

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

Essay für einen Vortrag beim Berliner Bibliothekswissenschaftlichen Kolloquium des Instituts für  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin  
am 12.5.2015

Inhalt

1. Einleitung .....	2
1.1. Der Betriebscharakter der Bibliothek.....	2
1.2. Gibt es eine spezielle Bibliotheks-Betriebslehre?.....	5
2. Der Beginn betriebswirtschaftlichen Denkens in den Bibliotheken.....	7
2.1. Einige Gründe für unwirtschaftliches Verhalten in Bibliotheken.....	7
2.2. Die KGSt-Gutachten für öffentliche Bibliotheken .....	10
2.3. Das Kortzfleisch-Gutachten.....	11
2.4. Marktformen und betriebswirtschaftliches Handeln .....	13
3. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in Bibliotheken .....	18
3.1. Ein Modell des Betriebes Bibliothek .....	18
3.2. Bibliotheksmanagement und Betriebswirtschaft .....	24
3.2.1. Bibliotheksmanagement als Regelkreis .....	24
3.2.1.1. Zielbildungsprobleme.....	24
3.2.1.2. Planung .....	26
3.2.1.3. Kontrolle.....	26
3.2.2. Verortung betriebswirtschaftlicher Methoden im Bibliotheksmanagement .....	27
3.2.2.1 Zum Unterschied zwischen Bibliotheksmanagement und betriebswirtschaftlichem Denken .....	27
3.2.2.2 Zum Inhalt des „Praxishandbuch Bibliotheksmanagement“ .....	31
3.2.2.3. Der Abschnitt „Bibliothekmanagement“ im „Praxishandbuch Bibliotheks- management“ .....	33
3.2.2.4. Ergebnis der Analyse des „Praxishandbuchs“ .....	36

3.2.3. Führung im Betrieb .....	37
3.2.4. Qualitätsmanagement .....	41
3.2.5. Change Management .....	45
3.3. Der Beschaffungsmarkt für Arbeitskräfte als Teil des Personalmanagements .....	49
3.4. Kosten- und Leistungsrechnung .....	52
3.4.1. Finanzbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung .....	53
3.4.2. Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung .....	54
3.4.3. Der Betriebsabrechnungsbogen .....	55
3.4.4. Zurechnungsprobleme bei den Medien- und Lagerkosten .....	57
3.4.5. Zum Produktbegriff bibliothekarischer Dienstleistungen .....	59
3.4.6. Die Berücksichtigung der verbrauchten Zeit in der Kostenrechnung .....	63
3.4.7. Beispiele für Auswertungsmöglichkeiten .....	64
3.4.8. Die Wahl der Rechnungsverfahrens .....	67
4. Bibliotheks-Betriebslehre in der Ausbildung .....	69
5. Fazit .....	72
Literatur (Monographien und Aufsätze) .....	73

## **1. Einleitung**

### **1.1. Der Betriebscharakter der Bibliothek**

Auch wenn die Gefahr besteht, „Eulen nach Athen zu tragen“, sollen an den Beginn meiner Ausführungen einige Feststellungen zum Betriebscharakter der Bibliothek gestellt werden. Dies erscheint auch deshalb sinnvoll, weil sich in Diskussionen zum Betriebscharakter der Bibliothek zeigt, dass neben den Lippenbekenntnissen, es handele sich bei diesen Gebilden um Betriebe, die Umsetzung von betriebswirtschaftlichen Methoden und Erkenntnissen, ja wirtschaftlichem Denken insgesamt, noch auf Vorbehalte stößt.

Für einen Wirtschaftswissenschaftler wie den Verfasser stellt sich die Frage, ob es sich bei einer Bibliothek um einen Betrieb handelt, gar nicht. Er erkennt an bestimmten strukturellen Ausprägungen sofort, dass es sich um einen Betrieb, spezieller um einen Dienstleistungsbetrieb handelt. So waren es auch wirtschaftswissenschaftlich geschulte Autoren, die den Betriebscharakter der Bibliothek frühzeitig beschrieben.

An erster Stelle ist hier Henner Faehndrich zu nennen, der Anfang der 60er Jahre einige Beiträge zum Thema geliefert hat. In seinem Aufsatz „Die Betriebswirtschaftslehre der Bibliotheken“ von 1962 definiert er den Betriebscharakter der Bibliothek:

„Bibliotheken sind Betriebe im Sinne der Betriebswirtschaftslehre, denn in ihnen werden alltäglich menschliche Arbeitsleistungen, sachliche Produktionsmittel und Werkstoffe unter Einsatz der dispositiven Faktoren zum Zwecke der Erstellung der spezifischen bibliothekarischen Leistungen kombiniert. Dieser Kombinationsprozeß vollzieht sich zwar in sehr arteigenen Bahnen, die mit den herkömmlichen Vorstellungen wenig Gemeinsames haben, aber er steht ebenso wie die bisher erforschten Zusammenhänge unter dem Gesetz der Wirtschaftlichkeit, wenn diese auch kaum meßbar ist.“<sup>1</sup>

Der Wirtschaftswissenschaftler erkennt in einzelnen Begriffen dieser Formulierungen das Faktorenmodell, das Erich Gutenberg 1951 als erstes umfassendes Theoriegebäude für die Bibliothekswirtschaftslehre entwickelt hat. In seinem Aufsatz nennt Faehndrich dann im Weiteren anwendbare Teilgebiete der betriebswirtschaftlichen Forschung im Bibliothekswesen (Morphologie, Aufbauorganisation und Ablauforganisation) und fordert die betriebswirtschaftliche Forschung auf, sich verstärkt um Fragen der kulturellen Einrichtungen des modernen Gesellschaftslebens, zu denen er mit Recht die Bibliotheken zählt, zu kümmern. Die Bibliothekare weist er darauf hin, dass nur in der Kenntnisnahme von Forschungsansätzen anderer Disziplinen, zu denen die Betriebswirtschaftslehre neben anderen Gesellschaftswissenschaften zu rechnen ist, die speziellen Fragestellungen in den Bibliotheken besser gelöst werden können. In weiteren fast zeitgleich erschienenen Aufsätzen wie „Die Bedeutung der Zeitstudie für das Bibliothekswesen“<sup>2</sup> und „Der Betriebswirt als Bibliothekar“<sup>3</sup> hat er sich zu Fragen der Ablaufoptimierung und zur Personalpolitik in den Bibliotheken geäußert, aber danach sind von ihm keine weiteren Bemühungen in dieser Forschungsrichtung erkennbar.

Hermann von Kortzfleisch (s. dazu Abschnitt 2.3) definierte die Bibliothek 1967 als „Betrieb sui generis“, weil er auf das Fehlen eines gewinnorientierten Verhaltens verwies und damit diesen Betrieb von den erwerbswirtschaftlichen Betrieben abgrenzen wollte. Gerhard Kissel hat 1971 in seiner erweiterten Diplomarbeit zum Wirtschaftsingenieur für die Analyse des Betriebscharakters der Bibliothek das Faktorenmodell von Erich Gutenberg mit den drei elementaren Produktivfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Informationsträger und dem diese Faktoren kombinierenden vierten Produktivfaktor „dispositiver Faktor“, der als Leitung bezeichnet wird und sich im Wesentlichen mit den Aufgaben der Planung, Organisation und Kontrolle beschäftigt, zugrunde gelegt.<sup>4</sup> Der Volkswirt Günter Beyersdorff erkennt 1973, abgeleitet aus dem Modell eines erwerbswirtschaftlichen Betriebes, in den betrieblichen Funktionen Planung, Organisation, Beschaffung, Produktion, Absatz und Kontrolle als aufeinanderfolgende Tätigkeiten ebenso den Betriebscharakter eines Dienstleistungsbetriebes, wobei die Tatsache, dass diesen Tätigkeiten kein erwerbswirtschaftliches Ziel der Gewinnmaximierung zugrunde liegt, dafür kein Hindernis ist. Er fordert, dass es die Aufgabe sei, betriebswirtschaftliche Methoden dahingehend zu überprüfen, ob sie sich für eine unmittelbare oder abgewandelte Anwendung eignen, weil sich die betrieblichen Funktionen und die Voraussetzungen, unter denen die Bibliotheken arbeiten, von denen erwerbswirtschaftlicher Betriebe zwar inhaltlich unterscheiden, aber ihre methodische Anwendung nicht im Grundsatz in Frage stellen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Faehndrich (1962a), S. 496. - Faehndrichs Aufsatz wurde, vielleicht auch wegen der für Bibliothekare entlegenen Stelle in der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, nur einmal von Gerhard Kissel 1977 zitiert.

<sup>2</sup> Faehndrich (1961)

<sup>3</sup> Faehndrich (1962b). – Der Aufsatz enthält den Hinweis an die Betriebswirte, dass sich hier ein bislang wenig erschlossenes berufliches Tätigkeitsfeld für Wirtschaftswissenschaftler ergibt, die Betriebswirte aber wenig Gegenliebe für eine solche Tätigkeit zeigen. – Auch der Verfasser wurde bei Äußerung seines Berufswunschs vor über 40 Jahren mit der Frage konfrontiert, was er denn um alles in Welt in einer Bibliothek wolle.

<sup>4</sup> S. Kissel (1971), S. 19-24.

<sup>5</sup> S. Beyersdorff (1973), S. 28-35.

In der 1984 erschienenen Darstellung von Reinbert Schauer „Die Bibliothek als öffentlicher Dienstleistungsbetrieb“<sup>6</sup> werden spezifische charakteristische Merkmale dargelegt, die für die Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb kennzeichnend sind. Schauer identifiziert drei Merkmale, die für eine Betriebseigenschaft maßgeblich sind:

- Es handelt sich um eine organisierte Einheit von Personen und Sachmitteln
- Es gilt das ökonomische Prinzip als Auswahlprinzip für die Kombination von Produktionsfaktoren
- Es erfolgt eine Leistungserstellung für den Fremdbedarf.

Die organisierte Einheit bedarf einer Betriebsstruktur (Aufbauorganisation) und einer Prozessstruktur (Ablauforganisation). Im Betrieb werden Entscheidungen über den zweckmäßigen Mitteleinsatz getroffen, die auch das Risiko des Scheiterns tragen.

Das ökonomische Prinzip orientiert sich an Einsatz- und Leistungsgrößen, je nachdem, welche der drei Formen des Prinzips realisiert werden soll: mit vorhandenen Mitteln den größtmöglichen Erfolg erzielen (Maximalprinzip), einen angestrebten Erfolg mit geringstem Mitteleinsatz erzielen (Minimalprinzip) oder das Verhältnis von Mitteleinsatz und Erfolg optimal zu gestalten (Extremum-Prinzip). Erich Gutenberg hat hierzu festgestellt, dass die Kombination von Produktionsfaktoren zur Leistungsherstellung, die Anwendung des ökonomischen Prinzips bei der Auswahl und dem Einsatz der Produktionsfaktoren und die Wirtschaftlichkeit (die es in mehreren Ausprägungen, nicht nur in Geldgrößen gemessen, gibt), systemindifferente Merkmale eines Betriebes sind (und daher auch auf die Bibliothek als Betrieb anwendbar sind).

Die Leistungsherstellung für den Fremdbedarf grenzt den Dienstleistungsbetrieb von den privatwirtschaftlichen Haushalten ab, die nur für den Eigenbedarf, etwa beim Kochen, produzieren. In der Bibliothek gibt es jedoch immer Abnehmer der Dienstleistung, die auch als „externe Faktoren“ in den Prozess der Leistungsherstellung integriert sind. Konsequenterweise ist eine Bibliothek, die keine Benutzer hat, auch kein Betrieb, da ihr als wesentliches Moment die doppelte zweiseitige Marktbeziehung auf einem Beschaffungsmarkt und einem Absatzmarkt fehlt.

Schauer beschäftigt sich auch eingehend mit dem Dienstleistungscharakter der bibliothekarischen Tätigkeit. Dienstleistungen sind in der Regel immaterielle persönliche Dienste am Menschen und an der Gesellschaft, sie sind nicht speicherfähig, es dominiert die Leistungsbereitschaft vor der Leistungsabgabe mit allen daraus entstehenden Personal- und Kostenproblemen. Die Finanzierungsmöglichkeiten bestimmen auch die Wechselwirkung zwischen der Dienstleistungsqualität und der Dienstleistungsbereitschaft. Der besondere Aspekt der Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb ist ihre „Öffentlichkeit“, die Schauer auch im Titel seines Beitrags betont. „Öffentlich“ sind die Trägerschaft, das Eigentum und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, die sich in den Zielsetzungen der Bibliothek niederschlägt. Zu diesen Zielsetzungen gehört etwa, dass die Dienstleistungen selbst „öffentliche Güter“ sind, also entsprechend den Vorgaben dem Sachziel der Bedarfsdeckung dienen und sich insoweit von den privaten Erwerbswirtschaften unterscheiden, die dem Formalziel „Gewinn“ folgen. „Öffentlich“ ist in der Regel auch der Zugang durch die Allgemeinheit.

Wesentlich für die Argumentation, dass es sich bei der Bibliothek um einen Betrieb auch jenseits der Vorstellung eines gewinnorientiert arbeitenden Betriebs handelt, sind die Ausführungen zur Bibliothek als „Aufwandswirtschaft“. Für die Dienstleistungen der Bibliothek gibt es

---

<sup>6</sup> S. zum Folgenden Schauer (1984).

in der Regel keinen Marktpreis, die Nachfrage nach den Dienstleistungen kann nicht als Qualitätsindikator genutzt werden<sup>7</sup> und der Kundenbedarf kann nur im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel gedeckt werden. Da das betriebliche Handeln der Bibliothek daher nicht mit einer monetären Erfolgsgröße messbar ist, greifen hier eher Kosten-Wirksamkeits-Überlegungen<sup>8</sup>, die mit verschiedenen Indikatoren gemessen werden sollen. Dabei wird es allerdings kaum gelingen, den Erfolg einer Dienstleistung beim Nutzer (outcome) in einer zuverlässigen Form zu messen, da die Nutzung der Bibliothek und der Nutzererfolg zeitlich beträchtlich auseinanderliegen können und eine direkte Relation selten nachweisbar ist.

Schauer schließt seine Darstellung mit der nicht abschließenden Darstellung einer Reihe von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, die für den Dienstleistungsbetrieb „Bibliothek“ untersucht werden können: In welchem Ausmaß werden die öffentlichen Aufgaben erfüllt und wie erfolgt der Nachweis dafür? Wie zweckmäßig werden die Produktionsfaktoren kombiniert? Wie soll die Leistungsbereitschaft dimensioniert werden? Wie soll die Wirtschaftlichkeit des Betriebs gemessen werden? Wird das Leistungsangebot am Bedarf orientiert (Marketing)? Wie aktiv wird das Dienstleistungsangebot beworben?

Egal, aus welchem Betrachtungswinkel und mit welchem theoretischen Ansatz man das Geschehen in Bibliotheken betrachtet, ist jedoch eins offensichtlich: die Bibliothek ist ein Betrieb!

## 1.2. Gibt es eine spezielle Bibliotheks-Betriebslehre?

Der Titel meines Essays „Betriebswirtschaftslehre und Bibliotheksmanagement - oder: Wieviel Betriebswirtschaftslehre verträgt die Bibliothek?“ enthält die Frage, ob und wie Methoden und Theorieansätze der Betriebswirtschaftslehre eingesetzt werden können, ohne das zielgerichtete Handeln der Bibliothek zu beschädigen. Denn im Begriff „vertragen“ ist implizit die Vermutung enthalten, dass ein Zuviel an Betriebswirtschaftslehre der Bibliothek schaden könnte, genauso wie es bereits Paracelsus vor fast 500 Jahren formulierte: „Alle Dinge sind Gift, und nichts ist ohne Gift. Allein die Dosis macht, daß ein Ding kein Gift ist.“<sup>9</sup>

Um die Auswirkungen eines Einsatzes betriebswirtschaftlicher Überlegungen in der Bibliothek zu analysieren, gilt es zunächst einmal zu differenzieren in die institutionsgebundenen Bibliotheken wie die wissenschaftlichen Bibliotheken an Hochschulen und in die allgemein-öffentlichen Bibliotheken<sup>10</sup>. Wir haben es also bei der Fragestellung bereits mit zwei „Patienten“, also unterschiedlichen Bibliothekstypen zu tun, die die Methoden und Theorieansätze der Betriebswirtschaftslehre anwenden oder „ertragen“ müssen. Warum diese Differenzierung? Genauso wenig wie es möglich ist, von einem einheitlichen Theorie- und Methodengerüst in der Betriebswirtschaftslehre zu sprechen, sondern von verschiedenen Ansätzen, die bestimmte Aspekte wie die Organisation, das Marketing, die Zielorientiertheit, das soziale System oder die Nachhaltigkeit betrieblichen Handelns für die Umwelt in den Mittelpunkt der

---

<sup>7</sup> Auch eine schlecht organisierte Universitätsbibliothek muss von den Studierenden genutzt, also nachgefragt werden!

<sup>8</sup> S. hierzu auch die von Roswitha Poll betreute Bibliographie „Bibliography“ Impact and Outcome of Libraries“ [http://www.ifla.org/files/assets/statistics-and-evaluation/publications/Bibliography\\_Impact\\_and\\_Outcome\\_11\\_2012.pdf](http://www.ifla.org/files/assets/statistics-and-evaluation/publications/Bibliography_Impact_and_Outcome_11_2012.pdf) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>9</sup> Paracelsus: Werke Bd. 2, Septem Defensiones [1538]: Die dritte Defension wegen des Schreibens der neuen Rezepte. Darmstadt 1965, S. 510.

<sup>10</sup> Ich verwende den Begriff „allgemein-öffentliche“ Bibliotheken, um deutlich zu machen, dass es sich bei den meisten wissenschaftlichen Bibliotheken auch um öffentliche Bibliotheken handelt, was den meisten Nicht-Nutzern aus der Bevölkerung nicht bekannt ist.

Betrachtungen stellen und daraus ihr spezielles Theoriegerüst bauen<sup>11</sup>, kann man (oder sollte man eher nicht) die Theorien und Methoden der Betriebswirtschaftslehre auf alle Bibliothekstypen gleichermaßen anwenden wollen. Manches ist in allen Typen gleichermaßen, manches aufgrund der jeweils besonderen Organisationsstruktur auch nur unterschiedlich oder gar nicht anzuwenden. Ganz im Sinne von Paracelsus: Betriebswirtschaftliche Ansätze können für die allgemein-öffentlichen Bibliotheken im höchsten Maße nützlich sein, in institutionsgebundenen Bibliotheken aber unnützlich oder nicht notwendig.

Vielleicht erklärt dies auch, warum es bisher keine Besondere Betriebswirtschaftslehre für Bibliotheken gibt (oder geben wird?). Wollte man die Formulierung einer solchen speziellen Betriebswirtschaftslehre<sup>12</sup> versuchen, wäre sie ein *mixtum compositum* aus den Ansätzen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die sich mit planerischen, organisatorischen, finanzwirtschaftlichen und IT-Strukturentscheidungen in Betrieben beschäftigt und dabei funktions- und branchenübergreifend ausgerichtet ist, und mindestens zwei Abteilungen für die institutionsgebundenen und die allgemein-öffentlichen Bibliotheken bilden, um dort die unterschiedliche Anwendbarkeit von betriebswirtschaftlichen Ansätzen zu zeigen. Für wen – außer für eine akademische Betrachtung – wäre eine solche Betriebswirtschaftslehre in der anwendungsbezogenen Bibliothekswissenschaft von Interesse?

Dennoch hat es nicht an Versuchen gefehlt, betriebswirtschaftliches Denken für die Anwendung in Bibliotheken zu vermitteln. Neben Aufsätzen und Monographien, in denen einzelne Aspekte des betrieblichen Verwaltungshandelns – hier insbesondere bei der Medienbeschaffung und Medienschließung, aber auch der Personalbedarfsberechnung, der Kosten- und Leistungsrechnung und dem Marketing – behandelt werden, finden sich ab den 70er Jahren auch Handbücher und Gesamtdarstellungen, die solche Themenstellungen in der Regel eher praxisorientiert behandeln. Genannt seien das von Wolfgang Kehr, Karl Wilhelm Neubauer und Joachim Stoltzenburg herausgegebene dreibändige Handbuch „Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens“ aus dem Jahr 1976<sup>13</sup>, aber auch die 2004 von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller herausgegebene Aufsatzsammlung „Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung“<sup>14</sup> und das jüngst (2014) von Rolf Griebel, Hildgard Schäffler und Konstanze Söllner herausgegebene, als Aktualisierung des „Kompendiums“ verstandene zweibändige „Praxishandbuch Bibliotheksmanagement“<sup>15</sup>.

Das „Handbuch Bibliothek 2.0“, herausgegeben von Julia Bergmann und Patrick Danowski, behandelt insbesondere die Aspekte der weiteren Implementierung technologischer Anwendungen in den Bibliotheksbetrieb, fragt also nicht danach, ob es sich bei einer Bibliothek um einen nutzerorientierten Dienstleistungsbetrieb handelt, sondern setzt dies implizit voraus:

---

<sup>11</sup> Zu den verschiedenen Theorieansätzen in der Betriebswirtschaftslehre s. Schanz (2009), S. 81-159.

<sup>12</sup> Wie wir sie beispielsweise für Banken, Bergbau, Gesundheitswesen, Dienstleistungen, Freizeit und Sport, Handelsbetriebe, Immobilien, Industriebetriebe, internationale Unternehmen, Landwirtschaft, Medien, Sozialbetriebe, Speditionen, Tourismus, Öffentliche Verwaltung und Versicherungen kennen.

<sup>13</sup> Der Band 3 ist betriebswirtschaftlichen Aspekten gewidmet. Behandelt werden Betriebswirtschaftliche Planung, Organisation und Kontrolle (Gerhard Kissel), Kostenrechnung und Kosten-Leistungsrechnung, sowie weiterführende ökonomische Überlegungen (Robert Funk), Grundlagen der Arbeitsplatzgestaltung, Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung - Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung (Armin Töpfer), Personalführung in Bibliotheksbetrieben (Frank Heidtmann) und Bibliotheksstatistik (Karl F. Stock).

<sup>14</sup> Mit fünf speziellen Beiträgen aus dem Managementbereich: Bibliotheksmanagement (Roswitha Poll), Bibliotheksleitung (Wolfram Neubauer), Personalführung (Marlene Nagelsmeier-Linke), Personalbeurteilung (Rudolf Frankenberger) und Innovationsmanagement (Rudolf Frankenberger).

<sup>15</sup> Der Abschnitt „Bibliotheksmanagement“ enthält folgende Kapitel: Betriebliche Organisation (Joachim Kreische), Personalmanagement und digitale Transformation (Andreas Degkwitz), IT-Planung und – Beschaffung (Matthias Groß) und Innovationsmanagement (Joachim Hennecke).

„In unseren Augen stellt die Bibliothek 2.0 eine wesentliche Verbesserung der Bibliothek dar; denn mit den neuen Werkzeugen des Web 2.0 ist es wesentlich einfacher, Ranganathans Ideal der Bibliothek als lebendem Organismus zu verwirklichen oder auch dem alten Ideal der nutzerorientierten Bibliothek besser zu genügen. Hinderlich beim Erreichen dieses Ziels ist oft weniger, dass sie einen Kostenfaktor darstellen oder für schwer verständlich gehalten werden, sondern vielmehr ein tief sitzendes Widerstreben gegen die Prinzipien des Web 2.0, die mit konservativen „bibliothekarischen“ Werten nicht vereinbar scheinen.“<sup>16</sup>

Im von Konrad Umlauf und Stefan Gradmann herausgegebenen „Handbuch Bibliothek“ (2012) widmet sich der Beitrag von Cornelia Vonhof: „Die Bibliothek als Betrieb“ dem Thema „Betriebscharakter“, interessanterweise mit einem Fragezeichen in der ersten Gliederungsunterschrift: „8.1 Die Bibliothek als Betrieb? Annäherung an einen ungeliebten Begriff“.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die seit 2002 von Konrad Umlauf und Hans-Christoph Hobohm herausgegebene, inzwischen durch die 47. Lieferung aktualisierte dreibändige Loseblattsammlung „Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen“ hinzuweisen. Es ist aber auffällig, dass die Gesamtheit bibliothekarischen Verwaltungshandelns in der Zeit seit 1970 kaum noch in Monographien mit einem umfassenden Anspruch von einzelnen Autoren behandelt wird. Zu denken ist hier neben der dem Gutenbergschen Faktorenmodell folgenden Monographie von Gerhard Kissel: „Betriebswirtschaftliche Probleme wissenschaftlicher Bibliotheken“ (1971) an die Monographien von Rolf Kluth: einmal der „Grundriß der Bibliothekslehre“ (1970), die „Einführung in die Bibliotheksbenutzung“ (1971) und das „Lehrbuch der Bibliothekspraxis“ (1979). Das Lehrbuch von Wilhelm Martin Luther und Wilhelm Krabbe „Lehrbuch der Bibliotheksverwaltung“ (1954) wurde von Gisela Ewert und Walther Umstätter unter demselben Titel fortgeschrieben (1997) und von Walther Umstätter allein verantwortet als „Lehrbuch des Bibliotheksmanagements“ (2011) erneut fortgeschrieben. Für die Ausbildung relevant ist auch das Lehrbuch „Bibliothekarisches Grundwissen“ von Klaus Gantert und Rupert Hacker, das 2008 in 8. Auflage erschienen ist. Der Ansatz einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für Bibliotheken findet sich dort aber nicht.

## **2. Der Beginn betriebswirtschaftlichen Denkens in den Bibliotheken**

### **2.1. Einige Gründe für unwirtschaftliches Verhalten in Bibliotheken**

Wirtschaftliches Handeln ist in der Evolutionsgeschichte der Menschheit eine Grundvoraussetzung für ihre Entwicklung gewesen. Nur der Mensch hat die Fähigkeit entwickelt, in seinem Handeln so rational vorzugehen, dass die vorhandenen knappen Mittel zweckgerichtet eingesetzt werden (ökonomisches Prinzip). Ergänzt wird das wirtschaftliche Handeln noch durch die Speicherung von Materiellem und Informationen, indem Vergangenes in der Gegenwart für die Zukunft aufgehoben wird.

Speicherung ist seit tausenden von Jahren ein dem bibliothekarischen Handeln vertrauter Prozess, mit Artefakten belegt aus der Bibliothek des Assurbanipal in Ninive oder auch in der Überlieferung der Bibliothek von Alexandria in Ägypten. Die Notwendigkeit ökonomischen (wirtschaftlichen) Handelns beim Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen ist dagegen in den Bibliotheken erst seit Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts bewusst geworden. Um es überspitzt zu formulieren, scheint es fast so, als wenn das wirtschaftliche Han-

---

<sup>16</sup> Bergmann (2010), S. 6.

deln, das jedem Bibliothekar<sup>17</sup> aus seinen privaten Alltag bekannt ist und dort gelebt werden muss, beim Durchschreiten der Bibliothekstür an der Pforte abgegeben wird.

Für dieses aus betriebswirtschaftlicher Sicht irrationale Verhalten gibt es sicherlich mehrere Begründungen. Ein Argument könnte sein, dass man in der Bibliothek nicht mit eigenem finanziellen oder sachlichen Mitteleinsatz arbeitet, sondern selbst „nur“ den Produktionsfaktor „Arbeit“ einbringt, der zudem unabhängig vom Erfolg des Betriebes von Dritten, hier also insbesondere vom staatlichen Arbeitgeber, entlohnt wird. Es besteht kein persönliches Risiko bei unwirtschaftlichem Verhalten, wenn man sich an die Regeln hält.<sup>18</sup> (Bei Beamten spricht man dann von der „Alimentation“ als Gegenleistung zur bereitgestellten Arbeitskraft, unabhängig vom Erfolg.<sup>19</sup>) So ist auch der Mitteleinsatz für den Erwerb von Medien begründbar, der keinen unmittelbaren Erfolg durch Benutzung nach sich zieht, sondern für einen unbekanntem zukünftigen Nutzer erfolgt. Hier hat erst die relativ leichte elektronische Auswertung einer Ausleihpositiv-Datei die Vermutung bestätigt, dass auch in der Nutzung der Bibliotheksbestände zumindest in der wissenschaftlichen Bibliothek der Pareto-Effekt vorliegt: 80% aller Nutzungen entfallen auf 20 % der Bestände.<sup>20</sup> Und nicht nur die Kosten für die aktuell „unnütze“ Erwerbung schlagen hier zu Buche, sondern auch alle Kosten der in diesen Prozess einer „unnützen“ Erwerbung eingebundenen Personal-, Sach- und Raumkapazitäten in der Bibliothek.

Ein weiteres Argument könnte sein, dass man in einer kulturellen Organisation arbeitet, die sich grundsätzlich wirtschaftlichem Denken verschließt. Hier ist immer wieder angeführt worden, dass man das kulturelle Erbe verwaltet, erschließt und zur Nutzung bereithält.<sup>21</sup> Diese Tätigkeiten zielen aber auf keinen wirtschaftlichen Erfolg und somit sollten / können Methoden, die primär diesen wirtschaftlichen Erfolg anstreben, in einer kulturellen Organisation keine Anwendung finden. In der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) überwog 1967 in der 11. Tagung die (nicht zu Ende gedachte) Auffassung, dass Rentabilitätsrechnungen nicht möglich seien, sondern die Bibliothek vielmehr durch ihre Leistungen ihre Unverzichtbarkeit beweisen müsse, wobei die Befriedigung des Informationsbedarfs als Gradmesser gilt.<sup>22</sup>

Ein Grund liegt sicherlich auch in der Auffassung der Bibliothekare, dass Bibliotheksarbeit eine so komplexe und von Regelungen durchgezogene Aufgabenstellung ist, dass ihr eine „Be-

---

<sup>17</sup> Auch in diesem Text wird von mir im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte gelegentlich nur die männliche oder weibliche Form von personen-bezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich vom den Inhalt gleichermaßen angesprochen fühlen

<sup>18</sup> So schreiben zwar alle Haushaltsordnungen, an die man sich bei der Bibliotheksverwaltung zu halten hat, die Prinzipien der „Wirtschaftlichkeit“ und der „Sparsamkeit“ vor, verzichten aber auf nähere Ausführungen, wie diese Prinzipien sich im Verwaltungshandeln niederschlagen sollen. In der Regel wird etwa bei Ausschreibungen die fatale Gleichsetzung von „Wirtschaftlichkeit“ und „geringsten Kosten“ vorgenommen, ohne Berücksichtigung der Lebenserfahrung, dass, wer billig kauft, zweimal kauft.

<sup>19</sup> Nach § 61 Bundesbeamtengesetz haben sich Beamtinnen und Beamte mit vollem persönlichem Einsatz ihrem Beruf zu widmen. Das ihnen übertragene Amt ist uneigennützig nach bestem Gewissen wahrzunehmen. Von einem effektiven und wirtschaftlich effizienten Handeln ist im Gesetz nicht die Rede.

<sup>20</sup> Der Pareto-Effekt, benannt nach Vilfredo Pareto (1848–1923), auch Pareto-Prinzip oder 80-zu-20-Regel, besagt, dass 80 % der Ergebnisse in 20 % der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse benötigen 80 % der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit.

<sup>21</sup> Dies hat auch Paul Scherrer so formuliert, allerdings ohne Bezug auf das betriebswirtschaftliche Denken überhaupt. S. Scherrer (1956).

<sup>22</sup> Zitiert nach Busse (1977), S. 124. Hierbei ist zumindest festzustellen, dass die mögliche Unwirtschaftlichkeit damit aufgefangen werden soll, dass dem Benutzer möglichst optimal gedient wird.

trachtung von außen<sup>23</sup> nicht gerecht werden kann. Vielfach würde es, so die Überzeugung, am Verständnis für manches Tun fehlen, das die Bibliothekare für essentiell für ihre Arbeit des Sammelns, Ordnen und Erschließen halten. Ein Beispiel sind die von Hermann von Kortzfleisch in seinem Gutachten (s. Abschnitt 2.3) kritisierten „Kaufsitzen“ der Referenten, die er als unrationell analysiert.<sup>24</sup> Ein weiteres Beispiel sind die „Preußischen Instruktionen“ von 1899, die damals ein großer Fortschritt in der deutschen Bibliothekslandschaft waren und letztlich auch den Deutschen Gesamtkatalog ermöglichten. In ihrer Ausgefeiltheit und Orientierung an der deutschen Sprache<sup>25</sup> erschwerte diese Formalisierung die Nutzung der Kataloge für den „Normalbenutzer“ erheblich. Eine Ablösung dieser Katalogisierungsregeln erfolgte in der Bundesrepublik erst 1977<sup>26</sup> durch die „Regeln für die Alphabetische Katalogisierung“ (RAK) in verschiedenen Ausführungen (für wissenschaftliche und allgemein-öffentliche Bibliotheken sowie für Musikalien, Karten und Non-Book-Materialien), die jedoch wegen der vermeintlichen nicht aufgebaren Katalogtradition nicht sofort von allen Bibliotheken übernommen wurden. Allerdings steht die nächste Ablösung dieses wenig computergängigen Regelwerks durch das internationale, auf den amerikanischen Regeln AACR fußende Regelwerk „Resource Description and Access“ (RDA) an, die in Deutschland und Österreich Ende 2015 stattfinden soll.

Sicherlich lassen sich auch Begründungen für ein „unwirtschaftliches“ Verhalten in den die Bibliotheksarbeit beeinflussenden Rahmenbedingungen finden. Zu solchen konstitutionellen Rahmenbedingungen, die das Merkmal der Nichtbeeinflussbarkeit durch die einzelne Bibliothek tragen, zählt beispielsweise die rechtliche Stellung oder die Form der Finanzverfassung der übergeordneten Körperschaft. Wird hier in den Vorgaben etwa des Haushaltsplans für jede Finanzposition ein bestimmter Betrag festgelegt, der nur für diesen Zweck auszugeben oder zurückzugeben ist, wird die Unwirtschaftlichkeit geradezu vorgegeben, da hier das Bestreben vorherrscht, auch im Hinblick auf die gemeinhin erfolgende Fortschreibung der Haushaltsansätze alles für diese Finanzposition vorgesehene Geld auszugeben, auch wenn das aus betrieblichem Bedarf nicht notwendig erscheint.<sup>27</sup> Hier kann dadurch Abhilfe geschaffen werden, dass auf der Ebene der untergeordneten Einheiten mit Globalbudgets etwa für die Sachausgaben gearbeitet wird, die eine gegenseitige Deckungsfähigkeit der Finanzpositionen erlauben und bei denen auch für größere Projekte ein „Ansparen“ nicht verbrauchter Mittel möglich ist. Hier wird ein wirtschaftlicheres „Verhalten durch die Hintertür“ eingeführt. Auch in der Personalpolitik können durch Globalisierung etwa der verfügbaren Tarifbeschäftigten-Positionen gezielt Änderungen im Personalbestand vorgenommen werden, wenn nicht die

---

<sup>23</sup> Wirtschaftliche Betrachtungen sind aber von innen auf das betriebliche Handeln gerichtet, nicht von außen der Bibliothek Überstülptes! Allerdings macht man immer wieder die Erfahrung, dass Betriebsberater, die die besondere Zwecksetzung einer Bibliothek nicht begreifen / erkennen und mit ihren rein aus dem betriebswirtschaftlichen Wissen entwickelten Vorschlägen eine Bibliothek „besser“ organisieren wollen, unbrauchbare Ergebnisse liefern.

<sup>24</sup> S. Kortzfleisch (1968), S. 48 f. Dazu auch S. 27: „Ebenso [unrationell] verhält es sich, wenn in der Kaufsitzen 13 wissenschaftliche Bibliothekare über die Anschaffung eines Buches im Werte von DM 9,50 diskutieren.“

<sup>25</sup> Ich erinnere nur an das Prinzip des „Substativum regens“ in der Katalogordnung, die bei Franz Grillparzers „Des Meeres und der Liebe Wellen“ zur „geköpften“ Ordnungsfolge „Welle Meeres Liebe“ führte, die Anonymisierung von Mehrverfasserschriften ab dem vierten Autor oder die Zusammenlegung der Großbuchstaben I und J. - Die „Deutsche Büchereihandschrift“ verzichtet ebenfalls auf diese Unterscheidung, ohne dafür eine Begründung zu geben. S. Ackerknecht: Erwin: Deutsche Büchereihandschrift. Berlin: Weidmann, 1919, S. 12. In der anglo-amerikanischen Büchereihandschrift „library hand“ ist sie jedoch zu finden.

<sup>26</sup> Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Entwicklung (!) der Bibliothekare in der DDR und der BRD und Österreichs. Die DDR-Ausgabe erschien 1976.

<sup>27</sup> Dieses Phänomen ist als „Dezemberfieber“ bekannt.

Tarifbeschäftigten-Positionen nach einzelnen Entgeltgruppen im Haushaltsplan ausgewiesen werden, sondern mit einem limitierten Gesamtansatz, bei dem bei Neubesetzungen durch eine entsprechende Stellenbewertung ein wirtschaftlicherer, weil aufgabengerechterer Personaleinsatz ermöglicht wird.

Peter te Boekhorst nennt 1997 vier Gründe für ein Fehlen betriebswirtschaftlicher Methoden und ihrer Anwendung in den wissenschaftlichen Bibliotheken.<sup>28</sup> Das Behördenimage, das einer Universitätsbibliothek anhaftet mit ihrer Beamtenmentalität (man könnte auch von einer Bücherverwahranstalt sprechen) und den starren verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen wie der Kameralistik oder in der Personalverwaltung. Der wahrzunehmende „kulturelle Auftrag“ versperrt die Sicht auf die Bibliothek als nutzerorientierter Dienstleistungsbetrieb. Eine falsche Prioritätensetzung räumt der Bewältigung der anstehenden Alltagsprobleme den Vorrang vor arbeits- und zeitaufwendigen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein.<sup>29</sup> Letztlich fehlt die Einsicht für einen notwendigen Handlungsbedarf, der nach neuen Lösungsmöglichkeiten für die Probleme Ausschau hält, und nicht gebetsmühlenartig an die Unterhaltsträger nach mehr Unterstützung appelliert. Boekhorst zitiert einen Bibliotheksdirektor: „Wir arbeiten bereits äußerst effizient; alles was wir brauchen ist mehr Personal.“

## 2.2. Die KGSt-Gutachten für öffentliche Bibliotheken

Wie so oft in der Entwicklung der Bibliotheken ist festzustellen, dass der Anstoß zu wirtschaftlicherem Denken nicht aus den Bibliotheken selbst kam, sondern von außen hereingetragen werden musste.

Bei den allgemein-öffentlichen Bibliotheken war es das Gutachten „Kommunale öffentliche Bücherei“, das die damalige Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) in Zusammenarbeit mit Bibliothekaren erstellen ließ. Es kann nach Einschätzung von Günter Beyersdorff<sup>30</sup> zwar als wichtiger Anstoß für die Anwendung betriebswirtschaftlichen Denkens gewertet werden, verbleibt aber – bis auf die Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation, also der für Bibliotheken wichtigen Bereichsbildung und der Strukturierung des „Geschäftsgangs“ – noch im Allgemeinen, weil wichtige Aspekte wie die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungsherstellung (Vergleich von Ist- und Sollzustand) mithilfe einer ausgebauten Kosten- und Leistungsrechnung zwar erwähnt, aber im Gutachten nicht näher ausgeführt werden.

