

eLibrary – Wie viel Wandel bestimmen wir noch selbst?

Simone Fühles-Ubach

This document appeared in

Bernhard Mittermaier (Eds.):

eLibrary - den Wandel gestalten

5. Konferenz der Zentralbibliothek

Proceedings of the WissKom 2010: 5. Konferenz der Zentralbibliothek, 08.-11. November 2010, Jülich

Schriften des Forschungszentrums Jülich / Reihe Bibliothek/Library, Vol. 20

Zentralbibliothek (ZB)

Forschungszentrum Jülich GmbH, Zentralbibliothek, Verlag, 2010

ISBN: 978-3-89336-668-2

eLibrary – Wie viel Wandel bestimmen wir noch selbst?

Simone Fühles-Ubach

Zusammenfassung

Viele Bibliotheken haben in den vergangenen Jahren unter Beteiligung von Kunden und Mitarbeitern individuelle Leitbilder entwickelt, in denen Handlungsfelder definiert oder angepasst wurden, wünschenswerte zukünftige Handlungsfelder hinzugefügt wurden und Entwicklungsperspektiven ausgeführt werden. In der Regel bilden solche Leitbilder die analytisch ermittelte und visionäre Grundlage für die Formulierung der eigenen Strategie, die Handlungsgrundlage der mittel- und langfristigen Entscheidungen sein sollte. Für die dauerhafte Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Bibliotheken ist eine strategische Planung zwingend erforderlich.

Der vorliegende Artikel stellt die Frage, in welchem Maß Bibliotheken von externen Vorgaben und Zwängen geprägt werden, also reagieren müssen und weniger aus internen Überlegungen heraus agieren können. Damit einher geht die Überlegung, welche Konsequenzen sich z.B. durch den Einfluss der eigenen finanziellen Situation für die Priorisierung von Handlungsfeldern ergeben. Dies führt zu den Entscheidungen, welche Leistungsangebote einer Bibliothek neu strukturiert, ggf. konzentriert oder reduziert werden müssen. Der Handlungskontext der Bibliotheken wird anhand eines dreistufigen Strategiemodells aufgezeigt, das die Bereiche Umwelt, Umfeld und Kerninstitution unterscheidet und in verschiedenen Abstufungen darstellt, welche Einflussfaktoren existieren. Das Strategiemodell von Ulf Pillkahn (Pillkahn, 2008, S. 85) stellt die Strategie-Entwicklung einer Organisation besonders stark in den Kontext von Umwelt- und Umfeld-Einflüssen und sieht die Einflussnahme von außen im tendenziellen Wachstum begriffen.

Strategieentwicklung heißt jedoch Agieren statt Reagieren. Daher werden zwar einerseits die gesellschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen aufgezeigt, die Bibliotheken zwingen, ihre Rolle gegebenenfalls zu überdenken und sich neu zu positionieren. Andererseits werden auch die Potenziale und Freiräume aufgezeigt werden, wie eine gute strategische Planung hilft, aktiv auf die Herausforderungen einzugehen und in die Steuerung zu integrieren.

Abstract

Over the last years many libraries developed individual role models for their libraries together with customers and stakeholders, which defined or adapted fields of action, added prospective fields or development plans. Those role models are usually the analytically and visionary basis for the development of a strategy, that should be used for the middle- and long-term decisions. For a permanent safeguarding of the future compatibility and competitiveness of libraries a strategic planning is absolutely compulsory.

The following article deals with the question to what extent libraries are informed by external guidelines and necessities, which is that they have to re-act instead of being able to act on their own thoughts. That is accompanied by the consideration, which consequences result from the financial situation for the priority of the fields of action. That leads to decisions, which products have to be renewed, concentrated or even reduced. The situation of the libraries is presented in a three-level strategy model, which differs between the levels of environment, sphere and the institution itself and the different influence factors on each level. The strategy model of Ulf Pillkahn (Pillkahn, 2008, S. 85) establishes a connection between the development of a strategy in an organisation and the influences from environment and sphere and explains a growth of that influence form outside.

Strategy development rather means acting than re-acting. That's why on the one hand the social, technical, economic and political changes are explained that force libraries to re-think their roles and take a new stand. On the other hand the potential resulting from successful strategic planning is shown and how challenges can be met actively and integrated in modern management.

Einführung

Der Vorstandsvorsitzende eines großen DAX-Unternehmens eröffnete die Betriebsversammlung 2009 mit den Worten: „Wir sind wieder tonangebend und branchengestaltend und es ist unser erklärtes Ziel, es weiterhin zu sein und zu bleiben. Die Zeit des Hinterherlaufens, des Getrieben seins durch die Entwicklungen der anderen ist vorbei.“

Dieser Satz, der das Hinterherlaufen und das Getrieben sein durch die Entwicklungen anderer thematisiert, scheint die derzeitige Situation vieler Bibliotheken widerzuspiegeln. In wenigen Branchen ist so viel in Bewegung wie im Bibliotheksbereich oder auch der Verlagsbranche. Denn selten verändern sich so viele Parameter gleichzeitig: Produkte, Kunden, Wettbewerber und Finanzrahmen, um nur einige der wichtigsten Komponenten zu nennen.

Alles in Bewegung

Besonders offensichtlich ist die Veränderung der Produkte. Neben den Printprodukten entwickeln sich die e-Produkte mit wachsender Geschwindigkeit und die Ausgaben für e-Produkte liegen laut ARL-Statistik (ARL Statistics 2007-2008, 2009: S. 18) bei den wissenschaftlichen Bibliotheken und Forschungsbibliotheken schon bei 51%. Dabei handelt es sich in vielen Fällen nicht um Substitutionseffekte sondern um Komplementärprodukte, d.h. das Erscheinen der elektronischen Ausgaben ersetzt die Printpublikationen nicht, sondern ergänzt sie vielfach und das bei gleichbleibendem oder sinkendem Etat.

