialisierte Sachgebiete entstehen, die sich zudem voneinander abgrenzen. Daraus folgt konsequenterweise ein zusätzlicher Bedarf an Koordinations- und Steuerungsfunktionen mit der weiteren Folge, daß mit der Zeit zusätzliche Leitungsebenen entstehen. Da die traditionelle behördliche Unternehmenskultur auf der Einstellung „Mißtrauen“ gründet und durch das Prinzip „Kontrolle“ gesteuert wird, muß sich die beschriebene Tendenz insbesondere in der Herausbildung weiterer bürokratischer Aufsichtsfunktionen<sup>49</sup> niederschlagen. *Leanmanagement* möchte diese Tendenz umkehren.

---

49 So wurde z.B. in Bremen unlängst ermittelt, daß für die Beschaffung eines einzigen Videogerätes für eine Schule über 50 Zeichnungs-, Mitzeichnungs- und sonstige kontrollierende Verwaltungsvorgänge anfallen. Alles nach der Ratio: es muß gespart werden, egal was das kostet.

Instrumentell verbindet Leanmanagement folgende Ansatzpunkte: Es fordert maximale *Leistungsspannen*, abgesichert durch weitestgehendes *Management by Delegation*, in Verbindung mit größtmöglicher *Entscheidungs-Dezentralisation*. Dies würde, bei konsequenter Anwendung innerhalb der Strukturen des Öffentlichen Dienstes einen massiven Angriff auf Aufstiegsstellen bedeuten. Da nun aber mangels leistungsbezogener Gehaltsanteile derzeit kaum Möglichkeiten des monetären Anreizes außer gerade dem Aufstieg auf solche Stellen bestehen, stellt ein forciertes Leanmanagement im Rahmen der gegenwärtigen Strukturen ein zweischneidiges Instrument dar.

Andererseits ist an dem funktionalen Kern von Leanmanagement nicht vorbeizukommen. Im Vordergrund steht dabei das *Management by Delegation*, also eine weitestgehende Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung, welche im übrigen miteinander in Deckung zu bringen sind. Die Delegation kann unterschiedliche Ausgestaltung erfahren.

Ausgehend von der Zielvereinbarung muß als erstes unterschieden werden zwischen der Realisation als Routineaufgabe und als Projektaufgabe. Zwar begegnet man dem Projektmanagement in den letzten Jahren gerade in der bibliothekarischen Literatur fast schon in der Intention eines Heilsgedankens; dies kann aber nur insofern richtig sein, als es sich auch tatsächlich um Projekte handelt, d.h. um zeitlich befristete, spezifische und *eindeutig abgrenzbare* Aufgaben. Hierfür, aber nur hierfür, eignen sich die Instrumente des Projektmanagements. Alle anderen Aufgaben, die nicht die genannten Projekt-Kriterien erfüllen, sind zwangsläufig Routineaufgaben und müssen innerhalb der regulären Ablauforganisation bewältigt werden. Für die Delegation selbst existieren verschiedene Möglichkeiten:

- (a) Delegation per Einzelauftrag („Machen Sie doch mal...“): Die Notwendigkeit für diese Form der Delegation wird es natürlich immer wieder Ad hoc geben. Als Instrument einer systematischen Umsetzung der Zielvereinbarung kommt sie allerdings nicht in Betracht. Sie wird weder eine vollständige, noch eine widerspruchsfreie Umsetzung bewirken können und wird auf die Dauer mit den Vorstellungen der Organisationsmitgliedern bezüglich eines partizipativen Führungsstiles zu massiven Kollisionen führen.
- (b) Delegation per Stellenbeschreibung: Dies ist eine Form der Delegation, wie sie typisch für zeit- und verfahrensstabile Routineaufgaben ist. Allerdings wird sie in Bibliotheken,

obgleich z.B. von der KGST seit Jahrzehnten propagiert, noch immer viel zu wenig angewandt. Der meistgehörte Einwand dagegen ist, daß Stellenbeschreibungen zu einer noch unflexibleren Arbeitsausführung führten und deren Erstellung überdies sehr zeitaufwendig sei. Im Prinzip stellt dies eine berechtigte Befürchtung dar, die allerdings nur dann zutrifft, wenn die Stellenbeschreibungen fälschlicherweise *tätigkeitsorientiert* anstatt *aufgabenorientiert* abgefaßt werden<sup>50</sup> und damit die Tendenz zur Entstehung bürokratischer Mammutts aus Akribie fördern.

Delegation durch Stellenbeschreibung bedeutet eine Strukturierung der Organisation über eine Definition von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in bezug auf jede einzelne Stelle als kleinste organisatorische Einheit. Die Art und Weise der Ausführung der übertragenen Aufgaben geschieht in eigener Gestaltungsfreiheit und eigener Verantwortlichkeit des jeweiligen, die Stelle innehabenden Organisationsmitgliedes.