Ein weiterer, dann erheblicher Anstoß kam durch das KGSt-Gutachten zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells Ausgang der neunziger Jahre.

„New Public Management ist eine Reformbewegung für den öffentlichen Sektor, die seit Anfang der 80'er Jahre in allen westlichen Industriestaaten zu beobachten ist. Mit ihr sollen die durch Zeitablauf (Max Weber 1926) und Umfeldveränderungen entstandenen Verkrustungen bürokratischer Systeme überwunden werden. Sie sollen in zielorientierte, wirksame und wirtschaftlich handelnde Dienstleister umgewandelt werden. Die KGSt griff Anfang der 90er Jahre diese Ideen auf, passte sie für deutsche Kommunen an und entwickelte als umfassendes Reformkonzept das "Neue Steuerungsmodell" (NSM), das die konzeptionelle Basis des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens bildet.“<sup>31</sup>

<sup>28</sup> S. Boekhorst (1997), S. 35-36.

<sup>29</sup> „Du musst die Axt schärfen, sonst kommst du nicht voran“, sagte der Wanderer zum Holzfäller. „Keine Zeit, ich arbeite im Akkord“, antwortete er.

<sup>30</sup> S. Beyersdorff (1973), S. 11-14.

<sup>31</sup> <http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]. S. auch Steuerungsmodell (1993).

Bei diesem Ansatz nutzten die Verwaltungen oftmals die Bibliotheken als „Versuchskaninchen“ für die Einführung neuer Methoden, auch durch die Erprobung betriebswirtschaftlicher Ansätze einschließlich der Kosten- und Leistungsrechnung.

### 2.3. Das Kortzfleisch-Gutachten

Bei den wissenschaftlichen Bibliotheken war es die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die im Zuge ihrer Überlegungen über die zweckmäßige Organisation der Bibliotheken in Ergänzung zu den örtlichen Überlegungen und Bemühungen einiger Bibliotheksleiter 1964 den Unternehmensberater Hermann von Kortzfleisch mit der Erstattung eines Gutachtens über Rationalisierungsmöglichkeiten in wissenschaftlichen Bibliotheken beauftragte. Von Kortzfleisch untersuchte die Verwaltungsabläufe in drei ausgewählten Bibliotheken (Bayerische Staatsbibliothek und die Universitätsbibliotheken in Münster und Tübingen) und versuchte daraus allgemeine Schlüsse für mögliche Rationalisierungen der Arbeitsabläufe in Bibliotheken zu entwickeln. Das Gutachten wurde im September 1967 vorgelegt und zunächst den Leitungen der wissenschaftlichen Bibliotheken in einem Preprint zugänglich gemacht. Zugleich wurde von Kortzfleisch Gelegenheit gegeben, seine Ergebnisse auf dem Bibliothekartag 1968 in Karlsruhe vorzustellen. Dem Verlaufsprotokoll der Sitzung ist zu entnehmen:

„Mit großer Aufmerksamkeit hörte sich das Auditorium den Vortrag von Dr. Hermann von Kortzfleisch über Rationalisierungsreserven in Bibliotheken an. Nicht um grundsätzlich neue Einrichtungen ging es ihm, sondern um eine bessere Nutzung der bestehenden. Der Nichtbibliothekar und Betriebswirt bestätigte uns, daß die Bibliothek ein echter Betrieb sei und nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten beurteilt werden könne. Bisher tun in ihr zu viel qualifizierte Leute zu viel Unqualifiziertes. Besonders dankbar war die Zuhörerschaft für eine ganze Reihe sehr konkreter Vorschläge, die es ausnahmslos verdienen, ernst genommen zu werden.“<sup>32</sup>

Zweifellos hat Hermann von Kortzfleisch mit der Zuschreibung, dass die Bibliothek ein Betrieb „sui generis“, also eigener Art ist, seiner Argumentation selbst einigen Wind aus den Segeln genommen, denn hier bestätigte sich indirekt die Auffassung von der besonderen Rolle der Bibliothek, bei der zwar Rationalisierungsreserven in der täglichen Arbeit aufgezeigt werden (Kortzfleisch nennt die Verminderung höchstpersönlicher Dienstleistung, das Delegieren weniger qualifizierter Aufgaben, den Wegfall unnötiger Aufgaben und die Vereinfachung vorhandener Aufgaben). Insbesondere bei der Kosten- und Leistungsrechnung, die er für jeden Betrieb als das Leitungsinstrument schlechthin bezeichnet, bleibt er aber vage und schiebt die Entscheidung für ein solches Kontrollinstrument in eine ferne Zukunft, in der sich die Bibliotheken zunächst auf einheitliche Richtlinien für einen Betriebsvergleich wissenschaftlicher Bibliotheken und gemeinsame Kontenpläne mit gleichem Inhalt und Kontenrahmen für alle Bibliotheken einigen.<sup>33</sup> Auch im Gutachten selbst ist dieser Teil wenig zufriedenstellend ausgeführt, da beispielsweise die Bedeutung der Gemeinkosten nicht erörtert wird oder der rechnerische Nachweis der Erwerbungskosten in seinem Modellkontenplan ohne Begründung fehlt.

Trotz der „großen Aufmerksamkeit des Auditoriums“ hat aber der Vortrag bei diesem Bibliothekartag wohl nicht die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft erhoffte Wirkung gezeigt. Jedenfalls wurde von Kortzfleisch gebeten, auf dem 68. Bibliothekartag in Mannheim 1972 den Festvortrag mit dem Thema „Die Bibliothek als Betrieb aus betriebswirtschaftlicher

<sup>32</sup> Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (15) 1968, S. 359. Der Vortrag selbst ist im Band 15 auf den Seiten 324–358 abgedruckt.

<sup>33</sup> Bei der verfassungsrechtlich festgelegten Kulturhoheit der Länder würde es nicht einmal genügen, wenn sie die wissenschaftlichen Bibliotheken untereinander über eine solche Form der Kosten- und Leistungsrechnung einig wäre. Es bedürfte wahrscheinlich eines Beschlusses der Kultusministerkonferenz.

Sicht<sup>34</sup> zu halten. Hier greift er zwar auch Gedanken aus seinem Gutachten von 1967 auf und schildert die Ergebnisse einer unveröffentlichten Organisationsuntersuchung an der Freien Universität Berlin (mit dem interessanten Ansatz einer „dezentralisierten Zentralisation“, die dann Jahrzehnte später zum Leitbild des dortigen Systemumbaus des zweischichtigen Bibliothekssystems werden sollte), legt aber viel präziser als in seinen vorhergehenden Beiträgen dar, warum es sich – gemessen an allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kriterien - bei einer Bibliothek um einen Betrieb handelt, den er wiederum wegen des fehlenden Erwerbsstrebens als „Betrieb sui generis“ bezeichnet.

Er geht dabei von Kriterien aus, die es der Betriebswirtschaftslehre ermöglichen, die Frage zu beurteilen, ob es sich bei dem zu untersuchenden sozialen Gebilde um einen Betrieb handelt. Solche Kriterien sind die Zielsetzung, das Produkt, der Markt für das Produkt, der notwendige organisierte Produktionsprozess, der Maßstab für optimale Zweck-Mittleinsatz-Relation (also eine Kosten- und Leistungsrechnung), die Wettbewerbssituation und letztlich die Frage der Nutzenstiftung der Bibliothek. Gerhard Kissel ergänzt das Generalthema dieses Bibliothekartags um einen Beitrag „Betriebswirtschaftliche Methoden und Prinzipien der Organisation des Arbeitsablaufes in wissenschaftlichen Bibliotheken“<sup>35</sup>. Dem Versammlungsbericht ist zu entnehmen, dass Beifall aufkam, als von Kortzfleisch über den Führungsstil bemerkte, dass Führung nicht nur an der Spitze, sondern auf allen Ebenen stattfindet, und dass vor allem die Kompetenzzuordnung auch von oben eingehalten werden müsste – eine deutliche Spitze gegen autokratisch handelnde Bibliotheksdirektoren, mit der er wohl einem Großteil der Anwesenden aus der Seele sprach. Von Kortzfleisch erspart sich auch nicht den Hinweis, dass bestimmte Änderungen in der Betriebspolitik der Bibliotheken auch unter Umständen erst dann umgesetzt werden können, wenn die „alte Garde“ abgetreten ist.

Günter Beyersdorff hat das Kortzfleisch-Gutachten als eine Fülle von einzelnen Vorschlägen zur Aufbau- und Ablauforganisation von Bibliotheken bezeichnet, die den Eindruck eines mehr zufälligen Aufdeckens bestimmter vor allem personaler Engpässe in wissenschaftlichen Bibliotheken betreffen.<sup>36</sup> Er vermisst insbesondere Ausführungen zur Kosten- und Leistungsrechnung, die zwar von Kortzfleisch als essentiell für die Leitung eines Betriebes angesehen wird, aber in seinen Äußerungen immer nur als Empfehlung formuliert wird. Somit fehlt Günter Beyersdorff auch in diesem Gutachten die Gesamtbetrachtung der Bibliothek als Betrieb. Beyersdorff muss dies umso mehr vermissen, da seine damalige Aufgabenstellung ein betriebswirtschaftlicher Vergleich allgemein-öffentlicher Bibliotheken ist, zu dem eine Kosten- und Leistungsrechnung ein unabdingbarer Baustein ist. Daher bleibt ihm nichts anderes übrig, als in seinem eigenen Werk zunächst die Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage des Betriebsvergleichs darzustellen (26 Seiten) und dann noch auf weiteren 15 Seiten auf die Probleme bei der Durchführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in Bibliotheken einzugehen.

Man kann sicherlich davon ausgehen, dass die Arbeiten von Hermann von Kortzfleisch nicht unbeachtet geblieben sind, zumal die Deutsche Forschungsgemeinschaft als wesentlicher Förderer dahinter stand. Wie wenig sie aber in der damaligen Zeit Eingang in das Denken und betriebliche Handeln der wissenschaftlichen Bibliotheken gefunden haben, zeigt eine Stellungnahme des Bonner Bibliotheksdirektors Hartwig Lohse, der mit Recht zu den damaligen Wortführern unter den wissenschaftlichen Bibliothekaren gezählt werden kann.

---

<sup>34</sup> S. Kortzfleisch (1972), S. 193-202.

<sup>35</sup> S. Kissel (1972), S. 217-243.

<sup>36</sup> S. Beyersdorff (1973), S. 15.

„Die Anwendung wirklicher betriebswirtschaftlicher Maßstäbe in unseren Bibliotheken – es bleibt gewiß offen, ob dies überhaupt möglich und durchführbar ist, ... - könnte uns bei der Durchsetzung unserer bibliothekarischen Ziele eher schaden als nützen“<sup>37</sup>

und an einer anderen Stelle:

„Damit<sup>38</sup> wird unmißverständlich zum Ausdruck gebracht, daß die Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse der Betriebslehre auf Einrichtungen wie Bibliotheken oder Theater nicht etwa deswegen ausgeschlossen ist, weil das Prinzip der ‚Gewinnmaximierung‘ fehlt, sondern weil diese Einrichtungen wesentliche Aufgaben für die Gesellschaft zu erfüllen haben.“<sup>39</sup>

Von einer gewissen Ignoranz zeugt auch seine Feststellung, dass im Artikel von Erich Gutenberg über Betriebswirtschaftslehre im Handwörterbuch der Sozialwissenschaften sich beim besten Willen keine Ansätze für eine Bibliotheks-Betriebslehre finden lassen, hatte doch bereits 1971 Gerhard Kissel anhand des Gutenbergschen Faktorenmodells den Betriebscharakter der Bibliothek und damit die Anwendbarkeit betriebswirtschaftlicher Methoden nachgewiesen.

Gerhard Kissel nahm diesen Aufsatz von Gerhard Lohse dann auch zum Anlass für einen Offenen Brief, in dem er Lohses Argumentation, insbesondere von der Schädlichkeit der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden für die Bibliothek, zurückwies.<sup>40</sup> Er betonte, dass betriebswirtschaftliche Methoden sehr wohl zum Einsatz kommen können, wenn man sich über Ziel und Zweck der Bibliothek im Klaren ist und sein Handeln daran ausrichtet, dies bestmöglich zu erreichen.

Betrachtet man die Ansätze für die Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden für die 70er und 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, kann man insbesondere für die wissenschaftlichen Bibliotheken der oben zitierten 1997 getroffenen Feststellung von Peter te Boekhorst zustimmen. Er greift eine Feststellung von Rolf Kluth von 1979 auf, der schrieb, dass die Frage, ob eine Bibliothek verwaltet oder betrieben wird, zugunsten des Betriebes beantwortet sei, was die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden ermögliche, dann aber feststellt, dass in der Bibliothekspraxis sich das betriebswirtschaftliche Denken noch nicht durchgesetzt habe. Boekhorst fährt fort:

„Grundlegend hat sich an dieser Feststellung nichts geändert. Auch kontinuierliche Lippenbekenntnisse können nicht darüber hinwegtäuschen, daß die wissenschaftlichen Bibliotheken in der Bundesrepublik gerade erst begonnen haben, ihre Aktivitäten nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte zu organisieren.“<sup>41</sup>

## 2.4. Marktformen und betriebswirtschaftliches Handeln

Wir haben oben die Unterscheidung in institutionsgebundene und allgemein-öffentliche Bibliotheken gewählt, um zu zeigen, dass in beiden Bibliothekstypen sich das betriebswirtschaftliche Denken in unterschiedlicher Intensität entwickelt hat und zur Anwendung kommen kann. Während die institutionsgebundenen Bibliotheken lange Zeit eine große Zurückhaltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Methoden gezeigt haben, wurde bei den allgemein-öffentlichen Bibliotheken viel früher und intensiver über die Berücksichtigung eines solchen

<sup>37</sup> Lohse (1976), S. 173.

<sup>38</sup> Lohse bezieht sich auf einen Satz im Artikel des Handwörterbuchs der Sozialwissenschaften, wo es heißt: „Der Staatszweck kann im Übrigen so im Vordergrund stehen, daß eine betriebswirtschaftliche Problematik ganz zurücktritt.“

<sup>39</sup> Lohse (1976), S. 166.

<sup>40</sup> S. Kissel (1977).

<sup>41</sup> Boekhorst (1997), S. 35.

betriebswirtschaftlich orientierten Denkens nachgedacht. Ein Beispiel ist der schon 1973 von Günter Beyersdorff vorgenommene Versuch, mit Hilfe insbesondere der Kosten- und Leistungsrechnung Betriebsvergleiche zu ermöglichen.<sup>42</sup> Ein anderes Beispiel sind die Projekte, die sich mit dem Marketing<sup>43</sup> betrieblicher Leistungen beschäftigen.

Bibliotheken, die ihr Wettbewerbsumfeld, ihre Zielgruppen und ihre eigenen Stärken kennen und Trends orten können, sind deutlich im Vorteil, wenn es darum geht, sich aktuellen Herausforderungen zu stellen, neue Dienstleistungen zu entwickeln, Ressourcen effizient einzusetzen und sich profilbildend in der Kultur- und Bildungslandschaft zu positionieren.<sup>44</sup>

Inzwischen gibt es auch ein 2013 von Ursula Georgy und Frauke Schade herausgegebenes „Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing“, das bei de Gruyter erschienen ist<sup>45</sup>. In seiner Allgemeinheit bezieht es den Einsatz eines „Marketing-Baukastens“ zwar auf alle Bibliothekstypen, geht aber nicht gesondert der Frage nach, warum in den beiden Bibliothekssparten dieses auch für Dienstleistungsbetriebe wesentliche Instrumentarium in unterschiedlichem Ausmaß angewendet wird.

Am Marketing-Ansatz als betriebswirtschaftlicher Grundidee des Handelns („Ausrichtung aller Betriebstätigkeiten auf den Kunden und seine Bedürfnisse“) kann gezeigt werden, warum für das Thema „Wieviel Betriebswirtschaftslehre verträgt die Bibliothek?“ die Unterscheidung in die institutionsgebundenen und die allgemein-öffentlichen Bibliotheken wichtig ist. Die wissenschaftlichen, insbesondere die institutionsgebundenen Bibliotheken hegen in ihrer Zurückhaltung für die Anwendung des Marketing-Denkens den Verdacht, dann nicht einem wie auch immer verstandenen kulturellen öffentlichen Auftrag verpflichtet zu sein, sondern mit diesen Methoden die Bibliothek ausschließlich im Spannungsfeld von Wettbewerb, Kostenoptimierung und Kundenorientierung zu profilieren.<sup>46</sup>

Dem entspricht auch, dass sich Marketingaktivitäten aus den Anforderungen des Umfelds entwickeln. Wenn das Umfeld keine Marketing-Aktivitäten erwartet, um zur Nutzung der angebotenen Dienstleistung angeregt zu werden (bei den wissenschaftlichen Bibliotheken sind es zum überwiegenden Teil die Studierenden, die die Bibliothek(en) für ein erfolgreiches Studium benutzen müssen), müssen allgemein-öffentliche Bibliotheken ihr Profil im engen Bezug zum kommunalen Umfeld erst definieren, um sich als unverzichtbare Einrichtung zu qualifizieren.<sup>47</sup> Und solange die kommunalen Bibliotheken mangels eines das Bestehen wirklich absichernden Bibliotheksgesetzes als freiwillige Leistungen in den Haushalten definiert werden, muss die Unverzichtbarkeit in den Haushaltsberatungen immer wieder nachgewiesen werden. Ich bin deshalb der Meinung, dass aktives Marketing in dem umfassenden Sinn nicht zum genuinen Bestandteil der Aktivitäten wissenschaftlicher Bibliotheken gehören muss, da sich der Auftrag und die Ausrichtung der Dienstleistungen unmittelbar aus der fremdbestimmten Zielsetzung der sie unterhaltenden Einrichtung (Förderung von Lehre und Forschung) ergeben.

---

<sup>42</sup> Ein vergleichbares, umfassender angelegtes Projekt wurde von der Bertelsmann-Stiftung in einer fünfjährigen Projektphase realisiert: Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; 1. Empfehlungen und Arbeitsmaterialien für ein output-orientiertes Berichtswesen / Marga Pröhl ... 2. Meßergebnisse, Richtwerte, Handlungsempfehlungen / Bettina Windau ... Gütersloh: Bertelsmann, 1997.

<sup>43</sup> S. Effektive Bibliothek (1992).

<sup>44</sup> <http://www.bibliothekportal.de/themen/marketing.html> [Letzter: Aufruf: 17.4.2014]. Hier wird ausführlich ein geschlossenes Marketing-Konzept vorgestellt, das 2012/2013 in einem kooperativen Projekt von Studierenden des Instituts für Informationswissenschaft der FH Köln und dem Department Information der HAW Hamburg unter der Leitung von Prof. Dr. Ursula Georgy und Prof. Frauke Schade entwickelt wurde.

<sup>45</sup> Georgy (2013).

<sup>46</sup> S. Georgy (2013), S. 7.

<sup>47</sup> S. Georgy (2013), S. 2.

Brian Mathew hat sich speziell mit dem Marketing von Hochschulbibliotheken beschäftigt.<sup>48</sup> Er beginnt seine Ausführungen mit den unsere Auffassung eigentlich bestätigenden Sätzen:

„Let’s be honest: libraries don’t need to advertise. Perhaps it is unwise to introduce a marketing book with so a statement, but it’s the truth. Students will always be drawn to the library: hunting for books buried away in the stacks, passing time between classes, cramming before a test, and yes, even hanging out with friends.“<sup>49</sup>

Er nutzt dann allerdings die folgenden 136 Seiten, um zu betonen, dass die wissenschaftlichen Bibliotheken soziale Orte für Studierenden sind und fragt danach, was die Bibliotheken unternehmen müssen, um in das tägliche Leben der Schüler zu passen und nicht umgekehrt die Studierenden an die Bibliothekseigenarten anzupassen. Er erörtert dabei Standard-Marketing-Themen wie Produktlinien, Marktsegmentierung, Marktforschungstechniken und Branding, die alle mit einem Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit Studenten und einer Zentrierung der Anstrengungen (und Bibliotheksdienstleistungen) auf ihre Bedürfnisse und Lebensstile ausgerichtet sind. Das ist meines Erachtens ein sehr weit ausgelegter Marketing-Begriff; der weniger die mit Marketing beabsichtigte Kundenbindung und betriebliche Nutzenmaximierung als eine generelle Ausrichtung der Bibliotheksarbeit auf die Bedürfnisse der Nutzer im Blick hat. Eine wissenschaftliche Bibliothek sollte sich ihren Nutzern gegenüber so verhalten, muss es aber nicht, ohne ihre Existenz zu gefährden.

Allgemein-öffentliche Bibliotheken sollten aber im aktiven Marketing und der Anpassung ihrer Dienstleistungsangebote an die Nutzerbedürfnisse einen wichtigen betrieblichen Arbeitsschwerpunkt haben. Dies kann man auch beim Einsatz des Marketing-Instruments „Customer Relationship Management“<sup>50</sup> zeigen. Dieses Instrument soll eine langfristige Kundenbindung sichern. Während die allgemein-öffentlichen Bibliotheken an einer lebenslangen Bindung der Bevölkerung an ihre Einrichtung ein großes Interesse haben, ist bei den institutionsgebundenen Bibliotheken das Interesse daran weitaus geringer, weil ihnen durch die Institution laufend neue „Kunden“ zugeführt werden, die in der Regel auch nur etwa drei bis fünf Jahre die Bibliothek nutzen werden (und wollen). Warum sollte man sich da um eine langfristige Kundenbindung bemühen? Ähnlich kann vom Beschwerdemanagement behauptet werden. Bei einer genaueren Betrachtung der für Dienstleistungsbetriebe wichtigen Elemente des 7-P-Marketing-Mix (product, price, promotion, place, personal, process, physical facilities<sup>51</sup>) würde deutlich werden, welchen unterschiedlichen Stellenwert diese Elemente für das aktive betriebliche Handeln in institutionsgebundenen und allgemein-öffentlichen Bibliotheken haben.

Warum in beiden Bibliothekstypen so unterschiedliche Auffassungen von der Notwendigkeit einer marketing-orientierten Betriebspolitik herrschen können, soll mit einem Erklärungsansatz aus der Marktformenlehre begründet werden. Die bereits zwischen den beiden Weltkriegen von Heinrich von Stackelberg<sup>52</sup> formulierte Marktformenlehre ordnet in einer ersten Annäherung das Marktgeschehen in einer Matrix, in der in der Ordinate die Anbieter mit drei Merkmalsausprägungen „einer“, „wenige“ oder „viele“ und in der Abszisse die Nachfrager ebenfalls mit drei Merkmalsausprägungen „einer“, „wenige“ oder „viele“ aufgeführt sind.

---

<sup>48</sup> S. Mathews (2009).

<sup>49</sup> Mathews (2009), S. 1.

<sup>50</sup> S. beispielsweise Fraser-Dagenais, Mathieu (2011).

<sup>51</sup> S. dazu beispielsweise [https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=7Ps\\_des\\_Marketing-Mix](https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=7Ps_des_Marketing-Mix) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>52</sup> Stackelberg (1943).

### Marktformen

Nachfrager \ Anbieter	einer	wenige	viele
einer	bilaterales Monopol	beschränktes Monopol	Monopol
wenige	beschränktes Monopson	bilaterales Oligopol	Oligopol
viele	Monopson	Oligopson	(bilaterales) Polypol <sup>53</sup>

Hier zeigt sich: die institutionsgebundenen Bibliotheken agieren in der Marktform des Monopols: „ein Anbieter, viele Nachfrager“, die allgemein-öffentlichen Bibliotheken in der Marktform eines Polypols: „viele Nachfrager, viele Anbieter“, weil man bei der Marktformenanalyse nicht nur die Beziehung zur Marktgegenseite, also den Nachfragern einer bestimmten Dienstleistung, sondern auch die Marktnebenenseite, also andere Anbietern derselben Leistung oder auch Anbieter anderer Leistungen betrachten muss. Bei einer Polypol-Struktur sind die Nachfrager nicht unbedingt auf die Dienstleistungen der Bibliothek angewiesen, sondern können sich auch aus anderen Marktangeboten bedienen oder sogar ganz auf diese Dienstleistung verzichten können, wenn ihnen andere Zugänge zu Informationen oder ganz andere Angebote, etwa aus dem Freizeitbereich, persönlich nützlicher erscheinen. Wenn man aber als Monopolist auftreten kann, besteht per definitionem ein Benutzungszwang, da es keine Marktnebenenseite gibt. Das ändert sich strukturell auch nicht, wenn es sich bei dem Anbieter „institutionsgebundene Bibliothek“ nicht um eine einzige, die Institution versorgende Einrichtung handelt, sondern um ein Bibliothekssystem mit einer Hauptbibliothek und mehreren größeren oder kleineren Fakultäts-, Fachbereichs- oder Zweigbibliotheken. Das Bibliothekssystem kann in Bezug auf die Nachfrageseite dann immer noch als Monopol, nicht aber als Oligopol betrachtet werden, da für die Nutzer nur eine begrenzte Auswahlmöglichkeit für die Nutzung besteht, aber keine Konkurrenz zwischen den verschiedenen Bibliotheken eines zweischichtigen Bibliothekssystems.<sup>54</sup>

Strukturelles Kennzeichen des Monopols ist eine geringe Innovationsfreudigkeit, da die Nachfrage die Dienstleistungen so abnehmen muss, wie sie angeboten werden. Eine Rücksicht auf Kundenwünsche muss nicht erfolgen, und aufgrund der gesicherten Finanzierung der monopolistisch agierenden Bibliothek als unverzichtbarer Bestandteil der Institution ist mit einem solchen Verhalten kein Existenzrisiko verbunden. Diese Monopolstellung ist somit ein wesentlicher Grund dafür, warum es den wissenschaftlichen Bibliotheken leicht gemacht wurde und wird, auf den Einsatz von betriebswirtschaftlichen Methoden zu verzichten und die Bibliotheken teilweise noch in dem Stil zu führen, der seit Jahrzehnten als erprobt und angemessen gilt. Dennoch leiden auch diese Bibliotheken unter haushalterischen Maßnahmen ihrer Unterhaltsträger: Personalkürzungen und Etatkürzungen müssen verkraftet werden. Hier könnte der Einsatz von betriebswirtschaftlich orientierten Personalbedarfsberechnungen oder differenzierte Analysen des Umfangs und der Kosten für die verschiedenen Formen des Medienerwerbs die Entscheidungen im Vorfeld der Haushaltsberatungen in den Institutionen oder den Haushaltsvollzug beeinflussen. Ich schreibe hier bewusst „könnte“, denn oftmals zeigt sich auch trotz betriebswirtschaftlicher Analysen eine hohe Beratungsresistenz der Entscheidungs-

<sup>53</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54450/marktformen-v4.html>

<sup>54</sup> In diesem Sinne ist der um die Jahrhundertwende zum 20. Jahrhundert ausgetragene Streit um die Rolle der Universitäts- und der Fachbibliotheken nur ein Streit um die besseren Ressourcen, nicht aber um die Nutzer gewesen. S. Naumann (2007), S. 24-26. – Man könnte die Marktformenlehre beispielsweise auch auf die Beziehungen zwischen den großen wissenschaftlichen Bibliotheken in Berlin anwenden und würde zum Ergebnis kommen, dass es sich hierbei nicht um ein reines Oligopol handelt, in dem Konkurrenz zwischen den Anbietern herrscht, sondern um ein enges Oligopol (nach Erhard Kantzenbach).

träger. Solche gegen die Interessen der Bibliothek und ihre Nutzer getroffenen Entscheidungen führen dann zu im betrieblichen Handeln umzusetzenden Maßnahmen, die die Dienstleistungsbereitschaft und die Dienstleistungen selbst schädigen (etwa mit zu geringen Erwerbungssetats oder zu wenig Personal).

Für die wissenschaftlichen Bibliotheken hat Berndt Dugall in einem (wie immer) lesenswerten Aufsatz unter anderem auch die Frage behandelt, in welchem Umfang die Bibliotheken einem Wettbewerb ausgesetzt sind.<sup>55</sup> Er sieht die bibliothekarischen Einrichtungen selbst bisher und gegenwärtig keinem großen gegenseitigen Wettbewerb ausgesetzt, da sie oftmals auch ohne genaueres Wissen der Hochschulleitungen<sup>56</sup> mit der Verbundkatalogisierung, der Fernleihe oder Konsortialverträgen zahlreiche Kooperationsbeziehungen unterhalten. In der zukünftigen Entwicklung könnte aber unter dem Stichwort der Zentralisierung von Aufgaben ein Konkurrenzkampf unter den Bibliotheken entbrennen, wer diese Aufgaben, die oftmals mit einer besonderen Förderung verbunden sind, als Alleinstellungsmerkmal für die übrigen Bibliotheken übernehmen soll. Er sieht zudem einen Wettbewerb mit den anderen inneruniversitären Einrichtungen in der Hochschule, also Fachbereichen und andere zentrale Einrichtungen, die ebenso um die knappen Mittel der Hochschule konkurrieren, und durch die außeruniversitäre Marktnebenseite der Suchmaschinen und anderer Informationsdienstleistungen sowie das Angebot digitaler Medieninhalte, beispielsweise e-books und pay-per-view-Angebote der Verlage. Gefahren für die Bibliotheken sieht er auch in strukturellen Veränderungen des Medienangebots, wie es sich mit dem open access als Paradigmenwechsel in der Medienbeschaffung und –erschließung andeutet:

Für alle Open-Access-Publikationen erübrigen sich Beschaffungs- und Bearbeitungsvorgänge. Google Scholar als Rechercheplattform ist ausreichend, und die langfristige Speicherung kann auch in wenigen internationalen Zentren erfolgen.<sup>57</sup>

Dennoch muss hier den sicherlich richtigen Feststellungen und Beobachtungen Dugalls entgegengetreten werden, dass sich der von ihm geschilderte Wettbewerb unter den Bibliotheken „bei der Zentralisierung von Aufgaben“ sich nicht auf die „Marktgegenseite“, die Nutzer bezieht, sondern nur auf die Marktnebenseite, die anderen wissenschaftlichen Bibliotheken, und zwar nicht einmal innerhalb der Region, sondern innerhalb des bundesweiten Systems der wissenschaftlichen Bibliotheken. Ob der Nutzer „vor Ort“ etwas von diesem Wettbewerb mitbekommt oder dieser Wettbewerb ihm unmittelbar nützt, ist doch sehr fraglich.

Bei den allgemein-öffentlichen Bibliotheken ist die Situation anders. Sie müssen sich den Fragen der effizienten betrieblichen Organisation und dem effektiven nutzerorientierten Angebot der Dienstleistungen stellen, wenn sie nicht nachhaltig in ihrer Existenz bedroht werden sollen. Dies gilt insbesondere für kleinere kommunale Bibliotheken, aber auch für Zweigbibliotheken in großstädtischen Bibliothekssystemen. Welchen Umfang das Schließen insbesondere allgemein-öffentlicher Bibliotheken angenommen hat, ist der Web-Seite „Bibliothekssterben“<sup>58</sup> zu entnehmen.

Auch wenn in den allgemein-öffentlichen Bibliotheken aus eigenem Verständnis die Notwendigkeit betriebswirtschaftlichen Handelns gesehen wird, hat wie oben erwähnt die Hinwen-

<sup>55</sup> S. Dugall (2013), S. 94-95.

<sup>56</sup> Etwa beim Wettbewerb um eine Exzellenzstellung, die in Berlin zwischen den drei Kuratorialhochschulen ausgetragen wurde. Dabei spielte auch die Ressourcenversorgung durch die Bibliotheken eine Rolle. Unter diesem Gesichtspunkt hätte man auf die gemeinsame Katalogisierung und den Konsortialbezug von digitalen Medien verzichten müssen.

<sup>57</sup> Dugall (2013), S. 95.

<sup>58</sup> S. <http://www.bib-info.de/verband/projekte/portal-bibliotheksleben-bibliothekssterben/bibliothekssterben.html> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

derung zu entsprechendem Verhalten seit 1993 einen sehr starken Impuls durch die Umgestaltung der kommunalen Verwaltungen im Rahmen des „Neuen Steuerungsmodells“ erhalten. Mit ihm sollten, maßgeblich von der KGSt (nunmehr als Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement firmierend) vorangetrieben, die Kommunen in zielorientierte, wirksame und wirtschaftlich handelnde Dienstleister umgewandelt werden.

„Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells sind:

- Klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung
- Kontraktmanagement
- Produktkonzept
- Dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich
- Zentraler Steuerungs- und Controllingbereich
- Outputsteuerung bzw. dessen Weiterentwicklung in Form wirkungsorientierter Steuerung<sup>59</sup>

Oftmals waren dann es die kommunalen Bibliotheken, die zu Pilotanwendern neuer Steuerungsmodelle gewählt wurden, weil die verwaltungsintern befürchteten negativen Ergebnisse eines solchen Experiments einen gut von dem übrigen Verwaltungshandeln abgegrenzten Bereich treffen würden und der erwartete Schaden damit begrenzt würde. Andererseits haben die Bibliotheken, die in solche Pilotmaßnahmen einbezogen wurden, viel an Ansehen gewonnen, da sie letztlich als wichtiger Bestandteil des kommunalen Lebens erkannt wurden, die sich auch mit ökonomischen Instrumenten wie einem Kontraktmanagement mit Zielvereinbarungen, einem nutzerorientierten Produktkonzept und der Kosten- und Leistungsrechnung bewähren können. Das in solchen Modellprojekten entwickelte strategische und mit betriebswirtschaftlichen Methoden operationalisierte nutzerorientierte Handeln, das die Benutzung nicht mehr an den Pseudo-Bewertungsmaßstab „Ausleihzahlen“ festmacht, gibt den Bibliotheken eine Agitationsbasis auch für krisenhafte Zeiten, um sich dann besser behaupten zu können.

### **3. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in Bibliotheken**

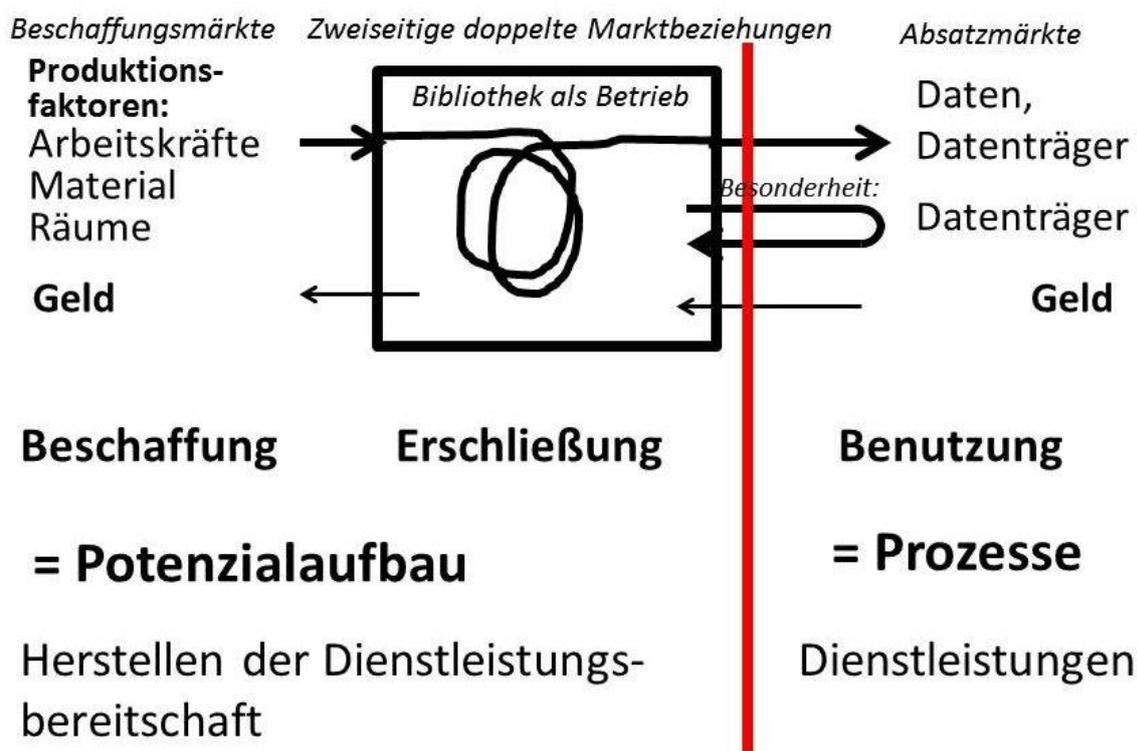
#### **3.1. Ein Modell des Betriebes Bibliothek**

Oftmals ist es hilfreich, sich die Einwirkungsmöglichkeiten betriebswirtschaftlicher Methoden an einem Modell zu verdeutlichen. Ein solches Modell bestätigt zugleich, dass es sich bei der Bibliothek um einen Betrieb handelt, denn wenn man die hier verwendeten bibliothekarischen Fachausdrücke des Modells durch gängige betriebswirtschaftliche Termini ersetzt (beispielsweise Benutzung durch Absatz), werden einem sowohl die Gleichartigkeit der Aufgabe als auch die Besonderheiten bibliothekarischen Verwaltungshandeln deutlich.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> <https://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>60</sup> Faehndrich schrieb: „Dieser Kombinationsprozeß vollzieht sich zwar in sehr arteigenen Bahnen, die mit den herkömmlichen Vorstellungen wenig Gemeinsames haben...“, von Kortzfleisch nennt ihn einen „Betrieb sui generis“.



Eine wesentliche Besonderheit des Dienstleistungsbetriebs „Bibliothek“ ist aus dem Modell abzulesen: In der Bibliothek haben die Beschaffung, die Erschließung und die Benutzung im Sinne eines durchgehenden Betriebsprozesses nichts miteinander zu tun. Das soll der durchgehende senkrechte Strich andeuten. Hier unterscheidet sich die Bibliothek wesentlich von den produzierenden Erwerbswirtschaften, bei denen die Beschaffung und die Produktion mit dem Ziel eines ergebnisorientierten Absatzes des hergestellten Produktes erfolgt (in der Regel wird in der Ergebnisorientierung das Formalziel Gewinn verfolgt). Hier gleicht der Bibliotheksbetrieb anderen Dienstleistungsbetrieben, die immaterielle Dienstleistungen produzieren<sup>61</sup>. Es ist deshalb möglich, dass dem Potenzialaufbau, also der Beschaffung und der Erschließung eines Mediums, keine Nutzung dieses einen beschafften und erschlossenen Mediums folgt.<sup>62</sup> Es handelt sich hierbei demnach um zwei völlig getrennte betriebliche Prozesse, die wir im Modell als Potenzialaufbau und Prozesse bezeichnen. Sie können aber beide getrennt mit betriebswirtschaftlichen Methoden analysiert werden.

Es ist aber unstrittig, dass der Potenzialaufbau und die Prozesse in einem inneren logischen Zusammenhang stehen. Ohne eine Beschaffung und Erschließung wäre zumindest bei größeren Medienbeständen eine Benutzung nur sehr mühsam zu erreichen, da es an den Medienangeboten und Erschließungshilfen mangelt, um eine Benutzung zu unterstützen. Kostenrechnerisch liegt beim Potenzialaufbau ein Bereitstellungsaufwand vor, der zwar zu finanzieren ist (etwa die Medienererschließung eines bestimmten Werkes), aber nicht unbedingt zum Betriebs-

<sup>61</sup> Beispielsweise Friseurbetriebe, Vermögensberatung, Transportbetriebe, Krankenhäuser.