Bezüglich der Finanzen geht es den wissenschaftlichen Bibliotheken durch die Stärkung des Forschungs- und Wissenschaftsstandortes Deutschland und vor allem auch durch die Exzellenzinitiative (DFG, 2010) vergleichsweise gut. Im öffentlichen Sektor sind die öffentlichen Bibliotheken durch die Finanzkrise in teilweise katastrophale Situationen katapultiert worden (Pilzer, 2009, 796-799), Dennoch ist die Lage auch in den wissenschaftlichen Bibliotheken durch die fortschreitenden Preissteigerungen im Zeitschriftenbereich teilweise angespannt und mit dem Ausbleiben von Studiengebühren könnten auch in mancher Universitätsbibliothek wieder andere Zeiten anbrechen.

Auch die Kunden verändern sich. Die Generation der e-Natives wächst in die jungen Generationen der Wissenschaftler nach und zeigt ein anderes Arbeitsverhalten, kurz „e-science“ genannt und vor allem auch ein anderes Mediennutzungsverhalten wie u.a. die aktuelle JISC-Studie vom März feststellt. (JISC, 2010) Power-Browsing von Online-Quellen statt ausführliches Quellenstudium verändert die Anforderungen an moderne Bibliotheksdienstleistungen im Bereich von Bestand und Katalogen. Wettbewerber erwachsen plötzlich sowohl aus der eigenen Branche, d.h. in Form anderer Bibliotheken, deren elektronische Dienstleistungen über das Netz auch für ortsferne Kunden erreichbar sind, aber auch aus anderen Branchen, wie sich am Beispiel von Google belegen lässt.

Wie groß ist also der Spielraum, den wir in Zukunft gestalten können? Auf welche Weise kann er genutzt werden? Diese Fragen berühren die langfristige Ausrichtung und Planung einer Bibliothek und damit die Frage nach der Strategie.

Notwendigkeit von Strategie

Es hieße Eulen nach Athen tragen, wenn man im bibliothekarischen Umfeld über die Notwendigkeit von Strategie und strategischer Planung sprechen würde. Seit vielen Jahren ist klar, dass sie unerlässlich ist, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer behaupten zu können. Dennoch ist die Tatsache, dass man die Notwendigkeit von strategischer Planung erkennt, nicht gleichzusetzen damit, dass man auch zwingend eine solche entwickelt hat und sich danach richtet. Die Tatsache, dass die meisten von uns über die Wichtigkeit einer gesunden Ernährungs- und Lebensweise Bescheid wissen, heißt ja auch nicht, dass wir uns alle jederzeit danach richten, sondern oft bleibt es bei guten Vorsätzen und marginalen Änderungen. Genau das kann jedoch für Bibliotheken nicht die Zukunft sein. Vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderungen können mit Strategie weder eine unreflektierte Fortschreibung der bisherigen Leistungsangebote noch punktuelle Veränderungs- und Anpassungserfordernisse gemeint sein. Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie muss sein: eine klare Zieldefinition. Erst wenn das Ziel genau festgelegt ist, kann man sich über eine Strategie Gedanken machen, die den Weg zum Ziel definiert. Man kann dieses Verhältnis vielleicht mit einem Navigationssystem vergleichen. Auch damit kann erst nach erfolgter Zieleingabe über die beste Wegstrecke Auskunft gegeben werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es nicht nur primär um die Bibliotheksziele gehen kann. Die Bibliotheksziele und -strategien müssen sich in das Gesamtsystem der Trägerorganisation einordnen lassen. Schließlich möchte der Unterhaltsträger in erster Linie die Frage beantwortet sehen, welchen Beitrag die Bibliothek zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele leistet, d.h. welche Erfolge und Wirkungen kann Bibliotheksarbeit (messbar!) bringen?

Modell von Pillkahn

An dieser Stelle setzt das Strategie-Modell von Pillkahn an. Es sieht jede Institution im Kontext von engerem Umfeld (Branche) und größerer Umwelt. Diese Sichtweise ist bereits bekannt durch das Konzept der lernenden Organisation, jedoch nehmen in diesem Modell die externen Welten besonders starken Einfluss auf die Gestaltung der internen Organisation. Dadurch wird deutlich, dass die eigene zukunftsorientierte Planung niemals losgelöst von externen Komponenten erfolgen kann und darf. Mehr als durch die eigene Entwicklungsfreudigkeit werden Institutionen durch die dynamischen Veränderungen von Umwelt und Umfeld dazu gezwungen, das eigene strategische Verhalten an neue Bedingungen anzupassen. Stellvertretend für gravierende Entwicklungen in der „Umwelt“ seien hier z. B. die weltweite Finanzmarkt- und Weltwirtschaftskrise oder die Bevölkerungsentwicklung genannt.

Auf Branchenentwicklungen im eigenen bibliothekarischen Umfeld wurde eingangs schon hingewiesen. Wie in vielen Branchen, deren Entwicklung u. a. durch IT geprägt ist, werden Produkte und Dienstleistungen, aber auch die Inhalte von Produkten und DL in immer kürzer werdenden Zeitabständen durch neue ersetzt. Dieser sich zunehmend dynamisierende Wandel gilt auch für das Bibliothekswesen. Daher ist es wichtig, Veränderungen zu beobachten und Entwicklungen zu antizipieren, da nur auf diese Weise ein pro-aktives Gestalten möglich ist.

Grafik 1 zeigt das allgemeine Modell der Interaktion zwischen Institution und Umwelt, angepasst an die spezifische Situation der wissenschaftlichen Bibliotheken und Forschungsbibliotheken. Dabei wird die Unterscheidung nach Makroebene (Umwelt) und Mikroebene (Umfeld) vorgenommen, aus der sich auch unterschiedliche Möglichkeiten der Interaktion ergeben.