- (c) Delegation per Programm: Dies ist eine Form der Delegation, wie sie sich besonders für Projekte eignet und bislang auch hier ihr Hauptanwendungsfeld gefunden hat. Im Prinzip können sich Programme durchaus auch auf einzelne Stellen beziehen, gerade wenn im Zeichen des Leanmanagements die Leitungsspanne vergrößert und die Delegation vertieft wird. Sehr interessant in diesem Zusammenhang ist die Möglichkeit, Programme für *Arbeitsbereiche* zu formulieren und die weitere Ausgestaltung an die Organisationsmitglieder des Bereiches zu delegieren<sup>51</sup>. Hier begrenzt sich die Stellenbeschreibung auf ein spartanisch abgemagertes formales Gerüst um der Selbstorganisation des Berei-

---

50 Siehe z.B. die Beispiele bei Cyntha, Helmut. Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung. In: Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens, Bd. 3. München: VD 1976, S.111-135, hier S. 123-126. Sie stellen einerseits sehr sorgfältige und ausführliche Beschreibungen dar, die z.B. zum Zweck der Einarbeitung sehr nützlich sein können. Als Delegationsinstrument (und übrigens als Bewertungsunterlage!) enthalten sie jedoch zu viele *Einzeltätigkeiten* (anstatt Aufgaben) und könnten deshalb den befürchteten Bürokratisierungseffekt geradezu provozieren.

51 So offenbar auch die Praxis in der Stadtbibliothek Paderborn: Ceynowa, Klaus. Von der 'dreigeteilten' zur 'fraktalen' Bibliothek: benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel; das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg: Königshausen und Neumann, 1994, sowie: Wirrmann, Haike. 'Wir sind ein einziges Labor' oder Wie man aus einer Bibliothek einen Bauchladen macht. In: BuB 46(1994)1, S. 41-47.

ches bzw. seiner Mitglieder einen sehr weiten Raum zu eröffnen. An die Stelle der herkömmlichen „Vorschrift“ tritt Eigeninitiative und Selbststeuerung, eingekleidet in die Verantwortlichkeit gegenüber dem Programm. Delegation per Programm schafft eine bessere Voraussetzung dafür, *Teamarbeit*<sup>52</sup> in der bibliothekarischen Praxis nicht nur zu diskutieren, sondern auf wesentlich größerer Breite zu realisieren. Damit ein Programm die erforderliche zielweisende Wirkung entfalten kann, muß es bestimmten Anforderungen genügen, wobei quantitative Zielgrößen (z.B. die Bearbeitung soundso vieler Fälle) das kleinere Problem darstellen, da meist via DBS bereits erfaßt.

- d) Zur Sicherheit sei angemerkt, daß weder Diskussions- noch Qualitätszirkel noch Gesprächskreise noch round tables noch Personal- oder Betriebsversammlungen, zu welchem Thema auch immer sie tagen mögen, *Formen* oder *Foren* der *Delegation* i.d.S. darstellen. Sie haben Funktionen im Zusammenhang mit der betrieblichen Informations- und Kommunikationsgestaltung, mit Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung, sind jedoch nicht, auch nicht subsidiär, in eine Verantwortlichkeit gegenüber der Realisierung der Zielvereinbarung zu stellen. Dies ist und wird auch zukünftig die Verantwortlichkeit der Linie bleiben.

Einer konsequenten Anwendung des Delegationsprinzipes werden folgende Merkmale zugeordnet:

- Entlastung der Leitung von Routineaufgaben; damit ist das Management by Delegation Voraussetzung für eine Erhöhung der Leitungs- bzw. Koordinationsspanne;
- motivierende Wirkung, da mehr Gestaltungsräume für eigenständiges Handeln eröffnet werden;
- Erhöhung von Transparenz und Übersicht durch schriftliche Fixierung im Rahmen von Stellenbeschreibung bzw. Abfassung von Programmen.

---

52 Vgl. dazu Neubauer, Karl-Wilhelm. Diplom-Bibliothekar und Fachreferent: Bibliotheksmanagement im Team. In: Rundschreiben (1989)3, S. 11-15.

Die konkrete Abfassung von Stellenbeschreibungen bzw. Programmen mag lokale Besonderheiten berücksichtigen. Allerdings müssen in jedem Fall die folgenden fünf elementaren Fragestellungen eindeutig festgelegt sein:

- Wer hat wem gegenüber Anweisungskompetenz?
- Wer hat wem gegenüber Beratungsverpflichtungen, d.h. wer berät wen?
- Wie ist das Informationsverhalten?
- Welche Abstimmungsmodi sind anzuwenden?
- Was sind die Ziele und anhand welcher (Qualitäts-) Kriterien werden Erfolg bzw. Mißerfolg bestimmt?

Ob Delegation per Stellenbeschreibung oder ob per Programm, ob Beibehaltung konventioneller Linienorganisation oder Differenzierung durch Elemente der Matrixorganisation oder des Projektmanagements, immer müssen zumindest diese fünf Fragestellungen eindeutig beantwortet sein.