<sup>62</sup> Um ein aktuelles Beispiel aus Krankenhäusern zu bringen: Für die Versorgung von Ebola-Patienten wurden in Deutschland in Hamburg, Leipzig, Düsseldorf, Frankfurt, München und Stuttgart Sonder-Isolierstationen mit insgesamt 50 Betten aufgebaut, die miteinander vernetzt sind. Das örtliche Personal wurde entsprechend geschult (Herstellen der Dienstleistungsbereitschaft). Tatsächlich wurden dann aber nur vier Personen behandelt, von denen einer starb. In Frankfurt kümmerten sich 30 Ärzte und 60 Pfleger mehrere Wochen rund um die Uhr um den Patienten (Dienstleistungsprozess). Einige der Sonder-Isolierstationen wurden aber bisher nicht benötigt.

ergebnis (Anzahl der verschiedenen Dienstleistungen ohne die Nutzung dieses bestimmten Werkes) beitragen muss.

Es ist zu weiter erkennen, dass der Bibliotheksbetrieb, der im Modell durch einen schwarzen Kasten dargestellt wird (zunächst als black box zu interpretieren) über zweiseitige doppelte Marktbeziehungen verfügt.<sup>63</sup> Damit wird der Betriebscharakter nochmals deutlich, da etwa ein privater Haushalt nur über eine einseitige doppelte Marktbeziehung verfügt.

In der Beschaffung tritt die Bibliothek als Nachfrager auf den Angebotsmärkten für Arbeitskräfte, für Material im weitesten Sinn (Medien, Geräte, sonstige Betriebsmittel) und für Räume auf. Bei einer Beschaffung wird, sofern diese Güter der Bibliothek nicht kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, eine entsprechende Geldsumme gezahlt. Diese Ausgabe ist aber unter Umständen nicht nur als einmalige Ausgabe zu betrachten, sondern kann auch mittel- und langfristige Verpflichtungen umfassen, etwa für Lizenzen und Gehälter. Funktional betrachtet ist damit die Beschaffung formal zwar ein periodenbezogener abgeschlossener Vorgang, der aber Folgekosten in weiteren Perioden auslösen kann.

Deutlich wird die besondere Situation auf dem Beschaffungsmarkt für Räume. Sie werden den institutionsgebundenen Bibliotheken in der Regel kostenfrei zur Verfügung gestellt, weil es wenig Sinn hätte, dass die Institution der Bibliothek zunächst die Geldmittel für die Benutzung der Räume zur Verfügung stellt, dann aber wieder im gleichen Umfang abzieht. Hier werden allerdings bei einem ausgebauten „facility management“ in der Hochschule neuerdings auch sogenannte „Vermieter-Mieter-Modelle“ eingesetzt. Bei diesem Modell agiert das zentrale Gebäudemanagement der Hochschule als Vermieter der vorhandenen Liegenschaften, auch ohne dass die Hochschule Eigentümerin der Liegenschaft sein muss. Dort erfolgt die Konzentration von Fachwissen in betriebswirtschaftlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht, wodurch eine Professionalisierung der Gebäudeverwaltung erreicht werden kann. Die nutzenden Betriebe müssen für die Inanspruchnahme immobilienbezogener Leistungen Miete entrichten. Unter den Bedingungen der flächendeckenden Budgetierung, etwa der Energiekosten und der aufzuwendenden Raummieten werden damit Anreize für die nutzenden Einrichtungen gesetzt, Flächen und Räume wirtschaftlicher zu nutzen. Auch das Aufgeben nicht benötigter Räume kann so gesteuert werden, indem Soll-Flächenansätze für die einzelnen Funktionen gebildet werden, die mit den Ist-Flächen verglichen werden und die nutzende Einrichtung (nur) mit dem berechneten Flächenüberschuss belastet wird. Diese als „Überschuss-Miete“ abzuführenden Mittel fehlen dann im zugewiesenen Haushalt für andere betriebliche Zwecke. In besonderem Maße trifft dies zu, wenn die Möglichkeit existiert, zumindest einen Teil der eingesparten Mittel in das nächste Haushaltsjahr zu übertragen. Bei den allgemein-öffentlichen Bibliotheken kann ebenso verfahren werden, um die nutzenden Einrichtungen zu einem wirtschaftlicheren Angebot mit den Ressourcen zu veranlassen. Bei der Mittelzuweisung sind mit Zustimmung der den Haushalt beschließenden Gremien der übergeordneten Verwaltung kaum Grenzen in der Ausgestaltung gesetzt, um die nachgeordneten Einrichtungen zum wirtschaftlicheren Umgang mit den Ressourcen zu zwingen, da sie weitgehend von den Finanzaufweisungen abhängig sind.

In der Benutzung zeigt sich wiederum ein Unterschied zu den produzierenden Erwerbswirtschaften. Im Modell unterscheiden wir Daten und Datenträger.<sup>64</sup> Während die Bibliothek die

<sup>63</sup> S. Naumann (20132), S. 14.

<sup>64</sup> Wir verzichten bewusst bei diesen Begriffen auf die gängigen Formulierungen „Informationen“ und „Informationsträger“, weil im Sinne der von Charles W. Morris entwickelten klassischen Dreiteilung in Syntax – Semantik – Pragmatik die Syntax als die logischen Beziehungen zwischen den Zeichen, die Semantik als die Beziehungen zwischen dem Zeichen und seiner Bedeutung und Pragmatik als die Beziehung zwischen Zeichen und Benutzer aufgefasst werden soll. Informationen ergeben sich hieraus nur auf der pragmatischen Ebene, also in der Beziehung zwischen Zeichen und Benutzer. Diese können sich aber erst nach dem Da die Semantik bereits

Daten in der Regel unentgeltlich (etwa in der Beratung in den Informationsstellen) und für beim Benutzer verbleibende Datenträger wie etwa Kopien aus der Fernleihe für eine die Beschaffungskosten nicht deckende Gebühr abgibt<sup>65</sup>, legt sie für den Teil der korporalen Datenträger größten Wert darauf, diese vom Benutzer zurückzuerhalten. Dieses Marktverhalten ist auch bei anderen Dienstleistungsbetrieben, etwa einem Autoverleih, gegeben.<sup>66</sup> Es zeigt zugleich deutlich, dass nicht das korporale Medium selbst als Dienstleistung angesehen wird, sondern das Bereitstellen des Inhalts für den Benutzer, also der darin enthaltenen Daten. Im Gegensatz zum eben genannten Autoverleih hat das korporale Medium die Eigenschaft, sich nicht zu verbrauchen, sondern immer wieder für diese Dienstleistung benutzt werden zu können (von der natürlichen Abnutzung durch Gebrauch einmal abgesehen).

Nicht im Modell sichtbar sind Aussagen zur **Aufbau- und Ablauforganisation** des Betriebes. Die Aufbauorganisation bildet das strukturelle Gerüst eines Betriebes und legt als Rahmenbedingungen fest, welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen. Die Ablauforganisation regelt die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeitsprozesse. Hieran ist bemerkenswert, dass eine analytische Trennung in die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung des Betriebes sich ausschließlich im deutschen Sprachraum im Rahmen des strukturellen Ansatzes durchgesetzt hat, dort aber weite Verbreitung gefunden hat.<sup>67</sup>

Gestaltungsziel der Aufbauorganisation ist meistens eine funktionale Gliederung der wichtigsten betrieblichen Funktionen (Beschaffung, Erschließung, Benutzung, IT-Dienste, Leitung, Verwaltung einschließlich Rechnungswesen). Durch die Spezialisierung nach Funktionen werden tayloristische<sup>68</sup> Zeitvorteile der Arbeitsteilung genutzt. Die Aufgaben der Leitung bleiben Planung, Koordination und Überwachung bei der Aufgabenerfüllung. Bei dieser aufbauorganisatorischen Gliederung ist die wahrgenommene Funktion, nicht das erzeugte Produkt vorrangig. Sie eignet sich bei standardisierten, nicht oder kaum veränderlichen Produkten oder Dienstleistungen, da hier nur wenig Koordination zwischen den Funktionen nötig ist.

Für die Entscheidung für die zweckmäßige Aufbauorganisation bietet die betriebswirtschaftliche Organisationslehre verschiedene Konzepte und deren konkreter Ausgestaltung in der betrieblichen Praxis an. Dabei wird der Fokus auf die personellen, räumlichen und zeitlichen Organisationsstrukturen, wirtschaftliche Leistungsherstellung, die Formen der Entscheidungsfindung und –kommunikation und auf Schnittstellen entlang der Prozessketten gelegt. Einer der bedeutendsten Vertreter der betrieblichen Organisationslehre war der Berliner Hochschullehrer Erich Kosiol („Organisation der Unternehmung“, 2. durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1976) mit seiner Unterscheidung in die vororganisatorische Arbeits- und Aufgabenanalyse (Ermitteln von Teilaufgaben und Arbeitsvorgängen) und die organisatorische Zusammensetzung in der Aufgabensynthese (Zusammensetzung von Teilaufgaben) und der Syn-

---

eine Beziehung zwischen dem Zeichen und seiner Bedeutung darstellt, kann hierfür auch der Begriff „Daten“ verwendet werden.

<sup>65</sup> S. hierzu auch die Analyse von Günter Beyersdorff (1996). Auch unter Berücksichtigung der inzwischen entwickelten Möglichkeiten der Literaturbeschaffung dürfte sich hier nichts Wesentliches im Hinblick auf die Kostenunterdeckung dieser Dienstleistung geändert haben.

<sup>66</sup> Bei produzierenden Betrieben würde ein solches Marktverhalten schnell zum Ruin führen.

<sup>67</sup> Erich Kosiol beispielsweise war sich der nur analytischen Trennung bewusst, wenn er von „zwei Seiten einer Medaille“ schreibt.

<sup>68</sup> Die nach Frederick W. Taylor benannte Richtung der wissenschaftlichen Betriebsführung (scientific management) hat die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit zum Ziel. Dies geschieht durch die *Zerlegung der Arbeit* in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs bzw. Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind. Auch wenn der Ansatz insgesamt nicht als inhuman bezeichnet werden kann, muss doch vor den Auswirkungen einer streng tayloristischen Organisation gewarnt werden, da Monotonie-Probleme auftreten, die sehr schnell zu Motivationsdefiziten und zur Unzufriedenheit mit der Arbeit führen.

these der Arbeitsprozesse unter den Aspekten Arbeitsverteilung, Arbeitsvereinigung und Raumzuordnung. Aus diesen organisatorischen Betrachtungen ergibt sich dann die Entscheidung unter Abwägung von Vor- und Nachteilen, auch unter Berücksichtigung organisationssoziologischer und organisationspsychologischer Erkenntnisse, welche Aufbauorganisation ziel- und zweckgerecht ist. Neben der funktionalen Organisation nach Verrichtungen käme noch eine divisionale Organisation nach zu bearbeitenden Objekten oder die Matrixorganisation als Mischform der funktionalen und divisionalen Organisation in Betracht.

Die Ablauforganisation beschreibt die inhaltliche, räumliche und zeitliche Abfolge von Arbeitsschritten, um eine Aufgabe zu erfüllen. Sie muss dabei die Anforderungen an das gewünschte Ergebnis und das Leistungsvermögen von Personen und verfügbaren Sachmitteln (benötigte Qualifikation der ausführenden Personen und / oder die technologische Vielfalt der eingesetzten Sachmittel) berücksichtigen. Arbeitsschritte werden in Arbeitshandbüchern, Leitfäden und Vorschriften dokumentiert, um eine wiederholbare, nachvollziehbare Ausführung jeder Aufgabe des Ablaufes mit gleichbleibender Qualität sicher zu stellen.<sup>69</sup>

Wenn man deshalb nach dem Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zu den Problemen der Aufbau- und Ablauforganisation fragt, wird man erkennen können, dass Fragen der strukturellen Ordnung der Bibliothek als Bibliotheksverwaltungslehre im Aufbau und Ablauf schon immer im Mittelpunkt des organisatorischen Handelns gelegen haben, auch wenn dazu keine betriebswirtschaftlichen Begriffe benutzt wurden. Für verschiedene Organisationsformen in der Aufbauorganisation kann die Betriebswirtschaftslehre durch die ausführliche Diskussion von Vor- und Nachteilen einzelner Organisationsformen Entscheidungshilfen geben, auch wenn die funktionale Gliederung als bewährt angesehen wird. Da es für den Bibliotheksbetrieb außer dem funktionalen Ansatz wenig andere Ansätze gibt, um das Erreichen betrieblicher Ziele organisatorisch zu gestalten (etwa durch den Ansatz der Matrixorganisation, der sich jedoch nur für Projekte, nicht aber für den alltäglichen Betriebsablauf eignet<sup>70</sup>), sind hier nur wenige konkrete Einflüsse des betriebswirtschaftlichen Denkens etwa im Sinn eines Kosiolschen Organisationsansatzes über die tägliche Arbeitspraxis hinaus festzustellen, zumal die Methoden und Modelle meist in der Produktionswirtschaft erarbeitet wurden und nicht für Dienstleistungen angepasst wurden. Was beispielsweise Kosiol in seiner Organisationslehre ausführlich analysiert hat, findet sich mehr oder weniger systematisch ausgebildet in jeder Bibliothek, ohne dass man sich dieses theoretischen Gerüsts im Handeln bewusst ist. Das zeigen zahlreiche Lehrbücher zum Thema<sup>71</sup> und Studien zum optimalen Geschäftsgang in Bibliotheken und das umfangreiche schriftliche Material dazu (das heute zunehmend über ein betriebsinternes Wiki zur Verfügung gestellt wird), ohne dass dabei betriebswirtschaftliche Terminologie verwendet wird. Dennoch können die Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre herangezogen werden, um die Aufbau- und die Ablaufstruktur einer bestehenden Organisation zu überprüfen, um Reibungsverluste zu erkennen und die Strukturen und Prozesse zu optimieren. Damit hatte schon Hermann von Kortzfleisch begonnen, als er nach Rationalisierungsmöglichkeiten im Bibliotheksbetrieb suchte.

Nachdem wir am Modell zwei Besonderheiten des Betriebs „Bibliothek“ am Beschaffungsmarkt und am Absatzmarkt näher betrachtet haben, soll zuletzt bei dieser allgemeinen Betrachtung des Betriebscharakters noch der Tatbestand der Aufwandswirtschaft, wie sie Reinhold Schauer genannt hat, verdeutlicht werden. Im Modell habe ich das dadurch verdeutli-

<sup>69</sup> S. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/ablauforganisation/ablauforganisation.htm> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>70</sup> S. Andermann (2002).

<sup>71</sup> Zu nennen sind hier das mehrfach aufgelegte Werk von Horst Kunze (1967), das Buch von Rolf Kluth (1970), aber auch das inzwischen in 8. Auflage erschienene Buch von Hacker und Gantert (2008), das in 5. Auflage erschienene Buch von Böttger (2011) und Umstätter (2011).

chen, dass bei den beidseitigen Marktbeziehungen die Striche mit der Bezeichnung „Geld“ verschieden stark ausgeführt werden. Bibliotheken sind Aufwandswirtschaften, weil sie kaum in der Lage sind, durch ihre Tätigkeit einen nennenswerten Deckungsbeitrag zu ihrem Erhalt zu leisten. Als Deckungsbeitrag bezeichnet man die Differenz zwischen den Erlösen und den variablen Kosten, so dass der Deckungsbeitrag anzeigt, wie viel ein Produkt zur Deckung der Fixkosten beiträgt. Der Deckungsbeitrag kann dabei auf ein einzelnes Produkt oder auf die gesamte Absatzmenge bezogen werden.

Betrachtet man die Einnahmeseite der Bibliothek, die im Wesentlichen aus Überziehungsgebühren und Entgelten für besondere Dienstleistungen besteht, erkennt man, dass gegenüber den Personal- und Sachausgaben der Bibliothek nur ein verschwindend kleiner Teil durch solche Erlöse gedeckt werden kann. Einer etwas älteren statistischen Übersicht des Städte- und Gemeindetags ist unter dem Thema: "Gemeinden zahlen zu" folgende Aufstellung zu entnehmen, die anzeigt, zu wieviel Prozent die Kosten für einzelne Gemeindeeinrichtungen **nicht** durch Gebühreneinnahmen gedeckt sind:

- Büchereien **98 %**
- Museen 92 %
- Kindergärten 90 %
- Theater 89 %
- Bäder 77 %
- Volkshochschulen 75 %
- Musikschulen 71 %
- Friedhöfe 37 %
- Schlachthöfe 34 %
- Straßenreinigung 29 %
- Abwasser 12 %
- Abfallbeseitigung 10 %

An der Spitze der Kostgänger der Gemeinden stehen also die Büchereien mit 98 %. Daran wird sich in den letzten Jahren nicht viel geändert haben. In meinem Beitrag von 1997<sup>72</sup> bin ich dann der Frage nachgegangen, mit welchen Dienstleistungen die Bibliothek Möglichkeiten hat, ihre Einnahmesituation zu verbessern. Für die Freie Universität Berlin hatte ich damals zunächst einen Deckungsbeitrag durch Mahngebühren von 0,7 % festgestellt, der in meiner Analyse durch exzessive Ausweitung der Einnahmen anhand einzelner Beiträge und Gebühren etwa für Mitgliedsbeiträge, Fernleihgebühren, Vormerkungen, Verlängerungen, Ausleihgebühren und den Verkauf von Beratungsleistungen erhöht werden sollte. Als Ergebnis lässt sich nach meinen damaligen Berechnungen festhalten, dass unter weitgehender Ausschöpfung der den Bibliotheken zur Verfügung stehenden Einnahmequellen der Deckungsbetrag nicht einmal auf 3 % angehoben werden könnte. Er läge damit nach der eingangs erwähnten Statistik des Deutschen Städtetages immer noch unter dem Deckungsbeitrag, den die dort als nächsthöhere Zuschusseinrichtung aufgeführten Museen erwirtschaften.

Eine sich daraus ergebende vordergründige betriebswirtschaftliche Betrachtung: Soll deshalb der Aufwand für die Bibliotheken langfristig und nachhaltig gesenkt werden, geht dies im Grunde nur über eine erhebliche Absenkung der Ausgaben, hier insbesondere der Personalkosten, da die anderen Kosten (Erwerbungskosten, Sachkosten, Raumkosten) wesentlich weniger flexibel sind bzw. aus Gründen des Erhalts der Funktionsfähigkeit der Bibliotheken nicht weiter gesenkt werden können / dürfen.

---

<sup>72</sup> Ausführlicher hierzu Naumann (1997).

## 3.2. Bibliotheksmanagement und Betriebswirtschaft

### 3.2.1. Bibliotheksmanagement als Regelkreis

Nach Erich Gutenberg obliegt dem dispositiven Faktor die Planung, Steuerung und Kontrolle des Einsatzes der Elementarfaktoren, also des betrieblichen Produktionsgeschehens. Der dispositive Faktor muss diese Aufgaben beständig wahrnehmen, also Planung, Steuerung und Kontrolle als permanente aufeinander folgende Tätigkeiten. Das Bibliotheksmanagement hat immer eine strategische Komponente („wo wollen wir hin?“) und eine operative Komponente („wie wollen wir unsere Ziele erreichen?“). Bei der strategischen Komponente geht es vor allem, die Rahmenbedingungen zu klären, unter denen der Betrieb arbeitet, und die Ziele festzulegen, die erreicht werden sollen. Da es sich bei den Bibliotheken um offene soziale Systeme handelt, sind beide Komponenten mit Unsicherheiten behaftet. Rahmenbedingungen können sich im Laufe der Zeit ändern, so dass darauf mit neuen Überlegungen reagiert werden muss.

#### 3.2.1.1. Zielbildungsprobleme

Das allgemeine Ziel der Bibliotheksarbeit, eine optimale Literatur- und Informationsversorgung zu leisten, ist zu unspezifisch, so dass es durch Festlegungen operationaler Ober- und Unterziele untermauert werden muss. Generell ist zu den Zielen bibliothekarischer Arbeit festzustellen, dass hier ein wesentlicher Unterschied zur Zielbildung erwerbswirtschaftlicher Betriebe liegt. Während die Zielsetzung beim erwerbswirtschaftlichen Betrieb in der freien (autonomen) Entscheidung des Unternehmers liegt, welche Chancen er sich bei der Umsetzung seiner Ziele mit welchen Produkten auf dem Markt verspricht<sup>73</sup>, ist das allgemeine Ziel der Bibliotheksarbeit bereits fremdbestimmt: eine optimale Literatur- und Informationsversorgung zu leisten. Die Operationalisierung dieses grundlegenden Ziels durch die Bildung von Oberzielen und daraus abgeleiteten Unterzielen muss diesem von außen gesetzten Ziel entsprechen, weil der Unterhaltsträger dafür die Ressourcen bereitstellt.

Durch die Allgemeinheit der Formulierung eröffnet sich gleichzeitig eine Chance für das betriebliche Handeln, weil damit die Wege und Methoden, mit denen das allgemeine Ziel erfüllt werden soll, vom Unterhaltsträger nicht im Detail festgelegt sind. Die aus dem allgemeinen, nicht operationalisierbaren Ziel abgeleiteten Ziele sollen zudem „SMART“ formuliert sein: **s**peziell, **m**essbar, **a**kzeptierbar, **r**ealistisch und **t**erminiert. Nur so kann in einem später anschließenden Kontrollprozess der Zielerreichungsgrad festgestellt werden. Bei der Operationalisierung der Ober- und Unterziele ist deshalb erforderlich, dass sie ausdrücklich und verständlich (explizit) formuliert werden und sich am fremdbestimmten Auftrag orientieren, der die strategische Orientierung vorgibt (strategische Ziele: „die richtigen Dinge tun“: was wozu), (= Effektivität). Aus den strategischen Zielen werden die operativen Ziele abgeleitet (was wie, wann, womit). Die operativen Ziele sind messbar formuliert (durch Kennzahlen / Indikatoren), (= Effizienz) uns über ihre Erreichung kann berichtet werden. Die strategischen Oberziele und operativen Unterziele können bei den allgemein-öffentlichen Bibliotheken und bei den wissenschaftlichen Bibliotheken wegen des sehr unterschiedlichen Nutzerkreises voneinander abweichen, sind aber dennoch bei der Zielbildung dem allgemeinen Ziel unterzuordnen.

<sup>73</sup> In ganz spitzer Argumentation ist auch die Zielbildung des erwerbswirtschaftlichen Betriebs heteronom durch das marktwirtschaftliche Gewinn(maximierungs)prinzip gesteuert. Denn kein erwerbswirtschaftlicher Betrieb wird bei seiner Ziele verfolgen, die seine Existenz gefährden.

Bei den wissenschaftlichen Bibliotheken ist die allgemeine Zielsetzung oft auch in den Hochschulgesetzen festgelegt<sup>74</sup>, für die allgemein-öffentlichen Bibliotheken können hier Bibliotheksgesetze der Länder<sup>75</sup> solche allgemeinen Ziele enthalten. Zuweilen finden sich auch kommunale Beschlüsse zur örtlichen Bibliotheksentwicklungsplanung, in denen die Aufgaben der Bibliotheken festgehalten sind, beispielsweise für Leipzig.<sup>76</sup>

Gerhard Kissel hat versucht, das Zielsystem einer Bibliothek und die darin anzustrebenden Ziele zu systematisieren<sup>77</sup>. Er nennt Leistungsziele, die sich an den Indikatoren für die Leistungsmessung nach dem IFLA-Handbuch<sup>78</sup> orientieren, Leistungsziele in eigener Definition, die nicht im IFLA-Handbuch stehen, ökonomische Ziele, strukturelle Ziele, Ausstattungsziele und Personalziele. Diese Ziele sollten in einer Zielkonferenz gemeinsam erarbeitet werden oder zum Bestandteil von Zielvereinbarungen innerhalb der Bibliothek oder mit den Unterhaltsträgern gemacht werden. Kissel betont auch die Nutzerorientierung bei den Zielsetzungen, die sich prinzipiell von den professionellen Zielen unterscheiden können.

„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.“<sup>79</sup>

Damit spricht Kissel die Zeitdimension bei der Festlegung der Ziele an. In einem konsistenten Zielsystem sollte deshalb auch festgehalten sein, ob es sich um langfristige Zielsetzungen (bis zu fünf Jahren), mittelfristige (zwei bis drei Jahre) oder kurzfristige Ziele (ein Jahr oder unterjährig) handelt. Wichtig ist weiter bei der Formulierung der Ziele, dass sie neben der Zeitdimension innerhalb des Zielsystems independent oder interdependent formuliert werden und für konkurrierende Ziele eine Prioritätsbewertung vorgenommen wird.

<sup>74</sup> Beispielsweise in § 86 Abs. 1 Berliner Hochschulgesetz: „Die Bibliotheken haben die Aufgabe, die für Forschung, Lehre und Information erforderliche Literatur und andere Informationsträger zu sammeln, zu erschließen und zur Nutzung bereitzustellen.“

<sup>75</sup> Beispielsweise im Thüringer Bibliotheksgesetz, § 2 Abs. (3) „Die von den Gemeinden und Landkreisen unterhaltenen allgemein zugänglichen Bibliotheken (öffentliche Bibliotheken) dienen der schulischen, beruflichen und allgemeinen Bildung und Information.“ und § 3: „Bibliotheken sind Bildungseinrichtungen und als solche Partner für lebenslanges Lernen. Sie sind Orte der Wissenschaft, der Begegnung und der Kommunikation. Sie fördern Wissen und gesellschaftliche Integration und stärken die Lese-, Informations- und Medienkompetenz ihrer Nutzer durch geeignete Maßnahmen sowie durch die Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.“

<sup>76</sup> Beschluss der Ratsversammlung Nr. RBV-1163/12 vom 21.03.2012: Bibliotheksentwicklungskonzeption . Fortschreibung 2012 – 2015: „Die Leipziger Städtischen Bibliotheken (LSB) erfüllen als kommunaler Informationsdienstleister vor allem folgende Aufgaben für Bürgerinnen und Bürger der Stadt:

- Unterstützung aller Phasen des lebenslangen Lernens von frühkindlicher Bildung an bis zur individuellen Fortbildung im Alter;
- Förderung des Lesens als einer Kulturtechnik mit Schlüsselfunktion;
- Kompetenzvermittlung im Umgang mit neuen Medien;
- Sicherung von Chancengleichheit durch freien Informationszugang;
- Beitrag zur Sicherung des Erbes der Vorfahren;
- Angebot von Orten der Begegnung und des Austausches, an denen die Identifikation mit der Stadt gestärkt wird;
- Unterstützung von Alltagsmanagement und kreativer Freizeitgestaltung.

<sup>77</sup> Kissel (1995), S. 68-73.

<sup>78</sup> Measuring quality: performance measurement in libraries. Hrsg. Von Roswitha Poll und Peter te Boekhorst. 2. rev. Aufl. München: Saur, 2007.

<sup>79</sup> Kissel (1995), S. 72f.

### 3.2.1.2. Planung

Sind Rahmenbedingungen und Ziele bestimmt, kann die Umsetzung geplant werden. Planung ist immer die Vorhersage zukünftigen Geschehens. Sie bezieht der systematischen Entscheidungsvorbereitung die zu erreichenden Ziele und die verfügbaren Ressourcen in die Überlegungen ein, aber auch die Frage, ob die vorhandenen Ressourcen für das Erreichen der Ziele ausreichen oder ob hier noch Verbesserungen und Ergänzungen vorgenommen werden müssen, was sich auf alle drei Elementarfaktoren Personal, Betriebsmittel und Räume beziehen kann. Am Ende der Planungsüberlegungen, die auch eine Alternativensuche und eine Alternativenbewertung mit einschließt, steht die Entscheidung, wie verfahren werden soll, die operative Komponente des Bibliotheksmanagements. Die darauf folgende Realisierung gehört aber nicht zum Managementprozess, sondern geschieht in der geplanten Kombination der Elementarfaktoren.

Bei der Bibliotheksplanung liegt zumindest für die grundlegenden betrieblichen Entscheidungen, die ich als die konstitutiven Entscheidungen (beispielsweise Rechtsform und Standort) bezeichne, für den überwiegenden Teil unserer Bibliotheken die Entscheidung bei den öffentlich-rechtlichen Trägern der Bibliotheken. Das Leistungsprogramm, die Prozessorganisation, die anzuwendenden Produktionsverfahren und einzugehende Kooperationen bieten betrieblichen Gestaltungsspielraum. In der Abhängigkeit vom Träger mag eine der Schwierigkeiten begründet liegen, fachlich richtige und sachlich notwendige Planungsalternativen zu realisieren. Allerdings liegt hier auch ein Korrektiv für allzu utopische bibliothekarische Empfehlungen, die nicht zu realisieren sind (ein solches Schicksal hat der Bibliotheksplan '73 gehabt, der von Bibliothekaren erdacht, von den Verwaltungen so aber nicht realisiert worden ist).

Diese Abhängigkeit von den öffentlich-rechtlichen Trägern der Bibliotheken führt zur Erkenntnis, dass die Qualität der bibliothekarischen Planung kein entscheidendes Argument für die Realisierung durch die Träger ist. Ob bibliothekarische Planungen und Entscheidungsvorschläge realisiert werden, hängt im Wesentlichen davon ab, ob sie momentan „bindestrich“-politisch gewollt sind. Bindestrich-politisch kann bedeuten: bibliothekspolitisch, hochschulpolitisch, landespolitisch, finanzpolitisch, strukturpolitisch und was es sonst noch gibt. Ich bitte das „momentan“ bei dieser Aussage zu beachten. Was heute als politisch unmöglich erscheint, dem kann morgen bei anderen politischen Konstellationen als der Weisheit letzter Schluss begeistert applaudiert werden. Und weil wir eben nicht von vornherein abschätzen können, ob wir für die zukünftige Realität oder den Papierkorb planen, muss jede Planung ausreichende Qualität haben, um in einer später möglichen Realisation die von uns gewollten Ergebnisse erbringen zu können. Denn das ist ein weiteres Kennzeichen öffentlichen Handelns: Falls es zur Realisierung kommt, dann wird „planmäßig“ gehandelt.

### 3.2.1.3. Kontrolle

Für den durchgeführten Realisationsprozess ist dann die Kontrolle wichtig, ob das mit der Planung und Entscheidung eingeleitete Tun auch die erwarteten Ergebnisse gebracht hat. Liegen Abweichungen vor, sind diese zu bewerten. Zeigen sich bei der Abweichungsanalyse negative Ausschläge, sind also die gesetzten Ziele nicht erreicht worden, muss geprüft werden, woran dies liegt. Bei geringfügigen Abweichungen etwa unter fünf Prozent sollte man die Abweichungen auf unvorhersehbare Störungen zurückführen, die jeden mit Unsicherheiten behafteten Ziel-, Planungs- und Entscheidungsprozess treffen können. Liegen die negativen Abweichungen über einem vorher festgelegten Wert (hier beispielsweise 5 Prozent), ist zu prüfen, ob die Ziele, die Planung oder die Realisierung mit Fehleinschätzungen und Fehlern behaftet waren und daher an diesen Stellen des Planungs-, Entscheidungs- oder Realisie-

rungsprozesses angesetzt werden muss. Diese Kontrolle, die für ein Überprüfen der gesetzten Ziele notwendig ist, ist aber kein Controlling. **Controlling** ist die ergebnisorientierte Steuerung des Unternehmensgeschehens und damit ein permanenter Prozess, der die gesamte betriebliche Tätigkeit begleitet und frühzeitig auf gravierende Abweichungen hinweisen soll, die dann noch ausgeglichen werden können, bevor das Endergebnis des betrieblichen Tuns messbar vorliegt.

Das Bibliotheksmanagement kann daher als iterativer Prozess mit den Stadien Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle als Regelkreis dargestellt werden.



Allerdings handelt es sich bei der Darstellung des Bibliotheksmanagements als Regelkreis um eine grundlegende Vorgehensweise bei solchen Fragestellungen, dass hier ein unmittelbares Einwirken betriebswirtschaftlicher Methoden verneint werden kann. Eher sind hier Überlegungen der metatheoretischen Wissenschaftsdisziplin „Kybernetik“ ausschlaggebend.

### 3.2.2. Verortung betriebswirtschaftlicher Methoden im Bibliotheksmanagement

#### 3.2.2.1 Zum Unterschied zwischen Bibliotheksmanagement und betriebswirtschaftlichem Denken

Gelegentlich findet man die Aussage, dass Bibliotheken nunmehr im Sinne des Neuen Steuerungsmodells „gemanagt“ müssen, um das betriebswirtschaftliche Denken zu implementieren. Eine solche Behauptung zeugt davon, dass weder die Prozesse in Bibliotheken noch die Möglichkeiten der Betriebswirtschaftslehre, diese Prozesse zu unterstützen, verstanden worden sind.

Es ist offensichtlich, dass das Management von Bibliotheken auch dann erfolgen muss, wenn überhaupt keine betriebswirtschaftlichen Methoden eingesetzt werden. Ich orientiere mich hier am Gutenbergschen Faktoren-Modell, das wie eben beschrieben dem „dispositiven Faktor“ die Planung, Organisation und Kontrolle der Prozesse und der vorausgehenden Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft zuordnet. Hierbei muss man sich darüber im Klaren sein, dass der dispositive Faktor nicht nur auf der Ebene der Bibliotheksleitung existiert, sondern auf allen Ebenen, auf denen solche Aufgaben anfallen. Ich schätze, dass in einer größeren

Bibliothek mit etwa 100 Mitarbeitern und einer differenzierten Aufbauorganisation ein Drittel der Beschäftigten ganz oder zumindest teilweise dem dispositiven Faktor zugerechnet werden kann. Um diese Verantwortung zu verdeutlichen, könnte man auch die Beschäftigten auf der Ebene des mittleren Managements nicht als „Instanzen“, sondern als „Prozessmanager“ bezeichnen und so ihre herausgehobene Bedeutung für den Betriebserfolg würdigen.

Und es muss auch klar sein, dass selbst das bewusste Management von Prozessen nicht unbedingt zu einem betrieblichen Erfolg führen muss. Management-Wissen allein ist noch keine Garantie dafür.<sup>80</sup> Das zeigen zahlreiche Beispiele gerade des mangelhaften Führungswissens der Prozessmanager auf den verschiedenen Ebenen, die die als „Elementarfaktoren“ eingesetzten Beschäftigten mit einem eher mechanistischen Weltbild als willige Aufgabenerfüller ansehen und sich wundern, dass dahinter Menschen mit eigenen Vorstellungen und Motivationen stecken, die die betrieblichen Leistungserwartungen nicht erfüllen müssen.<sup>81</sup> Führungsmodelle, die auf „Befehl und Gehorsam“ beruhen, können hier nicht zum Tragen kommen.

Wesentlicher Ansatzpunkt für betriebswirtschaftliche Methoden ist deshalb das **strategische Bibliotheksmanagement**, also die Zielsetzung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen, wobei hier der Prozessbegriff sowohl Tätigkeiten zur Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft als auch die Dienstleistungen selbst umfasst. Die Inhalte der Prozesse sind von geringerer Bedeutung, weil es kaum vorstellbar ist, ein betriebswirtschaftlich begründbares Urteil über die Anwendung einer bestimmten Katalogisierungssoftware abzugeben. Allerdings kann im Rahmen der Planung und Kontrolle wohl eine vergleichende Aussage zu verschiedenen Katalogisierungssoftware-Angeboten hinsichtlich ihrer Performanz und Wirtschaftlichkeit getroffen werden. Es gilt daher, das strategische Bibliotheksmanagement zunächst gedanklich vom betriebswirtschaftlichen Denken zu trennen und zu fragen, wo überall der sinnvolle Einsatz eines solchen Denkens erwartet werden kann.

Vergleicht man die historische Entwicklung des Bibliotheksmanagements und der Betriebswirtschaftslehre, kann man konstatieren, dass das Bibliotheksmanagement einen erheblichen Organisations-, Erfahrungs- und Verfahrensvorsprung gegenüber der akademischen Betriebswirtschaftslehre hat. Das sinnvolle Aufbewahren und Aufbereiten von Daten ist seit Jahrtausenden in der bibliothekarischen Arbeit bekannt. Man denke nur an die alte Bibliothek in Alexandria, in der bereits im 3. Jahrhundert v. Chr. Ordnungssysteme eingesetzt wurden, um ein gewünschtes Werk aus der Masse herauszusuchen. Bekannt ist hier die Tätigkeit des Kallimachos von Kyrene, der die *pinakes* (Verzeichnisse) verfasste, die nicht nur ein Katalog, sondern ein eigenständiges, systematisch angelegtes bibliographisches Werk über alle in der Bibliothek vorhandenen Autoren waren, das möglicherweise auf dem zugrundeliegenden Katalog der Bibliothek basierte. Ich erinnere auch an frühe Werke zur Bibliotheksverwaltung: das Buch von Gabriel Naudé: *Advis pour traiter une bibliothèque* (1627), Friedrich Adolf Ebert: *Ueber öffentliche Bibliotheken, besonders deutsche Universitätsbibliotheken, und Vorschläge zu einer zweckmässigen Einrichtung derselben* (1811) und Martin Schrettinger: *Versuch eines vollständigen Lehrbuches der Bibliothek-Wissenschaft oder Anleitung zur vollkommenen Geschäftsführung eines Bibliothekärs*. (Band 1 (Heft 1-3, 1808-1810); Band 2 (Heft 4, 1829)). Neben Monographien im 19. und zu Anfang des 20. Jahrhunderts wäre auch der monumentale zweite Band des Handbuchs der Bibliothekswissenschaft in beiden Auflagen zu nennen. Aber in Bezug auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden ist man ja

<sup>80</sup> Vielleicht haben Umlauf und Hobohm ihre Loseblattsammlung bewusst „Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen“ genannt, um bereits im Titel anzudeuten, dass hier auf verschiedene Fragestellungen eine fachgerechte Erfolg bringende Antwort gefunden werden kann.