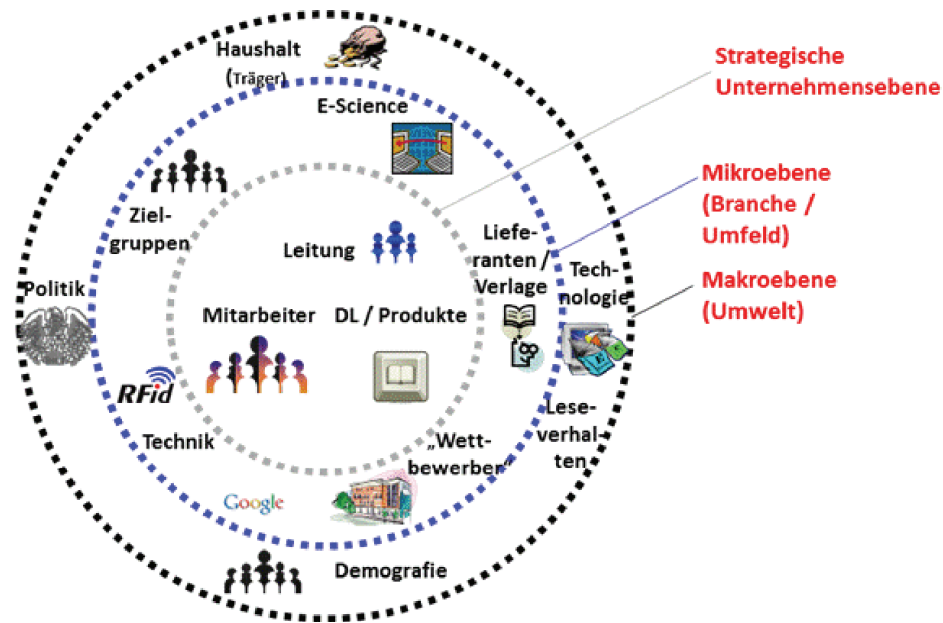


Abb. 1: Strategiemodell nach Pillkahn, 2008, S.85

Auf die Entwicklungen der Makroebene hat die Institution in der Regel kaum direkten Einfluss. Es handelt sich um einen generellen Kontext, dem sich die Bibliothek anpassen muss. Eigene Interaktionen finden meist nicht statt, Änderungen in diesem Sektor müssen aber genau beobachtet werden, um flexibel darauf reagieren zu können. Ausgangspunkt einer kritischen Reflektion der Umwelt ist häufig eine SWOT-Analyse (Strength-Weakness-Opportunities-Threads). Bei ihr geht es darum, die eigenen Stärken und Schwächen aus der Vergangenheit mit den „Bedrohungen“ bzw. Risiken und Chancen, die in der Zukunft liegen, strategisch so auszutarieren, dass die dadurch gewonnenen Erkenntnisse für die Zukunftsplanungen genutzt werden können. Solche Analysen führen nicht zu absoluten Aussagen, da je nach Betrachter eine sehr unterschiedliche Einschätzung von Situationen erfolgen kann. Als Beispiel kann die Hochschulgesetzgebung genannt werden. Ob es ein Risiko ist, dass in der Gesetzgebung die Hochschulbibliotheken nicht mehr explizit genannt sind, sondern nur noch von Einrichtungen gesprochen wird, mag unterschiedlich interpretiert werden. Wichtig ist jedoch, Schlüsse und Entscheidungen für die eigenen Zukunftsplanungen daraus zu ziehen, wie z.B. eine Kooperation mit dem Rechenzentrum oder ähnlichem anzustreben ist oder eben nicht.

Auf der Mikroebene interagiert die Institution direkt mit ihrem Umfeld, d.h. hier geht es um die Kommunikation z. B. mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern sowie um eine branchenübliche Technologieentwicklung. Auf das Umfeld kann durch eigene Maßnahmen teilweise direkt Einfluss genommen werden, z. B. durch Marketingaktivitäten beim Kunden oder Rabattanforderungen bei Lieferanten. Informationen über die Mikroebene werden häufig in Form von quantitativen Methoden bzw. Datensammlungen erhoben, z. B. Kundenbefragungen.

Soweit zur Theorie des Modells. Der Transfer auf die konkrete Bibliothekssituation zeigt den Einfluss und auch die Interaktion der verschiedenen Faktoren.

Makroebene in der Einzelbetrachtung

Politik - Die jüngeren Aussagen der Politik zum Thema Bildung klingen hoffnungsfroh. So trägt das zweite Kapitel des Koalitionsvertrages den Namen „Bildungsrepublik Deutschland - Durch gute Bildung und starke Forschung“. Darin wird formuliert, dass Bildung und Forschung sowie auch neue Technologien über die langfristige Zukunftskraft Deutschlands entscheiden.¹ Beabsichtigt ist, die Ausgaben des Bundes für Bildung und Forschung bis 2013 um insgesamt 12 Mrd. € zu erhöhen. Die Ausgaben der Länder sollen bis 2015 auf das 10 Prozent-Niveau angehoben werden. Auch die Exzellenzinitiative ist in diesem Kontext zu nennen, die explizit keine Flächenförderung darstellt, sondern eine Bestenförderung sein soll und damit selbst für derzeitige Teilnehmer nicht als zukünftig fixe Einnahme betrachtet werden kann. Darüber hinaus ist zu beachten, dass Bildungsthemen Ländersache sind und nach Hessen nunmehr auch Nordrhein-Westfalen eine Abschaffung der Studiengebühren beschließen möchte. (Spiegel, 15.07.2010)², die die Hochschulbibliotheken empfindlich treffen könnte. Für die Bibliotheken – und auch ihre Träger heißt das, die mögliche Reduktion der Finanzmittel bereits jetzt in eine intelligente Planung umzusetzen und sich darauf zu rüsten, durch Prioritätensetzung auch mit geringerem Finanzvolumen (über)leben zu können. Für viele Hochschulen heißt das beispielsweise ein stärkeres Engagement bei Weiterbildungsstudiengängen, die zusätzliche Mittel einbringen.

