

Prof. Dr. Ulrich Naumann

Die Bibliothek im Wettbewerb:
neue Entwicklungen des Bibliotheksmanagements
Ein Bericht aus der Praxis

Gliederung des Themas:

I. Begriffliches

I.1 Wettbewerb

I.2 Bibliotheksmanagement

II. Einzelaspekte des Bibliotheksmanagements

II. 1 Ziele

II. 2 Prozessorganisation

II. 3 Controlling

Gliederung des Themas:

I. Begriffliches

I.1 Wettbewerb

I.2 Bibliotheksmanagement

II. Einzelaspekte des Bibliotheksmanagements

II. 1 Ziele

II. 2 Prozessorganisation

II. 3 Controlling

Wettbewerb im engeren Sinn: Marktwettbewerb

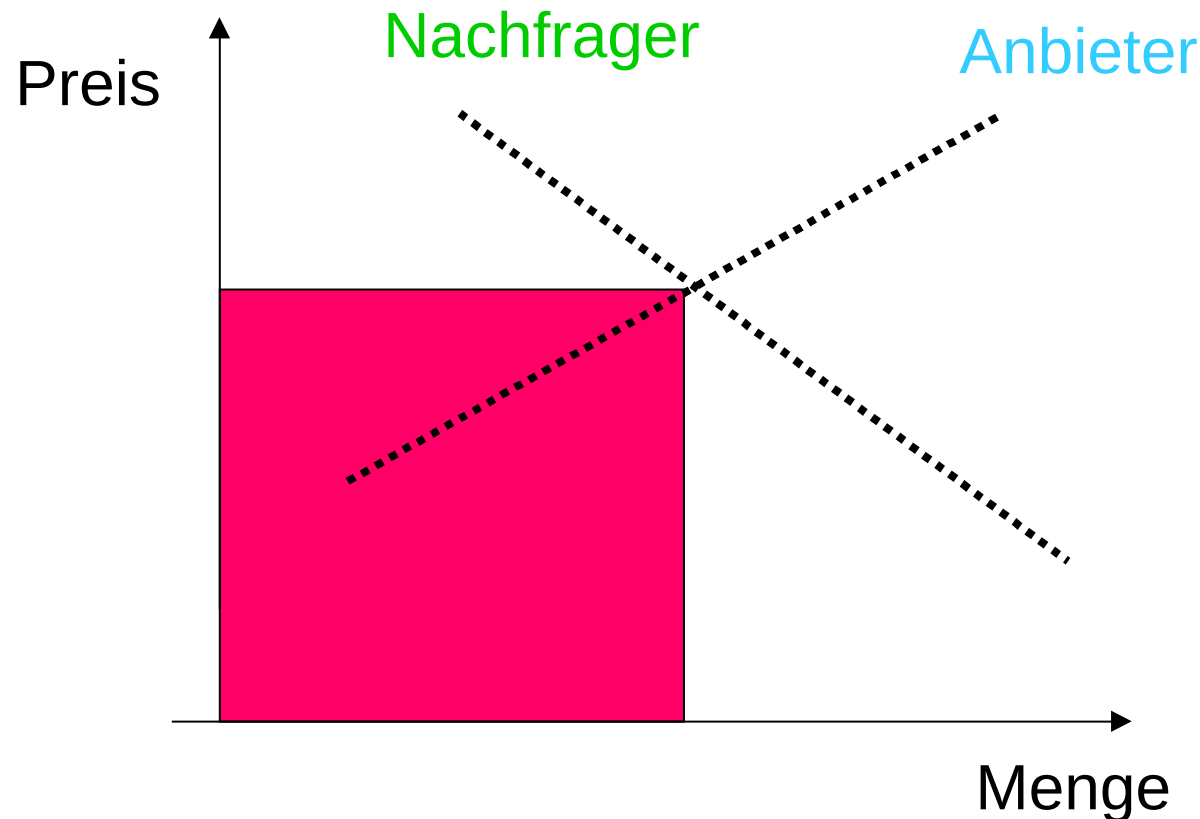
- Wettbewerb ist das Synonym für *Konkurrenz*. Konkurrenz heißt, "sich auf einen Kampf einlassen".
- Das Wettbewerbsprinzip durchzieht die gesamte Volkswirtschaft unseres marktwirtschaftlichen Systems, d.h. bedarfsgerechte Leistungen verdrängen die weniger bedarfsgerechten vom Markt, so daß stets Alternativen für den Verbraucher vorhanden sind.
- Bieten mehrere Anbieter alternativ Leistungen an, so treten sie in einen vom marktwirtschaftlichen System gewollten und benötigten Wettbewerb.

(Gabriele Beger)

Trifft das auf die Bibliothek im Wettbewerb zu ?

Marktschema des Wettbewerbsmarktes 1 (Preisbildung)

Angebot und **Nachfrage** treffen auf dem Markt zusammen. Als Übereinkommen zwischen Verkäufern (Anbietern) und Käufern (Nachfragern) wird dabei der Preis bestimmt.

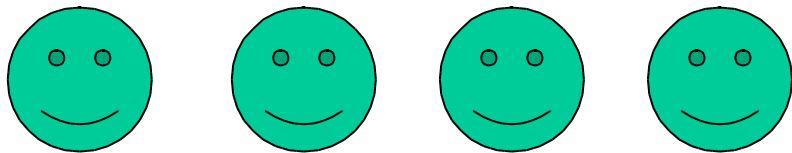


Marktschema des Wettbewerbsmarktes 2 (Konkurrenz)

Für **einen** Anbieter sind alle anderen Anbieter die **Marktnebenseite**,
alle Nachfrager sind die **Marktgegenseite** (und umgekehrt)



Marktnebenseite = Marktgegenseite
des Anbieters des Nachfragers



Marktgegenseite = Marktnebenseite
des Anbieters des Nachfragers

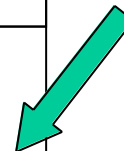
Wer nun mit wem ins Geschäft kommt, hängt von den Preisen
und Leistungen, aber auch von der **Marktform** (➡) , ab.