Die Linienorganisation als durchgängigste Struktur für die Aufbauorganisation innerhalb der Öffentlichen Verwaltungen wird durch die Tendenzen der Megatrends (s.o.) durchaus tangiert, im Prinzip jedoch nicht in Frage gestellt. Zu erwarten ist, daß das Einlinienprinzip weiterhin das Rückgrat des Routinebetriebes bilden wird. Zur flexibleren Anpassung an wechselnde Benutzeranforderungen, zur kreativen Entwicklung zugehöriger neuer Dienstleistungen, sowie zur flexibleren Anpassung an die außerordentlich dynamische Entwicklung auf dem Mediensektor (einschließlich Vernetzung und Datenbanken), werden jedoch größere, insbesondere marktbezogene Bereiche entstehen, in denen neue Wege eingeschlagen werden müssen. Hierzu bieten sich Team- und Projektstrukturen mit stark ausgebauter horizontaler Information und Kommunikation vorrangig an. Von steigender Bedeutung wird dabei die problemgerechte Gestaltung innerbetrieblicher Information und Kommunikation sein (Management by Information and Communication)<sup>53</sup>. Daß durch conse-

---

53 Vgl. dazu das Beispiel der UB Konstanz: Franken, K. und Schnelling, H. Innerbetriebliche Information, Kommunikation und Entscheidungsfindung. In: Bibliotheksdienst 24(1990)7, S. 900-911.

quente Delegation und Dezentralisation auch innerhalb der derzeit bestehenden Grundstrukturen des deutschen Öffentlichen Dienstes kreative aufbauorganisatorische Innovationen in der Praxis möglich sind, beweist Dieter Kranstedt schlagend mit seinem erfolgreichen und zukunftsweisenden Modell (dies gilt bezüglich der angewendeten betriebswirtschaftlichen Methoden uneingeschränkt auch für Wissenschaftliche Bibliotheken) einer 'fraktalen' Bibliothek<sup>54</sup>.

*e) Realisationsstufe: Ablauforganisation (Prozeß-Charakter)*

Unter dem Begriff Ablauforganisation kann man alle Exekutivhandlungen eines Betriebes subsumieren, in Bibliotheken also alle *Prozesse*, die traditionell als Geschäftsgang und Benutzung bezeichnet werden. Die Gestaltung der Ablauforganisation (als Prozeßgestaltung) muß sich in gleicher Weise wie die Gestaltung der Aufbauorganisation (als Strukturgestaltung) aus den Setzungen der Zielvereinbarung ableiten. Dabei ist der zentrale Anspruch die Integration. Betriebswirtschaftlich begründete Integration forderte bereits Mayerhöfer<sup>55</sup>. Seither wurde über dieses Thema viel getagt bzw. geschrieben<sup>56</sup> und durch den DV-Einsatz sind tatsächlich eine Reihe von Teilzielen<sup>57</sup> der Integration erreicht worden. Über den aktuellen (1995) Realisationsstand ist indes wenig bekannt<sup>58</sup>. Zum Teil mag das damit zu erklären sein, daß viele Bibliotheken sich derzeit in einer Umstellungsphase auf

---

54 Siehe Ceynowa, K., ebd. und Wirrmann, H., ebd.

55 Mayerhöfer, Josef. Betriebswirtschaftliche Untersuchungen in Österreichischen Bibliotheken. In: ZfB 82(1968)3, S. 129-140.

56 Vgl. z.B. die DBI-Materialien Nr. 95, 96, 70 und 110.

57 Siehe die Aufzählung bei Roth, Volker. Unterschiedliche Organisationsformen integrierter Buchbearbeitung - Möglichkeiten und Probleme. In: Fortschritte in der Integrierten Buchbearbeitung. (DBI-Materialien; 70). Berlin: DBI 1987, S. 13-34, hier S. 15.

58 Einen auf Probleme des Personaleinsatzes fokussiertes Bild liefert Naumann, Ulrich. Bibliotheksorganisation und Personaleinsatz in Integrierten Bibliotheksverwaltungssystemen. In: Bibliotheksdienst 29(1995)2, S. 232-252.

ein neues System (z.B. PICA) befinden. Ein anderer Grund mag darin zu sehen sein, daß das für die Benutzer hochrangige Ziel der Aktualität offenbar nur zum Teil erreicht ist. Die Ursache hierfür ist nach wie vor in der hohen Zahl von Tätigkeitswechslern am *Objekt*, mit nachfolgenden Liege- und Transportzeiten zu sehen. Das schon von Mayerhöfer aufgedeckte Mißverhältnis zwischen max. 60 Minuten realer Arbeitszeit am Medium und einer nach Wochen, meist nach Monaten zählenden Durchlaufzeit wird durch eine reine Datenintegration, wie sie durch Verbünde mittlerweile zwangsweise geschieht<sup>59</sup>, nicht prinzipiell beseitigt. Deshalb liegt in der Realisation kurzer Durchlaufzeiten in großer Breite noch immer eine Herausforderung.