Haushalt / Finanzen – Die Themen Politik und Studiengebühren leiten in direkter Weise zu den Finanzvolumen über, die für Bibliotheken zur Verfügung stehen. Auf

¹ Koalitionsvertrag:<http://www.cdu.de/doc/pdfc/091024-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf>

² www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,706780,00.html (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

der Seite www.bildung-fuer-deutschland.de findet sich dazu ein bemerkenswertes Zitat im Zusammenhang mit Bibliotheken: Unter der Überschrift: Studiengebühren: „Belastung und Tropfen auf den heißen Stein zugleich“ heißt es wörtlich: *„Die umstrittenen Gebühren lasten schwer auf den Schultern der Studenten – und sind doch nur ein kleiner Teil im Vergleich zu den Summen, die der Staat in jedem Jahr aufbringen muss. Aber für neue Schränke in den Bibliotheken reicht es.“*³

Wie muss der Haushalt aussehen, damit es auch für mehr als Schränke reicht? Der Berufsverband Bibliothek & Information Deutschland (BID) hat dazu in dem Entwurf eines Standardpapiers für Hochschulbibliotheken festgestellt: „Auswertungen von Betriebszahlen haben ergeben, dass der Anteil einer leistungsfähigen Hochschulbibliothek an den Aufwendungen des Hochschulträgers mindestens 5% betragen muss. Die Höhe des Anteils hängt im Einzelfall von der Größe und der Ausrichtung der Hochschule ab. Entscheidende Größen für die Leistungsfähigkeit der Hochschulbibliotheken sind die verfügbaren Mittel für Bestandsaufbau und Lizenzen. Um wettbewerbsfähig zu sein, muss die Jahressumme für wissenschaftliche Literatur und Datenbanken mindestens so hoch sein wie in Hochschulen mit vergleichbarem Fächerspektrum.“⁴ Im Klartext heißt das nichts anderes, als dass die Finanzierung mit dem Träger selbst verhandelt werden muss und auch stark von Faktoren abhängig ist, die von der Bibliothek nicht zu beeinflussen sind, wie z.B. weitere Drittmittelwerbung des Trägers. Um die Position für die Verhandlungen zu stärken ist eine Verständigung darüber zu erzielen, was der Träger von der Bibliothek als Beitrag zur übergeordneten Strategie erwartet und wann man die Arbeit der Bibliothek als erfolgreich erachtet. Zielvereinbarungen mit Kennzahlen oder auch eine Teilnahme im BIX-Ranking können hier Argumente und vor allem Planungsgrundlagen für die eigene Strategie liefern.

Demografie – Betrachtet man die demografische Entwicklung, so wird diese auch für den wissenschaftlichen Bibliothekssektor eine große Rolle spielen, wenn auch weniger offensichtlich als im kommunalen Bereich. Während für öffentliche Bibliotheken Themen wie „Silver Generation“ in den Vordergrund rücken, sind für die Hochschul-

³ <http://www.bildung-fuer-deutschland.de/kosten-finanzierung-hochschulen.html> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

⁴ BID - AG Bibliothek 2012. Standards für Hochschulbibliotheken in Deutschland (Universitäten und Fachhochschulen) Entwurf - Sachstand 24.5.2008. – S.2
http://www.bideutschland.de/download/file/Standards-Hochschulbibliotheken2_24-05-2008.pdf
(letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

und Forschungsbibliotheken andere Entwicklungen maßgeblich – und – nicht beeinflussbar. Die Kultus-Minister-Konferenz hat 2009 eine Prognose für Studienanfänger, Studierende und Hochschulabsolventen herausgegeben, die davon ausgeht, dass „die Zahl der Studienanfänger im 1. Hochschulse semester an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien mittelfristig von 368 000 (2004) auf 406 000 bis 450 000 (2012) ansteigen und danach bei unterer oder oberer Übergangsquote wieder auf 353 000 bis 390 000 (2020) zurückgehen wird.“(KMK, ⁵) Für die Bibliotheken bedeutet dies zunächst einen großen potenziellen Kundenzuwachs, der sich jedoch nach und nach wieder abbaut und danach ggf. Werte unter dem heutigen Stand erreicht. Das Augenmerk muss also darauf gerichtet werden, wie die Popularität der Hochschule sich insgesamt bei den Studierenden entwickelt. Ähnlich wie bei ganzen Landstrichen oder einzelnen Kommunen wird es auch im Sektor der wissenschaftlichen Bibliotheken immer Einrichtungen geben, die sich unabhängig von demografischen Entwicklungen aufgrund anderer Kriterien wie beispielsweise geografische Lage oder Reputation gut entwickeln.

Was könnte das für eine wissenschaftliche Bibliothek heißen? Solche Studierendenzahlen könnten eine Vorbereitung auf viele Erstsemester und damit stärkere Betreuungs- und Einführungsangebote bedeuten, die sehr personalintensiv sind. Gleichzeitig ist der Bedarf im Lehrbuchbereich genau zu beobachten. Wird der Trend sich wegbewegen von gedruckten Lehrbüchern hin zur ebook-Nutzung auch bereits in den ersten Semestern? Momentan ist das noch nicht zu erkennen. Sollte es aber so sein, wird es Auswirkungen auf Personal, Gebäude und Rechner-architekturen haben, die berücksichtigt werden müssen.