<sup>81</sup> Es gibt übrigens eine Web-Seite, auf der man persönlich ungestört selbst prüfen kann, ob man die notwendigen mitarbeiterorientierten Führungsfähigkeiten bereits hat oder noch entwickeln (lassen) muss: <http://asurl.de/11ev> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

nie zu alt und zu erfahren, um nicht auch Neues zu lernen, was zur optimalen Aufgabenerfüllung beiträgt.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich aus einer Kaufmannswissenschaft (hier wäre das berühmte Werk von Luca Pacioli „Summa de Arithmetica, Geometria, Propotioni et Propotionality“ (1494) mit einem Kapitel zur doppelten Buchführung zu nennen) entwickelt. Allerdings lassen sich auch, da wirtschaftliches Handeln eine der Grundvoraussetzungen des (Über-) Lebens ist, bereits in der Antike Quellen nachweisen, die sich mit wirtschaftlichem Handeln beschäftigen.<sup>82</sup> Die Bibliothek des Assurbanipal war in erster Linie eine Verwaltungsbibliothek, wie wir aus der Entzifferung der Tontafeln erfahren haben. Xenophon (Οικονομικός „Oikonomikos“, ca. 390-355 v. Chr.) und die Aristoteles zugeschriebene Schrift „Über Haushaltung in Familie und Staat“ beschrieben wirtschaftliches Handeln. Auch im Mittelalter wurde insbesondere durch die Einführung des dezimalen Zahlensystems als Weiterentwicklung der indischen Zahlschrift die Bearbeitung und Darstellung wirtschaftlicher Fragestellungen erleichtert. Als Geburtsstunde der modernen Betriebswirtschaftslehre in der Schweiz, Österreich und Deutschland wird häufig das Jahr 1898 angesehen.<sup>83</sup> Damals entstanden im deutschsprachigen Raum Handelshochschulen in St. Gallen, Leipzig, Aachen und Wien. Damit wurde die Betriebswirtschaftslehre zu einer Wissenschaftsdisziplin. Ein bedeutender deutschsprachiger Vertreter der (allgemeinen) Betriebswirtschaftslehre im 20. Jahrhundert war Eugen Schmalenbach (1873-1955), der der Betriebswirtschaftslehre (und einer betriebswirtschaftlichen Zeitschrift) ihren Namen gab und einen Schwerpunkt seiner wissenschaftlichen Arbeit im Rechnungswesen sah. Der schon mehrfach genannte Erich Gutenberg (1897-1984) schuf das methodische Gerüst der faktororientierten Betriebswirtschaftslehre. Edmund Heinen (1919-1996) ist als Begründer der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre anzusehen, Hans Ulrich (1919-1997) entwickelte die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre und Horst Albach (geb. 1931) prägte die managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, die heute umfassend von Jean-Paul Thommen (1953-) behandelt wird.<sup>84</sup>

Grenzt man also wirtschaftliches Handeln und betriebswirtschaftliches Denken in Theorien und Methoden voneinander ab, erkennt man in der Betriebswirtschaftslehre eine relativ junge Wissenschaft, die heute einen bedeutenden Schwerpunkt ihrer Forschung auf die optimale Führung eines Betriebes (= Management) legt. Daher ist zu erwarten, dass hier verwertbare Erkenntnisse auch für das Bibliotheksmanagement vorhanden sind.

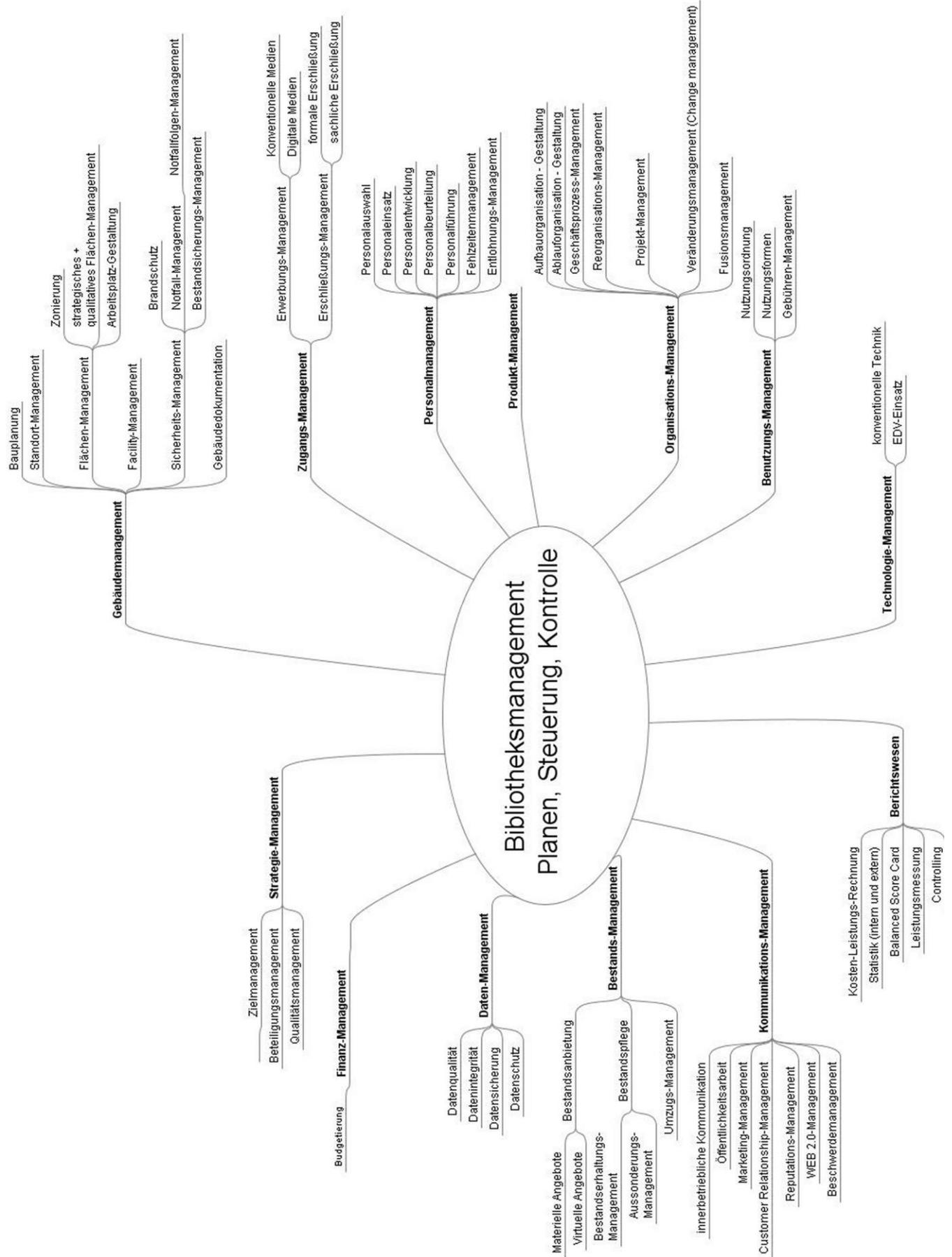
Eine Übersicht über die verschiedenen Bereiche des Bibliotheksmanagements kann die nachfolgende Mind-Map<sup>85</sup> geben, die ich für Lehrveranstaltungen zum Bibliotheksmanagement entwickelt habe.

<sup>82</sup> S. zum Folgenden auch <http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebswirtschaftslehre#Geschichte> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>83</sup> Vgl. zum Folgenden <http://www.betriebswirt-info.de/bwl-grundlagen/geschichte.php> und <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebswirtschaftslehre-bwl.html> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>84</sup> Zu den verschiedenen Theorieansätzen verweise ich nochmals auf den Beitrag von Schanz (2009).

<sup>85</sup> Diese Mind-Map ist ein Versuch, die verschiedenen Bereiche des Bibliotheksmanagements zu gliedern und zuzuordnen. Es ist zu erwarten, dass bei intensiverer Beschäftigung noch weitere Verzweigungen hinzukommen.



### 3.2.2.2 Zum Inhalt des „Praxishandbuch Bibliotheksmanagement“

Um eine Orientierung für die Vielfalt der Aktivitäten im Bibliotheksmanagement zu erhalten, kann man man beispielsweise zur Analyse die Gliederung und den Inhalt des zweibändigen „Praxishandbuch Bibliotheksmanagement“ (2015) benutzen, in dem auf fast 1000 Seiten der aktuelle Kenntnisstand zum Bibliotheksmanagement ausgebreitet wird, um dort nach Ansatzpunkten für den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden in den verschiedenen Teilaspekten des Bibliotheksmanagements zu suchen.<sup>86</sup>

Der erste große Abschnitt „Rahmenbedingungen und Strukturen“ beschäftigt sich mit den Bibliothekstypen, der Entwicklung der Bibliothekssparten und der internationalen Zusammenarbeit. Ein Ansatz für betriebswirtschaftliches Denken lässt sich hier kaum erkennen. Natürlich kann man in eine Organisationskritik eintreten und nach der Zweckmäßigkeit von Zusammenschlussformen und deren positive wirtschaftliche Auswirkungen fragen. Man müsste aber auch dabei das Primat der (Bibliotheks-) Politik anerkennen, die bestimmte Strukturen so manifestieren will, wenn dies aus Gesichtspunkten geboten erscheint, die dem Wirtschaftlichen übergeordnet sind. Im zweiten großen Abschnitt „Bibliotheksbau und -einrichtung“ kann man davon ausgehen, dass die Errichtung von Gebäuden einer bestimmten Ökonomie hinsichtlich Fertigungsprinzipien und Materialien folgt, bei der Einrichtung oftmals auch Sparamkeitsgesichtspunkte das Handeln lenken, die zum Verzicht auf für von den Bibliotheksplanern betriebsnotwendig gehaltenen Einrichtungen führen, die später teuer nachgerüstet werden müssen.<sup>87</sup> Der Beitrag von Sandra Heuser zum Gebäudemanagement kann im Ansatz betriebswirtschaftlichen Überlegungen hinzugerechnet werden, obwohl sie im Wesentlichen Managementaktivitäten der Unterhaltsträger beschreibt, die außerhalb der direkten Einflussphäre des Bibliotheksmanagements liegen.

Im großen Abschnitt „Bestandsaufbau und Akquisition“ werden betriebswirtschaftliche Fragen nur am Rande angesprochen, weil es hierbei im Wesentlichen um bibliothekspolitische Entscheidungen zum Bestand und zur Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel geht. Hier spielen natürlich auch betriebswirtschaftliche Fragen des ökonomischen Verhaltens am Beschaffungsmarkt in die bibliothekarischen Überlegungen mit hinein.<sup>88</sup> Andererseits haben hier die Bibliotheken auch ohne Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher Methoden kostengünstige Beschaffungsverfahren gefunden, etwa Konsortiallösungen zum verbilligten Bezug elektronischer Daten oder den regalfertigen Bezug von Medien durch eine bibliothekarische Einkaufsorganisation wie die Einkaufszentrale für Bibliotheken GmbH (ekz).<sup>89</sup>

In den Abschnitten „Open Access“ und „Erschließung der Metadaten“ hätten betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Ablauforganisation der Erschließung eine Rolle spielen können. Hier sind, wie bereits Hermann von Kortzfleisch untersuchte, erhebliche Rationalisierungsserven im Ablauf und im Personaleinsatz möglich, die noch nicht völlig ausgeschöpft sein

<sup>86</sup> Im umfangreichen Index findet man allerdings den Begriff „Betriebswirtschaft“ oder Ableitungen davon nicht.

<sup>87</sup> Zwei Beispiele aus der Praxis: bei einer neu errichteten Bibliothek mit 1000 Arbeitsplätzen auf mehreren Stockwerken wurde darauf verzichtet, durch den Einbau einer intelligenten Gebäudesteuerung alle Leselampen zentral auszuschalten. Nun muss zum Dienstschluss dies bei jedem Arbeitsplatz manuell vorgenommen werden, was im Winter zu erheblichen Arbeitskosten führt. In der Fotostelle meiner früheren Bibliothek waren die Erdgeschoss gelegenen Räume der Fotostelle zwar durch gepanzerte Jalousien gegen Einbruch gesichert, mussten aber bei Dienstbeginn und Dienstschluss von Hand bewegt werden. Das kostete die Fotografin eine halbe Stunde ihrer Arbeitszeit. Durch den Einbau von Jalousienmotoren konnte dieser Arbeitsaufwand auf wenige Handgriffe reduziert werden.

<sup>88</sup> Beispielsweise Katzmayer (2009).

<sup>89</sup> Wie heftig hier die Auseinandersetzung um von der Bibliotheksleitung für betriebswirtschaftlich sinnvoll gesehene Aufgabenübertragungen an die ekz geführt werden kann, zeigt gegenwärtig die Diskussion an der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. S.

[http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2014/24729/pdf/Der\\_Personalrat\\_informiert\\_2.pdf](http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2014/24729/pdf/Der_Personalrat_informiert_2.pdf) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

werden. Allerdings ist bei einer generellen Darstellung, wie sie das Praxishandbuch anlegt, hierzu nur eine allgemeine Aussage möglich. Konkrete ablauforganisatorische Verbesserungen lassen sich immer nur am konkreten Fall erarbeiten. Das gilt auch für eine betriebswirtschaftliche Fragestellung wie die Bildung optimaler Losgrößen. Bei einer solchen Diskussion zeigt sich wiederum die Eigenart des Betriebes „Bibliothek“: Im laufenden Zugang lassen sich solche optimalen Losgrößen nicht bilden, da die Menge der zu bearbeitenden Medien nicht im kontinuierlichen Fluss eintrifft und die zentrale Fragestellung der optimalen Losgröße, ähnlich wie bei der optimalen Bestellgröße eine Minimierung der Lagerkosten und der pro Los anfallenden Einrichtungskosten zu erreichen, im Bibliotheksbetrieb keine häufige Fragestellung darstellt. Anwendbar wäre dies etwa bei umfangreichen Retrokonversionsprojekten oder der Inhalte sichernden Digitalisierung, die nicht nutzerinduziert sind, indem man fragt, was etwa innerhalb einer Woche von einem Team zu schaffen ist und darauf die Betriebsprozesse abstellt.<sup>90</sup>

Bei den „Dienstleistungen und Benutzung von Bibliotheken“ treffen wir auf einen weiteren großen Block, bei dem man keine Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden erwarten darf. Die Ausstattung von Benutzungseinrichtungen als Service, die Technik der Ausleihe, Scan- und Kopierdienst oder die bibliothekarische Auskunft sind Dienstleistungen, die zwar teilweise mit Hilfe von Warteschlangen-Überlegungen angegangen werden können, die aber selbst wiederum keine betriebswirtschaftliche Methodik, sondern eine Übernahme von methodischen Ansätzen aus der mathematischen Wahrscheinlichkeitstheorie zur Entscheidungsunterstützung sind.

Die „Publikationsdienstleistungen“ sind Aufgabenstellungen des Betriebsbetriebes, die ihm als Print- oder elektronischer Verlag zufallen können. Betriebswirtschaftliche Überlegungen, wie sie beispielsweise im Verlagssektor angestellt werden, wenn es um die Entscheidung geht, ein Werk zu publizieren, damit es wenigstens den Deckungsbeitrag der variablen Kosten einbringt, entfallen hier, weil es etwa bei einem Publikationsserver um das Angebot einer Plattform geht, auf der universitätsbezogene oder in der Universität entstandene Publikationen veröffentlicht werden.

Auf den Abschnitt „Bibliotheksmanagement“ gehe ich im folgenden Unterpunkt gesondert ein.

Die Abschnitte „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Digitalisierung von Kulturgut sowie die Bestandserhaltung und Langzeitverfügung digitaler Ressourcen“ sprechen betriebliche Handlungsfelder an, bei denen das betriebswirtschaftliche Denken nur begrenzt zum Einsatz kommen kann, etwa bei Kostenüberlegungen zur Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Erhaltung von abgenutzter oder stark verfallender Gebrauchsliteratur. Das geschieht im vorliegenden Text aber nicht.

In den Abschnitten „Beruf, Aus- und Fortbildung“, Bibliotheksrecht“ und „Bibliotheks- und Informationsethik“ werden keine betriebswirtschaftlichen Fragen angesprochen. Der abschließende Abschnitt „Bibliothek 2020“ versteht sich mit seinen beiden Beiträgen als Appell, die bibliothekarischen Einrichtungen in der Zukunft so aufzustellen, dass sie weiterhin ein unverzichtbarer Teil des gesellschaftlichen kulturellen Lebens sind.

---

<sup>90</sup> Ähnlich ist hier die Bayerische Staatsbibliothek bei dem Digitalisierungsprojekt mit GOOGLE verfahren.

### 3.2.2.3. Der Abschnitt „Bibliothekmanagement“ im „Praxishandbuch Bibliotheksmanagement“

Beim Abschnitt „Bibliotheksmanagement“ werden mit den Abschnitten „Betriebliche Organisation“, „Personalmanagement und digitale Transformation“, „IT-Planung und –Beschaffung“ sowie „Innovationsmanagement“ Themen angesprochen, die dem Erkenntnisstreben der Betriebswirtschaftslehre näher kommen. Der Abschnitt „Betriebliche Organisation“ enthält neben der Darstellung von Aufbau- und Prozessorganisation auch Überlegungen zur Haushaltsbewirtschaftung, zum Outsourcing und zum Qualitätsmanagement. Bei der Ablauforganisation ist der Hinweis von Joachim Kreische interessant, dass die in den Bibliotheken als Handlungsanweisungen weit verbreiteten „Geschäftsgangsdarstellungen“ sich nicht für die Steuerung des betrieblichen Ablaufgeschehen eignen.

„Als geeignetere Instrumente haben sich im Bibliotheksbereich Methoden aus der betriebswirtschaftlichen Prozessorganisation durchgesetzt. Mit diesen werden die vollständig beschriebenen Prozesse in einem systematischen Zusammenhang betrachtet und logistisch bewertet. Es lassen sich dann Prozessketten bilden, die im Rahmen einer Wertschöpfungskette zur Erstellung eines definierten Produkts beitragen und dabei Kern- oder Unterstützungsprozesse darstellen. Eine operationalisierbare Form erhält die Gesamtheit der Prozesse durch eine meist grafisch dargestellte Prozesslandkarte.“<sup>91</sup>

In der Folge begründet er, ausgehend von der genauen Dokumentation der Prozesse, die Möglichkeit des Einsatzes der Kosten- und Leistungsrechnung als Prozesskostenrechnung und erwähnt die Steuerungsmöglichkeit durch eine ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung.

Allerdings gibt Kreische auch den Hinweis, dass in der Praxis eine Kosten- und Leistungsrechnung in Bibliotheken zumeist dann eingeführt wird, wenn sie durch den Unterhaltsträger initiiert wurde. Dies sei im kommunalen Bereich häufiger, in den Hochschulen bisher nur selten der Fall.<sup>92</sup> Bestätigt sich hier die Auffassung, dass die Bibliothekare den hohen Nutzen eines ausgebauten Systems der Kosten- und Leistungsrechnung für die wirtschaftliche Steuerung des Bibliotheksbetriebes nicht erkennen und von sich aus ein solches Informationsmittel anstreben? In Berlin war dies sogar ein zweistufiger Prozess: Zunächst hat der Senat von Berlin in den Hochschulverträgen festgelegt, dass jede Hochschule eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen hat. Die Freie Universität Berlin hat dies für alle ihre Einrichtungen in mehreren Implementierungswellen mit fachlicher Unterstützung durch einen externen Berater durchgeführt, die Bibliotheken wurden in der zweiten Welle als erste Einrichtungen mit dem Verfahren ausgestattet.<sup>93</sup> Die Universitätsbibliothek der FUB hatte zwar schon 2000 mit dem Gedanken gespielt, aufgrund der Veröffentlichung von Ceynowa (1999) die Prozesskostenrechnung einzuführen, wurden aber hierbei von der zentralen Universitätsverwaltung wegen des auch dort damit verbundenen Aufwands der Datenermittlung „ausgebremst“. Und vielleicht Berlin-typisch: als die Universitätsbibliothek der FUB mit den Universitätsbibliotheken der drei anderen Kuratorialhochschulen HU, TU und UdK Kontakt aufnahm, um eine gemeinsame Lösung für die Methodik der Kosten- und Leistungsrechnung zu entwickeln, stieß sie dort auf Unverständnis, weil in den anderen Hochschulen keineswegs daran gedacht war, in den Bibliotheken eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Hier sollte es genügen, die gesamten Bibliothekskosten als Gemeinkosten mit Hilfe von Schlüsseln auf die wissenschaftlichen Einrichtungen zu verrechnen. Dem Senat von Berlin war es offensichtlich egal, wie die Hochschulen der Verpflichtung zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung nachkamen.

<sup>91</sup> Kreische (2015), S.662. – Zu Verfahren der Geschäftsprozessmodellierung s. beispielsweise <http://de.wikipedia.org/wiki/Gesch%C3%A4ftsprozessmodellierung> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>92</sup> S. Kreische (2015), S. 663.

<sup>93</sup> S. hierzu Naumann (2008).

In diesem Abschnitt hätte es auch die Möglichkeit gegeben, näher auf das strategische Bibliotheksmanagement einzugehen. Denn in diesem Bereich finden sich viele Methoden, die gemeinhin mit dem betriebswirtschaftlichen Denken. Bei näherer Analyse wird man jedoch anzweifeln, ob es sich dabei um nur oder ausschließlich mit aus der betriebswirtschaftlichen Forschung entstandene Methoden handelt, die nur dort aus dem Erkenntnisziel der Betriebswirtschaftslehre, der Mikroökonomie, entwickelt worden sind oder werden konnten. Dazu ist das Betrachtungsfeld der Betriebswirtschaftslehre zu eng gefasst. Weil ein Betrieb am Markt nur bestehen kann, wenn es wirtschaftlich erfolgreich ist, ist das strategische Denken und Handeln darauf fokussiert, strategische Erfolgspositionen des eigenen Betriebs zu erkennen, daran zu arbeiten und im Marktgeschehen auszunutzen. Da strategisches Denken aber nicht nur auf wirtschaftliche Zusammenhänge begrenzt ist, sondern ein Merkmal allen Überlebens ist, werden die Ansätze zum strategischen Denken zwar in der Betriebswirtschaftslehre ausformuliert, gehören aber sicherlich nicht zum Bereich des marktorientierten Entscheidens und Handelns.

Neben einer Umfeld- oder Wettbewerbsanalyse (Märkte, Konkurrenten) ist die Analyse der Möglichkeiten und Fähigkeiten des eigenen Betriebs wichtige Grundlage für Entscheidungen im Rahmen des strategischen Managements. Die **Wettbewerbsanalyse** beschäftigt sich nach Micheal F. Porter mit fünf Faktoren:<sup>94</sup> der Gefahr des Markteintritts durch neue Anbieter (dies sind bei Bibliotheken weniger neue Bibliotheken, sondern Anbieter ähnlicher Dienstleistungen wie Online-Buchhändler oder Datenbank-Direktverwerter), die Rivalität unter bestehenden Marktteilnehmern (eine Gefahr, die bei Bibliotheken eher als gering eingeschätzt werden kann), der Druck durch Substitutionsprodukte (auch hier kann auf den Online-Buchhandel und die Eigenverwertung von Digitalisaten durch Verlage verwiesen werden), die Verhandlungsstärke von Nachfragern (bei wissenschaftlichen Bibliotheken eher als schwach einzuschätzen, bei allgemein-öffentlichen Bibliotheken eher als stark, beispielsweise auch durch Nichtnutzen der Bibliothek bei als unzureichend empfundenem Dienstleistungsangebot) und die Verhandlungsstärke von Anbietern (für Bibliotheken insbesondere relevant beim Angebot von periodischen Publikationen, die sich auf wenige potente Anbieter konzentrieren und bei denen mit Hilfe von Konsortien eine Gegenmacht (contervailing power) aufzubauen versucht wird.

Ebenfalls der erfolgreichen Positionierung am Markt dient die Portfolio-Analyse. Ziel der **Portfolio-Analyse** ist es, die vorhandenen oder potenziellen Ressourcen in Bereiche zu lenken, in denen die Marktaussichten besonders vorteilhaft sind und in denen das Unternehmen seine Stärken ausnutzen kann. Dabei unterscheidet die Portfolio-Analyse die betrieblichen Produkte in „stars“, also Produkte, die einen langfristigen Erfolg versprechen, in „cash cows“, Produkte, die einen relativ sicheren Beitrag zum monetären Betriebserfolg bringen, in „question marks“, Produkte, die sich am Anfang ihres Produktlebenszyklus befinden und noch weitere Investitionen erfordern, um zur Marktreife und damit zum Betriebserfolg zu werden, und in „poor dogs“, Produkte, die nur Verluste bringen und deshalb aus dem Angebot herausgenommen werden sollten. Der Verfasser hat in einem Beitrag zum Thema „Portfolio-Analyse für Bibliotheken dazu festgestellt, dass die Portfolio-Analyse nur für Produkte eine Aussage bietet, die nicht zum Kerngeschäft des Bibliotheksbetriebs gehören.<sup>95</sup>

Die **Stärken-Schwächen-Analyse** soll einen Vergleich einzelner Kriterien mit dem Marktdurchschnitt bzw. dem Hauptwettbewerber liefern. Damit die Bibliothek aussagekräftige Ergebnisse erhalten kann, sind Ehrlichkeit und eine selbstkritische Betrachtungsweise bei der Selbsteinschätzung notwendig. Man soll sich also nicht „in die Tasche lügen“, weil dann die

<sup>94</sup> S. dazu die Darstellung bei Thommen (2008), S. 796-799.

<sup>95</sup> S. Naumann (2013); S: 40-42.

aus der Stärken-Schwächen-Analyse abgeleiteten Entscheidungen nicht zielführend sind. Ein Beispiel für ein Schema, das für eine Stärken-Schwächen-Analyse als Grundlage dienen kann, sei hier wiedergegeben:

Kriterium	Unterkriterium	← Schwäche      Stärke →			
		--	-	+	++
Marketing	Image			+	
	Bekanntheitsgrad			+	
	Preis			-	
	Kommunikationspolitik			+	
Forschung und Entwicklung	Image, Ruf			-	
	Eigenes Know-How			-	
	Innovationspotenzial			-	
Management und Mitarbeiter	Mitarbeitermotivation			+	
	Kosten			-	
	Innovation und Flexibilität			-	
Informationsvermittlung	Rechercheaufträge			+	
	Auskunftsqualität			+	
	Schulungen			-	
Medienangebot	Aktualität			+	
	Quantität			+	
	Qualität			+	
	Tiefenspektrum			-	
Erwerbung und Medieneinarbeitung	Breitenspektrum			+	
	Effizienz der Bestellprozesse			-	
	Einarbeitungsdauer			-	
	Effizienz der inhaltlichen Erschließung			-	
	Qualität der Systematisierung			-	
	Qualität der Katalogisierung			-	

96

Die **SWOT-Analyse** ist eine Erweiterung der Stärken-Schwächen-Analyse und bezieht durch die Umweltebene den Konkurrentenkreis mit ein. Sie dient dazu, die Entscheidungen über Handlungsmöglichkeiten der Bibliothek besser abschätzen zu können. Auch wenn sie teilweise nur dem Marketing-Management zugeordnet wird, ist die SWOT-Analyse ein allgemeiner Ansatz, der nicht nur auf Betriebe bezogen werden kann, sondern in allen Entscheidungen, bei denen man einen zukünftigen Erfolg abschätzen möchte, eine Rolle spielt. Dabei sind zwei Ebenen zu betrachten. Die Betriebsebene ermittelt die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) innerhalb des Betriebes, die Betriebsumwelt wird unter den Gesichtspunkten Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) analysiert. Damit ist sie ein klassisches Instrument für das strategische Bibliotheksmanagement.

Weitere Instrumente des strategischen Managements sind das **Benchmark-Verfahren**, mit dem Teile oder der gesamte Betrieb auf seine Position im Markt gemessen werden kann, **Kennzahlensysteme** oder die **Balanced Scorecard**<sup>97</sup> als Abhängigkeitsanalyse verschiedener Kennzahlen.

<sup>96</sup> Abbildung entnommen aus: <http://www.bibliotheksportal.de/themen/marketing/marktanalyse/staerken-schwaechen-analyse.html> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>97</sup> Für eine Anwendung auf Bibliotheken s. Ceynowa (2002).

### 3.2.2.4. Ergebnis der Analyse des „Praxishandbuchs“

Ich habe bewusst das „Praxishandbuch Bibliotheksmanagement“ so ausführlich vorgestellt, um zu zeigen, dass es auch heute hervorragende Übersichten geben kann, in denen auf die Darstellung von betriebswirtschaftlichen Methoden verzichtet werden kann, ohne für die in den Bibliotheken in vielerlei Funktionen Beschäftigten an Informationswert und Handlungsanregung zu verlieren. Man mag einwenden, dass trotz der Fülle der angesprochenen Themen und Darstellungen die betriebswirtschaftliche Sicht auf die Bibliothek nur unzureichend gelungen ist, wenn man wichtige Handlungsfelder wie das Rechnungswesen und das nutzerorientierte Handeln, wie es im Marketing-Ansatz als grundlegende Betriebspolitik sichtbar wird, nur marginal behandelt. Andererseits bietet die zunehmende Publikation solcher themenorientierter Praxishandbücher (zum Marketing 2012 erschienen, zum Bibliotheksbau für 2016 angekündigt) reichhaltige Ergänzungen. Betrachtet man unter dem Gesichtspunkt der Praxishilfen entsprechende Publikation des führenden Verlags de Gruyter Saur für den Zeitraum 2012 – 2016, erkennt man, dass in jüngster Zeit neben den großen Sammelwerken eine Vielzahl von teils eng themenbezogenen Publikationen erschienen ist oder erscheinen wird, die entsprechende Hilfestellungen leisten.

Bergmann, Julia / Plieninger, Jürgen: Arbeitsorganisation 2.0 (2012)

Brockerhoff, Christiane: Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek (2012)

Hanke, Ulrike / Straub, Martina / Sühl-Strohmenger, Wilfried: Informationskompetenz professionell fördern (2012)

Ball, Rafael: Bibliometrie (2013)

Fingerle, Birgit Inken: Sich und andere führen (2013)

Jacobs, Anne: Bibliotheks- und Informationsmanagement in der juristischen Praxis (2013)

Kirmse, Renate: Schulbibliothek (2013)

Kulzer, Gudrun: Bibliothek der dritten Lebensphase (2013)

Ott, Tobias: Crossmediales Publizieren im Verlag (2013)

Siegfried, Doreen / Nix, Sebastian Johannes: Nutzerbezogene Marktforschung für Bibliotheken (2013)

Deeg, Christoph: Gaming und Bibliotheken (2014)

Deggeller, Kurt: Bestandserhaltung audiovisueller Dokumente (2014)

Jakisch, Elgin Helen: Unternehmensbibliotheken - Digitale Services (2014)

Keller-Loibl, Kerstin / Brandt, Susanne: Leseförderung in Öffentlichen Bibliotheken (2014)

Alker, Stefan / Bauer, Bruno / Stumpf, Markus: NS-Provenienzforschung und Restitution an Bibliotheken (2015)

Brockerhoff, Christiane: Interne Kommunikation in der Bibliothek (2015)

Düren, Petra: Bibliotheken als lernende Organisationen (2015)

Fingerle, Birgit Inken / Mumenthaler, Rudolf: Innovationsmanagement in Bibliotheken (2015)

Kuth, Martina: Praktisches Management in One Person Libraries (2015)

Kaukoreit, Volker: Umgang mit Nachlässen in Bibliotheken und Archiven (2016)

Nur eine Publikation, die sich mit der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden auf die Arbeit in Bibliotheksbetrieben beschäftigt, fehlt in diesem Zusammenhang.

Trennt man, um die eingangs dieses Abschnitts gestellte Frage aufzugreifen, das Bibliotheksmanagement gedanklich vom betriebswirtschaftlichen Denken und fragt, wo überall der sinn-

volle Einsatz solchen Denkens erwartet werden kann, kann man zur Überzeugung gelangen, dass bis auf einige wenige Bereiche, die ich in Abschnitt 3.4 mit der Kostenrechnung vorstellen werde, die Notwendigkeit zu betriebswirtschaftlichem Denken nicht erforderlich ist. Doch halt: der Verzicht auf die explizite Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden bedeutet nicht, dass man sich im Bibliotheksbetrieb grundlegend vom rationalen und insbesondere ökonomischen Denken verabschieden kann, wie es zu Anfang meiner Ausführungen bei der Darstellung, wie das betriebswirtschaftliche Denken in die Bibliotheken kam, anklang. Weiterhin gilt, um das Gutenbergsche Faktorenmodell noch einmal aufzugreifen, die rationale ressourcenschonende Kombination der Elementarfaktoren durch einen dazu befähigten dispositiven Faktor. Aber einer grundständigen Ausbildung als Betriebswirt scheint es dafür nicht zu bedürfen.

### 3.2.3. Führung im Betrieb

Es muss wundern, dass im Praxishandbuch Bibliotheksmanagement den betrieblichen Führungsfunktionen und Führungsstilen kein Raum gewidmet, sind doch strategische Entscheidungen über den im Betrieb anzuwendenden Führungsstil auch prägend für die operative Ebene der Leistungsherstellung und damit wichtige Bedingungen für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung. Gerade bei einem Dienstleistungsbetrieb wie der Bibliothek wirkt auch der praktizierte Führungsstil nach außen in den Kontakt mit den Benutzern hinein.<sup>98</sup>

Obwohl die Thematik des Führens insbesondere von der betriebswirtschaftlichen Forschung bearbeitet wird, zeigt sich jedoch, dass diese Fragestellung nicht allein mit betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen bearbeitet werden kann, sondern viele andere wissenschaftliche Gebiete hier herangezogen werden müssen, weil es beim Führen eben nicht nur die mechanistische Kombination des Produktionsfaktors „Mensch“ mit den Betriebsmitteln und Räumen geht, sondern auch um Fragen der Persönlichkeit, der Motivation und des Motivierens und anderer sozialpsychologischer Fragestellungen.

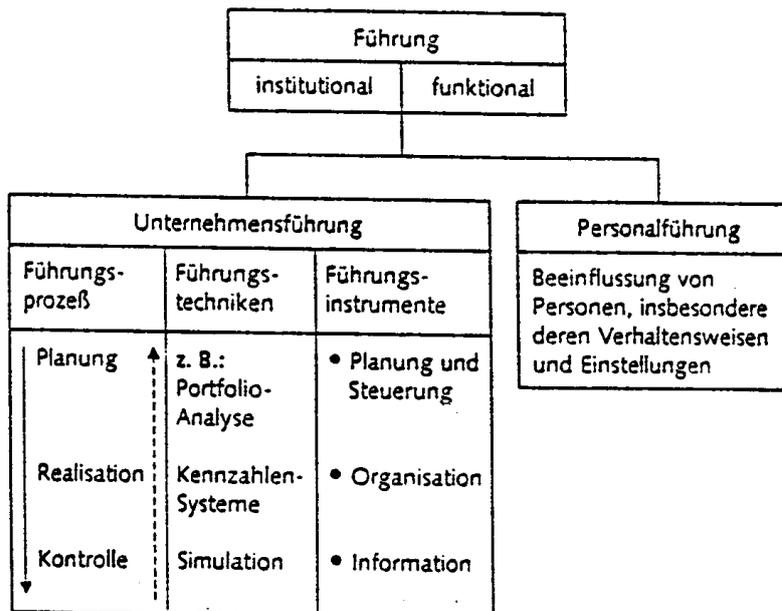
„Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (= Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (= Personalführung)“<sup>99</sup>

Franz Xaver Bea verdeutlicht diese Funktionalität von Führung in einem Schaubild, in dem zunächst zwischen der funktionalen Tätigkeit des Führens und der institutionalen, durch eine Gruppe in verschiedenen Aufgabenzusammenhängen wahrgenommenen Führung unterscheidet und danach die Aspekte der Betriebs-(Unternehmens-)führung und der Personalführung abgrenzt:

---

<sup>98</sup> Auch hierzu ein Praxisbeispiel: In einer größeren Bibliothek hat sich die Leiterin alle strategischen und operativen Entscheidungen vorbehalten, beispielsweise auch die Frage einer ausnahmsweise zu erteilenden Verlängerung. Nicht nur, dass sie sich selbst mit unnötigen Entscheidungen belastet, gewinnen auch die Nutzer einen Eindruck von Inkompetenz bei den an der Ausleihe arbeitenden Kolleginnen, die sich nichts mehr selbst zu entscheiden trauen.

<sup>99</sup> Bea (2011), S.1.



Über die „Unternehmensführung“ habe ich im vorangegangenen Abschnitt einige Aussagen getroffen. Bei der Personalführung geht es immer um die Beeinflussung von Einstellungen und Handlungen anderer. Deshalb sollten in der Person des Führenden bestimmte Voraussetzungen gegeben oder entwickelbar sein. Angeborene Eigenschaften gehören im betrieblichen Geschehen weniger zu den Führungseigenschaften. Die meisten Eigenschaften sind erlernt. Aufstieg in Organisationen und die damit verbundene zunehmende Übernahme von Führungsfunktionen ist noch wenig an Persönlichkeitsfaktoren oder Leistung gebunden, ja, eigentlich betriebszweckfremde Parameter wie Anciennität, also die Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb oder das Lebensalter, tragen dazu bei, in Vorgesetztenrollen zu geraten, was nicht allzu selten zu dysfunktionalen Erscheinungen führt.

Soziales Lernen und Umwelterfahrungen sind wesentlich dafür verantwortlich, wie Führungsfunktionen ausgeführt werden. Gewisse Einstellungen und Verhaltensweisen (Persönlichkeitsfaktoren wie Verantwortungsbereitschaft, Entscheidungsbereitschaft bei ungewissen Entscheidungssituationen) begünstigen stark das Ausüben von Führungsfunktionen, die aber erst im Wechselspiel der Anpassung dieser Persönlichkeitsfaktoren mit betrieblichen Gegebenheiten zur optimalen Aufgabenerfüllung führen. Ziele und Struktur der Aufgaben sowie die Erwartungen der zu Führenden müssen von den Führenden berücksichtigt werden und können so aber auch stark beeinflusst werden. Eine Sensibilität für zwischenmenschliche Beziehungen sowie Bedürfnisse am Arbeitsplatz scheint optimales Ausüben von Führungsfunktionen zu fördern. Die Nähe zum Mitarbeiter kann mit einem kooperativen Führungsstil leichter hergestellt werden. Eine situationsbezogene Führungseinstellung auf kooperativer Grundlage scheint gegenwärtig der zu präferierende betriebliche Führungsstil zu sein. Von den Mitarbeitern heute an Führungsstil und Führungsverhalten herangetragene Erwartungen sind z. B., dass auf reine Statusautorität weitgehend verzichtet wird, dass Autorität dafür auf fachlicher Kompetenz und Kenntnis der Führungsfunktionen beruhen sollte, dass Vorgesetzte sich für die Bedürfnisse der Mitarbeiter am Arbeitsplatz einsetzen, dass rational und kooperativ vorgegangen wird statt befehlend, dass überzeugt und nicht manipuliert wird, dass sachlich geführt wird usw. Kooperation stellt so weitgehend eine Grundlage zur Ausübung der Führungsfunktionen dar. Für die Bibliotheken werden besonders die Art der Dienstleistungen, die Größe einer Bibliothek und der Typ (allgemein-öffentliche oder wissenschaftliche Bibliotheken, Aufgabenvielfalt versus standardisierte Aufgaben, innovative versus tradierende Tendenzen,

kleine abhängige Bibliothekseinheit versus große unabhängige Einheit) mitbedingen, wie umfangreich die Führungsfunktionen sinnvoll ausgeübt werden müssen.

Unter dem Führungsstil ist die Art der Ausübung von Führungsfunktionen zu verstehen. Bestimmte Typen von Führungsstilen beziehen sich auf empirisch aufzufindende, tatsächlich ausgeübte personenbezogene Führungsformen, die damit die individuell situations- und aufgabenbezogene Ausübung der Führungsfunktionen darstellen.