Im *Erwerbungsbereich* liegen, wie Margot Wiesner gezeigt hat<sup>60</sup>, noch erhebliche Rationalisierungspotentiale zwischen den Bibliotheken einerseits und dem Buchhandel andererseits. Schon seit 1982 unterliegt dieses Feld der Aufmerksamkeit der EG-Kommission. Mittlerweile sind die Vorbereitungen für eine Verknüpfung der sehr heterogenen Systeme im Erwerbungs geschäft weit gediehen. Insbesondere konnte ein geeignetes Datenformat für die Übertragung, EDIFACT genannt, entwickelt werden. Derzeit laufen unter dem Namen EDILIBE Erprobungen zwischen großen europäischen Verlagshäusern und Bibliotheken<sup>61</sup>. Zukünftig werden also auch im Erwerbungs bereich, analog der Entwicklung der Katalogisierungsverbände, übergreifende, elektronisch gestützte Verfahren für die Ablauforganisation zur Verfügung stehen. Doch auch ohne die Einbindung in große Systeme kann, wie Happel<sup>62</sup> darlegt, die einzelne Bibliothek im Rahmen individueller Kooperation mit dem

---

59 Zur zukünftigen Entwicklung siehe: DFG: Empfehlungen zur Migration der deutschen Bibliotheksverbände, ebd.

60 Wiesner, Margot. Elektronischer Geschäftsverkehr zwischen Bibliothek und Buchhandel: Das EDILIBE-Projekt. In: ABI-Technik 14(1994)1, S. 47-50, hier Ziff. 2, Der Informationsfluß, S. 47.

61 Im einzelnen siehe dazu Wiesner, ebd.

62 Happel, Hans-Gerd. Lean Management in der Erwerbung. In: Bibliotheksdienst 28(1994)11, S. 1771-1775; sowie: Braun-Elwert, Rudolph. Elektronischer Datenaustausch zwischen Erwerbung und Buchhandel. In: ABI-Technik 11(1991)3, S. 199-206.

lokalen Buchhandel zahlreiche Arbeitsvorgänge im Rahmen des Erwerbungsgeschäftes auf diesen übertragen - und damit erhebliche Einsparungen realisieren sowie eine Beschleunigung des Arbeitsablaufes erzielen.

Wegen der grundsätzlichen Bedeutung des EKZ-Standing-Order-Modelles (EKZ als 'Alles aus einer Hand Großbuchhändler') sei auch auf dieses hingewiesen: Maßgeblich auf Betreiben von Hanno Jochimsen<sup>63</sup> entwickelt, hat es bei den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen die Basis für drei essentielle Fortschritte in der Ablauforganisation erbracht<sup>64</sup>:

- einen Aktualitätssprung von knapp einem halben Jahr in der Medienbeschaffung und -bereitstellung,
- eine Ausweitung der Titelbreite um über 100%(!) und
- eine erhebliche Reduktion der Bearbeitungskosten je erworbenem Titel.

Diese Beispiele mögen ausreichen, um das bei weitem noch nicht erschöpfte Gestaltungspotential im Bereich Erwerbung zu charakterisieren.

Bedingt durch den Kostendruck ist es nicht verwunderlich, daß ablauforganisatorische Innovationen in der Vergangenheit primär auf Arbeitersparnis (Z.B. durch Verwendung von Fremdleistungen) ausgerichtet waren. Die konkrete Gestaltung der Ablauforganisation muß darüber hinaus jedoch auf Qualität ausgerichtet sein und zwar, wie es insbesondere TQM fordert, auf jeder Stufe der Bearbeitung. Als Beispiel dazu seien Einflußfaktoren auf die Qualität des Dienstleistungsangebotes „Zeitschriftenlesesaal“ skizziert:

---

63 Siehe den Artikel von Hanno Jochimsen in diesem Band.

64 Nachfolgende Angaben beruhen (1) auf einer Auswertung der Jahresberichte der Hamburger Öffentlichen Bücherhallen von 1990 bis 1994, (2) auf persönliche Nachfragen, sowie (3) auf Ergebnisse einer Diplomarbeit: Martens, Britta. Ablauforganisation und Kostenstruktur der Medienbereitstellung in den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen. Diplomarbeit. Hamburg: Fachhochschule, Fachbereich Bibliothek und Information, 1994.

- *Strukturen* (Aufstellungssystematik unter Berücksichtigung von Zugriffskriterien der Benutzer, Präsentation, Raumgestaltung einschließlich Arbeitsmöglichkeiten und einschließlich technischer Angebote wie Kopierer etc.);
- *Fächerzuordnung*, insbesondere interdisziplinärer Periodika;
- *Arbeit der Zeitschriftenstelle* (Lieferkontrolle, Organisation und Kontrolle der Zeitschriftenumläufe);
  - diese ist ihrerseits abhängig von der Qualität der Lieferanten, insbesondere von Agenturen wie z.B. Swets;
- *Arbeit der Fernleihe* für die gebende Fernleihe;
- *Arbeit der Signaturenstelle* und der Buchbinderei bezüglich Beschriftung der Hefte und Aufbinden der Jahrgänge;
- *Betreuung*;
  - *Bestandsbetreuung* (Vollständigkeitskontrolle, ggf. Ersatzbeschaffung abhandeln gekommener oder beschädigter Hefte, allgemeiner Ordnungsdienst; Festlegung von Bindetermin und Jahrgangsstaffelung in Abhängigkeit von der Benutzungsintensität (Halbwertszeit) in Zusammenarbeit mit den betroffenen Fachreferaten);
  - *Auskünfte* bzw. *Auskunfts-fähigkeit*, in Abhängigkeit von der Arbeit der Zeitschriftenstelle.