Technologie / Leseverhalten - Zur Frage, wie das Internet oder neue Technologien das Leseverhalten verändern, zeichnen sich bestimmte Entwicklungen schon seit einigen Jahren ab. So stellte der Bericht der Stiftung Lesen von 2008⁶ beispielsweise fest, dass in allen lesenden Bevölkerungsschichten das vollständige Lesen von Texten am Bildschirm im Vergleich zur vorangegangenen Studie deutlich zunimmt. Ähnliche Entwicklungen sieht die Titelgeschichte der Zeit – „Hurra wir lesen noch“ vom

⁵ Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020. – Dokumentation 167. S.11. <http://www.kmk.org/statistik/hochschule/statistische-veroeffentlichungen/prognose-der-studienanfaenger-studierenden-und-hochschulabsolventen-bis-2020.html>. (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

⁶ Stiftung Lesen: Lesen in Deutschland 2008. <http://www.stiftunglesen.de/lesen-in-deutschland-2008/default.aspx> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

22. Juli diesen Jahres. Dort wird zwar eine klare Bewegung weg von den Druckmedien gesehen, aber keine Wegbewegung vom Lesen oder Schreiben, sondern nur eine Verlagerung ins Netz. Es wird vermutet, dass „alles zusammen genommen, Lesen und Schreiben in der Bevölkerung sogar zugenommen haben, nur dass der Zuwachs sich nicht in den traditionellen Schriftmedien niedergeschlagen hat.“ (Jessen, 2010, S.39) Der Züricher Medienforscher Heinz Bonfadelli bringt es auf folgende Kurzformel: „Beim [Leseverhalten im Bereich] Sach- und Fachbuch gibt es überhaupt keinen Rückgang, bei Romanen einen leichten. Gleichzeitig wird heute natürlich viel mehr am Bildschirm gelesen, wovon allerdings Romane wenig profitieren.“ (Mangold, 2010, 40) Dabei sieht er die Zukunft der Sachbuchliteratur auch deshalb positiv, da sie oft rein extrinsisch motiviert ist, d.h. man liest, weil es in Schule oder Beruf verlangt wird. Gerade in Kombination mit dem Stichwort des lebenslangen Lernens ist diese Einschätzung nachvollziehbar.

Für Bibliotheken bedeutet diese Tendenz, dass das Angebot zunehmend dorthin verlagert werden muss, wo das Lesen stattfindet und der Kunde sich aufhält – ins Netz. Die Bibliothekspräsenz im Netz wird zukünftig daher eher größer, während die Bibliotheksbesuche zur Recherche, wie allgemein bekannt ist, in allen Bibliothekssparten geringer werden und die Gebäude stärker als Lernorte in die Planung eingehen.

Die Bibliotheksumwelt stellt sich in der Zusammenfassung also äußerst heterogen dar. Bildung wird von der Politik als grundsätzlich besonders förderungswürdig eingeschätzt, was jedoch nur für einige Institutionen zu einem Ausbau der finanziellen Mittel führen wird. Für andere könnte sich mit einem Wechsel der politischen Führung (s. Hochschulbibliotheken in NRW) sogar eher ein Rückgang ergeben. Die demografische Entwicklung bringt starke Schwankungen in den Kundenzahlen aller Bibliothekssparten und das Lesen wird nicht weniger, sondern verlagert sich ins Netz. Und all diese Faktoren können und müssen von den Bibliotheken aufmerksam registriert, analysiert und bewertet werden, können jedoch nicht direkt selbst beeinflusst werden. Trotzdem - und hier muss das Modell kritisch betrachtet werden, heißt es nicht, dass man sich mit der eigenen strategischen Ausrichtung nicht doch aktiv darauf einstellen und gemeinsam mit dem Träger entsprechend planen muss, um handlungsfähig zu bleiben.

Bibliotheksumfeld als Mikroebene

Die bibliothekarische Mikroebene stellt das Branchen- und Wettbewerbsumfeld dar, in dem sich die Bibliothek positionieren und auch mit anderen messen und vergleichen lassen muss. Hier sind die Einflussmöglichkeiten deutlich größer als auf der Makroebene.

Zielgruppen – Die Zielgruppen für Hochschul- und Forschungsbibliotheken sind in Form der Hochschulangehörigen bzw. Institutionsangehörigen klar umrissen festgelegt. Unter dem Aspekt einer strategischen Planung kann es daher nicht nur um die primäre Nutzergruppe als Zielgruppe gehen, sondern um die Identifikation besonderer Zielgruppen und Stakeholder. Dies ist verbunden mit der Frage, welche Gruppen bei einer strategischen Neupositionierung vor- oder nachrangig bedient werden müssen. Dazu könnten beispielsweise besonders intensive Nutzer, bestimmte Fakultäten oder Forschungsschwerpunkte oder aber auch Personen in Leitungsfunktionen gehören, die die Bibliothek einerseits besonders stark benötigen und / oder sich für die Belange der Bibliothek wirksam einsetzen können und wollen. Was also benötigt wird, ist eine Stakeholder-Analyse innerhalb der Institution, ein Thema, das stark an den Bereich Marketing angrenzt und im Leitungsbereich anzusiedeln ist.

E-Science – Obwohl die primäre Zielgruppe klar definiert ist, ist auch sie in erheblichen Veränderungen begriffen und diese lassen sich unter dem Begriff e-Science einordnen. Darunter versteht man die um neue digitale Arbeitsumgebungen erweiterte Wissenschaft - "digitally enhanced science" - (Hiller, 2005, S.X), wobei Wissenschaft alle Fachdisziplinen einschließt. Sie spielt insbesondere im Bereich der jungen Wissenschaftler eine große Rolle, die als sogenannte „digital natives“ kein Arbeiten ohne Internet kennen und daher andere Arbeits- und Kommunikationsweisen entwickelt haben als die Generationen Wissenschaftler vor ihnen. Um die sich ändernden Kundenbedürfnisse kennen zu lernen, lohnt es sich, die neuen Ergebnisse der JISC-Studie vom März 2010⁷ anzuschauen, die aus 12 ausgewählten Studien gewonnen wurden, die in den vergangenen 5 Jahren in den USA und in Großbritannien durchgeführt wurden und die veränderten Benutzerbedürfnisse von Bibliothekskunden in wissenschaftlichen Bibliotheken in Zusammenhang mit Digitalen Ressourcen klar herausstellen.