Generell ist zur Führung zu bemerken:

- Führen ist eine asymmetrische Interaktionsbeziehung: die Beteiligten sind nicht gleichrangig, sondern es existiert eine Abhängigkeitsbeziehung, die sich in Konfliktsfällen auch zu Ungunsten des Geführten auswirken kann;
- Führen zielt auf eine Verhaltensänderung beim Geführten: es handelt sich um eine zielgerichtete Einflussnahme auf gegenwärtiges und zukünftiges Verhalten;
- Führen richtet sich in der Regel nicht auf einen Einzelnen, sondern auf eine Gruppe: daher sind bei Führungsentscheidungen auch gruppenspezifische Prozesse und Verhaltensweisen zu beachten;

Der Hinweis darauf, dass es sich bei „Führung“ um eine asymmetrische Interaktionsbeziehung handelt, macht zugleich deutlich, dass es bei der Durchsetzung von Führung auch um die Ausübung von Macht geht. Die Machtausübung kann in verschiedenen Formen praktiziert werden:

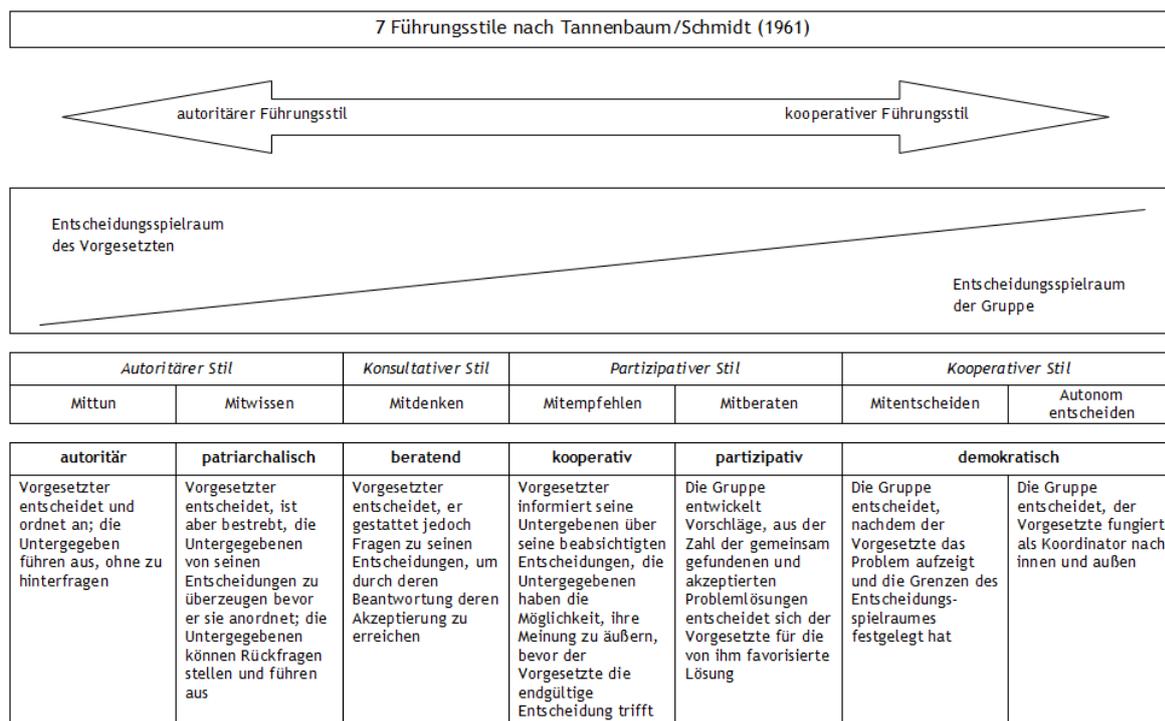
- Macht durch Bestrafung (coercive power)
- Macht durch Belohnung (reward power)
- legitime Macht (legitimate power)
- Vorbild-Macht (referent power)

Es steht dem Machtausübenden also eine Palette von Gestaltungsmöglichkeiten der Machtausübung zur Verfügung, mit der er seinen Willen durchsetzen kann, wobei auch Schattierungen und Mischformen („Zuckerbrot und Peitsche“) denkbar sind.

Führungsstile sind in mehreren Dimensionen abbildbar. Den jeweiligen Führungsstilen entsprechen bestimmte Vorstellungen vom Menschen und zugleich Ansichten über Art und Herkunft von Autorität. Beim bekannten Schema von Tannenbaum und Schmidt<sup>100</sup> befindet sich auf der einen Seite eines Kontinuums die autoritären Führungsstile und auf der anderen Seite die nicht-autoritären Führungsstile, so dass sich eine Skala von Führungsstilen mit unterschiedlichen Ausprägungen der Elemente Autorität oder Kooperation ergibt.

---

<sup>100</sup> S. Tannenbaum (1958).



101

Wegen der hierarchischen Strukturen in Bibliotheken (dominant ist die Linienorganisation) und der Verantwortungsträgerschaft bei einem Einzelnen wird die Grenze des ausübaren Führungsstils zwischen dem partizipativen und dem kooperativen Führungsstil liegen.

Neben dem Führungsstil sind die verschiedenen Führungstechniken zu beachten. Sie sind gemeinhin als „Management by“-Konzeptionen bekannt. Es ist hier nicht der Ort, um alle Techniken im Detail zu besprechen, so dass hier eine Aufzählung genügen mag:

- *Management by exception* (Führung durch Ausnahmeregelung. Grundlage dieser Führungstechnik ist, dass Mitarbeiter bereits einen recht breiten Entscheidungsspielraum haben, dass an sie eigene Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungen delegiert worden sind. Nur in genau festgelegten Ausnahmefällen greift der Vorgesetzte ein)
- *Management by objectives* (Führung durch Zielvereinbarung. Management by objectives kann sich auf verschiedene Schwerpunkte beziehen, nicht allein auf die Ziele, sondern auch auf neben- und nachgeordnete Aspekte wie Koordination, Motivation, Information und Kontrolle. Das Wesen dieser Führungstechnik liegt darin, dass entsprechende Ziele vorgegeben werden, deren Erreichen kontrolliert wird. Die noch geringe Messbarkeit bibliothekarischen Tuns, das Fehlen von eindeutigen Rückmeldesystemen (fehlende Managementinformationssysteme und für innerbetriebliche Zwecke noch gering entwickelte Bibliotheksstatistik) u.a.m. bieten für die Anwendung dieser Führungstechnik in Bibliotheken noch gewisse Probleme. Andererseits spielt dieser Führungsansatz im Rahmen des "Neuen Steuerungsmodells" für die Öffentlichen Verwaltungen eine große Rolle!)
- *Management by Resorts*: (eine ergebnisorientierte Führungstechnik mit wenigen Unterschieden zum Management by objectives und Management by exception)

<sup>101</sup> Quelle der Abbildung:

<https://bibliotheksowl.wikispaces.com/file/view/f%C3%BChrungsstile.gif/177805285/f%C3%BChrungsstile.gif>  
[Letzter Aufruf: 5.5.2015]

- *Management by Systems*: (Durch die Verbesserung aller betrieblicher Subsysteme (z. B. Kommunikationssystem, Finanzierungssystem, Produktionssystem, Innovationssystem usw.), was in der Praxis deren Formalisierung verlangt und meist (negative) bürokratiestiftende Nebenfolgen hat, soll die Effizienz der Betriebstätigkeiten verbessert werden.)
- *Management by communication*: (der für den Betrieb ganz grundlegende Informations- und Kommunikationsbereich, der als ein den Produktionsprozess überlagernder Bereich angesehen werden muss, wird systematisch so gestaltet, dass personelle und organisatorische Voraussetzungen der Leistungsherstellung verbessert werden, nicht zuletzt, weil die Teilhabe an Kommunikation und Information motivierend wirkt.)
- *Management by motivation*: (Im Vordergrund steht die Leistungssteigerung der Mitarbeiter, auch durch materielle Anreize. Problem bei Bibliotheken ist jedoch, dass weitgehend nur mit *immateriellen* Anreizen gearbeitet werden kann, da eine unmittelbare finanzielle Besserstellung in der Regel an den starren Gehalts- und Tarifbestimmungen des Öffentlichen Dienstes scheitert.)
- *Management by improvement*: (schnelle Anpassung an neue Situationen des Absatz- und Klientenbereichs sowie der Umweltbedingungen)
- *Management by directions* (autoritäre Führungstechnik, bei der durch direkte Anweisung und direkte Kontrolle geführt wird. Sie ist die Grundlage aller dirigistischen Führungsstile.)
- *Management by delegation*: (Teilaufgaben der Führung und Verantwortung werden übertragen. Kompetenzen und Verantwortung werden so weit wie möglich nach unten verlagert. Initiative und Kooperation der Mitarbeiter sollen angeregt werden.)

Welche Führungstechnik erscheint besonders bibliotheksadäquat zu sein? Eine isolierte Anwendung nur einer der aufgeführten Techniken erscheint weniger nutzbringend, eine gegenseitige Ergänzung der nur einzelne Führungsaufgaben betonenden Techniken erscheint erforderlich, wobei die Besonderheiten der Aufbau- und Ablauforganisation eines Bibliotheksbetriebes (zunächst) mitentscheidend sind, welche Führungstechnik gewählt wird. Durch Begrenzungen sind zwar der Aufbau und die Leitungsfunktionen für die Verwaltung festgelegt, jedoch ist auch die tradierte Hierarchie in erheblichem Maße adaptionsfähig und offen für kooperative Führungsstile.

Als recht gut in Bibliotheksbetrieben einsetzbar erscheint das Management by motivation, das bestehende rechtliche Limitationen zunächst gar nicht berührt und ferner gleichermaßen das Management by objectives und das Management by exception, die grundsätzlich in Verwaltungsbetrieben anwendbar sind, vorläufig aber an noch wenig ausgebauten Festlegungen für Leistungsgrundlagen scheitern können.

### 3.2.4. Qualitätsmanagement

Das von Joachim Kreische im Praxishandbuch im Zusammenhang mit der Bibliotheksorganisation angesprochene Qualitätsmanagement ist eine betriebswirtschaftliche Methode aus dem Bereich des Prozessmanagements. Es ist aber nicht nur eine Methode unter vielen, sondern bei einer Implementierung prägend für alle Betriebsabläufe und Organisationsentscheidungen. Das Qualitätsmanagement ist um 1900 aus der Beobachtung der laufenden Produktionsprozesse in erwerbswirtschaftlichen Betrieben mit der Absicht entstanden, den Ausschuss, also

für den Absatz nicht verwertbare Produkte, zu minimieren.<sup>102</sup> Letztlich sind mit dem Qualitätsmanagement alle organisatorischen Maßnahmen verbunden, die der Verbesserung der Prozessqualität und damit den Produkten jeglicher Art dienen. Ziel dabei ist auch, das Qualitätsmanagement als Betriebspolitik dauerhaft zu verstetigen und regelmäßig zu evaluieren. Für die Erwerbswirtschaften kommt mit der Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems (TQM = Total Quality Management), für das eine Zertifizierung nach ISO 9001<sup>103</sup> angestrebt wird, neben dem positiven Effekt für die Ablauforganisation aber auch eine Wettbewerbsnotwendigkeit hinzu, da inzwischen die öffentlichen Auftraggeber bei manchen Ausschreibungen einen Zertifizierungsnachweis nach ISO 9001 verlangen. Für Bibliotheken kann es in diesem Sinn zwar keine unbrauchbaren Produkte geben, aber es kann bei einzelnen Produkten wie der Auskunft oder dem Leseplatzangebot qualitative Mängel geben, die durch ein stringentes Qualitätsmanagement behoben werden können. Die Prozessanalyse greift aber auch in die Prozesse ein, die dem Aufbau der Dienstleistungsbereitschaft dienen. Es ist aber kennzeichnend für den Aufwand, der mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems betrieben werden muss, dass bisher als einzige wissenschaftliche Bibliothek die TU-Bibliothek München diese Zertifizierung erreicht hat, dort aber gleichsam als Abfallprodukt einer umfassenden Reorganisation, bei der alle betrieblichen Prozesse einer Analyse unterzogen worden sind.<sup>104</sup> Die Nutzerperspektive ist bei einem Dienstleistungsbetrieb von besonderer Bedeutung, der keine Erlöse erzielen will oder kann, weil hier nur durch die Inanspruchnahme der Dienstleistung und die Reaktionen darauf Erkenntnisse über die Qualität der Produkte gewonnen werden. Hier sind insbesondere die Methoden der quantitativen und qualitativen Markt- und Nutzerforschung einzusetzen. Betriebsintern haben sich Qualitätszirkel bewährt, in denen Informationen und Sichtweisen aus verschiedenen Bereichen der Bibliothek ausgetauscht werden.

In den allgemein-öffentlichen Bibliotheken sind die Bemühungen, zertifizierte Qualitätsstandards zu erreichen, verbreiteter, weil damit auch gegenüber den Unterhaltsträgern gezeigt werden kann, dass die Bibliothek sich nachweislich um höchste Qualität bei der Leistungserbringung bemüht. Trotz der relativ geringen Beteiligung deutscher wissenschaftlicher Bibliotheken an systematischen Maßnahmen für ein Qualitätsmanagement fehlt es nicht an Ansätzen, um insbesondere Öffentliche Bibliotheken zu einem systematischen qualitätsorientierten Handeln zu veranlassen.<sup>105</sup> Einige der zumeist regional oder fachlich beschränkten Ansätze sollen hier aufgeführt werden.

In Nordrhein-Westfalen haben sich sechs Bibliotheken zusammengeschlossen, um gemeinsam die Arbeit für eine Zertifizierung nach der EN ISO 9001 zu leisten.<sup>106</sup> Unter Leitung einer Verbundzentrale wurden die nötigen Vorarbeiten für ein Zertifizierungsverfahren geleistet, so dass zunächst vier beteiligte Bibliotheken und die Verbundzentrale eine Auditierung positiv abgeschlossen haben. Inzwischen sind einige der Bibliotheken erneut nach ISO 9001 positiv bewertet worden.

---

<sup>102</sup> S. zum Folgenden auch Naumann (2014).

<sup>103</sup> Allerdings wurde in früheren Versionen der ISO-Norm der Produktprozess viel stärker gewichtet als der Kundennutzen des Produkts, so dass auch „die Herstellung von Beton-Schwimmwesten“ nach ISO 9001 hätte zertifiziert werden können, wenn die Prozesse entsprechend dokumentiert gewesen wären. Erst in neueren Versionen wird auch der Kundenaspekt stärker einbezogen.

<sup>104</sup> Zu Einzelheiten s. Becker (2011).

<sup>105</sup> S. hierzu auch Sprung (2012) und Bektas (2011).

<sup>106</sup> Zum Konzept s. [http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich\\_4/stadtbibliothek/QM\\_stadtbibliothek.pdf](http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_4/stadtbibliothek/QM_stadtbibliothek.pdf) [Letzter Aufruf: 5.5.2015] S. auch Müller-Jerina (2007)

In Bayern wurde das Gütesiegel „Bibliotheken – Partner der Schulen“<sup>107</sup> 2014 zum sechsten Mal verliehen. Ausgezeichnet wurden 61 bayerische Bibliotheken aus dem öffentlichen und wissenschaftlichen Bereich (bei etwa 1.700 Öffentlichen Bibliotheken, davon 305 mit hauptamtlicher Leitung). Die wissenschaftlichen Bibliotheken, darunter die Universitätsbibliotheken Bamberg, Erlangen, Regensburg und Würzburg wurden für ihre systematische Kooperationsarbeit mit Schulen ausgezeichnet.<sup>108</sup>

In Niedersachsen wird ein Zertifizierungsverfahren unter dem Motto “Bibliothek mit Qualität und Siegel” durchgeführt. In vier Funktionsstufen, die sich an der Einwohnergröße der Bibliotheksstandorte orientieren, wurden insgesamt 32 Bibliotheken (bei mehr als 1.000 Öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen) zertifiziert, zum überwiegenden Teil zum zweiten Mal.<sup>109</sup>

In der Hochschule für Medien in Stuttgart gibt es ein „Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung in Bibliotheken und Hochschulen (IQO)“ unter Leitung von Cornelia Vonhof. Ein Projekt ist dort „Ausgezeichnete Bibliothek - Ein Qualitätszertifikat für Bibliotheken“, in dem Zusammenarbeit mit der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Stuttgart ein Zertifizierungsverfahren für Bibliotheken entwickelt wird, das auf den international anerkannten Qualitätsmanagement-Modellen EFQM (European Foundation for Quality Management) und Common Assessment Framework (CAF) basiert.<sup>110</sup> Es wird berichtet, dass inzwischen zahlreiche öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken inzwischen erfolgreich mit dem Qualitätsmodell arbeiten. Nur wenige haben jedoch den Schritt gewagt, sich zertifizieren zu lassen. Nach dem Projektstart 2008 mit sieben Bibliotheken konnten 2011 drei Bibliotheken zertifiziert werden, im September 2013 sind vier weitere baden-württembergische Bibliotheken zertifiziert worden. Zertifiziert wurde allerdings zusätzlich eine Fachbibliothek der TU Berlin, die Staatsbibliothek zu Berlin setzt zur Vorbereitung und Umsetzung interner Restrukturierungs- und Strategieentwicklungsprozesse CAF ein. Das IQO ist für die Auditierung und Zertifizierung der Bibliotheken verantwortlich.

In Sachsen-Anhalt wurde 2008 ein Modellprojekt gestartet, das mit erheblichen Mitteln der Europäischen Union zwanzig Öffentliche Bibliotheken die Zertifizierung von Bibliotheksangeboten zur Verbesserung des Dienstleistungsspektrums erreichen will.<sup>111</sup> Als Zertifizierungsverfahren wurde ServiceQualität Sachsen-Anhalt<sup>112</sup> gewählt, Zertifizierungsstelle ist die Hochschule Harz. Das Qualitätssiegel wird in zwei aufeinander bezogenen Stufen vergeben. Bis Ende 2014 sind 29 Bibliotheken zertifiziert worden, davon 13 in Stufe I und 16 in Stufe II.

Eine weitere regionale Komponente bieten die Standards des Amtes Bibliotheken und Lesen der Autonomen Provinz Bozen Südtirol, das mit Qualitätsstandards Bibliotheken in seinem Zuständigkeitsbereich auditiert. Wie im niedersächsischen Verfahren werden verschiedene Funktionsstufen gebildet, um der Tatsache gerecht zu werden, dass es in der Provinz neben nebenamtlich geleiteten Bibliotheken (Funktionsstufe 1) hauptamtliche geleitete Bibliotheken

<sup>107</sup> S. <http://www.oebib.de/Guetesiegel-fuer-Bibliotheken.1325.0.html> [Letzter Aufruf:5.5.2015]

<sup>108</sup> S. [http://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/lesefoerderung/Materialien/Bibliothek\\_und\\_Schule/Guetesiegelbibliotheken\\_WB.pdf](http://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/lesefoerderung/Materialien/Bibliothek_und_Schule/Guetesiegelbibliotheken_WB.pdf) [Letzter Aufruf:5.5.2015]

<sup>109</sup> S. <http://www.bz-niedersachsen.de/bibliothek-mit-qualitaet-und-siegel.html> [Letzter Aufruf:5.5.2015]; s. auch: Rietdorf (2014). Herrmann (2008).

<sup>110</sup> S. <http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab> (15.9.2013). S. auch: Gut ist uns nie gut genug (2010).

<sup>111</sup> S. <http://www.qualitaet-bibliotheken.de> [Letzter Aufruf:5.5.2015]; s. auch: Bassen (2007).

<sup>112</sup> S. <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de> [Letzter Aufruf:5.5.2015]

gibt (Funktionsstufe 2), die teilweise über Zweigstellen (Funktionsstufe 3) verfügen.<sup>113</sup> Eine Durchsicht der verwendeten Standards, die 48 Standards bei der Funktionsstufe 1, 80 Standards bei der Funktionsstufe 3 umfassen<sup>114</sup>, zeigt, dass die Innensicht (Blick auf den Betrieb der Bibliothek) und die Außensicht (Wirkung der Bibliothek nach außen) von den Standards erfasst werden. Seit 2004 wurden die Bibliotheken durch Fachleute, die aus den Südtiroler Bibliotheken benannt werden, auditiert. Bis Ende August 2013 wurden 130 Audits (davon 70 "Erstaudits") durchgeführt, 63 Bibliotheken und beide zentrale Stellen (Bibliotheksverband Südtirol und Amt für Bibliotheken und Lesen) verfügen über ein gültiges Zertifikat.<sup>115</sup> Die Bibliotheken sind aufgerufen, durch die Erfüllung der Standards eine eigene Zukunftssicherung zu betreiben, das Erfüllen oder Nicht-Erfüllen der Standards hat aber keine unmittelbaren Konsequenzen. Allerdings erhalten Bibliotheken, die das Audit erfolgreich abgeschlossen haben, einen finanziellen Anreiz, z. B. durch Vergabe von Büchern für Veranstaltungsreihen oder die bevorzugte Zuweisung von Autorenlesungen.

In einem überregionalen Ansatz will die Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) die Leistungsfähigkeit und die Qualitätssicherung ihrer Bibliotheken durch definierte Standards, eine Auditierung durch Fachkollegen, die die Anwendung der Standards prüfen, und eine Zertifizierung durch eine externe wissenschaftliche Einrichtung, in diesem Fall das Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität Berlin (Prof. Dr. Konrad Umlauf) erreichen.<sup>116</sup> Mit rund 80 fachspezifischen Standards unterscheidet sich das Verfahren von den allgemeingültigen und branchenübergreifenden Qualitätsmanagementsystemen wie DIN ISO 9001 oder EFQM/CAF, hat aber starke Bezüge zur Qualitätsnorm ISO 9001. Bisher wurden fünf Bibliotheken nach diesem Verfahren zertifiziert.<sup>117</sup>

Ebenfalls einen überregionalen Ansatz verfolgt die Arbeitsgemeinschaft für Medizinisches Bibliothekswesen (AGMB) mit ihren Standards für eine leistungsfähige Krankenhausbibliothek und ihre Dienstleistungen. Die Standards nennen Anforderungen speziell für Krankenhausbibliotheken, geordnet nach ihrer funktionalen Zuordnung, den zur Verfügung zu stellenden Informationsressourcen, der Integration in die Krankenhaus-Infrastruktur, Kooperation mit anderen Bibliotheken und die Ressourcenausstattung (Räume, Technik, Finanzen und Personal).<sup>118</sup> Bei Nichterreichen der Standards sollen die Leitungen der übergeordneten Einrichtungen informiert werden. Eine Zertifizierung ist nicht beabsichtigt.

In Bayern wurde zwischen dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst und den bayerischen (Fach)Hochschulen in einer Zielvereinbarung u.a. ein Projekt „Kooperative Qualitätsentwicklung in einem Konsortium bayerischer Fachhochschulen“ festgelegt. Ansatzpunkte sind die Geschäftsprozesse, die modelliert, analysiert und optimiert werden. Ziel dieser Qualitätsentwicklung ist die „Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen“<sup>119</sup>, das Staatsministerium erhofft sich dadurch eine

<sup>113</sup> S. Klotz (2007).

<sup>114</sup> Zu den Standards s. <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Downloads.asp> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>115</sup> Freundliche Mitteilung von Herrn Dr. Klotz, dem Leiter des Amtes für Bibliotheken und Lesen.

<sup>116</sup> S. <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html> [Letzter Aufruf: 5.5.2015].-

<sup>117</sup> Die Gründe für die geringe Beteiligung sind nach Einschätzung von Konrad Umlauf der geringe Nutzen (anders als z. B. bei den Automobilzulieferern, die ohne QM-Audit keine Aufträge mehr bekommen); in vielen Fällen die selbstkritische Einschätzung, dass man das Zertifikat nicht erreichen würde, weil zu viele Punkte nicht erreicht werden und die Einschätzung oder Erfahrung, dass der Unterhaltsträger kein Interesse an einem Zertifikat hat. Letztlich zeigt sich darin, dass die AKMB-Standards als Zielsetzungen interpretiert werden, die mit der internen Bibliotheksarbeit umgesetzt werden sollen.

<sup>118</sup> S. hierzu Arbeitsgemeinschaft für Medizinisches Bibliothekswesen (2007).

<sup>119</sup> S. hierzu Renner (2012) und Greubel (2012).

nachhaltige Kosteneinsparung. Stellvertretend für alle Fachhochschulbibliotheken werden in einer Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement Kernprozesse ermittelt, beschrieben und mit einer Geschäftsprozesssoftware modelliert. Diese beispielhaften Prozessbeschreibungen sollen den 17 staatlichen (Fach)Hochschulbibliotheken als Grundlage für das eigene Qualitätsmanagement dienen sollen und damit die Basis für ein kooperatives Benchmarking bilden, das diese Einrichtungen untereinander vergleicht.

### 3.2.5. Change Management<sup>120</sup>

Am Beispiel des Change Management kann – pars pro toto – gezeigt werden, dass nicht alles, was im Management einer Bibliothek an Handlungen erforderlich, mit dem Erfordernis eines betriebswirtschaftlichen Denkens begründet werden kann. Zwar ist für Erwerbswirtschaften die Anpassung an neue Entwicklungen auf den Märkten eine Überlebensstrategie, weil ein Beharren auf angestammten Positionen zum Untergang des Betriebes führen kann, aber die Notwendigkeit zu Veränderungsprozessen ist eine jedem betrieblichen Handeln zugeordnete permanente Herausforderung, die auch in Bibliotheken besteht.

Oftmals werden die Veränderungsprozesse von außen an die Bibliotheken herangetragen. Nehmen wir als Beispiel die Medienschließung. Mit der Einführung der RAK 1976 waren die Bibliotheken mehr oder weniger gezwungen, sich mit der neuen Erschließungsmethode zu beschäftigen, um weiterhin die fremden Katalogdaten zu nutzen, etwa der damaligen Deutschen Bibliothek. Dieser Anpassungsprozess konnte allmählich erfolgen, weil einerseits der Katalogabbruch notwendig war, was bei Bibliotheken mit einem nach den PI erschlossenen Medienbestand keinen großen Anpassungswillen hervorrief.<sup>121</sup> Der Wechsel auf ein Integriertes Bibliotheksinformationssystem erfordert dagegen eine radikale Veränderung der bisherigen Erschließungspraxis.

„Nur was sich ändert, bleibt“ war das Motto des Bibliothekartags in Frankfurt 1998. Mit diesem Motto sollte der Tatsache Rechnung getragen werden, dass das traditionsreiche Berufsfeld Bibliothek und die Bibliotheksnutzung gegenwärtig gravierenden Veränderungen unterworfen sind. Auf sich abzeichnende Veränderungen sind zwei Reaktionen möglich: abwartend und sich an die neuen Entwicklungen anpassend oder die Veränderungsnotwendigkeit proaktiv gestalten. Hierzu dient die Führungstechnik „Change Management“, die in die Prozessorganisation eingreift. Unter Change Management (oder übertragen: Veränderungsmanagement) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und / oder inhaltlich weitreichende Veränderung zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen. Dies macht deutlich, dass es weniger auf den Umfang des zu ändernden Prozesses als auf seine Bedeutung für zukünftiges Handeln ankommt. Hierzu können beispielsweise zählen der Neu- oder Umbau einer Bibliothek, die Einführung der Datenverarbeitung in der Katalogisierung oder die Einführung der Selbstverbuchung für Benutzer, weil diese nachhaltigen Veränderungen Ansatzpunkte für Änderungsprozesse in der Organisation und den Geschäftsgängen sein können. Dies macht aber zugleich auch deutlich, dass die Pla-

<sup>120</sup> S. zum Folgenden auch Apel (2012) und Plößnig (2010).

<sup>121</sup> In der Universitätsbibliothek der FU Berlin wurde beispielsweise ab 1984 nach RAK für den Publikums katalog katalogisiert, der betriebsinterne Erwerbungskatalog wurde aber bis 1990 nach PI weitergeführt. Erst der Wechsel auf ein Integriertes Bibliotheksinformationssystem ALEPH 500, bei dem nur noch ein Online-Katalog mit verschiedenen Sichten auf die Katalogisate entstand, führte dann zu einer einheitlichen Medienverwaltung.

nung, Organisation und Kontrolle eine hochwertige Leitungsaufgabe ist, die kooperativ wahrgenommen werden sollte, aber nur in engen Grenzen vollständig delegiert werden kann.<sup>122</sup>

Ein theoretischer Ansatz, dem viele andere Autoren mit mehrstufigen Modellen folgten, aber immer auf dieses Grundmuster zurückzuführen ist, stammt von Kurt Lewin, einem der Begründer der experimentellen Sozialpsychologie und wird als 3-Phasen-Modell beschrieben<sup>123</sup>:

- Auftauen (englisch Unfreezing)

Unter Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung des Vorhabens wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten.

- Bewegen (englisch Changing)

In der zweiten Phase wird die Änderung durchgeführt. Die Einführung wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht.

- Einfrieren (englisch Refreezing)

Die letzte Phase dient dem „Um- und Eingewöhnen“. Der neue Prozess muss sich vollständig in den (neuen) betrieblichen Ablauf einpassen und ganz natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird.

Als Führungstechnik ist Change Management kein eigenständiger Managementansatz (wie ihn etwa die Marketingtheorie darstellt), sondern ist eher ein Instrument, das in das strategische und operative Managements mit dem Ziel integriert ist, nachhaltige Veränderungen in der Bibliothek herbeizuführen. Deshalb stellt Change Management nicht das Vorhaben, sondern die am Vorhaben Beteiligten in den Vordergrund. Es geht um die Steuerung des Verhaltens der Prozessbeteiligten und ist mit dem Prozessmanagement als Steuerung des Erneuerungsprozesses verknüpft.

Damit Veränderungsprozesse erfolgreich gesteuert werden können, sind bestimmte Voraussetzungen maßgeblich. Diese Voraussetzungen sind der Wandlungsbedarf, die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit. Der Wandlungsbedarf, bestimmbar als das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderung in der Bibliothek, kann sich auf die Gesamtausrichtung, Teilbereiche und/oder Mitarbeitende sowie auf externe Beziehungen zu anderen Einrichtungen und Nutzern beziehen. Beispielsweise kann ein geplanter Neubau für eine bestehende Bibliothek nicht nur ein neues „Gehäuse“ für die bestehenden Strukturen schaffen, sondern bietet auch die Möglichkeit für die Neuorganisation der Prozesse.<sup>124</sup> Insbesondere wenn mit der neuen Bibliothek auch die Zusammenlegung bisher selbstständiger Bibliotheken verbunden ist, müssen die Prozesse neu geordnet werden, weil sich einerseits die Abläufe ändern, zum anderen auch das vorhandene Personal funktional neu zugeordnet werden muss. Weitere Anlässe, die Struktur der Prozesse zu überdenken, können Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation, Verknappung der Ressource Zeit durch Stellenabbau, die Zusammenarbeit in einer regionalen oder globalen Verbundstruktur, Veränderungen im Nutzerverhalten oder auch die Änderung rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen sein.

---

<sup>122</sup> Es wird vermutet, dass 70 % der eingeleiteten Veränderungsprozesse in der Regel daran scheitern, dass es der Leitung nicht gelingt, die widerstrebenden Interessen im Betrieb so zu manipulieren, dass sie die Veränderung akzeptieren, oder dass die Leitung wenig Anteil am Veränderungsprozess nimmt und so Störungen im Prozess nicht ausregeln kann.

<sup>123</sup> S. Lewin (1947).

<sup>124</sup> S. Werner (2009).

Die Wandlungsbereitschaft ist die positive Einstellung (Motivation) der am Wandlungsprozess Beteiligten bzw. von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels. In der Bereitschaft, den Wandel mitzutragen und mitzugestalten, liegt ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen von Veränderungsprojekten. Hier kommen insbesondere die Beeinflussung der Motivation der Beteiligten durch gezielte Anwendung der Motivierungsstrategien in Frage: Kommunikation, Arbeitsgestaltung und Führungsstil mit dem Ziel, „Willensbarrieren“ abzubauen. Solche Barrieren können bei einzelnen Personen die Gewohnheit, das Bewusstsein, in Vergangenheit in den alten Strukturen erfolgreich gearbeitet zu haben, eine gewisse „Betriebsblindheit“, die mangelnde Offenheit für neue Ideen, die Verteidigung des eigenen Selbstbildes, aber auch die Angst vor Belastungssteigerung oder die Angst, bewährte Tätigkeiten, die man sicher beherrscht, zugunsten neuer Tätigkeiten aufzugeben. Willensbarrieren bei Gruppen liegen in dem Festhalten an gewachsenen Machtstrukturen oder auch beim informellen Autoritäts- und Gruppendruck, dem einzelne wandlungsbereite Mitarbeiter ausgesetzt sind. Hier muss in der Kommunikation und in den Entscheidungen immer wieder sichtbar gemacht werden, dass Veränderungen für die Bibliothek und für den Einzelnen mehr Vorteile als Nachteile bringen und die Mitarbeiter nicht als „Opfer“ der Veränderung auf der Strecke bleiben, sondern zu neuen Freiheiten, Herausforderungen oder Kompetenzen gelangen können.

Die letzte wichtige Voraussetzung ist die Wandlungsfähigkeit, die auf dafür geeignetem oder zu erwerbendem Wissen und Können eines einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder der Bibliothek insgesamt beruht, um auf dieser Basis Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen. Das erfordert, dass Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen haben (oder im Rahmen der Personalentwicklung sich aneignen müssen), um die Veränderung einführen zu können. Der Aufbau entsprechender Kompetenzen ist nicht zuletzt bedeutsam, weil das Vorhandensein von Wissens- und Fähigkeitsbarrieren unmittelbar den Aufbau von Motivationsbarrieren („kann ich nicht und werde ich nie können“) bedingen kann. Das erfordert aber auch, dass die Organisationsstruktur der Bibliothek dem Veränderungsvorhaben angepasst werden muss: Stark hierarchisch gegliederte Betriebe, wie es Bibliotheken oftmals (noch) sind, sind häufig weniger flexibel und für Veränderungen offen als Betriebe mit flexibleren Strukturen, auf viele Schultern verteilten Verantwortlichkeiten und kürzeren Entscheidungswegen.

Als Konzepte für die Realisierung von Change Management stehen als Eckpunkte in einem Konzeptkontinuum der radikale und der evolutionäre Ansatz. Beim radikalen Ansatz werden Veränderungen „von oben nach unten“ angeordnet. Die Leitungsebene gibt Ziele und Maßnahmen vor und setzt diese innerhalb kurzer Zeiträume auch gegen Widerstände durch. Die Vorteile dieses Verfahrens sind eine zeitnahe Realisierung die zumindest kurzfristig ökonomisch effizient erscheint und mit der geplanten Betriebsentwicklung abgestimmt ist. Nachteile sind, dass eine positive Akzeptanz der Veränderungen durch die Betroffenen nur schwer erreichbar ist und vorhandenes Wissen nur unzureichend genutzt oder bewusst nicht eingebracht wird. Der evolutionäre Ansatz setzt auf die Partizipation der Betroffenen und berücksichtigt sozialpsychologische Momente. Der Veränderungsprozess wird nicht von oben verordnet, sondern „von unten nach oben“ gestaltet. Hier besteht die Aufgabe des Managements dementsprechend im Führen durch aktives Fordern, Fördern und Unterstützen. Vorteile einer solchen Vorgehensweise sind das Nutzen vorhandener Kompetenzen der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess und das leichtere Erzeugen von Akzeptanz für den Veränderungsprozess. Nachteile sind der verhältnismäßig hohe Zeitaufwand und die Gefahr mangelnder Abstimmung auf die Gesamtzielsetzung der Bibliothek.

Die Wahl der Vorgehensweise bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses wird von strategischen Überlegungen begleitet, die insbesondere fragen, wie schnell die Veränderung er-

folgen muss, ob das vorhandene Wissen der Mitarbeiter genügt, um die Veränderung mitzugestalten, und falls nicht, ob genügend Zeit ist, diese Kenntnisse zu entwickeln, wie hoch die Relevanz der Veränderung für die Mitarbeiter ist, ob daher motivationale Widerstände zu erwarten sind und ob der Betrieb bereits positive Erfahrungen aus früheren Veränderungsprozessen gewinnen konnte, d. h. welche Change-Management-Strategien sich bei früheren Projekten bewährt haben. Auch wenn solche Erfahrungen nicht eins zu eins auf neue Projekte zu übertragen sind, zeigt unabhängig von der Strategiewahl im konkreten Einzelfall die Praxiserfahrung, dass die Partizipation der Mitarbeiter sowie eine transparente Kommunikation wesentlich für das Gelingen nachhaltiger Veränderungen sind. Denn sie bedeuten bessere Entscheidungen durch praxisgerechtere Lösungen, weil die Betroffenen die bisherigen Abläufe genau kennen und aus diesem Grund alle unverzichtbaren relevanten Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung identifizieren können. Die Partizipation erzeugt auch Motivation, weil durch die aktive Beteiligung an der konzeptionellen Planung das persönliche Engagement bei der späteren Umsetzung sichergestellt wird. Partizipation erhöht auch die Mitarbeiteridentifikation mit der Bibliothek, weil, wer aktiv mitgestalten kann, sich als vollwertiger Partner fühlt. Gerade bei einem hohen Komplexitätsgrad der Veränderungsprozesse sind partizipative Problemlösungsprozesse, die auf die Qualifikationen und die Expertise aller Teammitglieder zurückgreifen, den Veränderungsprozessen angemessener.

Klaus Doppler und Christian Lauterburg haben eine „Charta des Managements von Veränderungen“ formuliert, die die Methodik beschreibt, wie nachhaltige Veränderungsprozesse an Bibliotheken angelegt werden sollten.<sup>125</sup> Sie sollen hier nicht ausführlich erläutert werden, da Details dort nachgelesen werden können, sondern nur die Grundsätze benannt werden:

1. Grundsatz: Zielorientiertes Management
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung
7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation

Und aus dem „Rezeptbuch“ des Bundesministerium des Innern<sup>126</sup> zum Change Management seien abschließend noch die zehn Leitsätze für den Change Manager genannt, die er beherzigen soll, um den Veränderungsprozess erfolgreich gestalten zu können:

- 1) Dem Wandel ein Gesicht geben – als Ansprechpartner, Moderator und Vermittler – und bereitstehen.
- 2) Den gesamten Prozess begleiten und steuern – Veränderung organisieren und planen, Betroffenheit analysieren, Widerstände identifizieren, Change-Management-Werkzeuge planen und einsetzen, ggf. nachsteuern.
- 3) Bei nachgeordneter hierarchischer Position die Betriebsleitung kontinuierlich einbinden und so die Unterstützung über den gesamten Prozess sichern.
- 4) Flexible und realistische Planung – nicht zu viele Teilprojekte gleichzeitig in Angriff nehmen; Verzögerungen einplanen.
- 5) Mitarbeiter gewinnen – Betroffene zu Beteiligten und Führungskräfte zu Promotoren machen.

<sup>125</sup> S. Doppler (2012), S. S. 167-186.

<sup>126</sup> S. Change Management (2009), Anhang

- 6) Kommunikation – ehrlich, rechtzeitig, kontinuierlich und zielgruppen-orientiert.
- 7) Partizipation – motivieren durch ernst gemeinte (An-)Teilnahme und Beiträge annehmen.
- 8) Widerstände ernst nehmen – Potenzial für Verbesserungen nutzen.
- 9) „Veränderung können“ – methodische und fachliche Kompetenzen durch Weiterbildung.
- 10) Wandel als Daueraufgabe betrachten – Veränderungen benötigen einen kontinuierlichen Ansatz.

Letztlich sind dies allgemeine Verhaltensregeln für die Personen, die für das Change Management Verantwortung tragen.