An diesem noch relativ leicht überschaubaren Beispiel kann abgelesen werden, daß wegen vielfältiger Interdependenzen die *Qualität* bibliothekarischer Arbeit und Dienstleistung eine recht komplexe Struktur hat. Leo Waaijers<sup>65</sup>: „Die Qualität des Produkts liegt im kleinsten Beitrag“, was besagen will, daß *jedes* Organisationsmitglied, gleichgültig ob benutzungsnah oder -fern tätig, 'Kunden hat'. Dieser Aspekt leitet unmittelbar über zu:

---

65 Waaijers, L., ebd., S. 1683.

### Dritte Anforderung: Gestaltung der Kontrolle

„Vertrauen ist gut...“ und kein einziger Politiker oder leitender Bürokrat denkt daran, Kontrolle zu reduzieren. Man hat zwar realisiert, daß die herkömmliche *Inputsteuerung* ökonomisch wenig effizient ist, übrigens so wenig effizient, wie es ein dirigistischer Führungsstil mit Einzelanweisung und Einzelkontrolle (*Management by Direction and Control*) ist. Das eine verführt zu unsinnigem Ausgabeverhalten (wie z.B. dem Dezemberfieber), das andere zu aufgeblähten Hierarchien. Und man hat ferner einsehen müssen, daß das Strukturprinzip maximalen *Mißtrauens*, gepaart mit *bürokratischer Kontrolle*, nicht mehr bezahlbar ist. Das heißt jedoch noch lange nicht, daß Kontrolle abgeschafft würde. Sie wird lediglich an die erörterten neuen Strukturmerkmale angepaßt: (1) *Outputsteuerung* über Zielvereinbarung, (2) *Qualitätssicherung* über Leistungsindikatoren und (3) *Leanmanagement* durch Dezentralisation und Reduktion der Hierarchien (inzwischen z.T. radikal bis zur „Magersucht“ exekutiert). Von einer etwa *Low-Control* zu nennenden Managementkonzeption war jedoch bislang nirgends die Rede. In diesen Zusammenhang paßt hinein, daß das gewöhnliche deutsche Wort „Kontrolle“ ausgemustert wurde um dem gefälligeren *Controlling* zu weichen. Die Funktion allerdings, ist nicht nur geblieben, sondern hat eine starke Aufwertung und Differenzierung erfahren.

Dementsprechend werden dem *Controlling* heute in etwa folgende Funktionen zugewiesen:

- allgemeine Berichtsfunktion nach innen (auch als interne Öffentlichkeitsarbeit diskutiert) und nach außen (konventionelles Beispiel: der Jahresbericht, heute von ÖBen auch gerne als Arbeits- bzw. Geschäftsbericht präsentiert);
- Begleitung und Feinsteuerung aller betrieblichen Aktionen insbesondere im Rahmen der Ablauforganisation, um frühzeitig auf Abweichungen vom optimalen Kurs in Richtung auf die geplante Zielerfüllung aufmerksam zu machen;
- Ermittlung und Bewertung der betrieblichen Effizienz (wie gut oder schlecht wurde unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gearbeitet, d.h. wie verhält sich Input zu Output?);
- Ermittlung und Bewertung des betrieblichen Erfolges, d.h. der Effektivität (was wurde letzten Endes erreicht und wie verhält sich dieses Ergebnis zu den Inhalten des Zielsystems bzw. zur Zielvereinbarung?);
- Differenzierte Analyse der Abweichungen zwischen Zielvereinbarung und bewertetem Ergebnis mit darauf aufbauenden strategisch ausgerichteten Empfehlungen in bezug auf die Fortschreibung bzw. Modifikation des Zielsystems<sup>66</sup> für die neue Periode (s.o.: Zielkonferenz und Zielvereinbarung);
- Durchführung zwischenbetrieblicher Vergleiche<sup>67</sup> und Benchmarking<sup>68</sup>.

Diese Aufstellung zeigt, daß das *Controlling* zu einem ganz erheblichen Teil mit Fragen der Qualitätskontrolle bzw. der Qualitätssicherung befaßt ist. Ja, man kann sagen, daß das

---

66 Ein hilfreiches Instrument hierfür stellt z.B. die Portfolio-Analyse dar: Hofmann, Ulrich. Entscheidungsunterstützung im Marketing Öffentlicher Bibliotheken. In: BuB: 46(1994)4, S. 338-346.

67 Siehe: Depping, Ralf. Möglichkeiten und Grenzen des Leistungsvergleichs zwischen deutschen Universitätsbibliotheken. In: Bibliothek 18(1994)3, S. 312-322, sowie das Bertelsmann Projekt: Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken, ebd.

68 Siehe das Beispiel: Hergert, J. und Hensler, S. Benchmarking von Hosts. Die Leistung von Datenbank-anbietern im Kundenurteil. In: ABI-Technik 15(1995)1, S. 59-63, insbesondere die Abbildung 1: Die 41 Erfolgsfaktoren.