⁷ J Digital Information Seekers - How academic libraries can support the use of digital resources – JISC Study March 2010

Das Informationsverhalten der Forscher wird so beschrieben, dass ein sofortiger Zugang zur Information vom eigenen Computer aus auf Volltexte als Normalfall betrachtet wird. Dies führt für die Bibliotheken zwangsläufig zu reduzierten physischen Bibliotheksbesuchen, was bei der Strategieentwicklung und der darauf aufsetzenden Ressourcenplanung sehr wichtig ist. Darüber hinaus werden die Informationen anders genutzt. „Power Browsing“ bezeichnet ein Nutzerverhalten bei dem schnell auf nur wenige Seiten eines e-books oder e-journals zugegriffen wird und wenig Zeit damit verbracht wird, den Gesamtinhalt zu nutzen. Die Studie fordert daher eine hohe Geschwindigkeit und leichte Zugänglichkeit auf die Information am Arbeitsplatz in elektronischem Format. Der Zugriff soll dabei ähnlich einfach sein wie der Suchmaschinenzugang von Google oder Amazon, der den Kunden hinreichend bekannt ist. Entsprechend dieser Ergebnisse zum Benutzerverhalten gilt es für Bibliotheken den Wandel zu gestalten, d.h. die eigenen Dienstleistungen und Produkte entsprechend anzupassen und zu überdenken.

Wettbewerber – Im Rahmen des Wettbewerbs sieht die JISC-Studie den Bedarf für stärkeres Marketing der Bibliotheken, um den Wert der Informationen und der Bibliothek als solches klarer zu verdeutlichen. Parallel wird gefordert, mehr Schulungen anzubieten, um den Benutzern den Zugang zu den elektronischen Informationen nahe zu bringen und damit ein Stück Kundenbindung zu betreiben.

Generell wird der Bereich der Wettbewerber in dem Maße wichtiger, in dem die Bibliotheksräume als Arbeitsumfeld abnehmen, da vom eigenen Schreibtisch aus - zumindest theoretisch - jede Bibliothek oder Informationseinrichtung über das Internet erreichbar ist. Damit werden für den Kunden auch die Dienstleistungen anderer mit denen der eigenen Einrichtung vergleichbar. Im Rahmen der strategischen Planung ist daher eine Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse hilfreich. Das hilft bei der Einschätzung der eigenen Position und bei der Erkennung der eigenen Stärken, die z.B. bei Kooperationen und Vernetzung ins Spiel gebracht werden können. Gerade bei der Notwendigkeit der Konzentration von Dienstleistungen aufgrund geringerer Finanzmittel werden Kooperation und Vernetzung zukünftig eine wichtigere Rolle einnehmen.

Technik - Der Bereich der Technik ist für Bibliotheken ein Image-bildender Faktor, da der Einsatz moderner Technologien mit ansprechendem Layout und einfachen Benutzerschnittstellen von Kunden grundsätzlich als fortschrittlich und zukunftsweisend

empfunden wird. Daher sollte der Einsatz neuer Technologien in der Bibliothek sowohl im Bereich der Bibliothekssoftware als auch in angrenzenden Feldern wie beim Aufbau von Forschungsrepositorien oder dem Angebot eigener Publikationsserver selbstverständlich sein.

Neben dieser grundsätzlichen Aussage finden sich in der JISC-Studie weitere konkrete Forderungen zu Bibliothekssystemen. Hier wird eine erweiterte Funktionalität der Bibliothekssysteme gefordert, die den direkten Zugriff auf Volltexte und erweiterte Informationen ermöglicht. Gemeint sind damit Mehrwertinformationen für die Kunden, wie z.B. Fakten-/ Sachinformationen, Zusammenfassungen und Tabellen, die den Evaluationsprozess vereinfachen und verbessern. Diese Aspekte in die eigene Planung zu integrieren ist einfach und richtig, weil sie über viele Studien mehrfach geprüft wurden.

Lieferanten / Verlage – Der abschließende Bereich der Mikroebene ist die Lieferantenebene und die ist für Bibliotheken in weiten Teilen mit dem Verlagswesen gleichzusetzen. Auch die Verlagswelt ist im Umbruch, aber die Umsatzzahlen deuten darauf hin, dass der Wandel zu gelingen scheint. Der deutsche Buchhandel erwirtschaftete 2009 einen Umsatz von 9,7 Milliarden Euro, knapp 1% mehr als im Vorjahr. Die Umsätze der Verlage stiegen um 4%. (Reichstetter, 2010, 40) Hinsichtlich der Produkte soll im Jahr 2018 laut einer Berichterstattung von WDR 5 zur Buchmesse 2009 die Produktion der elektronischen Medien erstmals die der Printmedien übersteigen. Dabei hat sich das Geschäftsverhalten zwischen Bibliotheken und Verlagen in den vergangenen Jahren verändert. Bestellte man früher auch Einzeltitel oder –abos so ist jetzt „Paket-Lizenzierung“ der Normalfall. Das bedeutet einerseits, dass es eine große Angebotsfülle gibt, die dem Benutzer zur Verfügung steht, andererseits natürlich auch, dass viele Dinge im Angebot sind, die nicht oder nur unzureichend genutzt bzw. gewünscht werden. Bezogen auf die eigene Strategie-Entwicklung heißt die Paketlizenzierung, dass der Verlag ein gehöriges Wort bei der Bestandsentwicklung mitredet, die auf diese Weise tendenziell eher an den Verkaufsinteressen der Verlage als an den spezifischen Bestandswünschen der Bibliotheken orientiert ist.

Die Gesamtbetrachtung der Mikroebene macht deutlich, dass die eigene strategische Planung an diesen Entwicklungen nicht vorbei schauen kann, sondern explizit danach ausgerichtet werden muss. Zukünftige Bibliotheksdienstleistungen sind an das veränderte Mediennutzungs- und Informationsverhalten anzupassen. Der Kunde wird zunehmend von außerhalb selbstständig auf Volltextinformationen zugreifen wollen,

die ihm nach geeigneter Schulung über das Bibliothekssystem oder andere einfache Zugangsmöglichkeiten angeboten werden. Dabei sind der Einsatz von moderner Technik und die Beobachtung dessen, was die anderen Bibliotheken als Wettbewerber leisten, unabdingbar. Im Hinblick auf reduzierte Finanzmittel werden kooperative Dienstleistungen und Produkte an Bedeutung gewinnen.