### 3.3. Der Beschaffungsmarkt für Arbeitskräfte als Teil des Personalmanagements

Wenden wir uns noch einem speziellen Problem, der Beschaffung von Arbeitskräften, zu. Auch hier lässt sich zeigen, dass aufgrund der besonderen Personalstruktur im Öffentlichen Dienst gängige Lehrbücher des allgemeinen Personalmanagement nur in Grenzen Anwendung finden. Darüber hinaus ist wohl auch das Personalmanagement selbst in seiner Beschaffungsfunktion kein betriebswirtschaftlicher Denkanlass. Eher ist die ökonomische Verwendung des beschafften Personals eine betriebswirtschaftlich relevante Größe, wie es schon Erich Gutenberg gezeigt hat.

Eine der wesentlichen Kostenpositionen in den Bibliotheken sind die Ausgaben für das Personal. Es „belastet“ den Bibliothekshaushalt mit etwa 65 – 70 %. Das Personal ist gleichzeitig die wichtigste Ressource, um die betrieblichen Ziele zu erreichen. Es ist daher aus betriebswirtschaftlicher Sicht geboten, sich mit diesem Produktionsfaktor zu beschäftigen.

Personal wird im Bibliotheksbetrieb in zwei Funktionen eingesetzt: zum einen in den Prozessen, die zum Herstellen der Leistungsbereitschaft dienen und bei den Dienstleistungsprozessen selbst, zum anderen bei der Steuerung dieser Prozesse (von Erich Gutenberg als dispositiver Faktor bezeichnet). Es kann ein akademischer Streit bleiben, welche der beiden Personalgruppen für den Bibliotheksbetrieb wichtiger ist. Bei einer Langfristbetrachtung wird das steuernde Personal eine größere Bedeutung haben, da mit der hier zu leistenden strategischen Planung und der darauf orientierten Realisation die Zukunftsfähigkeit der Bibliothek gesichert werden soll. Bei einer mittel- und kurzfristigen Betrachtung wird das prozessausführende Personal eine größere Rolle spielen, da ihre Arbeit sich unmittelbar und aktuell auf die nutzerinduzierte Nachfrage auswirkt. Schlechte Beratung, unzureichende Mediennachweise und geringe Öffnungszeiten haben unmittelbare Wirkungen auf die Einschätzung der Nutzer über die Qualität der Bibliothek, so dass hier langfristig angelegte Überlegungen zur Verbesserung der Situation kaum unmittelbare Auswirkungen auf die gegenwärtige Einschätzung der Nutzer zur Bibliotheksqualität haben.

Im Personalmanagement, also in der Arbeitsaufgabe des dispositiven Faktors, sind folgende Bereiche zu unterscheiden: Zum einen gilt es, das notwendige Personal zu beschaffen, um im Arbeitsprozess darüber verfügen zu können. Hier sind die Teilaufgabenfelder Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personaleinstellung und Personalfreisetzung zu nennen. Zum anderen geht es darum, die dauerhafte Wirksamkeit des Personals zu sichern. Handlungsfelder sind hier Mitarbeiterqualifizierung, Laufbahngestaltung, Aufgabengestaltung, Entgeltgestaltung sowie Personalführung.

Im Gegensatz zu produzierenden oder anderen privatwirtschaftlich geführten Betrieben sind unter den Bedingungen des Öffentlichen Dienstes, in dem die Mitarbeiter ihre Arbeitsleistungen erbringen, in den genannten Handlungsfeldern mögliche Restriktionen zu beachten. Das fängt bereits bei den Überlegungen zur Personalbeschaffung an. Ausgehend von einer Personalbedarfsanalyse, die auf der Basis der gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Aufga-

ben und Anforderungen gemäß den betrieblichen Zielen erstellt wird, hängt es einerseits vom Arbeitsmarkt und dem dort verfügbaren Potenzial ab, ob entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, zum anderen von den zur Besetzung zur Verfügung stehenden freien Beschäftigungspositionen. Da die Beschäftigungspositionen in der Regel durch die Haushalte der Bibliotheksträger festgelegt sind, kann nicht immer der als notwendig erkannte qualitative Personalbedarf realisiert werden, sondern die Planung muss sich nach den Möglichkeiten richten, die der Personalhaushalt bietet. Bereits diese Haushaltsbindung, die teilweise auch verschiedene Fachrichtungen benennt, schränkt die Möglichkeiten für eine aufgabengerechte Personalausstattung ein.

Bei der Personalbeschaffung sind die Ausschreibungsregeln zu beachten, mit denen nach Personal gesucht werden kann.<sup>127</sup> Grundsätzlich sind alle Stellen öffentlich auszuschreiben und es gilt das Prinzip der „Bestenauslese“: der für die ausgeschriebene Position am besten qualifizierte Bewerber soll eingestellt werden. Bei der Ausschreibung sind Schranken zu beachten, die sich aus der zur Besetzung anstehenden Stellenwertigkeit ergeben (so gilt für Tarifbeschäftigte eine tarifvertragliche Festlegung, die je nach Stellenwertigkeit nur einen bestimmten Prozentsatz an selbstständig zu erledigenden Tätigkeiten umfassen darf), oder es sind bestimmte formale Einstellungs Voraussetzungen zu erfüllen, etwa ein fachliches Diplomexamen oder eine Hochschulprüfung, um überhaupt als Bewerber akzeptiert zu werden.

Bei der auf die Ausschreibung folgenden Personalauswahl kommt es darauf an, wie dauerhaft eine Stelle besetzt werden soll. Eigentlich ist es nicht vertretbar, aufgrund eines Auswahlgesprächs von etwa einer Stunde eine Auswahl zu treffen, die unter Umständen den Arbeitgeber auf Jahrzehnte hinaus an eine bestimmte Person bindet. Hier hat die betriebliche Personalwirtschaft verschiedene Verfahren entwickelt, mit denen die gesamte Qualifikation für die zu besetzende Stelle geprüft werden kann. Hierbei geht es oftmals nicht nur um die direkten fachlichen Qualifikationen, sondern bei Leitungsaufgaben auch „soft skills“ wie Selbstständigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, Überzeugungsfähigkeit, betriebsbezogenes Denken und Handeln. Deswegen können neben Arbeitsproben, die einen direkten Rückschluss auf die vorhandenen Qualifikationen erlauben, auch Assessment-Center durchgeführt werden, die Anforderungssituationen der in Frage stehenden Positionen simulieren. Das gezeigte Verhalten wird von einer Beobachtungsgruppe eingeschätzt und dahingehend beurteilt, ob es ausreicht, um die Anforderungen der zu besetzenden Position zu decken. Ein Assessment-Center wird aber wegen des damit verbundenen hohen Aufwands in der Regel nur bei wichtigen Führungspositionen veranstaltet.

Für die Ausbildungspositionen wird oftmals ein schriftlicher Test vorgeschaltet, um aus der Vielzahl der Bewerber die „Spreu vom Weizen“ zu trennen und nur diejenigen in die nächste Runde der Bewerbungsgespräche einzuladen, bei denen sich aus den Tests ein gewisses Potenzial erkennen lässt. In den Einstellungstests und Eignungstests werden verschieden intensiv Allgemeinwissen, Sprachbeherrschung, Mathematik, Logik, Konzentration, visuelles Denkövermögen und/oder technisches Wissen geprüft.<sup>128</sup>

Aber auch bei einem einfachen Bewerbungsgespräch ist der Kreis der zu Beteiligten im Öffentlichen Dienst nicht gering: Neben der Bibliotheksleitung und Abteilungsvertretern sind

<sup>127</sup> Über den gesamten Verfahrensablauf kann eine Broschüre der Hamburger Verwaltung informieren: Auswahlverfahren. Online unter <http://www.hamburg.de/contentblob/30178/data/auswahlverfahren.pdf> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>128</sup> Hiermit haben wir in Berlin gute Erfahrungen gemacht, indem die regelmäßig etwa 300 Bewerbungen um eine Fachangestelltenausbildung in einer Berliner Bibliothek zunächst einem zentralen gemeinsamen Test ausgesetzt wurden und dann nur noch Bewerberinnen und Bewerber eingeladen wurden, die eine bestimmte höhere Punktzahl erreicht haben. Dabei ist natürlich eine Konkurrenz um die vermeintlich besten Bewerberinnen und Bewerber zwischen den beteiligten Bibliotheken nicht ausgeblieben.

der Personalrat, die Frauenbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung mit einzubeziehen, so dass oftmals sechs bis sieben Personen dem Bewerber gegenüber sitzen. Dabei soll dem Gespräch bei mehreren Bewerbern auch ein abzuarbeitender Gesprächsleitfaden zugrunde liegen, damit kein Bewerber benachteiligt wird, der die Spontaneität des Gesprächs beeinträchtigen kann und keinen Raum lässt, auf besondere Merkmale des Bewerbers näher einzugehen.

Bei der Einstellung ist die Bibliothek in der Regel nur durch einen gut begründeten Einstellungsantrag beteiligt, der auch soziale Aspekte berücksichtigen soll<sup>129</sup> und unter Umständen eine synoptische Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen einzelner Bewerber enthalten muss, während die Einstellungsentscheidung selbst die Zentrale unter Beteiligung der Personalvertretungen vornimmt. Das ist auch dadurch gerechtfertigt, da die Institution langfristig die Kosten für den Mitarbeiter übernehmen muss.

Die Personalfreisetzung kann für ein bestimmtes Aufgabengebiet oder dauerhaft durch Kündigung erfolgen. Wenn Aufgabengebiete wegfallen, etwa die Katalogpflege bei der Aufgabe eines Zettelkatalogs, muss für den Mitarbeiter in der Regel ein neues Aufgabengebiet gefunden werden, da eine Kündigung wegen Wegfall des Aufgabengebietes nahezu ausgeschlossen ist, da sich die Arbeitsverträge nicht auf ein bestimmtes Aufgabengebiet, sondern allgemein auf die Tätigkeit als Tarifbeschäftigter in einer Bibliothek beziehen. Daher kann eine Kündigung nicht mit betrieblicher Notwendigkeit, sondern nur mit in der Person liegenden Gründen durchgesetzt werden. Bei Beamten scheidet eine Kündigung von vorn herein aus, bei Tarifbeschäftigten entfällt eine Kündigungsmöglichkeit nach fünfzehnjähriger Betriebszugehörigkeit.

Da die Möglichkeit einer Personalfreisetzung im Öffentlichen Dienst weitgehend ausgeschlossen ist, muss in der Personalplanung unter Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Aufgaben und Anforderungen gemäß den betrieblichen Zielen auch aufgrund der möglicherweise langfristigen Bindung an diese Arbeitskraft besonderer Wert auf die Mitarbeiterqualifizierung und Aufgabengestaltung gelegt werden, die auch Veränderungen in der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation erfordern können.

Allerdings gilt bei der nicht unmittelbar aufgabenbezogenen Weiterqualifikation (als solche ist die Einführung oder Änderung eines Office-Pakets, die Hinwendung zur Nutzung von Social Media oder ein IT-gestütztes Bibliotheksinformationssystem anzusehen), dass sie weder von der Leitung noch vom sich Qualifizierenden im Hinblick auf eine später zu besetzende Beschäftigungsposition veranlasst oder auf sich genommen werden kann. Gezielt eine Nachfolge für bestimmte Stellen aufzubauen ist daher nicht möglich, auch wenn sich durch die Weiterqualifizierung auch die Chancen auf eine solche Position erhöhen. Gerade für Führungspositionen wird nicht nur die berufsfachliche Qualifikation einen Ausschlag geben, weil man in der Regel Arbeitsbereiche leiten soll und deshalb Wissen um die „soft skills“ wie Führungsmethoden, Zeitmanagement und Projektmanagement eine größere Rolle spielen können. Denn im Besetzungsfall gelten wieder die öffentliche Ausschreibung und das Auswahlprinzip der Bestenauslese. Damit soll nicht nur theoretisch der „Vetternwirtschaft“ in der betrieblichen Stellenbesetzung vorgebeugt werden, sondern durch die Beteiligung zahlreicher Entscheider innerhalb und außerhalb der Bibliothek wird einem solchen Streben ein Riegel vorgeschoben.

Gravierendere Auswirkungen auf die betriebliche Personalpolitik müssen durch die tariflichen Regelungen für die Tarifbeschäftigten erwartet werden. Der Tarifvertrag in all seinen Ausprägungen hat insbesondere bei den bibliothekarischen Einrichtungen dazu geführt, dass in eini-

---

<sup>129</sup> Hier liegt eigentlich ein Widerspruch zur Tarifpolitik vor, da dort für die Vergütung die sozialen Momente wie Familienstand ausgeschlossen werden.

gen Bundesländern die mittlere Managementebene wegbrechen wird, wenn die zur Zeit dort noch beschäftigten Beamten in Ruhestand gehen werden. Beispielsweise werden in der Freien Universität Berlin auf Dauer die bisherigen fünf Stufen des gehobenen Dienstes (Inspektor/in, Oberinspektor/in, Amtmann/-frau, Amtsrat/-rätin und Oberamtsrat/-rätin) wegfallen und können nur durch Tarifbeschäftigte der Entgeltgruppen E 9 und E 10 ersetzt werden. Es ist aber unwahrscheinlich, dass sich angesichts der wesentlich geringeren Vergütung gegenüber den höherwertigen Stellen des beamteten gehobenen Dienstes genügend Bewerber finden, die für dieselbe Vergütung wie die neben ihnen sitzenden Kolleginnen und Kollegen die Verantwortung für die durchzuführenden Prozesse übernehmen werden, mit all dem Ärger, der mit solchen herausgehobenen Positionen verbunden ist. Dieser Umbruch in der Aufbau- und damit Organisationsstruktur wird sich schleichend vollziehen und kann wohlklingend als „lean management“ betrachtet werden. Tatsächlich ist dies aber mit einer erheblichen Verantwortungsverlagerung auf die nächst höhere Ebene, den höheren Dienst, verbunden, wo es wenigstens die Möglichkeit gibt, für die wegfallenden Beamtenpositionen A 13 bis A 15 bei geschickter Definition der Stelle eine Äquivalenz durch die Vergütungsgruppen E 13 – E 15 zu finden. Diese exogenen Einflussfaktoren auf die betriebliche Personalpolitik unterscheiden das Personalmanagement der Bibliotheken doch wesentlich von den Handlungsmöglichkeiten anderer erwerbswirtschaftlicher Produktions- oder Dienstleistungsbetriebe, in denen das Prinzip „hire and fire“<sup>130</sup> in viel freierem Maß gehandhabt werden kann.

Insgesamt zeigt sich im Beschaffungsmanagement der Bibliothek für das benötigte Personal, dass die im Allgemeinen betrieblichen Personalmanagement aufgezeigten Möglichkeiten einer zielgerichteten Personalpolitik nur begrenzt eingesetzt werden können. Der Öffentliche Dienst bietet hier einen „Schutzbereich“ vor allzu willkürlich erscheinenden Personalentscheidungen, wie sie aus der Erwerbswirtschaft hinlänglich bekannt sind.

In unserem Zusammenhang, in dem wir dem Einfluss betriebswirtschaftlichen Denkens auf die Bibliothek nachgehen wollen, kann unerörtert bleiben, wie der dispositive Faktor, also Leitungspersonen (Instanzen) auf allen Ebenen des Betriebs, bei der realen Kombination des Elementarfaktors „Arbeit“ mit den anderen Elementarfaktoren umgeht. Dies wird im Allgemeinen mit den Begriffen „Führungsstil“ und „Führungsverhalten“ bezeichnet. Eine Erörterung würde hier zu weit vom Thema wegführen, würde aber auch zugleich zeigen, dass auch das betriebswirtschaftliche Denken hier in eine Interdisziplinarität eingebunden ist, die unter anderem die Sozialpsychologie, die Ergonomie, Motivationstheorien und anderes mehr umfasst.

### 3.4. Kosten- und Leistungsrechnung

Schon Hermann von Kortzfleisch hat die besondere Bedeutung einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Steuerung des Betriebes betont. Auch in den entsprechenden bibliotheksbezogenen Veröffentlichungen für die allgemein-öffentlichen Bibliotheken<sup>131</sup> und die institutionsgebundenen wissenschaftlichen Bibliotheken<sup>132</sup> wird davon gesprochen, dass sie Handlungs- und Entscheidungshilfen für alle enthalten sollen, die sich mit Kosten- und Leistungsrechnung beschäftigen „müssen“. Mit solchen Formulierungen wird deutlich, dass die Kosten- und Leistungsrechnung nicht als Chance der Betriebsoptimierung gesehen wird, sondern als ein notwendiges Übel, das zu aller Arbeitsbelastung auch noch erledigt werden muss. In der Fachliteratur hatte sich schon 1975 Robert Funk<sup>133</sup> in seiner Dissertation mit der Kostenprob-

<sup>130</sup> S. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/hire-and-fire/hire-and-fire.htm> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>131</sup> S. beispielsweise Wege (1998).

<sup>132</sup> S. beispielsweise Ceynowa (1999). Das Buch wurde 2003 auch als IFLA-Publikation veröffentlicht.

<sup>133</sup> S. Funk (1975).

ematik in Bibliotheken beschäftigt, ohne dass dies die Diskussion um die bibliotheksbezogenen Kosten erkennbar befruchtet hätte.

Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein. An einem unzureichenden Verstehen der auch für wirtschaftswissenschaftlich vorgebildete „Laien“ für Bibliothekszwecke ausreichenden relativ einfachen Verfahrensweisen der Kosten- und Leistungsrechnung kann es jedoch nicht liegen, wenn man sich einige grundsätzliche Unterschiede zu den in den Erwerbswirtschaften eingesetzten Rechnungsverfahren deutlich macht. Insoweit kann die Kenntnis betriebswirtschaftlicher Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung dazu dienen, die Ziele und die Anwendung einer bibliotheksbezogenen Kosten- Leistungsrechnung davon abzugrenzen, denn aus dem von mir oben dargestellten Modell der Bibliothek als Betrieb ergibt sich, dass der allgemeine Ansatz der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung, durch die sachgerechte Bewertung des Güterverzehr zu einem Selbstkosten- und einem Marktpreis zu kommen, wegen der scharfen Trennung in die Prozesse zur Herstellung der Dienstleistungsfähigkeit und die Dienstleistungsprozesse selbst für eine bibliotheksbezogene Kosten- und Leistungsrechnung als durchgängiges Verfahren nicht zur Anwendung kommen kann.

### **3.4.1. Finanzbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung**

Das Rechnungswesen der Betriebe wird in das notwendige Finanzrechnungswesen und das interne Betriebsrechnungswesen unterteilt. Die Finanzbuchhaltung eines Unternehmens muss nach bestimmten rechtlichen Vorgaben transparent geführt und auf Verlangen der Steuerbehörden auch noch nach Jahren vorgelegt werden können, etwa für Steuerprüfungen. Die Finanzbuchhaltung ermittelt das Gesamtergebnis des Betriebes in einer Gewinn- und Verlustrechnung.

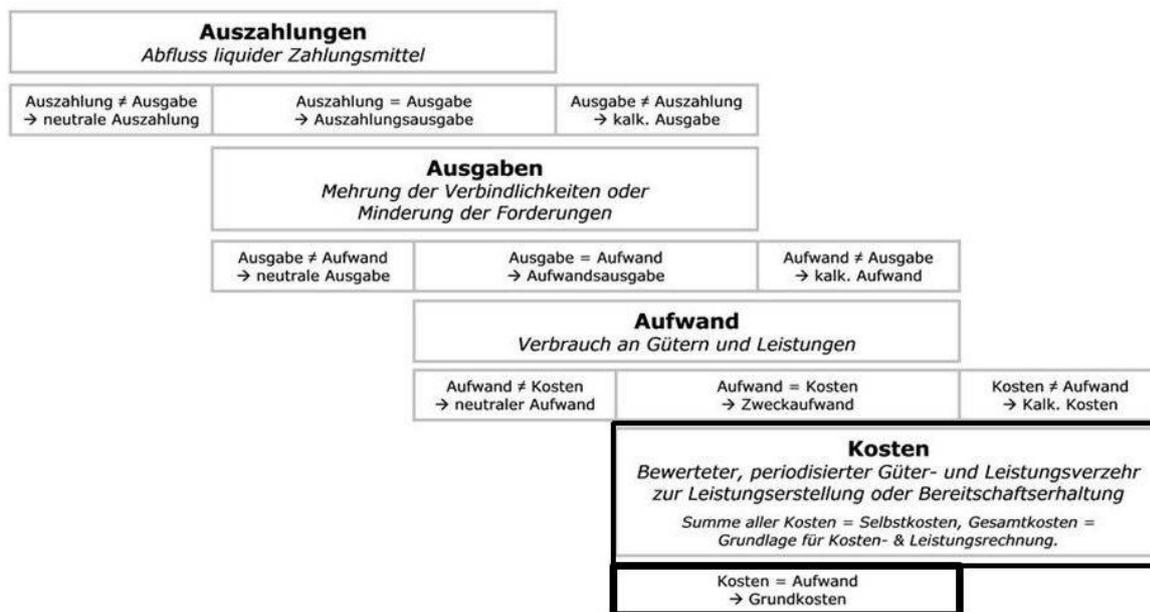
Dagegen dient das betriebliche Rechnungswesen, die Kosten- und Leistungsrechnung, dazu, Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungserstellung zu machen. Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung ist demzufolge die Ermittlung, welche Leistungen hergestellt worden sind und welche Kosten bei dieser Leistungserstellung angefallen sind, wobei versucht wird, den Ort der Leistungserstellung genauer einzugrenzen und diesem die dort entstandenen Kosten zuzurechnen.

Sofern der Bibliotheksbetrieb keine selbstständige wirtschaftende steuerpflichtige Einrichtung ist, muss er sich nicht um die Finanzbuchhaltung kümmern. Das erledigt in der Regel die übergeordnete Einheit, zu deren Vermögensrechnung er beispielsweise durch Meldung der jährlich erworbenen korporalen Medien beiträgt, da diese das Anlagevermögen der Einrichtung erhöhen.<sup>134</sup> Wenn keine anderen Vorgaben vorliegen, kann deshalb die betriebsinterne Kosten- und Leistungsrechnung völlig frei nach dem Ziel gestaltet werden, welche Aussagen durch sie gemacht werden sollen. Deutlich wird dies im Teilbereich der Kostenstellenrechnung, auf den ich gleich komme.

Bei einer Entscheidung zur Einführung einer betriebsinternen Kosten- und Leistungsrechnung sind in jedem Fall die drei Phasen für den Aufbau eines solchen Steuerungsinstruments vorzusehen, die als Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung bezeichnet werden. Wichtig ist hierbei auch zu beachten, dass der in Geld bewertete Güterverzehr sich ausschließlich auf die in einer Rechnungsperiode für die Leistungserstellung entstandenen Kosten bezieht und insofern im Rechnungswesen von den Ausgaben und vom Aufwand abzugrenzen ist. Nur die für Leistungserstellung entstandenen Kosten gehen in diese Kosten- und Leistungsrechnung ein (s. die folgende Abbildung).

---

<sup>134</sup> Auf die besonderen Berechnungsprobleme des Bilanzwertes des Medienbestandes soll hier nicht eingegangen werden.



135

### 3.4.2. Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung

Erster Gliederungspunkt ist die Kostenartenrechnung. Die Kostenartenrechnung weist überschneidungsfrei alle dem Betrieb für die Leistungsherstellung in einer Periode (meist ein Jahr) entstandenen Kosten nach. Dabei ist die Gliederung der Kostenarten dem Anwender freigestellt. Orientieren wir uns am Beschaffungsmarkt, auf dem zu bezahlende Leistungen beschafft werden, ergibt sich eine erste Grobgliederung in die Kostenarten Personal, Material und Räume. Es wird erkennbar, dass diese Grobgliederung nicht ausreicht, um einzelne Kosten genauer verursachungsgerecht zuzuordnen. Daher kann man die Kostenart Personal weiter aufgliedern in die verschiedenen Beschäftigtengruppen (Beamte, Tarifangestellte, Zeit- und Hilfskräfte) und dort auch die Personalnebenkosten differenziert darstellen, bis hin zu notwendigen Kosten für Stellenausschreibungen und Trauerkränze (sofern diese Kostenarten von der Bibliothek zu tragen sind).

In dieser betriebsinternen Rechnung stört es dann auch nicht, dass etwa die Kosten für studentische Hilfskräfte von der Verwaltung regelmäßig als Sachkosten ausgewiesen werden oder die Personalkosten nicht direkt aus dem Bibliothekshaushalt finanziert werden, sondern von der übergeordneten Einrichtung bezahlt werden. Für die Kostenartenrechnung genügt es, wenn die entsprechenden Personalkosten von der übergeordneten Verwaltung mitgeteilt werden, um in der Kostenartenrechnung berücksichtigt zu werden. Falsch wäre es dagegen, alle von anderen bezahlten Kosten, die in der Rechnungsperiode anfallen, ganz aus dem Rechenwerk herauszulassen, weil damit eine wichtige Steuerinformation zu den Kosten einzelner Dienstleistungen unter den Tisch fallen würde. Bei den Personalkosten würde es ohne großen Genauigkeitsverlust genügen, trotz aller Bedenken, die sich insbesondere auf die persönlichen Vergütungen einzelner Beschäftigter richten, mit Durchschnittssätzen zu arbeiten.

Regelmäßig nicht in der Kostenartengliederung der Bibliothek wird die Position „kalkulatorische Kosten“ (Abschreibungen, Zinsen, Mieten) berücksichtigt. Hierbei wären für den Bibliotheksbetrieb sind nur die kalkulatorischen Abschreibungen von Interesse. Bei den Sachmitteln wie Mobiliar und Geräteausstattung tritt in der Rechnungsperiode ein Verschleiß auf, der sich

<sup>135</sup> Graphik entnommen aus <http://das-unternehmerhandbuch.de/wp-content/uploads/2011/05/Auszahlungen-Ausgaben-Aufwand-Kosten.jpg>

bei langlebigen Gegenständen wie Tischen und Stühlen nur gering bemerkbar macht, bei der IT-Ausstattung aber in wesentlich kürzeren Perioden (etwa nach vier Jahren) zu notwendigen Ersatzinvestitionen führt. Der erwerbswirtschaftliche Betrieb berücksichtigt diesen Geräteverschleiß bzw. zukünftigen Investitionsbedarf in seiner Selbstkostenkalkulation und versucht diese später anfallenden Kosten auch durch den Marktpreis zu erzielen, um sie ansparen zu können. Dagegen bilden die Betriebe der öffentlichen keine solche finanzielle Vorsorge, sondern erwarten, dass die periodisch anfallenden Erneuerungskosten aus den laufenden Einnahmen finanziert werden können.

Im zweiten Gliederungspunkt wird bei der Kostenstellenrechnung entschieden, wie die Kosten auf einzelne betriebliche Arbeitsbereiche aufgeteilt werden. Hierfür gibt es je nach dem verfolgten Erkenntniszweck unterschiedliche Modelle. Allgemein-öffentliche Bibliotheken könnten die Kostenstellen grob in die Hauptbibliothek und die Zweigstellen gliedern, wissenschaftliche Bibliotheken hier ihre funktionale Aufbauorganisation (Beschaffung, Erschließung, Benutzung, IT-Dienste, Leitung, Verwaltung einschließlich Rechnungswesen) abbilden, wobei für die einzelnen funktionalen Kostenstellen zur Untergliederung weitere Kostenstellen gebildet werden können, etwa im Bereich der funktionalen Kostenstelle „Benutzung“ die Untergliederung in Lesesaal, Informationsstelle, Ausleihstelle, Fernleihstelle usw. Die Untergliederung in weitere Kostenstellen erfolgt, um eine noch genauere Verteilung der Kosten vorzunehmen. Zudem kann durch die Untergliederung eine noch feinere Kostenanalyse vorgenommen werden. Eine noch weitergehende Differenzierung der Kostenstellenrechnung kann bei Bedarf durch die Kostenplatzrechnung vorgenommen werden, indem innerhalb einer Kostenstelle die vorhandenen Arbeitsplätze als eigene Kostenstellen definiert werden können.<sup>136</sup> Die Entscheidung über die Bildung von Kostenstellen, soweit hier nicht externe Vorgaben zu beachten sind (etwa im Rahmen angestrebter Betriebsvergleiche), steht dem Betrieb völlig frei. Maßgeblich dabei ist, dass die Zuordnung der Kosten zu einzelnen Kostenstellen und das Festhalten des dort entstehenden Verbrauchs nicht allzu großen Aufwand erfordern sollte.

Der dritte Gliederungspunkt, die Kostenträgerrechnung, kann bei unserer Betrachtung vernachlässigt werden. In der Kostenträgerrechnung soll ermittelt werden, wofür die Kosten entstanden sind. Sie baut unmittelbar auf der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung auf. Ziel ist die Ermittlung, wie hoch die Gesamtkosten für einen Kostenträger, also ein Element der Dienstleistungsprozesse, in einer Abrechnungsperiode sind. Das bezeichnet man als Kostenträgerzeitrechnung. Es kann auch ermittelt werden, wie hoch die Stückkosten für jeden Kostenträger sind. Das nennt man Kostenträgerstückrechnung. Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung sind Teil der betrieblichen Kalkulation, für die mehrere Verfahren angeboten werden. Eine Kalkulation der Selbstkosten oder eines Marktpreises für die Dienstleistungen einer Bibliothek sind aber ohne Erkenntnisinteresse, da für die Dienstleistungen keine Marktpreise angesetzt werden können.

### 3.4.3. Der Betriebsabrechnungsbogen

Kostenartenrechnung und Kostenstellenrechnung bilden eine Matrix: in der senkrechten Spalte sind alle Kostenarten aufgeführt, in der waagrechten Zeile alle Kostenstellen. Man kann

<sup>136</sup> Ein zugegeben absurdes Beispiel: Man könnte, um den Toilettenpapierverbrauch zu analysieren, die Kosten für Toilettenpapier nicht mit Hilfe von Schlüsseln auf die verbrauchenden Bereiche aufteilen, sondern bis hin zur einzelnen Toilettenschüssel (Kostenplatzrechnung) erweitern. Der Toilettenpapierverbrauch des einzelnen Kostenplatzes würde von den Raumpflegerinnen mitgeteilt werden müssen, die für das Nachlegen zuständig sind, und von der Verwaltung in der Kostenstellenrechnung beim einzelnen Kostenplatz berücksichtigt. Spinnt man diesen Gedanken weiter, ließen sich elektronische Verfahren entwickeln, die mit Smartphone und W-LAN das lästige und fehlerhafte Aufschreiben des Verbrauchs vermeiden.

diese Matrix als Entwurf betrachten, der bei Bedarf erweitert werden kann, sowohl in der Spalte als auch in der Zeile, wenn sich etwa zeigt, dass für bestimmte Analysen es nicht unzweckmäßig ist, bei den Tarifbeschäftigten weiter in die Entgeltgruppen zu differenzieren, um deren durchschnittlichen wertmäßigen Anteil an einzelnen Dienstleistungen besser ermitteln zu können. Diese Matrix wird in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung als „Betriebsabrechnungsbogen“<sup>137</sup> bezeichnet. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist eine nachträgliche Kostenkontrollrechnung in der Form einer tabellarischen Kostenstellenrechnung. Der BAB dient dazu, bestimmte Kostenarten, in erster Linie die nicht einer Kostenstelle direkt zurechenbare Einzelkosten, die als Gemeinkosten bezeichnet werden, auf die einzelnen Kostenstellen zu verteilen. So werden zum Beispiel allgemeine Kosten wie Miete, Strom oder Verwaltungskosten tatsächlich von allen Kostenstellen anteilig verbraucht.

Betrachtet man diese Matrix näher, erkennt man, dass in den wissenschaftlichen Bibliotheken die Hauptkostenstellen Beschaffung, Erschließung, Benutzung diejenigen Kostenstellen sind, die unmittelbar zum Betriebsergebnis beitragen, während Leitung, IT-Dienste und Verwaltung eine Querschnittsfunktion für den Betrieb haben, da ihre Leistungen für die gesamte Einrichtung erbracht werden und zur Abgrenzung von den anderen Stellen als allgemeine Kostenstellen<sup>138</sup> und Hilfskostenstellen<sup>139</sup> betrachtet werden können. Man wird deshalb, sofern noch nicht geschehen, die Matrix umgruppieren und diese allgemeinen Kostenstellen und Hilfskostenstellen an den Anfang rücken. Hierbei kann auch ein mehrstufiges Verfahren angewendet werden, indem zunächst die Kosten der allgemeinen Kostenstellen auf alle im Abrechnungsbogen folgenden Kostenstellen und dann die Kosten der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen umgelegt werden.

Da in diesen allgemeinen und Hilfskostenstellen aufgrund der Kostenartenzuweisung Kosten verzeichnet sind, entsteht nun die Frage, wie diese Kosten sinnvoll auf die dienstleistungstragenden Hauptkostenstellen verrechnet werden können. Sie werden im Allgemeinen im Gegensatz zu den direkt zurechenbaren „Kostenstellen-Einzelkosten“ als „Kostenstellen-Gemeinkosten“ bezeichnet, da die Kosten in keinem direkten Zusammenhang mit dem Output der Hauptkostenstelle stehen. Die Aufteilung der auf den allgemeinen und den Hilfskostenstellen gesammelten Kosten erfolgt dann mit Hilfe von Schlüsselungen. Bei den Schlüsselungen wird versucht, die Gemeinkosten möglichst verursachungsgerecht zuzuordnen. Es muss aber deutlich darauf hingewiesen werden, dass mit der Festlegung der Schlüssel eine erhebliche Manipulationsmöglichkeit geschaffen wird, um bestimmte Kostenstellen ungünstiger gegenüber anderen Kostenstellen erscheinen zu lassen. Beliebt ist beispielsweise die Verteilung der Direktionskosten nach Köpfen. Jeder Hauptkostenstelle wird im Umfang der dort beschäftigten Mitarbeiter der Anteil an Direktionskosten zugeordnet. Was hier auf den ersten Blick „gerecht“ erscheinen mag, erweist sich bei näherem Hinsehen als problematisch, da dabei davon ausgegangen wird, dass in jeder Hauptkostenstelle pro Mitarbeitendem der gleiche Arbeits- und damit Kostenaufwand vorliegt. Die betriebliche Erfahrung lehrt aber, dass dem nicht so ist. Schon aufgrund der Personalstruktur (ein größerer Teil an höher bezahlten Dienstkräften wird sich in der Zugangsabteilung befinden, ein größerer Teil der geringer bezahlten Dienstkräfte in der Benutzung) werden ganz unterschiedliche arbeitsaufwendige Tä-

<sup>137</sup> S. Beispielsweise

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/betriebsabrechnungsbogen/betriebsabrechnungsbogen.htm> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>138</sup> Unter allgemeinen Kostenstellen fasst man im Unternehmen die Stellen zusammen, die an alle weiteren Kostenstellen Leistungseinheiten abgeben (beispielsweise eine Kantine, die eigene Energieerzeugung oder die Gebäudeunterhaltung).

<sup>139</sup> Hilfskostenstellen sind alle Kostenstellen, deren Kosten nicht direkt auf die Kostenträger, sondern erst auf andere (Hilfs- oder Haupt-) Kostenstellen umgelegt werden (innerbetriebliche Leistungsverrechnung). Hierzu zählen beispielsweise die allgemeine Leitung (Direktion), die Verwaltung und der IT-Support.

tigkeiten etwa im Personalmanagement nötig. Schert man aber alle Beschäftigten über einen gleichen Kamm (Schlüssel), werden die verschiedenen Arbeits- und Kostenanteile falsch ausgewiesen.

Ähnliches kann zu den Raumkosten festgestellt werden, bei denen ein Schlüssel „qm/Arbeitsbereich“ verwendet wird. Hier sieht man bereits an den (in der Regel von der übergeordneten Verwaltung zentral vergebenen Reinigungsleistungen), dass der Reinigungsrhythmus etwa für den Nutzerbereich und den Mitarbeiterbereich unterschiedlich geregelt ist: da Nutzer häufiger die Räume verschmutzen, wird dort häufiger gereinigt als in den Mitarbeiterzimmern. Und es entstehen natürlich auch Zuordnungsprobleme für zu reinigende Bereiche, die allgemein genutzt werden, etwa die Verkehrsflächen. Wenn die Kosten für die Gebäudereinigung nicht von Interesse sind, kann hier mit dem pauschalen qm-Ansatz gearbeitet werden. Sind aber Überlegungen zur Kosteneinsparung oder Verbesserung bei einigen Reinigungsleistungen, etwa häufigere Reinigung der Nutzertoiletten, bei der Gebäudereinigung anzustellen, muss man über genauer errechnete Werte verfügen.

#### **3.4.4. Zurechnungsprobleme bei den Medien- und Lagerkosten**

Ziel der allgemeinen Kosten- und Leistungsrechnung ist, durch die Erfassung und Aufschlüsselung aller periodenbezogenen Kostenarten auf die Hauptkostenstellen einen Hinweis auf die in den einzelnen Kostenstellen verbrauchten Werte zu erhalten, um hier gegebenenfalls Steuerungsinformationen für eine wirtschaftlichere Betriebsführung zu gewinnen. In den Bibliotheken tritt hier ein massives Problem bei den Medien- und Lagerkosten auf, das mit den Methoden der betriebswirtschaftlichen Kosten- und Leistungsrechnung, die auf eine Kostenträgerkalkulation zielen, kaum zu lösen ist.

In der Kostenartenrechnung können die Medienbeschaffungskosten nach ihrer physischen Form (Printmedien, audiovisuelle Medien, elektronische Medien) oder ihrer Zugangsform (Kauf, Tausch, Geschenk, Pflicht) unterschieden werden. Insgesamt wird sich bei der Addition der einzelnen Kostenarten zeigen, dass hierbei ein erheblicher Teil der Sachmittel der Bibliothek ausgegeben worden ist. Für die 79 deutschen Universitätsbibliotheken lag dieser Anteil 2013 bei der Mehrzahl der Bibliotheken bei über 80 Prozent<sup>140</sup>. Betrachtet man sich den Umfang der Erwerbungsmitel genauer, erkennt man die Größendimension: Es handelt sich um 11 Bibliotheken mit mehr als 5 Mio. Euro, 10 Bibliotheken mit mehr als 4 Mio. Euro, 13 Bibliotheken mit mehr als 3 Mio. Euro, 14 Bibliotheken mit mehr als 2 Mio. Euro und 14 Bibliotheken mit mehr als 1 Mio. Euro Erwerbungsmitel.

Welcher Kostenstelle sollen diese Kosten nun zugeordnet werden? „Benutzt“ werden die mit diesen Mitteln beschafften Medieneinheiten in der Medieneinschließung, aber werden sie wirklich „verzehrt“ im Sinne der Kostendefinition? Das sicherlich nicht, denn die beschafften Medien bleiben ja physisch erhalten und können weiter verwendet werden. Sie sind sozusagen nur der notwendige „Rohstoff“, mit dem die Erschließungsarbeit geleistet werden kann. Eine Zuordnung dieser Medienbeschaffungskosten würde also die Kostenstellenrechnung für die Zugangsbearbeitung erheblich verzerren, ohne einen Erkenntnisgewinn zu erzielen. Es bleibt daher nichts anderes übrig, als die gesamten Medienkosten ungeschlüsselt als Merkposten in die Betriebsrechnung zu übernehmen und damit insgesamt unberücksichtigt zu lassen, was

<sup>140</sup> Eine Auswertung der Deutschen Bibliotheksstatistik 2013 bei den Werten „Ausgaben für Erwerbung“ (Nr. 149) und „sonstige sächliche Ausgaben“ (Nr. 154) für 79 Universitätsbibliotheken zeigt, dass 30 Bibliotheken weniger als 10 %, 23 Bibliotheken bis 20 %, 12 Bibliotheken bis 40 %, 3 Bibliotheken bis 50 %, eine Bibliothek bis 60 % und nur zwei Bibliotheken mehr sonstige Sachmittel als Erwerbungsmitel ausgeben (4 Bibliotheken konnten wegen fehlender Zahlen nicht berücksichtigt werden).

insofern nicht falsch ist, da ja auch andere nicht dienstleistungsbezogene Kosten vernachlässigt werden.