Marktformen

klassifizieren die Märkte nach der Anzahl der Marktteilnehmer und deren relativem Gewicht (Marktmorphologie). Durch die **Kombination** von einem, wenigen, vielen Anbietern und Nachfragern lässt sich ein **Marktformen-Schema** bilden:

Nachfrager Anbieter	einer	wenige	viele
einer	bilaterales Monopol	beschränktes Monopol	Monopol
wenige	beschränktes Monopson	bilaterales Oligopol	Oligopol
viele	Monopson	Oligoopson	Polypol

Diese Marktform entspricht dem vorhin gezeigten Preisbildungsmodell



Marktformen im Informationsmarkt

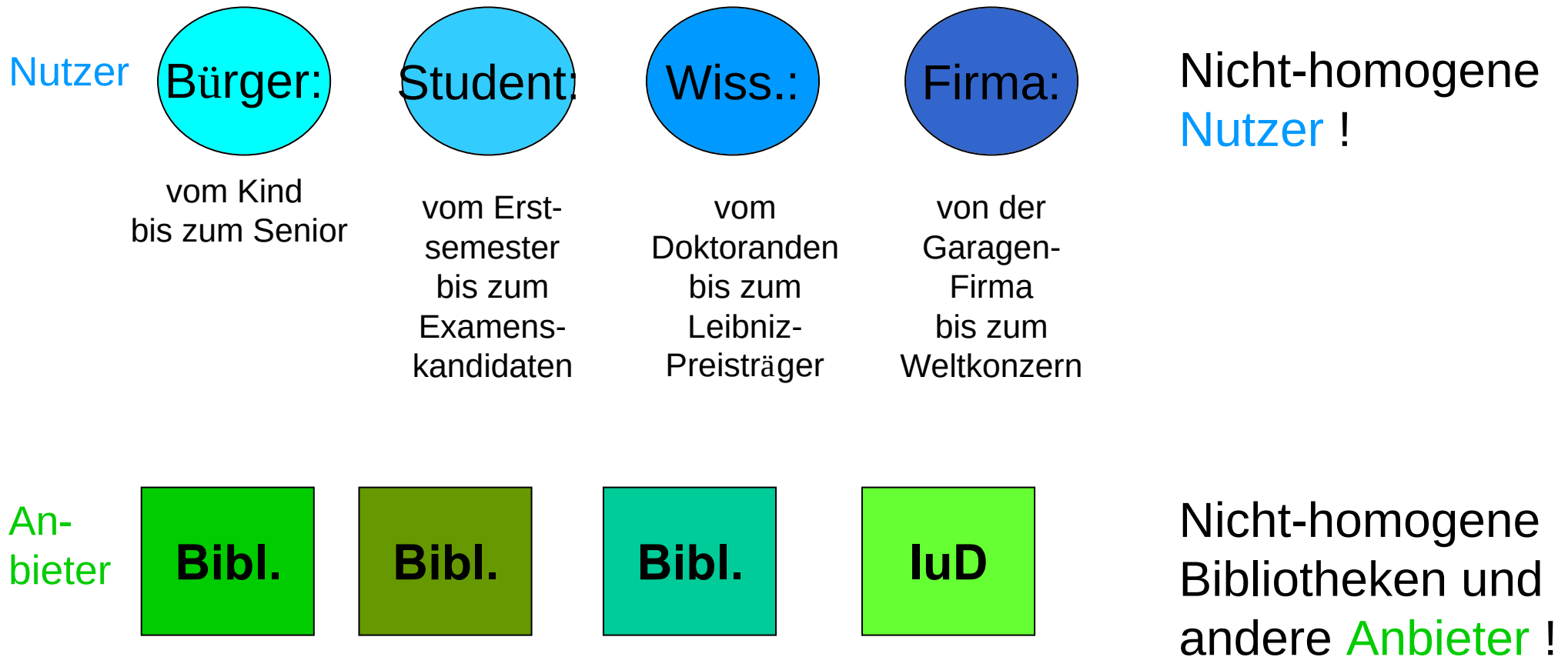
Die Marktformen des Informationsmarktes reduzieren sich im wesentlichen auf die Formen Monopol und Oligopol, da wenige Anbieter vielen potentiellen Nachfragern gegenüberstehen.

Nachfrager					
Anbieter	einer	wenige	viele		
einer	bilaterales Monopol	beschränktes Monopol	Monopol		
wenige	beschränktes Monopson	bilaterales Oligopol	Oligopol		
viele	Monopson	Oligoopson	Polypol		

Quelle: <http://www.gabler-online.de/wilex/daten/286.htm>

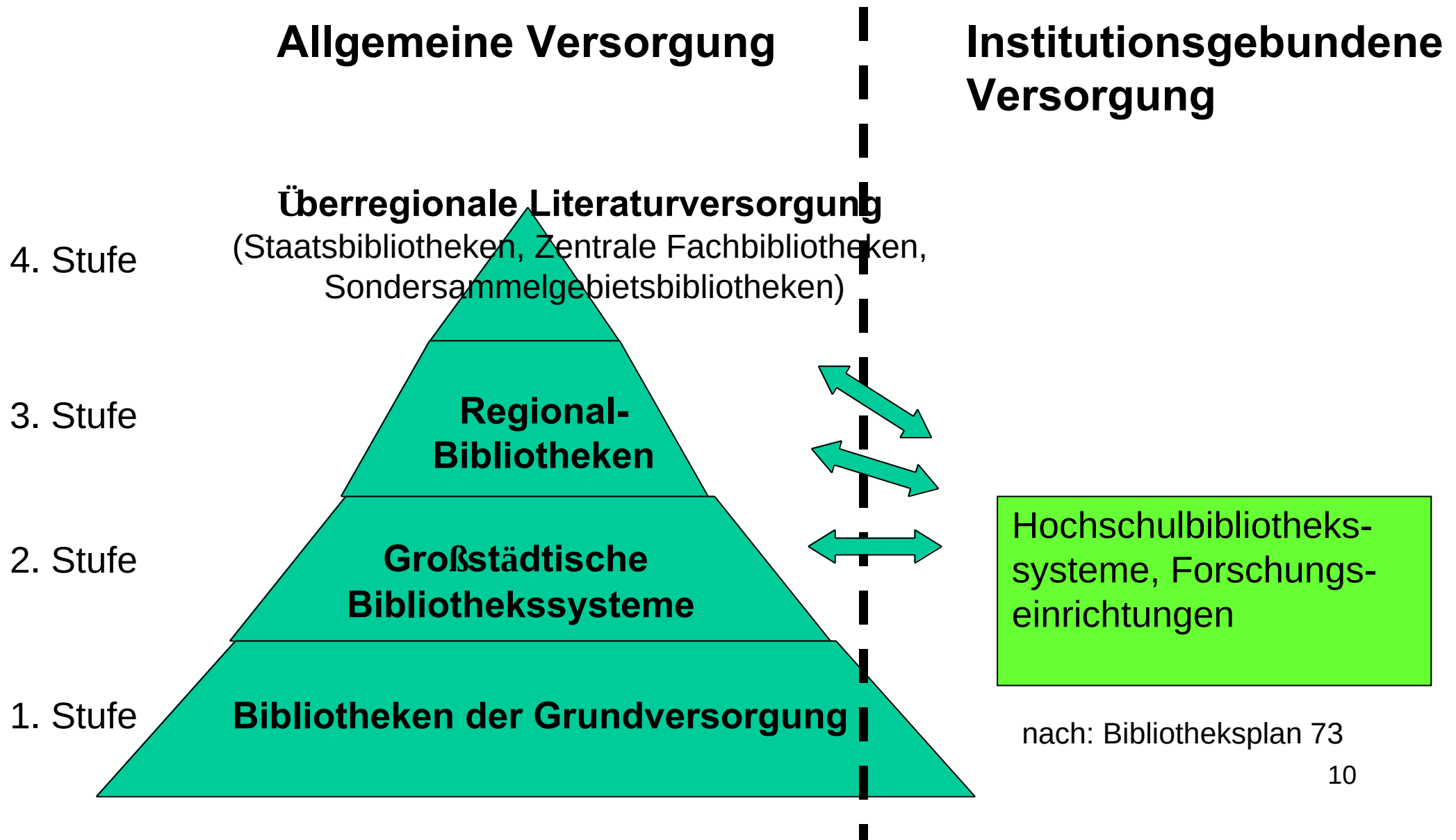
Wettbewerb auf dem Informationsmarkt ?