Die beschriebene Methode ist ohne Einschränkung auf Bibliotheken anwendbar.

Controlling, allgemeiner das *Kontrollsystem*, das wesentliche Instrumentarium liefert für die viel diskutierten Konzepte des *Quality Managements* bzw. des *Total Quality Managements* (TQM). Wie ausgewählte Veröffentlichungen<sup>69</sup> zeigen, hat dieses Thema die deutschen Bibliotheken schon in erheblicher Breite erfaßt.

Das *Kontroll-Instrumentarium* kann in zwei Kategorien unterteilt werden:

- (a) Kostenrechnung;
- (b) Leistungsmessung und Leistungsbewertung.

(a) *Kostenrechnung*

Controlling steht und fällt mit seiner Basis, der Kostenrechnung. Es ist sinnlos, ehrgeizige Leistungs- und Qualitätsziele zu erarbeiten, ohne zuvor die Kostenstrukturen *fundiert*<sup>70</sup> abzuklären. Nicht nur die Leitung, ausnahmslos *alle* Organisationsmitglieder einer Bibliothek müssen sich darüber im klaren sein, was wieviel kostet, was man sich leisten kann und was nicht. Und nicht nur die Unterhaltsträger stellen verschärft die Frage nach den betriebswirtschaftlichen Kosten von Bibliotheken, auch - viel unangenehmer, da Stimme des Souveräns - der Steuerzahlerbund<sup>71</sup> hat erkannt, daß das Kostenbewußtsein in Bibliotheken unterentwickelt ist und daß es damit *zwangsläufig* Einsparungspotentiale geben muß. Versäumen Bibliotheken jedoch weiterhin, Kostenbewußtsein zu entwickeln, werden

---

69 Vgl. z.B.: Controlling in Öffentlichen Bibliotheken: Wegweiser zu einer effizienten Steuerung. (Arbeits-hilfen). Berlin: DBI 1994; Hofmann, Ulrich: Controlling in Bibliotheken - Die nächsten Schritte. In: Informationscontrolling. (Schriften zur Informationswissenschaft; Band 19). Konstanz: Universitätsverlag 1995, S. 190 f.; Klempin, Hannelore: Controlling in Öffentlichen Bibliotheken. In: NfD 46(1995)2, S. 113-119.

70 Der Steuerzahlerbund weist darauf hin, daß die Kosten der Buchausleihe regional schwanken zwischen DM 2,30 und "gut acht Mark". Siehe: Mehr Geld für Buch-Ausleihe? Steuerzahlerbund - Bibliotheken müssen größere Einsparungen leisten. In: Weserkurier Nr. 49 vom 22.4.1995, S. 20. Ob hier wohl in allen Fällen der gleiche kostenrechnerische Maßstab angelegt worden ist, ist doch sehr zu bezweifeln!

71 Siehe: Mehr Geld für Buchausleihe?, ebd.

sie es noch schwerer haben, gute Argumente gegen die Tendenz des blinden Kaputt-Sparens aufzubauen.

Die kostenrechnerischen Methoden, im privatwirtschaftlichen Bereich entwickelt, wurden schon in den 70er Jahren bezüglich ihrer Übertragbarkeit auf Bibliotheken systematisch überprüft<sup>72</sup>. Prinzipielle Anwendungsprobleme wurden dabei nicht ersichtlich. Praktische Grenzen ergaben sich bislang aus der Struktur der Öffentlichen Haushalte, die die Kostenrechnung nicht ausreichend mit den erforderlichen Daten versorgen kann (kameralistisches System). Um trotzdem Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Kosten-Nutzen<sup>73</sup>-Analysen erstellen zu können, mußten deshalb oft Kosten geschätzt werden. Mit dem Schritt zur Outputsteuerung verbessert sich die Voraussetzung zu einer Anwendung kostenrechnerischer Methoden entscheidend, da nun nach Prinzipien kaufmännischer Buchführung verfahren werden kann.

Grundgedanke der Kostenrechnung ist, den 'Werteverzehr' zu ermitteln, der im Zuge der Erstellung eines Produkte oder einer Dienstleistung entsteht. Bei den verzehrten Werten handelt sich um die eingesetzten 'produktiven Faktoren'<sup>74</sup>, die in der Kostenrechnung als die *Kostenarten* erfaßt werden (für Bibliotheken z.B. Personalkosten, Materialkosten, lfd. Sachkosten, Investitionen, Beschaffungskosten der Medien, Kosten für Dienstleistungen Dritter). Wie der Grundgedanke zeigt, ist der Bezug dieses Werteverzehrs auf *Produkte* bzw. *Dienstleistungen* entscheidend, welche in der Kostenrechnung als *Kostenträger* definiert werden (für Bibliotheken z.B. das benutzungsbereite Medium, das ausgeliehene Medi-

---

72 Funk, Robert. Kostenanalyse in wissenschaftlichen Bibliotheken. (Bibliothekspraxis; 17). München: VD 1975.

73 Vgl. dazu z.B.: Lehmler, W. und Mühle, H. Bewertung von Alternativen in der Informationsgewinnung: CD-ROM, DFÜ-Recherche und Papierausgabe. In: Bibliotheksdienst 23(1989)11, S. 1169-1189, sowie: Umlauf, Konrad. Die Lektoratskooperation unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten. In: EKZ-Report (1994), 4; Beilage.