Was heißt das alles für die Strategie?

Auf der strategischen Unternehmensebene der Grafik angekommen, bleibt die Frage, was im Rahmen des Wandels von innen heraus zusätzlich gestaltet werden kann und muss. Dazu muss sich die Bibliothek wiederum mit ihren langfristig ausgerichteten Zielen auseinandersetzen, die schriftlich fixiert sind oder sich aus dem Leitbild der Trägerorganisation oder der Bibliothek ableiten lassen.

Die vorhergehende Analyse hat bereits geklärt, WIE und WO die Dienstleistungen angeboten werden sollen – Volltexte, vor Ort. WELCHE Produkte in dieser bevorzugten Form angeboten werden, hängt zumindest teilweise von den Paketlizenzen, deren Umfang – mit Ausnahme der Nationallizenzen - in direkter Weise von den Finanzen abhängt.

Die interne Zielplanung und Strategiediskussion benötigt direkte und indirekte Kundenkommunikation. Allgemeine Trends sind aus Studien erkennbar, aber welche Dienstleistungen und Produkte die Kunden wirklich im konkreten Einsatz präferieren oder aber als Zukunftsvorstellungen wünschen, kann nur über direkte Kundenkommunikation, d.h. über Interviews und Gespräche mit den verschiedenen Stakeholdern erfahren und erfasst werden. Auf diese Weise kann die Bibliothek mit ihren verschiedenen Stakeholdern (nicht nur mit den Kunden!) erarbeiten, welche Dienstleistungen in welcher Form angeboten werden sollen. Dabei ist eine Rückkopplung zu den angestrebten Zielen sowohl der Trägerorganisation als auch der Bibliothek wichtig. Nochmals bestätigt oder ggf. korrigiert werden die Ergebnisse durch Optionen der indirekten Kundenkommunikation. Dazu zählt beispielsweise die Auswertung von Nutzungsstatistiken für elektronische Publikationen – Stichwort COUNTER - die immerhin grobe Anhaltspunkte oder Trends zur Nutzung der Bestände geben. Ebenso kann die Auswertung von Logfiles oder Zählpixeln der Bibliotheks-Homepage, der Suchfunktion im Gesamtprogramm oder der OPAC-Suche Hinweise zum Nutzungsverhalten und Suchwünsche geben.

Wenn geklärt ist, welche Dienstleistungen von der Bibliothek erbracht werden wollen

(und welche nicht (mehr)), dann stellt sich die Frage nach der Gestaltung der Prozesse. Im Rahmen einer Geschäftsprozessanalyse, die im idealen Fall in einer Optimierung der Prozesse mündet, sind die Strukturen so zu gestalten, dass die Dienstleistungen mit einem Minimum an Schnittstellen, Redundanzen sowie Transport- und Liegezeiten erbracht werden. Dieses Verfahren zeigt auf, welche Prozesse wie aufwändig sind und hilft unter Umständen auch dabei zu entscheiden, ob eine Dienstleistung unter Umständen nicht selbst erbracht werden muss, sondern evtl. von einem Dritten eingekauft oder in Kooperation erbracht werden kann.

Dabei ist Kooperation oder Networking ein weiteres Stichwort für die Strategieplanung in Bibliotheken. Gerade in finanziell schwierigen Zeiten können Kooperationen mit anderen Bibliotheken dazu genutzt werden, das eigene Leistungsportfolio zu erweitern oder sich ggf. Kosten für Projektentwicklungen zu teilen. Diese Möglichkeiten werden in der Konsortialbildung teilweise schon genutzt, wären aber sicherlich noch ausbaubar und werden, wie im Beispiel der gemeinsamen Projekte von Fraunhofer und Max-Planck, sogar explizit gefördert. Sie bieten die Chance, neben den ständigen Dienstleistungen gemeinsam mit den Wettbewerbern Innovationen auf den Markt zu bringen. Diese Vorgehensweise ist beispielsweise in der Automobilindustrie üblich, wo sich u.a. Daimler Benz und Renault für die Entwicklung von alternativen Antrieben zusammengeschlossen haben.

Der wichtigste Faktor für die Umsetzung der Strategie liegt allerdings im Personalbereich. Wenn man liest, was von Bibliothekaren zukünftig erwartet wird, dann ist man erstaunt. Der amerikanische Berufsverband der Forschungsbibliotheken, ARL – Association of Research Libraries“ hat im Sommer 2009 ein Sonderheft herausgebracht, in dem ausführlich darüber berichtet wird, wie sich insbesondere im Bereich der Forschungs- und Universitätsbibliotheken eine starke Veränderung des Tätigkeitsprofils der Bibliothekare hin zu sogenannten „**Liaison Librarians**“ entwickeln und verändern wird. (Hahn, 2009, 1-2) Sie sind noch näher am Kunden und noch kommunikativer, als das bisher schon gefordert war. Und natürlich auch technisch orientiert und fachlich versiert und und....

Doch der anstehende Wandel muss mit dem bestehenden Personal bewältigt werden und da stellt sich die Situation anders dar: Wandel heißt Veränderung und Veränderungen rufen bei Mitarbeitern unterschiedliche Reaktionen hervor. Grob skizziert gibt es drei Gruppen von Menschen, kategorisiert nach ihrem Umgehen mit Wandel und Veränderung (Heitger / Doujak, 2002, 115-126):

Die Ängstlichen, Sorgenvollen, die die auf sich zukommende Veränderung als Risiko betrachten. Sie nehmen in der ihnen bekannten „Komfortzone“ wahr, dass da was auf sie zukommt, dessen Ausprägung noch nicht klar beschreibbar ist.