(unter Berücksichtigung der Marktneben- und -gegenseite)



siehe folgende Folie Stufengliederung !

Stufengliederung des deutschen Bibliothekswesens



Kleine „Bibliothekstypologie“

Unter dem Oberbegriff "BIBLIOTHEK" finden sich in der Schlagwortnorm-Datei SWD folgende Unterbegriffe:

ΣAkademiebibliothek	ΣJugendbibliothek	ΣPfarrbibliothek
ΣArbeiterbibliothek	ΣKinderbibliothek	ΣPräsenzbibliothek
ΣBehördenbibliothek	ΣKirchliche Bibliothek	ΣPrivatbibliothek
ΣBlindenbibliothek	ΣKlosterbibliothek	ΣRegionalbibliothek
ΣCollegebibliothek	ΣKrankenhausbibliothek	ΣSchlossbibliothek
ΣEinpersonen-Bibliothek	ΣKriegsbücherei	ΣSchulbibliothek
ΣElektronische Bibliothek	ΣKunstbibliothek	ΣSpeicherbibliothek
ΣFahrbibliothek	ΣLandesbibliothek	ΣSpezialbibliothek
ΣFernleihbibliothek	ΣLehrerbibliothek	ΣStadtbibliothek
ΣForschungsbibliothek	ΣLeihbücherei	ΣStudentenbücherei
ΣFreihandbibliothek	ΣMedizinische Bibliothek	ΣTheologische Bibliothek
ΣGebrauchsbibliothek	ΣMobile Bibliothek	ΣTruppenbücherei
ΣGefängnisbibliothek	ΣMuseumsbibliothek	ΣUmweltbibliothek
ΣGewerkschaftsbibliothek	ΣMusikbibliothek	ΣWerkbücherei
ΣHandbibliothek	ΣNationalbibliothek	ΣWissenschaftliche Bibliothek
ΣHochschulbibliothek	ΣÖffentliche Bibliothek	ΣZentralbibliothek
ΣInstitutsbibliothek	ΣParlamentsbibliothek	ΣZweigbibliothek

Das Verhältnis der Bibliotheken zueinander ist nicht durch Konkurrenz, sondern durch Kooperation geprägt !

Beispiele:

- **Fernleihverkehr** mit Regionalprinzip
- **Katalogisierungsverbünde** mit regionalen Publikumskatalogen
- (regionale) **Konsortien** zur Beschaffung elektronischer Literatur

Erste Konkurrenzerscheinungen:

- SUBITO (= (auch elektronische) Dokumentlieferung „on demand“)

Wettbewerb im weiteren Sinn: Zuschusswettbewerb

Als Wettbewerb im weiteren Sinn kann man die Konkurrenz der Bibliotheken mit anderen vom selben Unterhaltsträger geförderten "**Aufwandswirtschaften**" um die knappen staatlichen Mittel bezeichnen.

Kennzeichen der Aufwandswirtschaft:

- Dienstleistungsbetrieb
- Unentgeltlichkeit in der Leistungsabgabe, daher i.d.R.
kein Marktpreis und großen keine Einnahmen
- **kein** Formalziel = Gewinnmaximierung,
sondern Sachziel = Bedürfnisdeckung !

Typische Zuschussbeträge für Aufschwundwirtschaften :



So viel Prozent der Kosten sind nicht durch Gebühreneinnahmen gedeckt:

98 % Büchereien

92 % Museen

90 % Kindergärten

89 % Theater

77 % Bäder

75 %

Volkshochschulen

71 % Musikschulen

37 % Friedhöfe

34 % Schlachthöfe

29 % Straßenreinigung

12 % Abwasser

10 % Abfallbeseitigung

Folgerung aus dem Zuschusswettbewerb:

Ziel eines ausgeprägten Bibliotheksmanagements sollte es daher sein, in Konkurrenz zu den anderen Aufwandswirtschaften „gut dazustehen“ .

Das gilt vor allem für die in kommunaler Trägerschaft stehenden Bibliotheken (Existenzbedrohung, da freiwillige kommunale Leistung), weniger für die institutionsgebundenen Bibliotheken.

Motto des Deutschen Bibliotheksverbandes, das den Politikern ins Stammbuch geschrieben werden soll:

Bibliotheken rechnen sich nicht, aber sie zahlen sich aus !

Gliederung des Themas:

I. Begriffliches

I.1 Wettbewerb

I.2 **Bibliotheksmanagement**

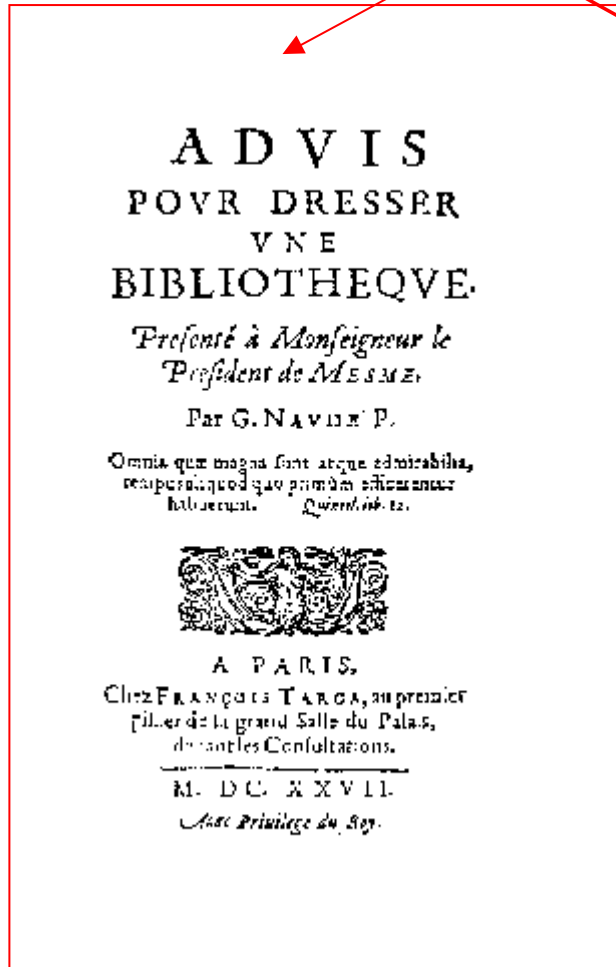
II. Einzelaspekte des Bibliotheksmanagements