74 Vgl. dazu Kissel, Gerhard. Betriebswirtschaftliche Probleme Wissenschaftlicher Bibliotheken. (Bibliothekspraxis; 4). München: VD 1971.

um, die ausgeführte Recherche, der Beratungsfall, die erstellte Auswahlbibliographie, der im Katalog nachgewiesene Titel etc.). Da nur in seltenen Fällen ein direkter Bezug der Kostenarten auf Kostenträger hergestellt werden kann, bedient sich die Kostenrechnung einer dritten Kategorie: der *Kostenstelle*. Die zugehörige Kostenstellenrechnung ermittelt den Werteverzehr zunächst einmal in bezug auf den *Ort*, an dem der jeweilige Werteverzehr stattfindet: die organisatorische Stelle, der Ort innerhalb der Aufbauorganisation (für Bibliotheken Kosten z.B. der Erwerbungs*abteilung*, der EDV-*Abteilung*, der Einband*stelle*, der *Bereichsbibliothek X*, dem Bücher*kabinett Y* etc.).

Die Kostenrechnung dürfte künftig ein unverzichtbares Instrumentarium darstellen, wenn es um *Legitimation* nach außen geht. Unter Gestaltungsgesichtspunkten sind jedoch zwei weitere Anwendungsfelder der Kostenrechnung noch interessanter:

- *Der Planungsaspekt*: Es wird sich als zweckmäßig erweisen, spätestens zwischen der Perspektivplanung der Zielkonferenz einerseits und den konkreten Festlegungen der Zielvereinbarung andererseits eine kostenrechnerische Abschätzung einzufügen. Dadurch kann vermieden werden, daß sich die Bibliotheksleitung auf Ziele festlegt, die von der Aufwandsseite her gesehen nicht durchzuhalten sind. Der Aufwand hierfür ist beträchtlich, da nicht nur Sachkosten, kalkulatorische u.a. Kosten, sondern auch die erforderliche Manpower möglichst genau bestimmt werden muß. Der Aufwand wird sich jedoch auf alle Fälle lohnen, denn die Überprüfung erzwingt ein genaues Durchdenken eines *jeden* Zieles. Damit erhöht sich entscheidend die Qualität der Planungsarbeit insgesamt, ganz abgesehen von der Minimierung der Gefahr, sich in vielleicht spektakuläre, jedoch zu aufwendige Aktivitäten zu stürzen.
- *Der Angebotsaspekt*. Bibliotheken werden künftig vermehrt Dienstleistungen gegen Gebühr erbringen müssen - dies zu sagen ist mittlerweile Gemeinplatz geworden. Aber wie die Gebühr *richtig* kalkulieren? Auch zur Beantwortung dieser Frage wird eine differenzierte Kostenrechnung zukünftig benötigt. Bibliotheken werden sich eine klare Vorstellung darüber verschaffen müssen:
  - Was kostet die politisch bzw. vom Unterhaltsträger gewollte kostenlose Grundversorgung für Medien und Information?

- Welche Dienstleistungen, da prinzipiell in großer Breite gewollt, aber doch relativ teuer, sollen unter Kostenbeteiligung erbracht werden und wie hoch ist der daraus resultierende 'Subventionsbeitrag'?
- Welche Dienstleistungen werden nur zu voller Kostendeckung angeboten? Und ist die Bibliothek damit auch konkurrenzfähig auf dem Informationsmarkt?<sup>75</sup>

*(b) Leistungsmessung und Leistungsbewertung (Leistungsindikatoren)*

Über Hintergründe der Entwicklung von Leistungsindikatoren zu berichten ist müßig, da sich mit der Verschärfung des Legitimationsdruckes auf Bibliotheken und mit der Einführung der Outputsteuerung grundlegend neue Rahmenbedingungen ergeben haben. Dazu kommt, daß mit der bevorstehenden Verabschiedung des bereits erwähnten ISO-Normenentwurfes „Information and documentation - Library performance indicators“ erstmalig eine sowohl über alle Bibliothekstypen wie international vereinheitlichte Struktur für die Leistungserfassung und -bewertung in Aussicht steht. Eine Vorab-Einschätzung dieses Entwurfes findet sich bei Boekhorst<sup>76</sup>.

Noch unmittelbarer scheint die Herausgabe des IFLA-Handbuches „Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries“<sup>77</sup> bevorzugen zu werden, dessen Leistungsindikatoren bereits im Rahmen der Präzisierung der Ziele zur Zielvereinbarung vorgestellt wurden.

Insgesamt soll der ganze Bereich „Leistungsmessung“ durch Entscheidungs Unterstützungssysteme, die sich derzeit im Rahmen europäischer Projekte in Entwicklung befinden, abgesichert werden<sup>78</sup>.