Die Reformer, die Veränderungsfreudigen, die das was sie erahnen, als große Chance begreifen, dass jetzt endlich Veränderungen eintreten, die man schon immer mal wollte.

Die Gruppe der sog. „Hoffer“, sie hoffen, dass alles bald vorbei ist und sich möglichst wenig verändert.

Insofern löst der Wandel bei den unterschiedlichen Mitarbeitern diametral gegensätzliche Gefühle aus, die sich von Lähmung, Entsetzen, Angst bis hin zu oder Freude, Kreativität und positiv gemeinten Aktionismus bewegen. In jedem Fall wird aber eine „neue Stabilität“ nach viel Veränderung gesucht. Und auch dafür wird Strategie benötigt, in der genau beschrieben wird,

- woher wir kommen,
- was daran gut und auch veränderungsbedürftig ist
- was wir zukünftig mit unserem Handeln bei welcher Zielgruppe bewirken wollen
- wie wir das erreichen können, also WAS wir tun müssen
- wie wir die Organisation darauf ausrichten müssen, also auch WIE wir handeln wollen
- und welche Ressourcen dafür benötigt werden, um das alles realisieren zu können.

Die Strategie muss von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden, damit die angestrebten Ziele auch gemeinsam erreicht werden können. Daher ist es wichtig, dass die Strategie schriftlich fixiert, breit diskutiert und dann erst verabschiedet wird. „Breit diskutiert“ ist hier allerdings nicht im Sinne eines basisdemokratischen Prozesses zu verstehen. Die Mitarbeiter und auch die anderen Stakeholder sollen sich zwar auf dem Weg zur Strategie einbringen, aber die Verabschiedung muss eine Führungsentscheidung sein und bleiben. Sie kann nicht die Verständigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner sein (oder werden).

Fazit

Was also ist gegeben und was ist selbst gewähltes Schicksal?

Tatsächlich sollte der Beachtung und Beobachtung von externen wirtschaftlichen,

politischen und gesellschaftlichen Faktoren großer Raum bei der strategischen Planung eingeräumt werden, um nicht von Entwicklungen überrascht zu werden, die im Vorfeld hätten absehbar sein können. Dennoch können Bibliotheken auch in Zeiten knapper Ressourcen selbstbestimmt die Zukunft gestalten und sind nicht nur Spielball, wenn mit Trägern und Mitarbeitern abgestimmte und festgeschriebene Ziele bestehen. Strategie oder strategische Planung beschreibt dann den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung. Auf diesem Weg können Produkte und Dienstleistungen über gezielte Kundenkommunikation priorisiert, interne Prozesse gestaltet und Personalentwicklung vorangetrieben werden. Um bei dem Vergleich mit dem Navigationssystem zu bleiben: Aus mehreren Optionen wählt die Leitung die Route aus, die zu den internen Gegebenheiten am besten passt und mit den geringsten absehbaren Schwierigkeiten und Verzögerungen ans Ziel führt. Und dieser Weg ist allen Begleitern, Beifahrern und Mitfahrern genau zu erläutern. Wenn es gelingt, die zukünftigen Herausforderungen als Chance für einen Wandel zu neuen, veränderten Dienstleistungen zu nutzen, dann werden die Bibliotheken auch zukünftig unverzichtbare Informationsdienstleister für ihre Zielgruppen sein. Wir sollten sagen: "Yes we can". Wir können – so wenigstens meine Überzeugung - auch in schwierigen Zeiten den Wandel in einem erheblichen Umfang selbst bestimmen.

Literatur

ARL Statistics 2007-2008, 2009: S. 18

BID - AG Bibliothek 2012. Standards für Hochschulbibliotheken in Deutschland (Universitäten und Fachhochschulen) Entwurf - Sachstand 24.5.2008.

http://www.bideutschland.de/download/file/Standards-Hochschulbibliotheken2_24-05-2008.pdf (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Digital Information Seekers - How academic libraries can support the use of digital resources – JISC Study March 2010.

<http://www.jisc.ac.uk/publications/reports/2010/digitalinformationseekers.aspx> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Exzellenzinitiative der DFG,

<http://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/index.html>
(letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Hiller, W.: Infrastruktur. Aufgaben von D-Grid. Auf dem Weg zu e-Science in Deutschland, S. 7. In: Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation. Special. Jg. 6, H 1 (2005)

Heitger, Barbara; Doujak, Alexander: Harte Schnitte, Neues Wachstum :Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. - Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002.

Jessen, Jens: Hurra, wir lesen noch!. In: Die Zeit, 22.07.2010. S.39

Karla Hahn. "Introduction: Positioning Liaison Librarians for the 21st Century." Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC, no. 265 (August 2009): 1–2. <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli265.shtml> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Mangold, Iljoma: Geist und Papier. Interview mit dem Medienforscher Heinz Bonfadelli. In: Die Zeit, 22.07.2010. S. 40.

Pillkahn, Ulf: Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung: wie sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten. – Publicis, 2008.

Pilzer, Harald: Schrumpfen und überleben? In: BuB, H. 61, 2009, S. 796-799.

Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020. – Dokumentation 167. S.11. <http://www.kmk.org/statistik/hochschule/statistische-veroeffentlichungen/prognose-der-studienanfaenger-studierenden-und-hochschulabsolventen-bis-2020.html> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Reichstetter, Louisa: Lesen wir mehr oder weniger? : Neueste Statistiken – und wie man sie deuten kann. – In: Die Zeit, 22.07.2010. – S.40.

Stiftung Lesen: Lesen in Deutschland 2008. <http://www.stiftunglesen.de/lesen-in-deutschland-2008/default.aspx> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Studiengebühren: Belastung und Tropfen auf den heißen Stein zugleich www.bildung-für-deutschland.de (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Studiengebühren: Rot-Grün in NRW verzichtet auf Kraftprobe. - www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,706780,00.html (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)

Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. – Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP. 17. Wahlperiode: <http://www.cdu.de/doc/pdfc/091024-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf> (letztmalig recherchiert am 14.08.2010)