II. 1 Ziele

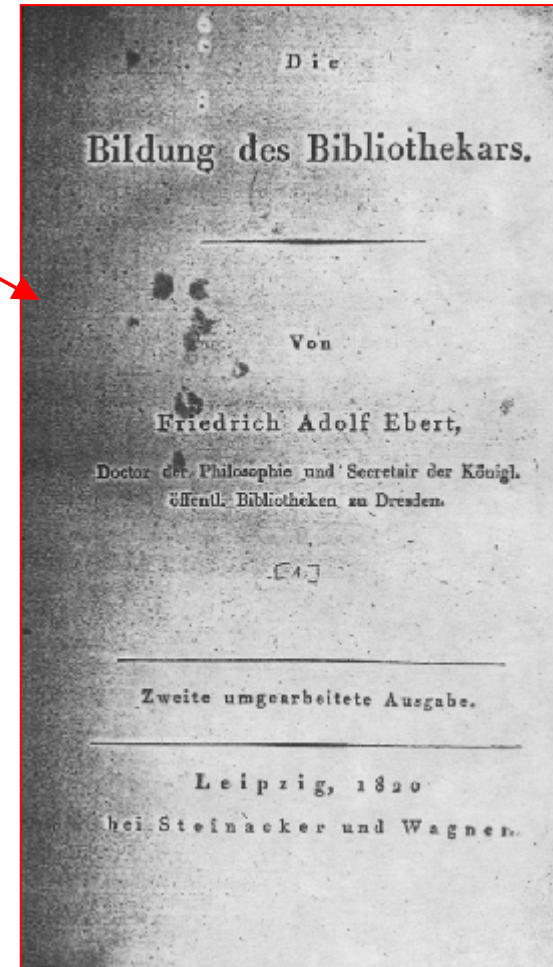
II. 2 Prozessorganisation

II. 3 Controlling

Bibliotheksmanagement ist wesentlich mehr als Bibliotheks**verwaltung** (= Sammeln, Erschließen u. Bereitstellen)!



Naudé, Gabriel: Advis pour dresser une bibliothèque (Paris 1627).



Ebert, Friedrich Adolf: Die Bildung des Bibliothekars (2. Aufl. Leipzig 1820)

Bibliotheksmanagement als **Institution**:

Management umfasst alle Personen, die in der Bibliothek (an)leitende Aufgaben erfüllen, und zwar vom Leitenden Bibliotheksdirektor bis zum Magazinvorsteher.

In einer Bibliothek mittlerer Größe und Organisationsstruktur (100 Personen) sind das etwa **30** Personen.

Bibliotheksmanagement ist als Aufgabenbereich kleineren oder größeren Umfangs aller dieser Personen anzusehen.

Bibliotheksmanagement als Funktion:

Bibliotheksmanagement umfasst alle Aufgaben, die die Leitung einer Bibliothek in allen ihren Bereichen mit sich bringt.

Bibliotheksmanagement ist damit wesentlich mehr als Verwaltung (Prozess-Management).

Wesentliche Merkmale des Konzepts des integrierten Bibliotheksmanagements (nach KISSEL):

- die **Definition des Zielsystems**
(über die Stufen Zielkonferenz und Zielvereinbarung (Kontraktmanagement))
- die **Gestaltung der Prozessorganisation**
(entsprechend der Inhalte der Zielvereinbarung mit dem Schwerpunkt der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung)
- die **Gestaltung des Kontrollsystems**
(in dessen Zentrum die Entwicklung von Kosten- und Qualitätsbewußtsein (Qualitymanagement) liegen muß.

Gliederung des Themas:

I. Begriffliches

I.1 Wettbewerb

I.2 Bibliotheksmanagement

II. Einzelaspekte des Bibliotheksmanagements

II. 1 **Ziele**

II. 2 Prozessorganisation

II. 3 Controlling

Ziele

- Ziele stellen Aussagen über erwünschte Zustände dar, die als Ergebnis von Entscheidungen und (daraus abgeleiteten) Handlungen eintreten sollen.
- Jedes Ziel ist durch
 - den *Zielinhalt*,
 - den *Zeitbezug*,
 - den *sachlichen Geltungsbereich* und
 - das *Zielausmaß*gekennzeichnet.

Beziehungen zwischen Zielen

- **Interdependenz-Relationen**

- - komplementär
- - konkurrierend
- - neutral

- **Instrumental-Relationen**

Oberziele = strategische Ziele
und Unterziele = Sachziele und Formalziele)

- **Präferenz-Relationen**

Rangfolge der Ziele

Bei der Formulierung eines einheitlichen Zielsystems sind diese Relationen zwischen den Zielen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Ziele öffentlicher Verwaltungen

(also der Träger öffentlicher Bibliotheken)

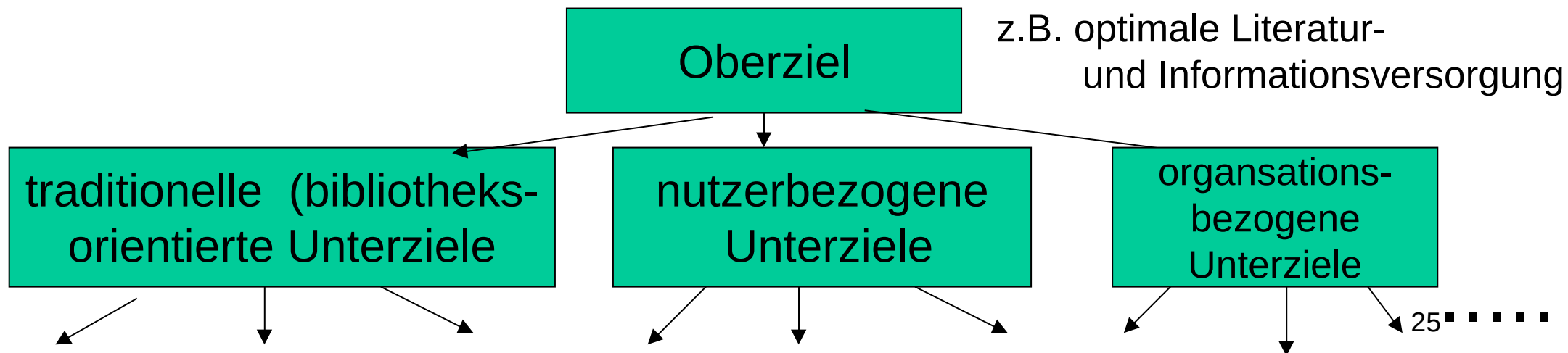
- Σ Die Ziele sind stets auf das Gemeinwohl ausgerichtet
- Σ In den Zielen öffentlicher Verwaltungen kommen (wegen der Ausrichtung auf das Gemeinwohl) prinzipiell nur fremde Interessen zum Ausdruck
- Σ Die (Ober-) Ziele öffentlicher Verwaltungen verkörpern meist Zustände oder Ereignisse, die sich quantitativ nur schwer fassen lassen (zum Beispiel Optimierung der Informations- und Literaturversorgung)
- Σ Soweit (und das ist die Regel) die Ziele öffentlicher Verwaltungen Sachziele darstellen, richten sie sich auf prinzipiell nicht-marktgängige Leistungen