---

75 "Die Netze werden es dem Kunden erlauben, von seinem Schreibtisch aus weltweit die beste Leistung ..... zum niedrigsten Preis zu suchen." Waaijers, L., ebd., S. 1691.

76 Boekhorst, ebd., S. 122 f.

77 Boekhorst, ebd., S. 123.

78 Boekhorst, ebd., S. 124 f.

Somit ergibt sich das Bild eines aktuellen Umbruchs, dessen Ergebnis sich im einzelnen erst nach Vorliegen der angekündigten Publikationen beurteilen lassen. Die Entwicklung insgesamt stellt jedoch den Bibliotheken in Aussicht, noch im Verlauf des Jahres 1995, erstmalig international abgestimmte, umfassende, bibliotheksspezifische Bemessungskriterien und -verfahren für Leistung und Qualität an die Hand zu bekommen. Sinnvollerweise wird sich das Bibliothekscontrolling zunächst auf diese Verfahren beziehen, um sie ggf. lokal zu differenzieren bzw. weiterzuentwickeln. Mit diesem - angekündigten - Schritt wird das Bibliotheksmanagement erstmalig über ein im Prinzip vollständiges und in sich zusammenhängendes Instrumentarium verfügen, welches nicht lediglich verwaltungsgemäß vorschriftsgemäßes Handeln verlangt, sondern auf eine aktive, zielorientierte Betriebsführung ausgerichtet ist. Vergleichbar dem oben erwähnten Kostenbewußtsein, bedarf es auch eines betrieblich verankerten Qualitätsbewußtseins, um diese neuen Instrumentarien nicht in die Leere laufen zu lassen. Dieser Aspekt betont nochmals, daß die Führung durch Information und Kommunikation in den kommenden Jahren eine zentrale Position innerhalb der bibliothekarischen Managementkonzeption einnehmen muß.

### **Zusammenfassung**

Es gibt einfachere Managementaufgaben, als (in) Bibliotheken zu leiten. Das Zielsystem von Bibliotheken ist komplex und als Betriebe sind sie einem dynamischen technologischen wie gesellschaftlichen Wandel ausgesetzt. Von ihrer Logistik her gesehen sind sie auf Langfristigkeit (Bestände, Erschließungsinstrumente) ausgerichtet; aus der Perspektive der Benutzer her gesehen, sollen sie zu flexiblen Reaktionen in der Lage sein und sich kurzfristig auf wandelnde Bedarfe einstellen können. Aus organisatorischer Sicht stellen sie (noch) Bürokratien dar, deren Personal (noch) überwiegend darauf ausgerichtet ist, die logistische Perspektive wahrzunehmen.

Im Übergang zur Outputsteuerung in Verbindung mit einer sich breit anbahnenden Verwaltungsreform entstehen sowohl Handlungszwänge als auch Handlungsfreiräume, welche dazu genutzt werden können, Bibliotheksleitung von Grund auf neu zu definieren. Die hier-

für wesentlichen Elemente liegen in einem Konzept des integrierten Managements. Es umfaßt:

1. Die Definition des Zielsystems, über die Stufen Zielkonferenz und Zielvereinbarung (Kontraktmanagement).
2. Die Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend der Inhalte der Zielvereinbarung mit dem Schwerpunkt der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (Management by Delegation).  
Im Rahmen struktureller Gestaltung sind die Forderungen nach Leanmanagement zu berücksichtigen; bei der prozessualen Gestaltung ist klar herauszuarbeiten, welche Aufgaben der Routinebearbeitung und welche der Projektbearbeitung zugeordnet werden. Unabhängig von Routine oder Projekt müssen Information und Kommunikation sorgfältig gestaltet werden. Ferner ist zu prüfen, inwiefern durch Arbeitsform (z.B. durch Teambildung) und Delegationsform (insbesondere durch Programm) die horizontale Kommunikation unterstützt werden kann (Management by Information and Communication).
3. Die Gestaltung des Kontrollsystems, in dessen Zentrum die Entwicklung von Kosten- und Qualitätsbewußtsein (Qualitymanagement) liegen muß.  
Das Bibliothekscontrolling stellt das entscheidende Bindeglied dar, um die Vorgaben der Zielvereinbarung zu operationalisieren, die Zielerreichung zu kontrollieren und die persönliche Verantwortung auszuweisen. Scheitert das Controlling, z.B. wegen unzureichender verwaltungsrechtlicher Voraussetzungen, scheitern die anderen Instrumente zwangsläufig.

So wenig wie die Einführung der Datenverarbeitung die Sache eines einmaligen Entschlusses war, so wenig wird es für die Umorientierung auf das Konzept des integrierten Managements der Fall sein können. Hier wie da handelt es sich um *Entwicklungsprozesse*, die der methodischen Planung und Steuerung bedürfen. Die *Organisationsentwicklung* stellt

eine solche Methode dar, die auch für die Bedingungen des Öffentlichen Dienstes gut geeignet ist. Auf sie sei deshalb abschließend hingewiesen<sup>79</sup>.

---

79 Siehe auch den Beitrag von Margot Wiesner in diesem Band.