Andere Wege haben Robert Funk und Klaus Ceynowa vorgeschlagen. Funk plädiert dafür, die Kosten der erworbenen Medien in Form von kalkulatorischen Abschreibungen zu verrechnen. Er bezieht sich dabei auf die naturwissenschaftlich-technische Literatur mit ihrer bekannt niedrigen Halbwertszeit und schlägt einen Abschreibungszeitraum von 10 Jahren vor.<sup>141</sup> Ceynowa spricht sich gegen eine solche Abschreibung aus, weil trotz des materiellen Verschleißes vor allem in anderen Wissenschaftsgebieten die in den Medien enthaltenden Daten in der Regel nicht verloren gehen und eine zeitlich fixierbare „geistige Abnutzung“ mit Unverständnis aufgenommen würde. Zugleich bringt er aber auch das bibliothekspolitische Argument, dass die Bibliothekare mit einer kalkulatorischen Abschreibung eingestehen würden, dass weite Teile der Magazine nichts anderes als wohlgeordnete Papiercontainer sind. Er verrechnet deshalb die Sachkosten für den Bestandsaufbau und die Bestandserhaltung in seinem praktischen Anwendungsfall in der Universitäts- und Landesbibliothek Münster anteilig auf die nach Fächern differenzierten Kostenunterstellen der Kostenstelle „Fachreferate“<sup>142</sup>. Leider führt er nicht weiter aus, ob und wie diese Kosten weitergerechnet werden. Denn auch hier zeigt sich ein Unterschied zwischen teuren und billigeren Fachreferaten, ohne dass daraus irgendeine Steuerungsinformation gewonnen wird. Entscheidungen über den Bestandsaufbau werden nicht auf der Basis der Kostenrechnungsergebnisse, sondern aufgrund von nutzerorientierten bibliothekspolitischen Entscheidungen getroffen.

Eine Lösung wäre auch, den Terminologie-Sprung in der Haushaltssystematik zu wagen und die Erwerbungskosten intern nicht zu den Sachausgaben, sondern zu den Investitionen zu rechnen. Tatsächlich handelt es sich ja in Bibliotheken um Investitionen in den Bestand, der dann die Dienstleistungsprozesse ermöglicht. Hier wäre dann eine Möglichkeit gegeben, kalkulatorische Abschreibungen vorzunehmen. Da die Medienbeschaffung und –erschließung heute in elektronischen Bibliotheksinformationssystemen vorgenommen wird, wäre der medienbezogene Datensatz um eine Kategorie zu erweitern, mit der diese kalkulatorischen Abschreibungen automatisch berechnen werden können. In dieser Kategorie würde die geschätzte Nutzungsrelevanz für das erworbene Medium als Prozentwert festgehalten. Ein Lehrbuch mit einer geschätzten Nutzungsdauer würde dort mit dem Wert 0,33 vermerkt, ein naturwissenschaftlich-technisches Werk mit einem Faktor 0,10 (dem Vorschlag von Robert Funk folgend), andere Medien mit einer vom Inhalt her gesehen unbegrenzten Nutzungsdauer mit dem Wert 0,0 (den Überlegungen von Klaus Ceynowa folgend). Natürlich wären auch andere Werte in anderer Staffelung denkbar, wenn diesem Vorschlag, den Medienerwerb als Investition zu betrachten, gefolgt würde. Allerdings ist zu bedenken, dass trotz der internen buchhalterischen Bewertung des Bestandes durch kalkulatorische Abschreibungen keine entsprechende Rücklagenbildung vorgenommen wird, um aus Erlösen die Re-Investition in den Bestandsaufbau zu tätigen.

Aus der Kostenartenrechnung kann bei genauerer Aufschlüsselung auch abgeleitet werden, welche Kosten die Lagerung der Medien verursacht. Neben Sachkosten etwa für die Ausstattung mit Regalen und Fördertechnik (die auch als Investitionen betrachtet werden können und dann kalkulatorisch abgeschrieben werden könnten) können auch die Raumkosten berechnet werden, die Energiekosten, die Reinigungskosten usw. Die sich hier ergebenden Beträge sind nicht unerheblich, wenn man davon ausgeht, dass in großen Bibliotheken der Raumbedarf für die Medienspeicherung im Vergleich zum übrigen Flächenverbrauch sehr hoch ist. Wertet man hierzu wieder die 79 Universitätsbibliotheken der Deutschen Bibliotheksstatistik 2013

---

<sup>141</sup> S. Funk (1975), S. 57-61.

<sup>142</sup> S. Ceynowa (1998b), S. 46 f.

(Nr. 11 (Gesamtnutzfläche) und Nr. 15 (Magazinbereiche)) aus, liegen ohne die neun nicht in die Auswertung einzubeziehenden Bibliotheken die Magazinflächenanteile bei vier Bibliotheken über 50 %, bei 7 Bibliotheken über 40 %, bei 15 Bibliotheken über 30 % und bei weiteren 19 Bibliotheken bei über 20 %, ohne dass hierbei die Flächen mitgezählt werden, die bei Freihandaufstellung im Benutzungsbereich zur Medienspeicherung genutzt werden müssen.<sup>143</sup>

Welcher Kostenstelle sollen diese Kosten für die Medienlagerung zugerechnet werden? Sicherlich wäre es unbillig, diese Kosten dem Magazinbereich, der bei einer funktionalen Kostenstellengliederung als Unterkostenstelle der Hauptkostenstelle Benutzung eingerichtet wird, zuzuordnen, da hierin keine Steuerungsmöglichkeit hinsichtlich der Kostenentwicklung gesehen werden kann. Sicherlich gibt es auch keine Zurechnung für die einzelne Medienausleihe aus diesem Bereich, denn wie will man die Kosten für die Medienspeicherung eines Buches berechnen, das 40 Jahre in den Regalen im Magazin geschlummert hat und nun durch eine Ausleihe aktiviert wird? Auch hier bleibt verständigerweise nichts anderes übrig als diese Kosten pauschal ohne weitere Schlüsselung in das Betriebsergebnis zu übernehmen und wie bei den Medienkosten insgesamt unberücksichtigt zu lassen. Die fehlende Zurechenbarkeit im Betriebsabrechnungsbogen behindert jedoch nicht die Möglichkeit, die auf diesen Bereich entfallenden Kosten einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu unterziehen und beispielsweise die Anschaffung von Automaten vorzusehen, die die Regalbeleuchtung nur bei Nutzung einschalten.

### 3.4.5. Zum Produktbegriff bibliothekarischer Dienstleistungen<sup>144</sup>

Nach Philip Kotler ist alles, was in einem Markt zum Gebrauch oder Verbrauch angeboten werden kann, was einen Wunsch oder ein Bedürfnis befriedigt, ein Produkt.<sup>145</sup> Produkte können hiernach physische Objekte, Dienstleistungen, Personen, Orte, Organisationen und Ideen sein. Entscheidend dabei ist, dass dieses Produkt an einen Dritten, an jemanden außerhalb des Betriebes Stehenden, abgegeben wird. Wollte man diesen marketingorientierten Produktbegriff als Merkmal für bibliothekarische Produktkataloge heranziehen, könnte man sich nur auf Produkte beziehen, die unmittelbar als Dienstleistungen gegenüber Dritten sichtbar sind: beispielsweise der Moment der Übergabe eines Mediums an einen Benutzer, die synchrone (mündliche) und asynchrone (schriftliche) Informationsarbeit, direkte und indirekte Nutzer Schulungen, das Bereitstellen von Arbeitsmöglichkeiten in der Bibliothek einschließlich des dort frei zugänglichen Bestandes und auch das Bereitstellen online zugänglicher Medien. Als Ergebnis würden nur wenige bibliothekarische Tätigkeiten in einem solchen Produktkatalog aufgeführt werden.

Der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung erfordert auch scharfsinnigere Analysen etwa der direkt an den Nutzer abgegebenen Dienstleistungen. So ist die Ausleihe eines Buches nicht die Dienstleistung, sondern nur der Moment des Überreichens des Mediums an den Benutzer (als persönliche Dienstleistung für den Menschen). Die Kosten, die bis zu diesem Moment anfallen, sind Bereitstellungskosten. Der Lesesaal ist als solcher kein Prozessprodukt, sondern nur die Nutzung eines Arbeitsplatzes ist das Produkt. Hier wird vor allem die Unterscheidung von Leer- und Nutzkosten sinnfälliger. Ein geöffneter, beheizter und beleuchteter Lesesaal erzeugt nur Bereitstellungskosten, also im Sinne der Dienstleistung „Leerkosten“.

<sup>143</sup> Laut DBS-Vorgaben sollen unter Nr. 15 nur geschlossene Magazine gemeldet werden, während die Medienaufstellung in den Freihandbereichen unter Nr. 12 Benutzungsbereiche eingerechnet wird. So ist der Wert für das Brüder-Grimm-Zentrum der HU Berlin sicherlich höher als 15 %, wenn man die Freihandaufstellung in den Benutzungsbereichen mit einrechnet, die letztlich Medienspeicherraum sind.

<sup>144</sup> Zum Folgenden s. auch Naumann (2013), S. 24-26.

<sup>145</sup> Kotler (2005), S. 17.

Erst wenn ein Nutzer den Raum für seine Arbeit benutzt, wandelt sich ein Teil der Leerkosten in Nutzkosten, und je voller der Lesesaal ist, desto wirtschaftlicher ist der Kostenaufwand. Da die Nutzer verschieden lang den Lesesaal nutzen, schwanken die Leer- und Nutzkostenanteile ständig. Das führt letztlich dazu, dass die Kosten des Produkts „Möglichkeit der Lesesaalnutzung“ nicht exakt ermittelt werden können.<sup>146</sup>

Klaus Ceynowa hat in seinen Überlegungen zur Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung in Bibliotheken darauf hingewiesen, dass für das Kostenmanagement diese ausschließlich an den direkten Prozessen orientierten, den Fremdbedarf deckenden Produktfestlegungen zu kurz greifen.<sup>147</sup> In erwerbswirtschaftlichen Betrieben sollen durch die Kostenrechnung mit der geschilderten mehrfachen stufenweisen Verteilung der Gemeinkosten (von Hilfskosten über Vorkosten- und Endkostenstellen zum Kostenträger) letztlich die Selbstkosten eines Produktes für Kalkulationszwecke ermittelt werden. Danach kann ein für die Kostendeckung der Produktion notwendiger (wenn auch nicht immer erzielbarer) Marktpreis festgelegt werden. Dieser gewinnorientierte Kostenrechnungsansatz ist in den auf die Befriedigung des Sachziels „Datenvermittlung“ orientierten Bibliotheken nicht zweckmäßig. Er ist aber auch nicht zweckmäßig, weil es diese von den Erwerbswirtschaften zugrunde gelegte logische unterbrechungsfreie Kette von der Beschaffung bis zum Absatz, bei der die entstandenen Kosten kalkulatorisch auf ein marktfähiges Produkt bezogen werden, bei dem Dienstleistungsbetrieb Bibliothek nicht gibt. Deshalb hat der Einsatz der Kostenrechnung in Bibliotheken eine andere Aufgabe. Er dient in den Bibliotheken dem nutzungsorientierten Kostenmanagement zur Verringerung des notwendigen Ressourcenverbrauchs sowohl bei der Herstellung der Betriebsbereitschaft als auch bei den Dienstleistungsprozessen selbst. Ziel ist also die betriebsinterne Steuerung aller beeinflussbaren Kosten, die in den verschiedenen Arbeitsprozessen anfallen, sei es beim Potenzialaufbau oder bei den unmittelbaren Dienstleistungen.<sup>148</sup>

Deshalb muss in den Produktkatalogen der Bibliotheken neben den unmittelbar an den Markt abgegebenen Dienstleistungen der sonst entstehende erhebliche Gemeinkostenblock durch die Definition weiterer „Produkte“ in Einzelkostenblöcke zerlegt werden. Ceynowa nennt die Kosten, die für die Vorbereitung einer an Dritte abzugebenden Dienstleistung entstehen, „Kapazitätskosten“ bzw. „Potenzialkosten“.<sup>149</sup> Letztlich handelt es sich bei genauerer Analyse in den Bibliotheken um drei Kostenbereiche, die zu unterscheiden sind:

- die Bereitstellungskosten: sie entstehen durch das Vorhalten des vorhandenen Bestandes ohne Neuerwerb von Medien und ohne dass die Bibliothek als Gebäude mit ihren Beständen genutzt wird;
- die Potenzialkosten: sie entstehen, wenn das Potenzial zur Erbringung einer konkreten Dienstleistung ohne Interaktion mit den Nutzern geschaffen wird;
- die Prozesskosten: sie entstehen bei konkreten Dienstleistungen in der Interaktion mit den Nutzern.

Die Differenzierung der nicht den Dienstleistungen direkt zurechenbaren Gemeinkosten (Bereitstellungs- und Potenzialkosten) durch die Bildung weiterer „Produkte“ ist deshalb von ho-

<sup>146</sup> Eine auch zur Annäherung an dieses kostenrechnerische Problem geeignete Lösung bietet der „Wegweiser Freie Lern- und Arbeitsplätze“, eine Übersicht über freie Lern- und Arbeitsplätze in den Bibliotheken des KIT, der Hochschule Karlsruhe, der DHBW Karlsruhe und der Theaterbibliothek. Die Belegungswerte werden alle fünf Minuten neu geladen. Es gibt auch eine mobile Version des Wegweisers unter <http://m.bibliothek.kit.edu/> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]. Die hieraus ableitbare Statistik kann auch genutzt werden, über eine Auswertung den Nutzungsgrad der angebotenen Leseplätze und damit das Verhältnis von Leer- und Nutzkosten zu ermitteln.

<sup>147</sup> S. Ceynowa (1998a), S. 266 f.

<sup>148</sup> S. Naumann (2008), S. 208-212.

<sup>149</sup> S. Ceynowa (1999), S. 24 ff.

her Relevanz für eine steuernde Kostenanalyse und letztlich auch für die Produktpolitik und das Portfolio-Management, weil unter die nicht Prozessen direkt zurechenbaren Kosten etwa 70 % der Personalkosten, etwa 80 % der Sachkosten und etwa 90 % der Raumkosten fallen. Eine mehrstufige Umlage dieser Kosten auf die einzelnen Dienstleistungen (nutzerinduzierten Prozesse) als Kostenträger wurde keine verwertbaren Ergebnisse bringen, unabhängig von allen Abgrenzungsproblemen, die kostenrechnerisch damit verbunden sind. Hierzu ein einfaches Rechenbeispiel: Würde man bei Gesamtkosten von 20 Mio. Euro diese Kosten nur auf den Kostenträger „Ausleihmoment“ mit 200.000 Einheiten verteilen, würde jeder Ausleihmoment 100 Euro (Stückkosten) kosten. Welches Steuerungspotenzial hätte ein solches Ergebnis? Ich behaupte: keines, da eine Verringerung der Stückkosten entweder nur durch eine Erhöhung der Ausleihmomente möglich wäre (die aber von der Bibliothek, da nutzerinduziert, kaum zu beeinflussen sind) oder durch eine Verringerung der Potenzialkosten, was Einschränkungen beim Personal, der Sachmittelausstattung und dem Raum erforderlich machen würde. Wird hier aber die eigene Arbeit durch Fremdleistungen substituiert (etwa durch die Verlagerung der Medienauswahl an Dritte mittels Approval Plans oder Patron Driven Acquisition oder die Speicherung der Medien in von Dritten betriebene Lager mit Lieferservice, würde das wegen der Notwendigkeit, die Fremdleistungen zu finanzieren, keine wesentliche Kostensenkung bedeuten.

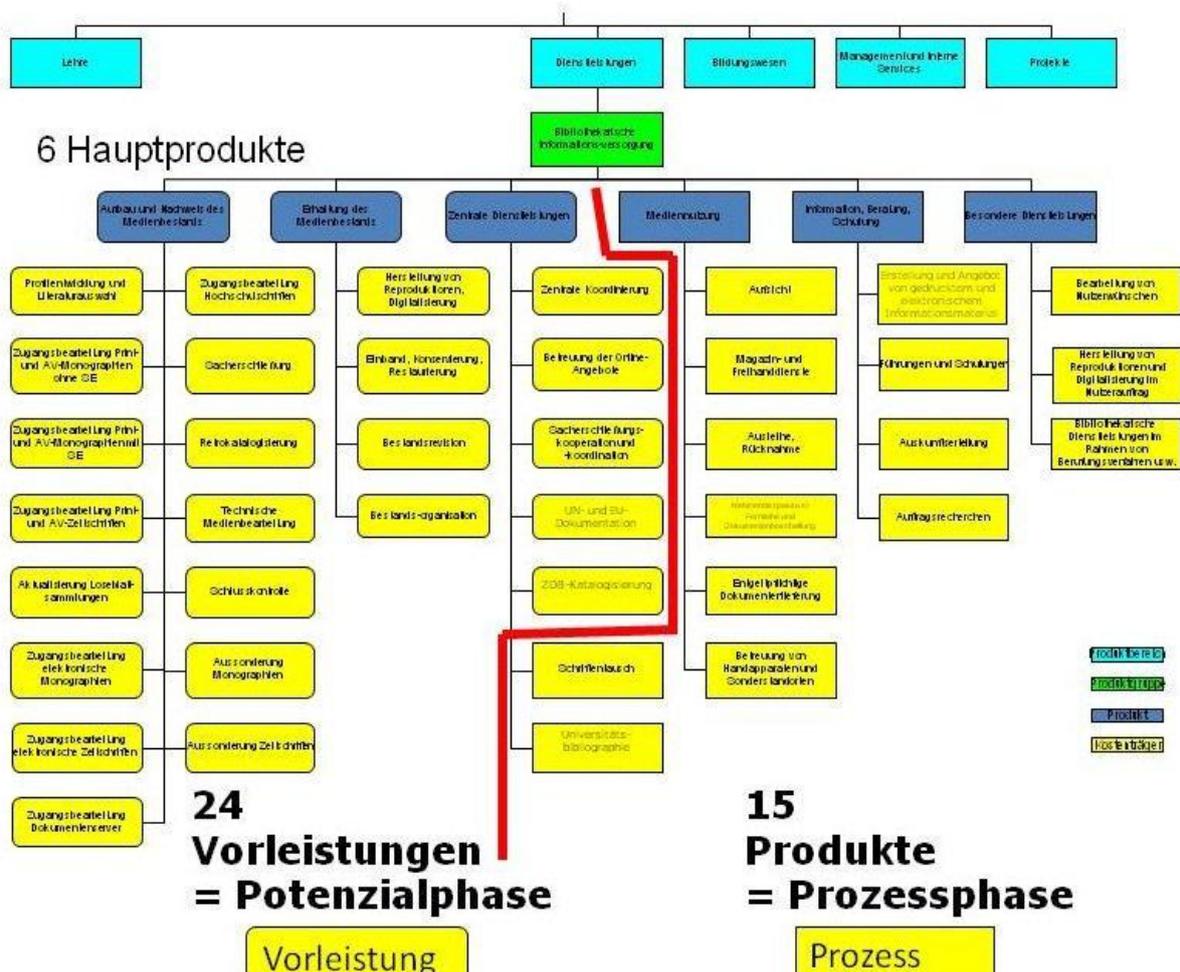
Die Freie Universität Berlin hat deshalb bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in ihren Bibliotheken 39 solcher bibliotheksbezogener „Produkte“ festgelegt<sup>150</sup>, von denen 24 dem Potenzialaufbau und (nur) 15 den Dienstleistungsprozessen zugeordnet werden. Die 39 Produkte gliedern sich in sechs Produktgruppen (Aufbau und Nachweis des Medienbestandes, Erhaltung des Medienbestandes, Zentrale Dienstleistungen, Mediennutzung, Information – Beratung – Schulung, Besondere Dienstleistungen).<sup>151</sup> Die ersten drei Gruppen repräsentieren im Wesentlichen die Potenzialkosten, die folgenden drei Gruppen die Prozesskosten. In Verbindung mit einem Zeiterfassungssystem für die Herstellung der einzelnen Produkte ist so eine relativ genaue interne Kostenanalyse möglich, die bei gleicher Anwendung in allen Bereichsbibliotheken der Freien Universität Berlin auch einen Betriebsvergleich für diese Bibliotheken ermöglichen.

---

<sup>150</sup> Neben diesen bibliotheksbezogenen Produkten wurden für eine vollständige Kostenbetrachtung ca. 40 weitere „allgemeine“ Produkte wie Personal- und Haushaltsverwaltung herangezogen, die in allen Kostenstellenbereichen der Freien Universität Berlin anfallen und insoweit keine speziellen bibliotheksbezogenen Produkte sind.

<sup>151</sup> Zu Details s. Naumann (2008).

## Kostengliederung der Freien Universität Berlin



In den allgemein-öffentlichen Bibliotheken wird allerdings mit weitaus weniger Produkten gearbeitet. Meist sind es nur zwei bis drei Produkte, die im Rahmen der verbindlichen Produktkataloge der Gemeinden<sup>152</sup> als bibliotheksbezogene Produkte ausgewiesen sind. Ingrid Bußmann hat einen Modellvorschlag für eine Produktbeschreibung für allgemein-öffentliche Bibliotheken vorgelegt, der sich nach den Empfehlungen der Produktbörse Baden-Württemberg und einer KGSt-Arbeitsgruppe richtet.<sup>153</sup> Er geht von drei Produkten aus: Medien und Informationen, Literaturvermittlung, Leseförderung und Veranstaltungen sowie Besondere Dienstleistungen. Der Katalog bietet aber auch die Möglichkeit, für kostenrechnerische Zwecke diese Produkte als Produktgruppen zu begreifen und weiter zu untergliedern. So wird die Produktgruppe „Medien und Information“ weiter unterteilt in Bereitstellung des Mediensortiments, Angebote zur Nutzung des Sortiments, Auskunft und Beratung sowie Angebote zur Selbstinformation. Die Produktgruppe „Literaturvermittlung, Leseförderung und Veranstaltungen“ kann weiter gegliedert werden in Veranstaltungen und Ausstellungen sowie Medienvermittlung und bei den „Speziellen Dienstleistungen“ gibt es keine Vorgaben, da diese von den individuellen Bedingungen in der Bibliothek abhängen, wie Dienste für Krankenhäuser, Lesecafé, schulbibliothekarische Dienst und Bereitstellung von (mietbaren) Veranstaltungsräumen. Auch an diesem Katalog wird erkennbar, dass die Kotlersche Produktdefinition

<sup>152</sup> In Berlin werden nur drei Produkte verwendet: Bereitstellung und Entleiherung von Medien, Beratung und Vermittlung von Sachinformation und Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz und Leseförderung. Quelle: [https://redmine.piratenfraktion-berlin.de/dmsf\\_files/1652?download=](https://redmine.piratenfraktion-berlin.de/dmsf_files/1652?download=) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>153</sup> S. Bussmann (1998)S. 133.

überwunden wird, etwa im Bereich der Bereitstellung des Mediensortiments, in dem auch die Medienbeschaffung und –erschließung und die Medienpflege eingebunden sind und als getrennte Kostenstellenkosten verarbeitet werden können.

### 3.4.6. Die Berücksichtigung der verbrauchten Zeit in der Kostenrechnung

Für die Kostenanalyse der so gebildeten „Produkte“ ist es wichtig, dass die Arbeitskosten hinzugerechnet werden können. Aus der Kostenartenrechnung gewinnen wir ja nur einen Überblick über die Zahlungen an die einzelnen Mitarbeiter, wenn auch unter Umständen pauschalisiert und differenziert nach einzelnen Besoldungs- und Vergütungsgruppen. Das reicht für eine Kostenanalyse der einzelnen Produkte nicht aus. Es muss feststellbar sein, wieviel Arbeitszeit der einzelne Mitarbeiter für die Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft oder bei der direkten Dienstleistung verbraucht hat.

In manchen Fällen ist die Berechnung relativ einfach. Wenn zum Beispiel die Bibliotheksleitung nicht anderes tut als die Bibliothek zu leiten, also Aufgaben im Rahmen der Planung, Organisation und Kontrolle wahrnimmt, können die Personalkosten für die Leitung insgesamt in die Hilfskostenstelle „Direktion, Leitung“ übernommen werden, von wo sie im Schlüsselverfahren auf die einzelnen Hauptkostenstellen verrechnet werden. Ähnliches gilt für Mitarbeiter, die ausschließlich für eine Leistung im Rahmen der Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft oder bei nur einem Arbeitsprozess eingesetzt werden, etwa das Magazinpersonal oder die Mitarbeiter in der Leihstelle.

Schwieriger wird es, wenn Mitarbeiter multifunktional eingesetzt werden, etwa in der Zugangsbearbeitung und (neben dem Stammpersonal) in der Auskunft. Gerade bei gut ausgebildeten Mitarbeitern empfiehlt sich ein solches „job enlargement“, um der Monotonie im Arbeitsvollzug entgegenzuwirken. Für die Kostenanalyse erfordert dies aber ein Registrieren der jeweiligen Arbeitsanteile, um die Personalkosten für die einzelnen „Produkte“ genauer zu erfassen. Das Erfassen dieser Zeitanteile kann aber in der Regel nur durch den einzelnen Mitarbeiter selbst erfolgen, da für die einzelne Leistung regelmäßig keine besonderen auswertbaren Auftrags- oder Arbeitszettel erzeugt werden (und sicherlich auch im Öffentlichen Dienst wegen der Kollision mit dem Personalvertretungsgesetz, in dem regelmäßig eine Kontrolle der Arbeitsleistungen oder eine Verhaltenskontrolle ausgeschlossen wird, nicht vorhanden wären). Wenn die Kostenrechnung auf einem EDV-gestützten Verfahren ausbaut, ist es sinnvoll, diese Arbeitsanteile auch maschinell zu erfassen. An der Freien Universität Berlin wurde dafür eine Software verwendet, die alle Produkte des Produktkatalogs enthielt und bei der der Mitarbeiter die jeweils für ein Produkt geleisteten Zeitanteile in ein Erfassungsformular eintrug, das dann maschinell weiterverarbeitet wurde. Um jede Möglichkeit der Überwachung des Arbeitsverhaltens auszuschließen, war eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat abzuschließen, die das einzusetzende Verfahren regelt.<sup>154</sup> Für die exakte Kostenanalyse von Nachteil war dabei die Festlegung, dass die einzelnen Tätigkeiten in Schritten von jeweils einer halben Stunde zu erfassen waren. Der Mitarbeiter nahm sich in der Regel den Arbeitsanteilszeitbogen kurz vor seinem Dienstschluss vor und trug geschätzte Zeitanteile für die verschiedenen von ihm an diesem Tag wahrgenommenen Tätigkeiten ein. Wegen der festgelegten Halb-Stunden-Schritte kommt es dabei zu Verzerrungen der tatsächlich geleisteten Zeitanteile, aber für eine relativ genaue Kostenbetrachtung schien dies ausreichend. Eine weitere Verfeinerung hätte die Festlegung auf kürzere Zeiträume gebracht, aber da diese Kostenbe-

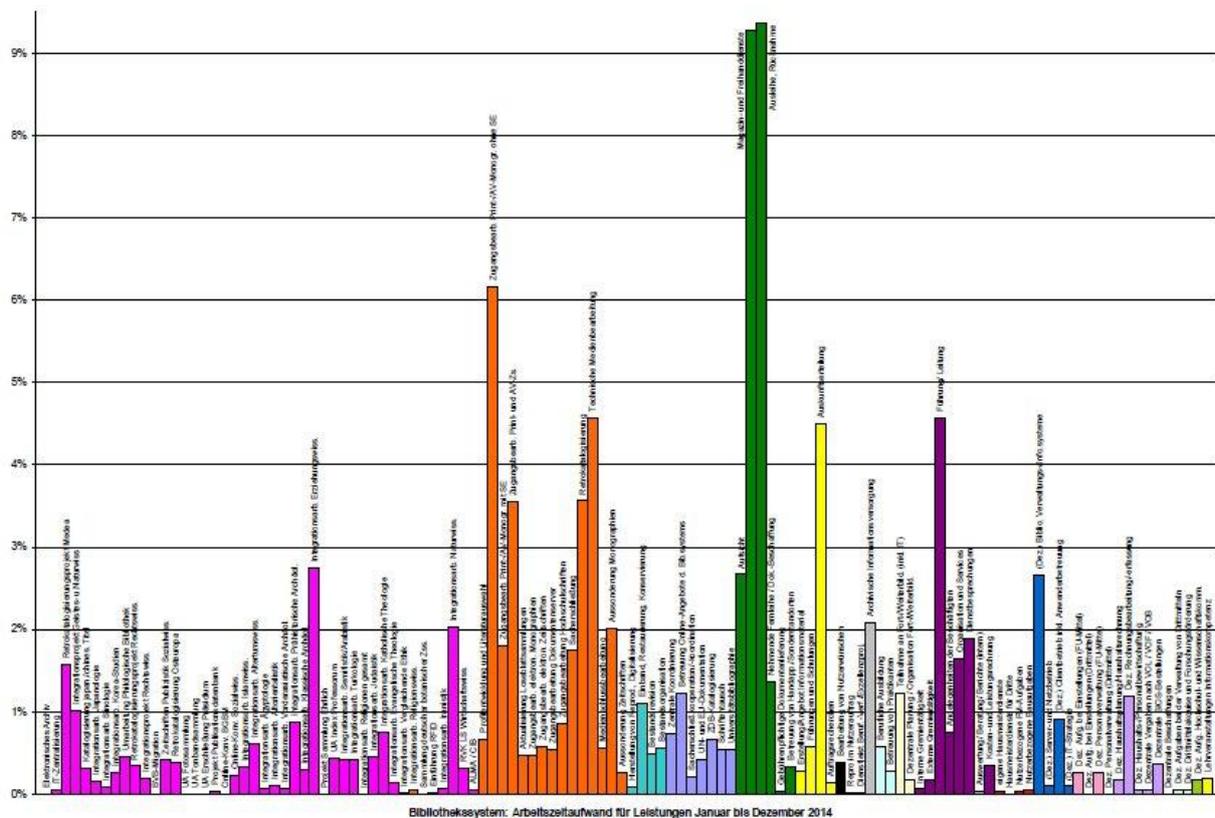
<sup>154</sup> S. Dienstvereinbarung ... über die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an der Freien Universität Berlin vom 17. Dezember 2007, [http://www.fu-berlin.de/sites/prdahlem/media/dv\\_klr\\_tisoware.pdf?1349786871](http://www.fu-berlin.de/sites/prdahlem/media/dv_klr_tisoware.pdf?1349786871) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

trachtung nicht für Kalkulationszwecke genutzt werden sollte, musste der Bequemlichkeit vor der Exaktheit der Vorzug gegeben werden.

### 3.4.7. Beispiele für Auswertungsmöglichkeiten

Auch ohne die Verwendung eines Betriebsabrechnungsbogens können mit den ermittelten Daten Kostenbetrachtungen durchgeführt werden, da die wesentlichen Parameter aus der Kostenartenrechnung bzw. der Zeiterfassungssoftware vorliegen. Diese Daten können mit EXCEL-Programmen bearbeitet werden.<sup>155</sup>

### Arbeitszeitaufwand für die einzelnen Bibliotheksprodukte



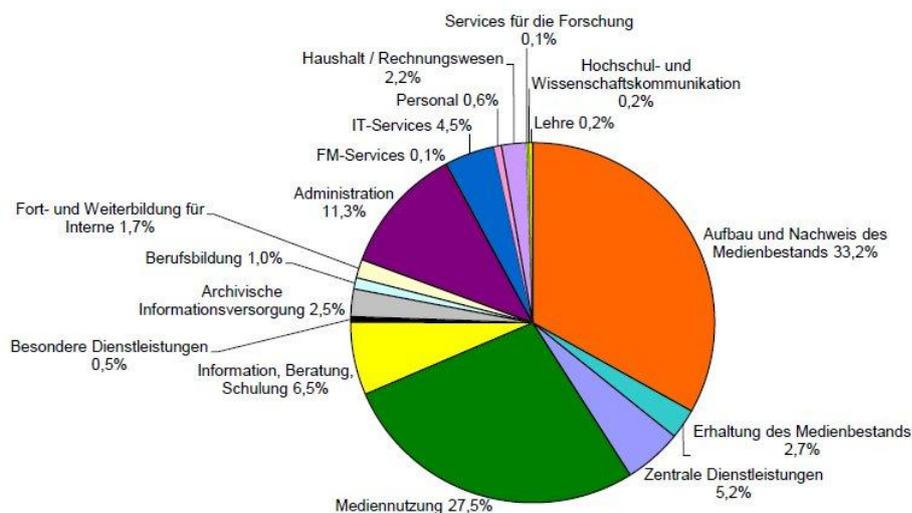
Die für die Kostenanalyse gebildeten Kostenbereiche sind hierbei farblich unterschieden. Es zeigt sich, dass der größte Teil des Arbeitszeitaufwandes für die Medienerschließung (Produkte mit orangenen Säulen) und die Benutzung (Produkte mit grünen Säulen).

Interessant wird der Vergleich, wenn man den Arbeitszeitaufwand mit dem monetären Aufwand vergleicht.

<sup>155</sup> Für die Bereitstellung der folgenden Graphiken danke ich Herrn Dr. Sean Nowak, UB der FU Berlin.

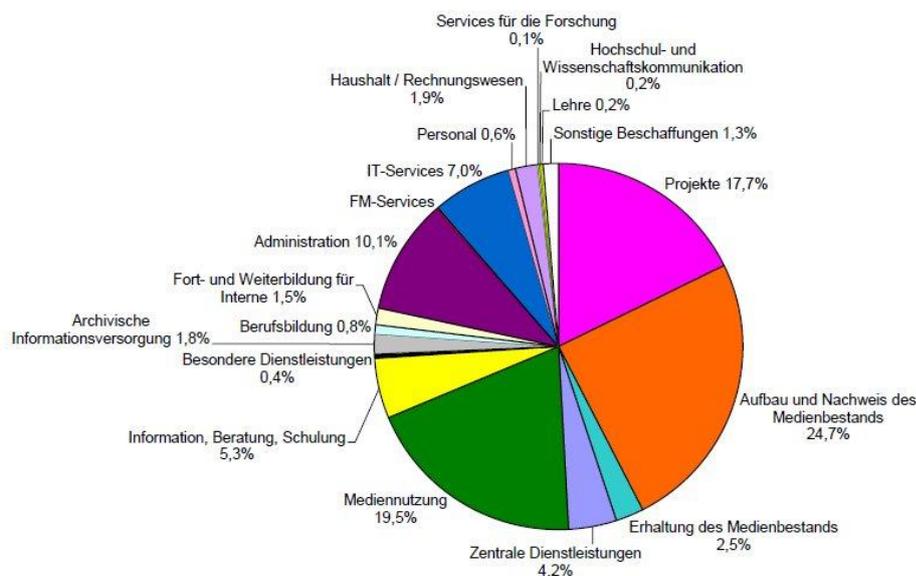
## Kumulierter Arbeitszeitaufwand für Produktgruppen

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



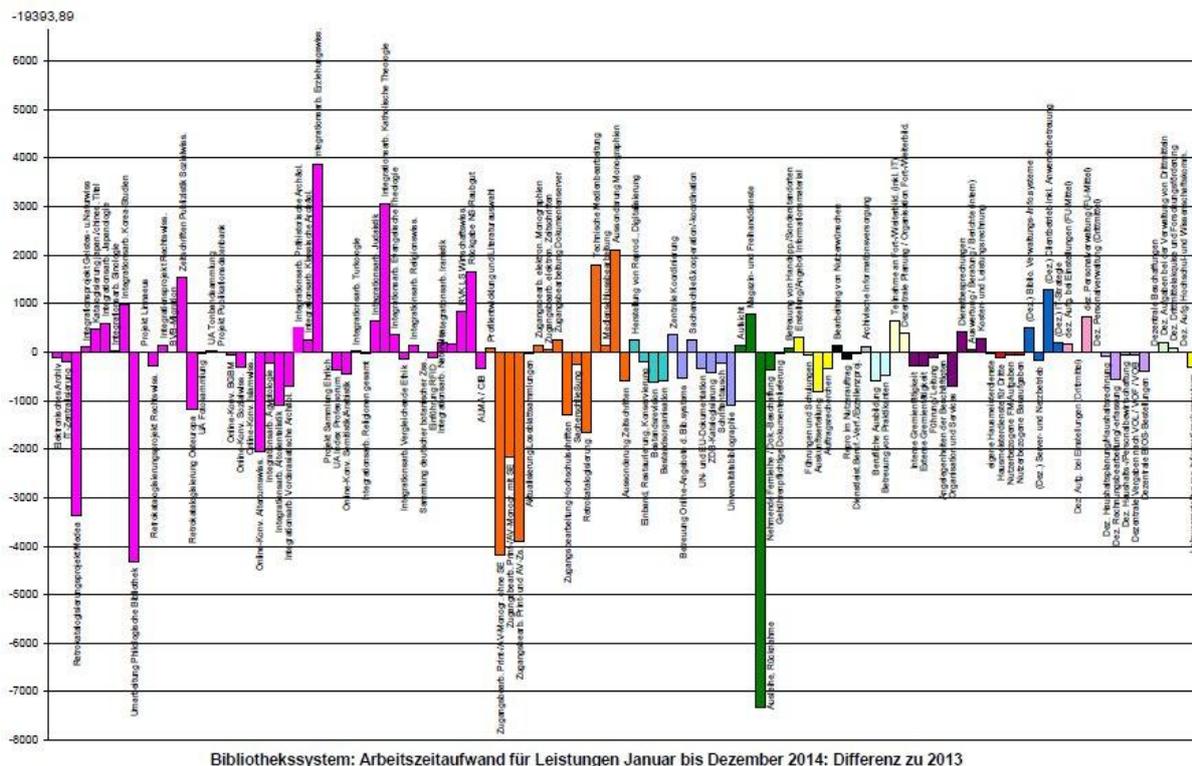
## Kumulierter monetärer Aufwand für Produktgruppen

Bibliothekssystem: monetärer Aufwand für Leistungen Januar bis Dezember 2014



## Periodenbezogener Vergleich

Durch die mehrjährige gleichförmige Verarbeitung der Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung lässt sich auch veranschaulichen, ob bestimmte Steuerungsmaßnahmen, die man aufgrund der Ergebnisse veranlasst hat, bereits eine Wirkung zeigen:



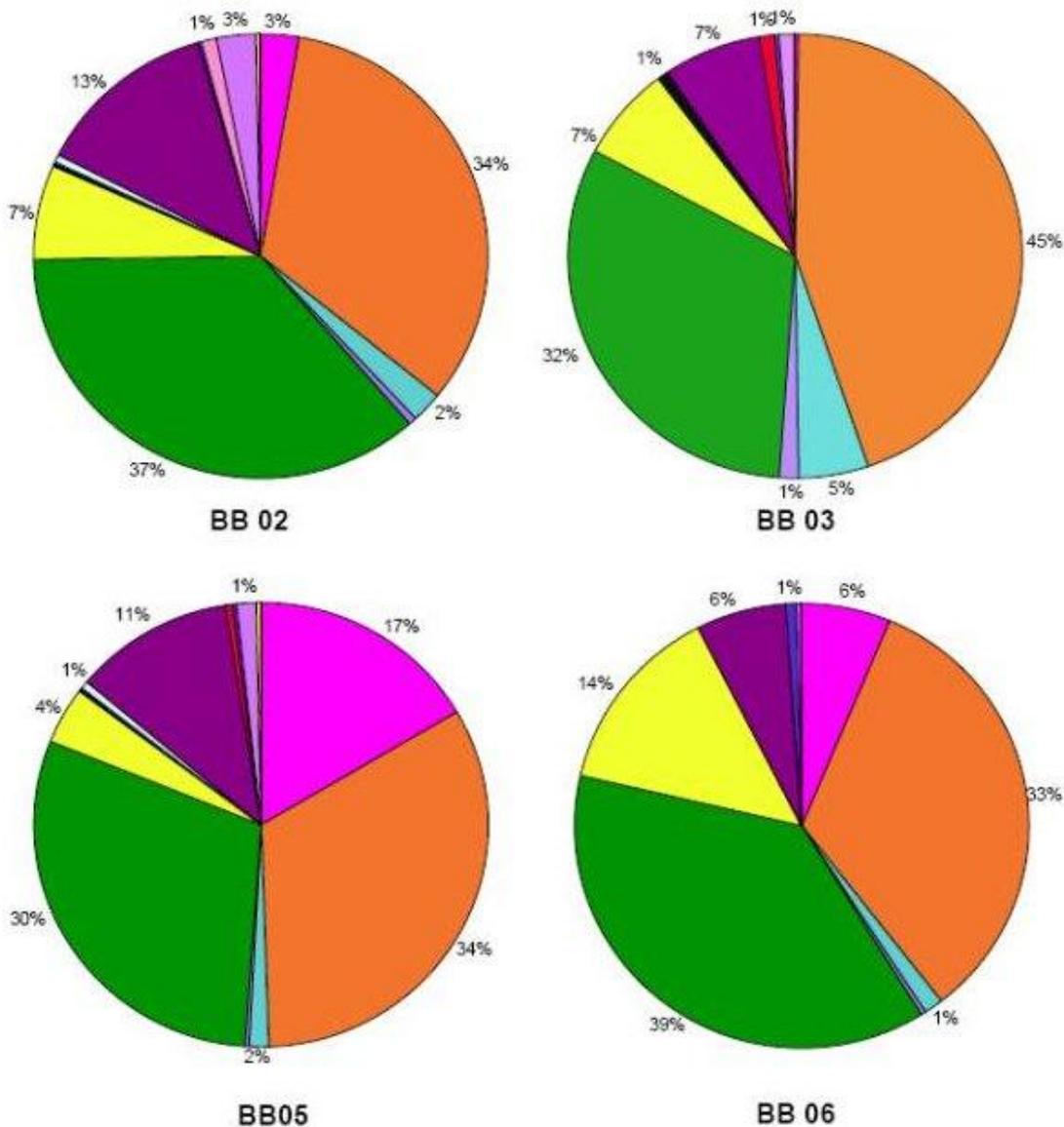
Bibliothekssystem: Arbeitszeitaufwand für Leistungen Januar bis Dezember 2014: Differenz zu 2013

**Vergleiche innerhalb des Bibliothekssystems**

Da alle Bibliotheksbereiche mit demselben System arbeiten, lassen sich auch für Vergleichs- und Steuerungszwecke die verschiedenen „Torten“ gegenüberstellen<sup>156</sup>:

<sup>156</sup> Die hier verwendete ältere Abbildung aus 2008 soll hier nur den Ansatz verdeutlichen.