Zielsysteme von Bibliotheken müssen sich nach diesen Grundsätzen ausrichten !

Zielsysteme von Bibliotheken

Das Zielsystem der Bibliothek kann in einer Baumstruktur dargestellt werden:

Aus dem Oberziel (strategischen Ziel), das in der Regel nicht operationalisierbar ist, lassen sich Unterziele (vor allem Sachziele, weniger Formalziele) ableiten, die im Bereich der Produktionstätigkeit der Bibliothek in ihrem Zielerreichungsgrad leichter meßbar und damit steuerbarer sind als im Dienstleistungsbereich.



Elemente eines Zielsystems von Bibliotheken (nach Gerhard KISSEL)

„Traditionelle“ Unterziele

- Σ Unterziel Informationsgewinnung (= "Erwerb")
- Σ Unterziel Informationsdistribution (= "Erschließung")
- Σ Unterziel Mediendistribution (= "Benutzung")

Nutzerbezogenen Unterziele (als Folge der Kommunikations- " revolution")

- Σ **Vermittlung von Informationskompetenz** (information literacy), um
 - Σ die Autorität von Informationsquellen generell einzuschätzen
 - Σ ihre Bedeutung im wissenschaftlichen Diskurs zu erkennen,
 - Σ Recherchemöglichkeiten in neuartigen Speichermedien zu beherrschen,
 - Σ allgemeine Strategien der Informationsrecherche zu verstehen,
 - Σ generelle Ordnungsprinzipien von Informationseinrichtungen und -quellen zu kennen,
 - Σ ihre gesammelten Informationen wirkungsvoll aufzubereiten und zu präsentieren

Elemente eines Zielsystems von Bibliotheken (nach Gerhard KISSEL)

.....

Σ **bibliothekarische Kompetenz** bei der Strukturierung von Informationsangeboten in elektronischen Netzen **einsetzen**

Σ über Information aufklären und Informationsdienstleistungen bewußt machen

Σ Organisation der Datenbanknutzung (unterstützt durch eine Relais-Funktion der Verbünde)

Σ Unterstützung elektronischen Publizierens

Σ forschungsprojekt-orientierte Erschließung nicht erworbener Dokumente (u.a. Internetdokumente) für Klientel vor Ort

Σ Erarbeitung klientspezifischer Informationspakete

Σ für **Projekte, Arbeitsvorhaben, Forschungsgruppen** etc.:

Σ Beratung bezüglich der Informationslogistik,

Σ Erarbeitung von Problemlösungen

Σ Versorgung mit Informationen und Organisation der konkreten Medien- bzw. Dokumentenbeschaffung

.....

Elemente eines Zielsystems von Bibliotheken (nach Gerhard KISSEL)

.....

Organisationsbezogene Zielinhalte

- **Ökonomische Ziele**

- z. B. anzustrebende Relation zwischen Personalhaushalt, Medienetat und Gesamthaushalt

- **Strukturelle Ziele**

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

- **Ausstattungsziele**

- z. B. Ausstattung mit PC-gestützten Benutzerarbeitsplätzen (auch Internet)

- **Personal-Ziele**

- z.B. Zufriedenheit bezüglich Arbeitsbedingungen, Betriebsklima, Führungsstil, Fortbildung, Informations- und Kommunikationshandhabung)

.....

Elemente eines Zielsystems von Bibliotheken (nach Gerhard KISSEL)

.....

Struktur einer Zielvereinbarung

(zwischen Bibliothek und Unterhaltsträger und auch innerhalb
= Operationalisierung des Zielsystems)

1. **Leistungsziele gemäß IFLA-Handbuch** für Leistungsmessung
2. **Leistungsziele gemäß ISO-Norm** und Leistungsziele bzw. Serviceziele in eigener Definition der Bibliothek
(lokale Besonderheiten, spezifische Benutzeranforderungen, spezielle Interessen des Unterhaltsträgers und insbesondere Berücksichtigung von Dienstleistungs-Innovationen, die im IFLA-Standard nicht enthalten sind)
3. **Ökonomische** Ziele
4. **Strukturelle** Ziele
5. **Ausstattungsziele**
6. **Personal-Ziele**

Gliederung des Themas:

I. Begriffliches

I.1 Wettbewerb

I.2 Bibliotheksmanagement

II. Einzelaspekte des Bibliotheksmanagements

II. 1 Ziele

II. 2 **Prozessorganisation**

II. 3 Controlling

These:

Neue Arbeitsformen in Bibliotheken erzwingen das Überdenken bestehender Organisationsformen:

- Nicht mehr isolierter Einsatz neuer Technologie-Formen in einzelnen Arbeitsbereichen wie Erwerbung, Katalogisierung oder Benutzung (konventionell wie EDV-gestützt)
- sondern ganzheitliche Ansätze bei Einsatz der EDV-gestützten Integrierten Bibliotheksinformationssysteme

führen zum Re-Engineering bestehender Strukturen

Re-Engineering bestehender Aufbau- und Ablauforganisationen

- Bibliotheken sind informationsverarbeitende Systeme:

- primäre Informationsverarbeitung
(Zugangsbearbeitung, Benutzung)
- sekundäre Informationsverarbeitung
(funktionsübergreifende „Managementbereiche“)

- Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken

- Datenbanksysteme
- Dialogverarbeitung
- Vernetzung von EDV-Systemen

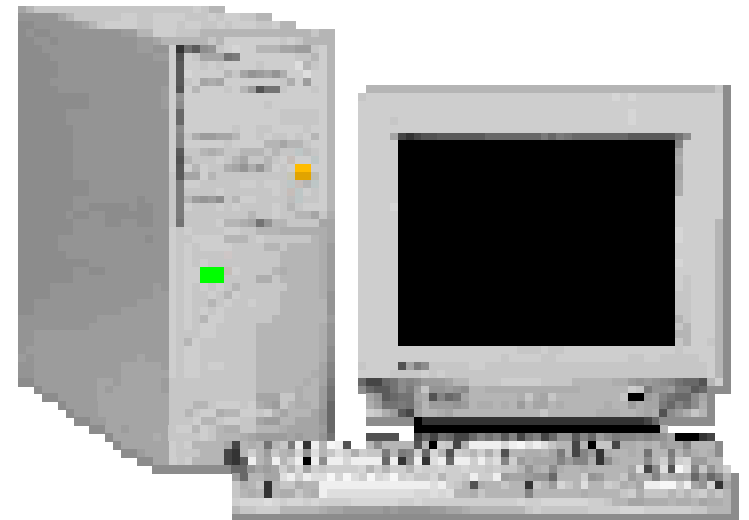
werden neue Organisationsspielräume geschaffen



Organisationsspielräume durch

- räumliche Dezentralisation
- zeitliche Asynchronisation
- personelle Arbeitsintegration durch
 - horizontale Integration
 - vertikale Integration

mit der Ergebnis **flacherer** Hierarchien



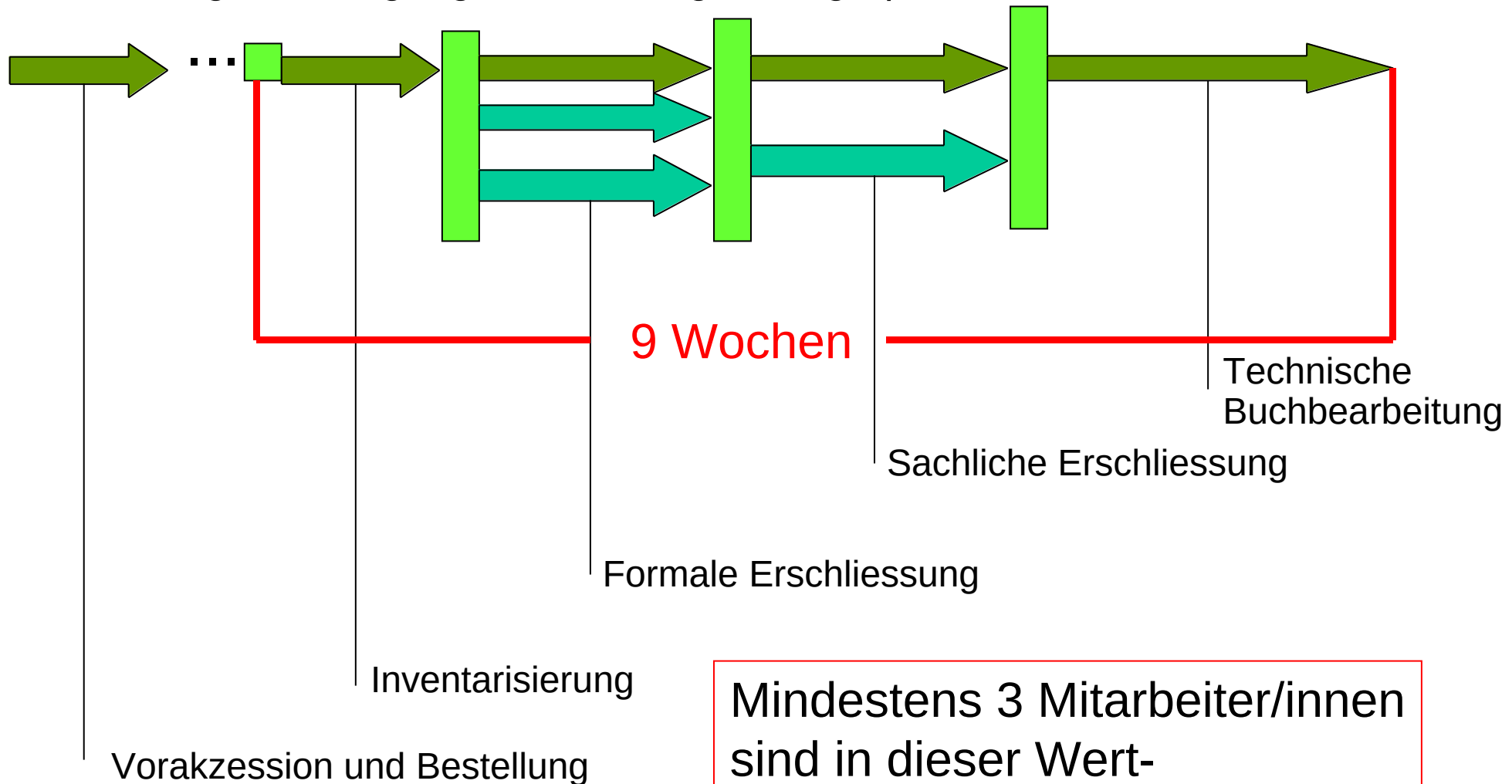
Bei Re-Engeneering erhält die Prozessorganisation das Primat gegenüber der Aufbauorganisation
(Organisation von Prozess- bzw. Wertschöpfungsketten)

(= bibliotheksorganisatorisches Handeln wird
„vom Kopf auf die Füße“ gestellt)

Die Aufbauorganisation ist dann das Ergebnis der Prozessorganisation, nicht mehr deren Voraussetzung.

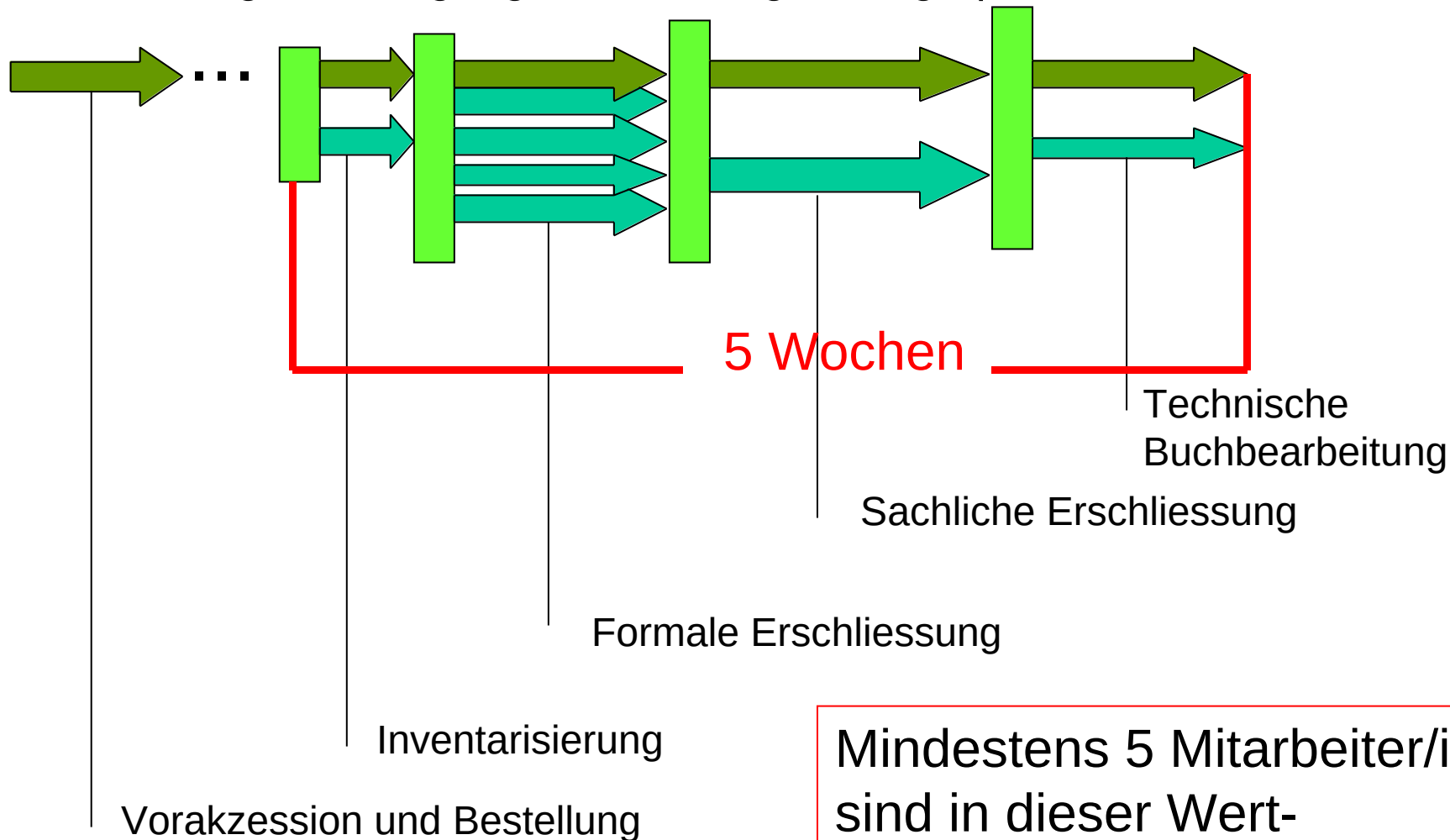
Prozess- bzw. Wertschöpfungskette

Integrierte Zugangsbearbeitung monographischer Literatur



Beschleunigte Prozess- bzw. Wertschöpfungskette

Integrierte Zugangsbearbeitung monographischer Literatur



Gliederung des Themas:

I. Begriffliches

I.1 Wettbewerb

I.2 Bibliotheksmanagement

II. Einzelaspekte des Bibliotheksmanagements

II. 1 Ziele

II. 2 Prozessorganisation

II. 3 **Controlling**

Controlling läßt sich wie folgt definieren

Controlling ist ein betriebswirtschaftliches Steuerungssystem zur Unterstützung der Führung.

Durch laufenden Vergleich von Ergebnissen und Zielen ermöglicht es einen effizienteren Einsatz der Ressourcen und eine schnelle Anpassung an Veränderungen.

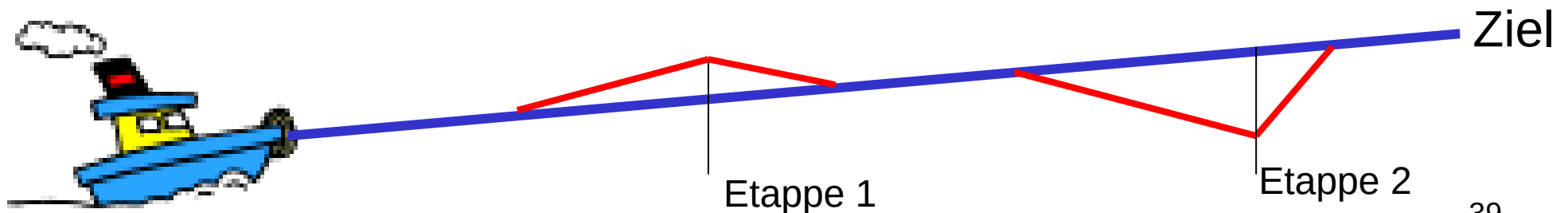
Controlling hat Querschnittsfunktion mit den Teilaufgaben Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination.

Diese Aufgaben werden schon bisher wahrgenommen. Erst ihre Verknüpfung und die systematische Ausrichtung auf den Betriebserfolg machen sie zu einem neuen Instrument.

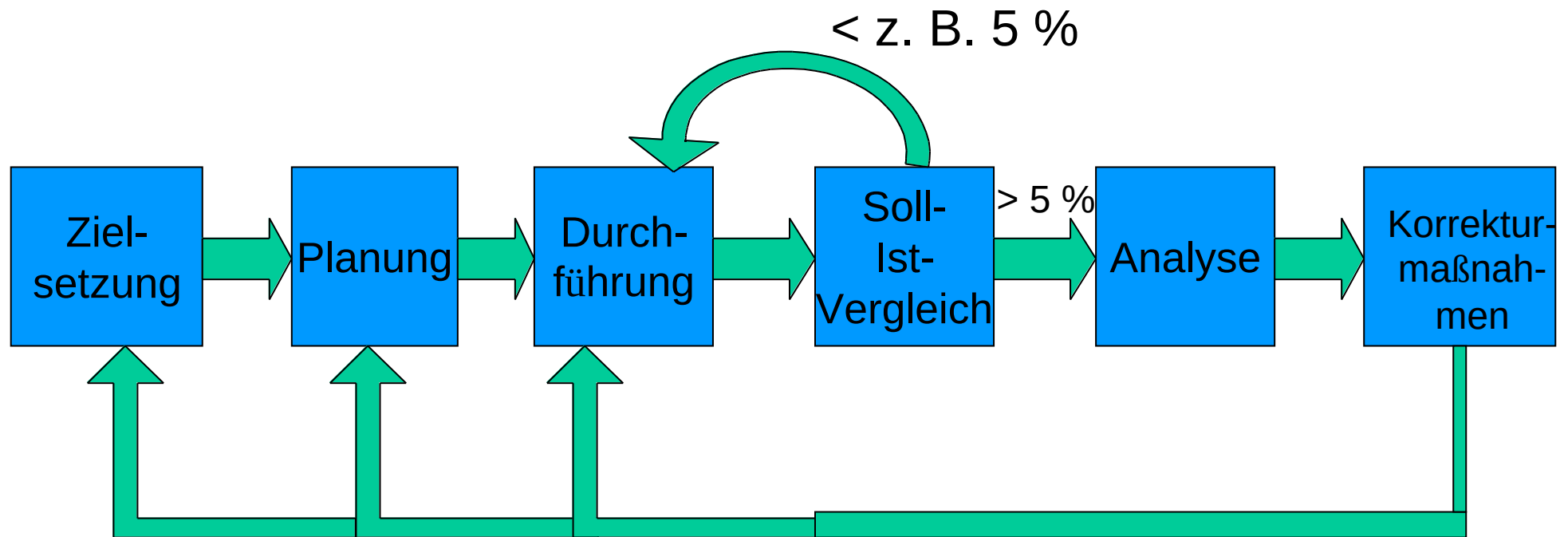
(Agnes Jülkenbeck)