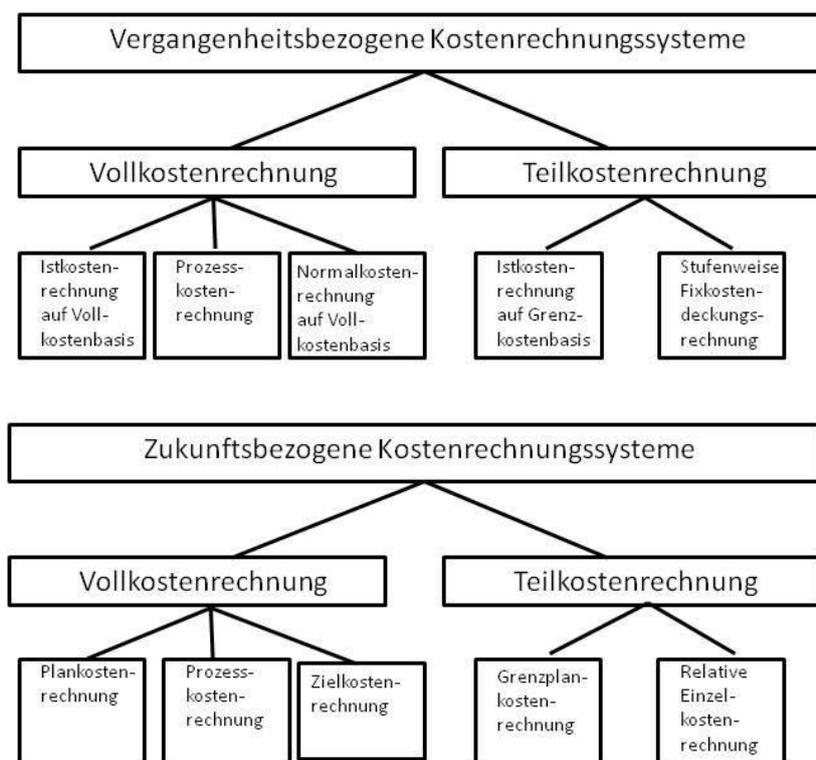
**Bibliotheksbereiche 02, 03, 05 06:  
Arbeitszeitaufwand für Leistungen Januar bis Mai 2008**



Fragen, denen von der Systemleitung dann im Gespräch mit den Fachbereichsbibliotheksleitungen nachgegangen werden kann, sind beispielsweise die prozentual auffällig hohen Medienzugangsarbeiten im Bibliotheksbereich (BB) 03. Anders sind die unterschiedlichen Mengen an Benutzungszeiten zu interpretieren, weil da die ungleichen Öffnungszeiten der Bibliotheken und die Führung als Ausleih- oder Präsenzbibliothek berücksichtigt werden muss.

### 3.4.8. Die Wahl der Rechnungsverfahrens

Die Betriebswirtschaftslehre hat für die Verarbeitung der Rechnungsgrößen aus der Kosten- und Leistungsrechnung verschiedene Verfahren bereitgestellt.



Neben der grundsätzlichen Entscheidung für ein vergangenheits- oder zukunftsbezogenes Verfahren (hier wird für Bibliotheken nur das vergangenheitsbezogene Verfahren wegen der ex-post-Kontrolle in Betracht kommen) muss man sich entscheiden, ob die Rechnung mit allen Kosten oder nur einem Teil der Kosten durchgeführt werden soll. Während in der Vollkostenrechnung alle Kosten direkt oder mit Hilfe von Schlüsselungsverfahren auf die Kostenträger (Produkte) verteilt werden, betrachtet die Teilkostenrechnung die Erlöse und variablen Stückkosten bzw. Grenzkosten eines Kostenträgers (Produkts) und die Berechnung des Stückdeckungsbeitrags. Das spricht für unseren Erkenntniszweck für eine Vollkostenrechnung, da Erlöse keine Rolle spielen. Das Prinzip, alle periodenbezogenen Kosten des Betriebs in die Rechnung einzubeziehen, wird trotz der Nichtberücksichtigung von Erwerbungskosten und Speicherkosten erfüllt, da diese Kosten in der entscheidungsorientierten Auswertung der Kostenrechnungsergebnisse keine Rolle spielen.

Eines der Rechnungsverfahren ist die Prozesskostenrechnung<sup>157</sup>. Sie ist eine Weiterentwicklung der Zuschlagskalkulation und eignet sich besonders bei hohen Gemeinkostenanteilen insbesondere bei der Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft, die ich oben mit etwa 70 % bei den Personalkosten, 80 % bei den Sachkosten und 90 % bei den Raumkosten geschätzt habe. Durch die vorgeschlagene Erweiterung des Produktbegriffs auf die den Prozessen vorgelagerten Tätigkeiten wird ein Teil der sonst zu schlüsselnden Gemeinkosten einzelnen „Produkten“ direkt zurechenbar. Die Prozesskostenrechnung eignet sich für die Kostenbestimmung homogener, häufig wiederkehrender (standardisierter) Aktivitäten, wie sie in Bibliotheken vorliegen. Hierzu hat Klaus Ceynowa gemeinsam mit André Coners im Rahmen eines Projekts eine grundsätzliche Darstellung einschließlich eines Kalkulationsprogramms verfasst, wie man die Prozesskostenrechnung sinnvoll in der Bibliothekspraxis einsetzen kann.<sup>158</sup> Allerdings ist er bei seinem Rechenbeispiel nicht über die noch relativ leicht zu handhabende

<sup>157</sup> Die Prozesskosten (activity based costing) wurde von Robert S. Kaplan Ende der 80er Jahre entwickelt und von Péter Horváth für die Anwendung in Deutschland weiterentwickelt

<sup>158</sup> S. Ceynowa (1999).

Kostenanalyse der Lehrbuchsammlung hinausgekommen, und trotz des Beispielcharakters, den ein solches Projekt im Sinne der Deutschen Forschungsgemeinschaft haben soll, sind mir kaum Beispiele bekannt, dass die Prozesskostenrechnung in Bibliotheken als Vollkostenrechnung eingesetzt wird.

Da die Prozesskostenrechnung als noch aufwendiger als die vergangenheitsbezogene Vollkostenrechnung auf Ist-Kosten-Basis einzuschätzen ist, dürfte es für Kostenkontroll- und Entscheidungszwecke genügen, mit dem letztgenannten Verfahren zu arbeiten.

Festzuhalten bleibt insgesamt bei der Anwendung der Kostenrechnung in den Bibliotheken, dass sie immer nur eine Entscheidungshilfe sein kann, niemals aber aufgrund der reinen Zahlenwerte eine Entscheidung für das Aufgeben oder Beibehalten eines Prozesses oder einer Dienstleistung getroffen werden kann. Hierbei spielen auch bibliothekspolitische Überlegungen eine Rolle, die weit entfernt vom reinen kostenrechnerischen Denken sein können. Aber mit den oben dargestellten Auswertungsmöglichkeiten eines ausgebauten Rechnungswesens ist zugleich deutlich geworden, warum in der Betriebswirtschaftslehre und der Managementtheorie der Kostenrechnung eine so prominente Steuerungsfunktion im Betrieb zugesprochen wird.

#### 4. Bibliotheks-Betriebslehre in der Ausbildung

In der Festlegung des Inhalts einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für Bibliotheken gibt es Unklarheiten in der Abgrenzung. Simone Fühles-Ubach sieht in der von ihr so bezeichneten „Bibliotheksbetriebslehre“ eine Unterform der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre.<sup>159</sup> Die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (oder Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung) ist eine spezielle Betriebswirtschaftslehre, die Methoden und Erkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Betriebe und von Non-Profit-Organisationen übertragen will. Hier werden auch im Sinne einer Hinwendung auf moderne Denkansätze zunehmend die Begriffe Public Management bzw. Non-Profit-Management verwendet, für die einzelne Aspekte auch ausführlich behandelt werden, beispielsweise das Marketing oder das Qualitätsmanagement.<sup>160</sup>

Der Public Management-Ansatz für Bibliotheken berücksichtigt die speziellen Aspekte, die für die Organisation und den Betrieb einer Bibliothek bzw. Informationseinrichtung erforderlich sind.<sup>161</sup> Betrachtet man sich dann bei Simone Fühles-Ubach – unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es bei der Quelle um eine 185 Folien umfassende Einführungsveranstaltung für Bachelor-Studierende im ersten Semester handelt, den Inhalt einer solchen Bibliotheksbetriebslehre

1. Literatur
2. Grundlagen der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre/ Bibliotheksbetriebslehre
3. Organisation in Bibliotheken

<sup>159</sup> S. [http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentliche\\_Betriebswirtschaftslehre](http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentliche_Betriebswirtschaftslehre) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>160</sup> S. beispielsweise Bruhn (2005) oder Bruhn (2013).

<sup>161</sup> Fühles-Ubach, Simone: Bibliotheksbetriebslehre. Folienunterlagen zum ersten Semester, Folie 15. Online unter: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/vetten/material/skript-biblbetrieb-bachelor01-2011.pdf>. [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

- Grundbegriffe zur Organisation, - Aufbau- und Ablauforganisation
- 4. Der integrierte Geschäftsgang
- 4. Betriebstypen für Bibliotheken
- 6. Benutzungsordnung / Ausleihverbuchung / Auskunftsdienst
- 7. Revision und Deakzession,

erkennt man, dass zwar in den Darstellungen Abgrenzungen zwischen der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen und Bibliotheken vorgenommen werden, spezielle betriebswirtschaftliche Probleme von Bibliotheken, gleich welcher Art, hier (wohl noch) nicht behandelt werden. Beschäftigt man sich näher mit dem umfangreichen Modulhandbuch, das an der Fachhochschule Köln zum Studiengang Bibliothekswissenschaft veröffentlicht wird<sup>162</sup>, erkennt man eine differenzierte Gliederung des Stoffes in fünf Management-Module, die in sieben Semestern vermittelt werden sollen: Bibliotheksbetriebslehre, Medienmanagement, Bibliotheksrecht, Kunden- und Benutzerforschung, Interne Kommunikation, Externe Kommunikation / Public Relations, Grundlagen angewandter Statistik, Projektmanagement, Bibliotheksbau, -einrichtung, -technik, Strategisches Bibliotheks- und Informationsmarketing, Strategisches Bibliotheksmanagement und Personalmanagement. Die Kostenrechnung, von Kortzfleisch als zentrales Instrument für die Steuerung von Betrieben bezeichnet, wird hier im Rahmen des strategischen Bibliotheksmanagements angesprochen und kann in einem Wahlpflichtmodul Finanzen/Controlling vertieft werden, das in Konkurrenz zu vielen anderen Wahlpflichtmodulen angeboten wird. Simone Fühles-Ubach bestätigte dem Verfasser auch auf Anfrage, dass diese Thematik nicht zu den bevorzugten Studieninhalten gehört.

Roland Greubel<sup>163</sup>, der seit etwa zwei Jahrzehnten an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FHVR) München das Fachgebiet „Bibliotheksbetriebslehre“ betreut, gliedert seine Lehrveranstaltungen (Themenkreise) in

- Fachhochschulen im Überblick
- Management + Organisation,
- Kooperation,
- Haushalt/Erwerbung,
- Benutzung und
- Baumaßnahmen.

Leider sind die Inhalte der entsprechenden Lehrveranstaltungen passwortgeschützt und können so hinsichtlich der Fragestellung, in welchem Umfang betriebswirtschaftliche Fragestellungen eingehender behandelt werden, nicht ausgewertet werden. Es zeigt sich aber an den Überschriften, dass hier alle Aspekte bibliotheksbetrieblichen Verwaltungshandelns auf Fachhochschulniveau angesprochen werden.

In Hamburg wurde 1987 ein „Lehrplan für das Unterrichtsfach Bibliotheksbetriebslehre in den Klassen der Berufsschule für die Assistentin an Bibliotheken, den Assistenten an Bibliotheken“<sup>164</sup> vom Amt für Schule herausgegeben. Hier wird das Curriculum für eine zwei Jahre

<sup>162</sup> S. [https://www.fh-koeln.de/mam/downloads/deutsch/studium/studiengaenge/f03/bib\\_ba/modulhandbuch\\_bibliothekswissenschaft\\_2014-07-10.pdf](https://www.fh-koeln.de/mam/downloads/deutsch/studium/studiengaenge/f03/bib_ba/modulhandbuch_bibliothekswissenschaft_2014-07-10.pdf) [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>163</sup> S. <http://www.bibliothek.fhws.de/rgl/download/> [Letzter Aufruf: 5.5.2015]

<sup>164</sup> Lehrplan für das Unterrichtsfach Bibliotheksbetriebslehre in den Klassen der Berufsschule für Assistentinnen, Assistenten an Bibliotheken / [Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule und Berufsbildung, Amt für Schule.] Referent: Michael Schopf. Hamburg: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, 1987.

dauernde Unterrichtsveranstaltung in 14 Lehrgängen dargestellt, die jedoch sichtbar auf dem für Assistenten erforderlichen Niveau bleiben, also ohne Ausflüge in die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin.

Prüft man, um diese Aufzählung zu vervollständigen, die bibliothekarische Ausbildung im Bereich „Betriebswirtschaftslehre“ auf universitärem Niveau, also im Direktstudium für den Bachelor- und den Mastergrad an der Humboldt-Universität zu Berlin, wird in der Ausbildungsordnung das Thema in einem Wahlpflichtmodul BWP5<sup>165</sup> bzw. MWP1 behandelt. Von den fünf im Bachelorstudium angebotenen Wahlpflichtmodulen sind zwei, von den acht im Masterstudium angebotenen Wahlpflichtmodulen sind drei zu belegen, so dass ein Studium auch ohne den Besuch einer speziellen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Veranstaltung absolviert werden kann. Es wäre eine interessante Fragestellung im Hinblick auf zukünftige Qualifikationen unseres bibliothekarischen Nachwuchses, alle an Universitäten und Fachhochschulen angebotenen Studiengänge und Studieninhalte einer vergleichenden Betrachtung zu unterziehen. Da dies nicht unmittelbar zur Fragestellung dieser Arbeit gehört, sollen die an Hochschulen angebotenen Bachelor- und Masterstudiengänge nicht weiter analysiert werden. Es würde sich aber zeigen, dass betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in der wissenschaftlichen Ausbildung kein allzu hoher Stellenwert eingeräumt wird.

Im Fernstudienangebot der Humboldt-Universität zu Berlin werden unter sechs Modulen in Modul 2: Management & Technik insbesondere Fragen der betriebswirtschaftlichen und technischen Leitung von Institutionen der Bibliotheks- und Informationspraxis und der hier zur Anwendung kommenden Theorien behandelt. Nach Abschluss dieses Moduls haben sich die Studierenden Kenntnisse über die Leitung von Einrichtungen der Bibliotheks- und Informationspraxis erworben und sich grundlegende Rechtskenntnisse, die für die Informationspraxis wichtig sind, angeeignet. Die Studierenden können, Aussagen zu Fragen des Bibliotheksbaues und des Managements von BID-Einrichtungen machen.<sup>166</sup>

Mit allen diesen Ansätzen wird aber sicherlich nicht die bereits 1973 erhobene Forderung von Günter Beyersdorff erfüllt, eine umfangreichere betriebswirtschaftliche Ausbildungskomponente in die Lehrpläne der bibliothekarischen Ausbildung aufzunehmen.<sup>167</sup> Er fordert explizit eine spezielle Betriebswirtschaftslehre, die nicht lediglich eine Übernahme von betriebswirtschaftlichen methodischen Ansätzen, sondern durch Abwandlung, Erweiterung oder Vertiefung auf die spezifischen Besonderheiten des Betriebs „Bibliothek“ eingeht. Er hält eine solche grundständige umfassende Integration einer speziellen Betriebswirtschaftslehre in die Ausbildung für notwendig, weil es nicht nur darum gehen kann, bewährte Methoden aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre in das Alltagshandeln zu übernehmen, sondern neben den Leitungen der Bibliotheken auch die Mitarbeitenden zu befähigen, Methoden zu verstehen, auf konkrete Probleme anzuwenden und die damit verbundenen Untersuchungen verantwortlich leiten und interpretieren zu können.

---

<sup>165</sup> S. Fachspezifische Studien- und Prüfungsordnung für das Bachelorstudium im Fach Bibliotheks- und Informationswissenschaft - Kern- und Zweitfach im Kombinationsstudiengang, in: Amtliches Mitteilungsblatt der Humboldt-Universität zu Berlin Nr. 18/2014, S. 16 und Fachspezifische Studien- und Prüfungsordnung für den Masterstudiengang im Fach Bibliotheks- und Informationswissenschaft, in: Amtliches Mitteilungsblatt der Humboldt-Universität zu Berlin Nr. 19/2014, S. 9.

<sup>166</sup> S. Fachspezifische Studienordnung für den weiterbildenden Masterstudiengang „Bibliotheks- und Informationswissenschaft“ im Fernstudium mit dem Abschluss Master of Arts (Library and Information Science) [M.A. (LIS)], in: Amtliches Mitteilungsblatt der Humboldt-Universität zu Berlin Nr. 07/2014, S. 6.

<sup>167</sup> S. Beyersdorff (1973), S. 223 ff.

## 5. Fazit

In unserer Darstellung gingen wir von der Frage aus, wieviel Betriebswirtschaftslehre die Bibliothek verträgt. Dies kann nach unserer Darstellung nicht eindeutig beantwortet werden, weil man sich darüber verständigen muss, was alles zur Betriebswirtschaftslehre gerechnet werden muss.

Ich habe gezeigt, dass viele Fragen im Bibliotheksbetrieb aus einer allgemeinen, dem ökonomischen Handeln verpflichteten Grundeinstellung heraus zu lösen sind, ohne dass es dazu einer ausgeprägten betriebswirtschaftlichen Sichtweise oder der Anwendung von ihr entwickelter Methoden bedarf. Viele Probleme, die sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung für die Erwerbswirtschaften stellen, treten in Bibliotheken gar nicht auf, viele Fragestellungen, für die die Betriebswirtschaftslehre unter dem Primat eines gewinnorientierten Handelns eine Lösung anbietet, sind auf die sachzielorientierte Arbeitsweise von Bibliotheken nicht übertragbar.

Insbesondere die Management-Ansätze des strategischen Managements lassen sich ohne große Brüche auf die Bibliotheken übertragen, weil die Management-Aufgabe, verstanden als die ökonomische Kombination von Produktionsfaktoren, universell ist und sich unabhängig von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen lösen lässt. Der betriebswirtschaftlichen Forschung kommt allerdings das Verdienst zu, sich intensiv mit diesen Fragen zu beschäftigen, und es sei an die Feststellung von Henner Faehndrich vor nunmehr 65 Jahren erinnert, dass die Bibliothekare nicht immer versuchen sollten, das Rad neu zu erfinden, sondern mit einem Blick über die bibliothekarischen Alltag hinaus Ansätze und Lösungswege anderer Wissenschaften, eben auch der Betriebswirtschaft, zur Kenntnis zu nehmen und ihr betriebliches Handeln einzubauen.

Lediglich der Kosten- und Leistungsrechnung als einem Kernbereich der betriebswirtschaftlichen Forschung kommt als innerbetriebliches unverzichtbares Steuerungsinstrument kommt dabei eine methodische Bedeutung zu. Wie ich allerdings gezeigt habe, kann auch dieses methodische Gerüst nicht ohne Anpassungen an die besonderen bibliothekarischen Anforderungen übernommen werden.

## Literatur (Monographien und Aufsätze)

Andermann (2002)

Andermann, Heike: Strukturreformen in Bibliotheken : vom integrierten Geschäftsgang zur Matrix-Organisation ; das Beispiel der Herzogin Anna Amalia Bibliothek Weimar. Köln, 2002 .

Apel (2012)

Apel, Jochen: Change Management an Bibliotheken. In: Perspektive Bibliothek 1 (2012), S. 169-195. Online unter <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/ojs/index.php/bibliothek/article/view/9402> [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Arbeitsgemeinschaft für Medizinisches Bibliothekswesen (2007)

Arbeitsgemeinschaft für Medizinisches Bibliothekswesen: Standards für Krankenhausbibliotheken. In: Handbuch Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Lieferung 28, Kap. 3.5.11.5 (S. 96-100).

Bassen (2007)

Bassen, Günter: Qualitätssicherungssystem für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen: „Bibliothek mit Qualität und Siegel“. In: Handbuch Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Lieferung 28, Kap. 3.5.11.4 (S. 63-95).

Bea (2011)

Bea, Franz Xaver: Führung, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2. Führung. / 10., überarb. Aufl. - Stuttgart, 2011, S.1-15.

Becker (2001)

Becker, Carolin: Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011.

Bektas (2011)

Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand – Empirische Erhebung verschiedener Modelle und Projekte zertifizierter Bibliotheken. Hamburg: HAW, 2011. Online unter [http://opus.haw-hamburg.de/volltexte/2012/1546/pdf/Bektas\\_Ayten\\_110228.pdf](http://opus.haw-hamburg.de/volltexte/2012/1546/pdf/Bektas_Ayten_110228.pdf). [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Bergmann (2010)

Bergmann, Julia und Patrick Danowski: Ist Bibliothek 2.0 überhaupt noch relevant? - Eine Einleitung. In: Handbuch Bibliothek 2.0, Berlin: de Gruyter, 2010, S. 5-19

Beyersdorff (1973)

Beyersdorff, Günter: Betriebswirtschaftlicher Vergleich öffentlicher Bibliotheken. Berlin, 1973.

Beyersdorff (1996)

Beyersdorff, Günter: Was Kostet die Fernleihe? Untersuchung und Empfehlungen zu Kosten, Finanzierung und Abrechnung des Leihverkehrs und von SUBITO-Diensten. Berlin, Deutsches Bibliotheksinstitut, 1996.

Boekhorst (1997)

Boekhorst, Peter te: Bibliothek als Betrieb? Bibliotheksmanagement und Kundenorientierung. - In: Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken. CD-ROM und Online, Kinder- und Jugendliche. Reutlingen: ekz, 1997, S. 35-42.

Böttger (2011)

Böttger, Klaus-Peter: Basiskennntnis Bibliothek. 5., neubearb. und erw. Aufl. [Bad Honnef] : Bock + Herchen, 2011.

Bruhn (2005)

Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer, 2005

Bruhn (2013)

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen - Grundlagen – Planung – Umsetzung – Kontrolle. Berlin: Springer, 2013.

Busse (1977)

Busse, Gisela von: Struktur und Organisation des wissenschaftlichen Bibliothekswesens in der Bundesrepublik

Deutschland, Wiesbaden: Harrassowitz 1977

Bußmann (1998)

Bußmann, Ingrid: Produkt- und Leistungsbeschreibung für Bibliotheken. In: Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998, S. 123-137.

Ceynowa (1998a)

Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement: Überlegungen zum Steuerungspotenzial einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst, 32 (1998), H. 2, S. 236-287.

Ceynowa (1998b)

Ceynowa, Klaus: Die Kosten bibliothekarischer Tätigkeiten und Dienstleistungen. Entwurf einer prozeßorientierten Kostenrechnung für die Universitäts- und Landesbibliothek Münster. In: Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998, S. 4164-137.

Ceynowa (1999)

Ceynowa, Klaus, André Coners: Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken. Frankfurt am Main: Klostermann, 1999. (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie / Sonderhefte; 76)

Ceynowa (2002)

Ceynowa, Klaus, André Coners: Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt am Main: Klostermann, 2002. (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie / Sonderhefte; 82)

Change Management (2009)

Change Management – Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Bundesministerium des Innern, 2009.

Doppler (2012)

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008). Change Management: den Unternehmenswandel gestalten (12. Aufl.). Frankfurt am Main, New York: Campus.

Dugall (2013)

Dugall, Berndt: Bibliotheken zwischen strukturellen Veränderungen, Kosten, Benchmarking und Wettbewerb. In: ABI Technik, Bd. 33 (2013), S. 86-95.

Effektive Bibliothek (1992)

Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken" / Red.: Peter Borhardt. - Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992. (Dbi-Materialien ; 119).

Faehndrich, Henner (1961)

Die Bedeutung der Zeitstudie für das Bibliothekswesen. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, (1961), S. 128-143

Faehndrich, Henner (1962a)

Die Betriebswirtschaftslehre der Bibliotheken. In: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, N. F. Bd. 14 (1962), S. 494-504.

Faehndrich, Henner (1962b)

Der Betriebswirt als Bibliothekar. In: BFuP. Betriebliche Forschung und Praxis, 14 (1962), S. 234-240.

Fraser-Dagenais, Mathieu (2011)

Fraser-Dagenais, Mathieu: Zum Umsetzungsstand des Kundenmanagements in deutschen und US-amerikanischen Bibliotheken : Eine vergleichende Untersuchung. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 300). Online unter <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-300/PDF/300.pdf> [ ]Letzter Aufruf: 29.4.2015

Funk (1975)

Funk, Robert: Kostenanalyse in wissenschaftlichen Bibliotheken : eine Modelluntersuchung an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität Berlin// Robert Funk. - Pullach b. München : Verl. Dokumentation, 1975

Gantert (2008)

Gantert, Klaus und Rupert Hacker: Bibliothekarisches Grundwissen. 8., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. –

München: Saur, 2008.

Georgy (2013)

Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing / Hrsg. von Ursula Georgy und Frauke Schade. – Berlin: de Gruyter Saur, 2013.

Greubel (2012)

Greubel, Roland: Qualität? Kooperativ! – Geschäftsprozessmanagement an FH-Bibliotheken, Teil 2: Die Umsetzung. In: Bibliotheken für die Zukunft – Zukunft für die Bibliotheken. Hrsg. von Ulrich Hohoff und Daniela Lülfi. Hildesheim: Olms, 2012, S. 419-424.

Gut ist uns nie gut genug (2010)

Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. Hrsg. von Tom Becker und Cornelia Vonhof. Wiesbaden, 2010.

Herrmann (2008)

Herrmann, Gabriele: Qualitätsmanagementprojekt für öffentliche Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. In: Handbuch Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Lieferung 27, Kap. 2.2.3 (20 S.)

Katzmayr (2009)

Katzmayr, Michael: Aufteilung des Erwerbungsbudgets und der Erwerbungskosten in Universitätsbibliotheken: Prinzipien wirtschaftlichen Handelns im Bestandsaufbau. Graz [u.a.] : Neugebauer, 2009.

Kissel (1972)

Kissel, Gerhard: Betriebswirtschaftliche Methoden und Prinzipien der Organisation des Arbeitsablaufes in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (18) 1972, S. 217 - 243.

Kissel (1977)

Kissel, Gerhard: Bibliotheks-Betriebslehre? Ein Kommentar zu Hartwig Lohse's „Beitrag zur Diskussion einer Bibliothekswissenschaft“ als offener Brief. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, Bd. 24 (1977), S. 105-111.

Kissel (1995)

Kissel, Gerhard: Bibliotheksmanagement - Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven. In: Zwischen Schreiben und Lesen: Perspektiven für Bibliotheken, Wissenschaft und Kultur; Festschrift zum 60. Geburtstag von Hermann Havekost. Oldenburg: BIS, 1995, S. 51-90 [http://www-a.ibit.uni-oldenburg.de/bisdoc\\_redirect/publikationen/bisverlag/hv1/11-kisse.pdf](http://www-a.ibit.uni-oldenburg.de/bisdoc_redirect/publikationen/bisverlag/hv1/11-kisse.pdf) [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Klotz (2007)

Klotz, Volker: Standards des Amtes Bibliotheken und Lesen der Autonomen Provinz Bozen Südtirol. In: Handbuch Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf, Lieferung 25, Kap. 3.5.11.2 (S. 31-46). S. auch die Informationsbroschüre: Qualität in Bibliotheken (2010), online unter [http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/download/Broschuere\\_A5.pdf](http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/download/Broschuere_A5.pdf). [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Kluth (1970)

Kluth, Rolf: Grundriss der Bibliothekslehre. Wiesbaden : Harrassowitz, 1970

Kortzfleisch (1968)

Kortzfleisch, Hermann von: Gutachten über Rationalisierungsmöglichkeiten in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Rationalisierung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Bonn und Boppard: Boldt, 1968, S 13-84.

Kortzfleisch (1972)

Kortzfleisch, Hermann von: Die Bibliothek als Betrieb aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (18) 1972, S. 193-202.

Kreische (2015)

Kreische, Joachim: Betriebliche Organisation. In: Praxishandbuch Bibliotheksmanagement. Hrsg. von Rolf Griebel, Hildegard Schäffler und Konstanze Söllner. Berlin: De Gruyter Saur, 2015, S. 655-675.

Kunze (1967)

Kunze, Horst: Grundzüge der Bibliothekslehre. Neufassung der „Bibliotheksverwaltungslehre“.. Leipzig : Verl. für Buch- u. Bibliothekswesen VEB, 1967.

Lewin (1947)

Lewin, Kurt: Frontiers in group dynamics. In: Human Relations, Bd.1, 1947, S. 5-41; deutsche Übersetzung unter dem Titel "Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik" in Lewin, Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, 1963. Bern: Huber, S. 223-270.

Lohse (1976)

Lohse, Hartwig: Bibliotheks-Betriebslehre? Beitrag zur Diskussion einer Bibliothekswissenschaft. In Buch und Bibliothek in Geschichte und Gegenwart. Festgabe für Friedrich Adolf Schmidt-Künsemüller zum 65. Geburtstag am 30. Dez. 1975. Hrsg. von Otfried Weber. München: Verl. Dokumentation, S. 163-177

Mathews (2009)

Mathews, Brian. Marketing Today's Academic Library: A Bold New Approach to Communicating with Students. American Library Association, 2009

Müller-Jerina (2007)

Müller-Jerina, Alwin: Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung: Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Vortrag auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag in Dresden. URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-ino/volltexte/2007/256/pdf>.

Naumann (1997)

Naumann, Ulrich: Was verdienen Bibliotheken? Um wieviel kann eine Bibliothek ihren Zuschußbedarf durch das exzessive Erheben von Beiträgen und Gebühren senken? Online unter [http://www.userpage.fu-berlin.de/unaumann/Peterchens\\_Milchbubenrechnung\\_und\\_Was\\_verdienen\\_Bibliotheken](http://www.userpage.fu-berlin.de/unaumann/Peterchens_Milchbubenrechnung_und_Was_verdienen_Bibliotheken) [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Naumann (2007)

Naumann, Ulrich: Hochschulbibliothekssysteme im Vergleich. Vorlesungsskript 5. Auflage. Berlin: Onlinepublikation unter der URL: [http://userpage.fu-berlin.de/unaumann/Vorlesungsskript\\_2007.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/unaumann/Vorlesungsskript_2007.pdf)

Naumann (2008)

Naumann, Ulrich; Nowak, Sean; Rabe, Heiko: Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin. In: Verwaltung und Management: Zeitschrift für moderne Verwaltung, 2008, H. 4, S. 208-212.

Naumann (2013)

Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht  
In: Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Hrsg. von Andreas Degkwitz. Berlin u.a.: de Gruyter, 2013, S. 13-44. (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP); 2)  
Für Inhaber einer de Gruyter-Lizenz: Auch als e-Book erschienen: DOI: [10.1515/9783110279443.13](https://doi.org/10.1515/9783110279443.13)

Naumann (2014)

Naumann, Ulrich: Qualitätsmanagement und Ressourcenplanung in universitären Bibliothekssystemen. In: Handbuch Hochschulbibliothekssysteme. Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium. Hrsg. von Konstanze Söllner und Wilfried Sühl-Strohenger. Berlin u. a.: de Gruyter, 2014, S. 459-470.

Plößnig (2010)

Plößnig, Veronika: Change Management an Universitätsbibliotheken: Unterschiedliche Methoden der Durchführung und deren Erfolg. Wien: Univ. [Masterthesis]. Online unter <http://othes.univie.ac.at/15257/> [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Praxishandbuch Bibliotheksmanagement (2014)

Praxishandbuch Bibliotheksmanagement. Hrsg. von Rolf Griebel, Hildegard Schäffler und Konstanze Söllner. 2 Bände. Berlin: De Gruyter Saur, 2014.

Renner (2012)

Renner, Jens: Qualität? Kooperativ! – Geschäftsprozessmanagement an FH-Bibliotheken, Teil 1: Das Projekt. In: Bibliotheken für die Zukunft – Zukunft für die Bibliotheken. Hrsg. von Ulrich Hohoff und Daniela Lülfiing. Hildesheim: Olms, 2012, S. 410-418.

Rietdorf (2014)

Rietdorf, Claudia: „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ Evaluation des Qualitätssicherungsverfahrens für öffentliche Bibliotheken. - Köln: Fachhochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissen-

schaft . Masterarbeit. Online unter [http://publiscologne.fh-koeln.de/files/338/MAT\\_Rietdorf\\_Claudia.pdf](http://publiscologne.fh-koeln.de/files/338/MAT_Rietdorf_Claudia.pdf)

Schanz (2009)

Schanz, Günther: Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - Bd. 1. Grundlagen. - 10. überarb. und erw. Aufl. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2009.

Schauer (1984)

Schauer, Reinbert: Die Bibliothek als öffentlicher Dienstleistungsbetrieb. In: Die Bibliothek als Betrieb. Wien, New York: Springer, 1984, S. 58-74. (Linzer Universitätschriften; 11)

Scherrer (1956)

Scherrer, Paul: Bibliotheken und Bibliothekare als Träger kultureller Aufgaben – Vom Ethos des Berufs. In: Nachrichten der Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare, 32 (1956), S. 129-145.

Sprung (2012)

Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: Vorstellung und Untersuchung von Modellen in der Praxis. Köln: FHDB, 2012. Online unter [http://opus.bibl.fh-koeln.de/volltexte/2011/333/pdf/Sprung\\_Norbert\\_Diplomarbeit.pdf](http://opus.bibl.fh-koeln.de/volltexte/2011/333/pdf/Sprung_Norbert_Diplomarbeit.pdf). [Letzter Aufruf: 29.4.2015]

Stackelberg (1934)

Stackelberg, Heinrich von: Marktform und Gleichgewicht. Wien und Berlin: Springer, 1934.

Steuerungsmodell (1993)

Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln: KGSt, 1993 (Bericht ; 1993,5)

Tannenbaum (1958)

Tannenbaum R., Schmidt W. H., How to Choose a Leadership Pattern, in: Harvard Business Review 36 (1958) 2, S. 95-101.

Thommen (2008)

Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 8., vollständig überarbeitete Auflage. Zürich: Versus, 2008. *Die 9., 2013 erschienene Auflage stand nicht zur Verfügung.*

Umstätter (2011)

Umstätter, Walther: Lehrbuch des Bibliotheksmanagements. Stuttgart: Hiersemann, (2011)

Wege (1998)

Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. [Red.: Karin Pauleweit]. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998. (DBI-Materialien; 167)

Werner (2009)

Werner, Klaus-Ulrich; Fansa, Jonas: Jonas Fansa: Change Management – Potenziale und Risiken des Bibliotheksbauprozesses. In: Bibliotheken bauen und ausstatten, Bad Honnef: Bock + Herchen 2009, S. 132-139.

© 2015 Prof. Dr. Ulrich Naumann

Kritik und Anregungen erbitte über meine E-Mail-Adresse [ulrich-naumann@gmx.de](mailto:ulrich-naumann@gmx.de)