Strategisches und operatives Controlling

- Die Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling lassen sich veranschaulichen, wenn man das Bild vom „Schiff“ Bibliothek heranzieht:
Bevor das Schiff ausläuft, muß der Zielort bekannt sein.
Erst dann lassen sich der Kurs und die einzelnen Etappen festlegen.
- Die Bibliothek muß deshalb als erstes ihren Zielort (**Leitbild**) bestimmen, bevor sie den Kurs (**Strategie**) festlegt und die Etappenziele vorgibt.
- Ziel- und Kursbestimmung sind Aufgabe des strategischen Controlling, während das operative Controlling für die nächsten Etappen zuständig ist.



Controlling-Regelkreis



Strategisches Controlling

- Das strategische Controlling stellt die Frage nach der Effektivität ("Tun wir die richtigen Dinge?").
- Das strategische Controlling überprüft, ob die Bibliothek die eingeschlagene Richtung beibehalten soll.
- Im Wege der "Vorwärts-Kontrolle" werden Ergebnisse der Bibliothek und Informationen aus dem Umfeld daraufhin analysiert, ob sie eine Änderung der langfristigen Planung erfordern.
- Ein "Frühwarnsystem" soll dafür sorgen, daß auch schwache Signale wahrgenommen werden, um ggfs. rechtzeitig den Kurs zu ändern.

Operatives Controlling

- Das operative Controlling stellt die Frage nach der Effizienz („**Tun wir die Dinge richtig?**“).
- Das operative Controlling versucht, das Verhältnis von Input und Output zu optimieren, d.h. den günstigsten Weg zur Leistungserstellung zu finden.
- Hauptinstrumente dabei sind Kennzahlen (Leistungsindikatoren) und Budgetierung.
Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zielen darauf ab, die Ergebnisseite zu verbessern oder den Mittelverbrauch zu reduzieren.

Leistungsindikatoren

Leistungsindikatoren, die Aussagen über die Qualität bibliothekarischen Handelns liefern sollen, müssen die wichtigen bibliothekarischen Tätigkeitsfelder abbilden:

- die Möglichkeit, die Bibliothek zu **benutzen**,
 - die Qualität des aufgebauten **Bestandes**,
 - die Qualität der **Auskunftsmittel** über diesen Bestand,
 - die **Verfügbarkeit** vorhandener oder beschaffter Titel,
 - die **Bereitstellungszeit** für die Medien,
 - die **Informationspolitik** über den Bestand
- und, gleichsam als übergeordneter Maßstab,
- die **Benutzerzufriedenheit** mit all diesen Dienstleistungen und Angeboten.

Liste der Leistungsindikatoren nach dem IFLA-Handbuch 1

- **Allgemeine Bibliotheksbenutzung**

Hier handelt es sich um zwei Indikatoren: wie weit nimmt die potentielle Benutzerschaft das Bibliotheksangebot wahr und sind die Öffnungszeiten den Benutzerbedürfnissen angepaßt?

- **Bestandsqualität**

Hier handelt es sich um vier Indikatoren, die anzeigen sollen, ob beim Bestandsaufbau das angeschafft wurde, was von Fachleuten als qualitativ hochwertiger Bestand erwartet wird (Expert Checklists), wie der Bestand genutzt wird, wie der Bestand fachlich aufgebaut ist, und wieviel des Bestandes in einer bestimmten Zeit überhaupt nicht benutzt wurde.

- **Katalogqualität**

Hier wird mit zwei Indikatoren geprüft, ob die formale und die sachliche Erschließung des Bestandes den Benutzerbedürfnissen entspricht..

Liste der Leistungsindikatoren nach dem IFLA-Handbuch 2

- **Verfügbarkeit von Dokumenten im Bestand**

Hier messen fünf Indikatoren den Geschäftsgang in der Bibliothek und die Bereitstellung von Dokumenten: Beschaffungsdauer, Durchlaufzeit, Verfügbarkeit, Bereitstellungszeit bei eigener oder im Fernleihverkehr beschaffter Literatur.

- **Auskunftsdiens**

Hier wird gemessen, ob dem Benutzer auf seine Frage die für ihn zweckmäßigste Antwort gegeben wurde.

- **Fernnutzung**

Hier wird die Qualität der Informationsbeschaffung über Netze geprüft.

- **Benutzerzufriedenheit**

Die Benutzerzufriedenheit wird daran gemessen, wie sie innerhalb der Bibliothek und durch das Angebot an Netzdiensten erfüllt wird.

Steuerungsinstrumente des Controlling:

Budgetierung und Kostenrechnung

- Die **Budgetierung** soll die Eigenverantwortlichkeit der nachgeordneten Entscheidungsträger stärken, indem ihnen ein relativ selbständig zu verwaltendes Budget übertragen wird (Personal- und Sachmittel)
- Die **Kosten- und Leistungsrechnung** soll die bisherige kamerale Rechnungslegung (Haushaltsplan, -Vollzug und -Kontrolle, dabei nach Einnahmen und Ausgaben strikt getrennt) ablösen durch das kaufmännische Rechnungswesen: Kosten**arten**, Kosten**stellen** und Kosten**träger**

was

Kostenarten
Personal
Sachmittel
Raumkosten

mit weiteren
Differenzierungen

wo

Kostenstellen
Zugangs- bearbeitung
Benutzung
EDV
Verwaltung

mit weiteren
Differenzierungen

wofür

Kostenträger (Produkte)
Benutzung
Beratung und Information
Aus- und Fortbildung
Bibliographische Dienste

mit weiteren
Differenzierungen

**Ich danke Ihnen
für die Aufmerksamkeit !**

