

Alice Keller

# Nachhaltigkeit 3.0 in Bibliotheken: eine Herausforderung für das Management

**Zusammenfassung:** Wo stehen wissenschaftliche Bibliotheken in Bezug auf die Nachhaltigkeit? Welche Entwicklungsstufen sind erkennbar? Inwiefern ist ein transformatives Umdenken erforderlich oder möglich, um die Nachhaltigkeitsziele umfassend zu erreichen? Um diese Fragen zu beantworten, werden die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte in wissenschaftlichen Bibliotheken vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit analysiert und bewertet. Zur Erreichung der Nachhaltigkeit 3.0 braucht es allerdings einen weiteren Quantensprung. Hierfür bietet die Autorin neue Denkansätze und fordert einen Wandel vom Inside-Out zum Outside-In Denken.

**Schlüsselwörter:** Nachhaltigkeit, Management, Strategieprozess

## **Sustainability 3.0 at Libraries: A Challenge for the Management**

**Abstract:** Where do academic libraries stand with regard to sustainability? What stages of development are discernible? To what extent is a transformational shift necessary or possible in order to achieve the Sustainable Development Goals more fully? To answer these questions, the developments of the last decades in academic libraries are analysed and evaluated from the perspective of sustainability. In order to achieve Sustainability 3.0, however, a further quantum leap is necessary. To enable this, the author offers new impulses and calls for a change from inside-out to outside-in thinking.

**Keywords:** Sustainability, Management, Strategic Planning

## **1 Einleitung**

Die auf globaler Ebene ausgehandelten UNO-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) bieten einen verbindlichen Rahmen für die Lösung der dringendsten gesellschaftlichen Herausforderungen bis ins Jahr 2030. Die Nachhaltigkeitsziele, zusammengefasst in der Agenda 2030, sind in Bibliothekskreisen bekannt und werden auch von den Berufsverbänden beschrieben und teilweise eingefordert<sup>1</sup>. Dennoch zeichnet sich ab, dass laufende Programme und Aktivitäten zwar richtig und wichtig sind, aber bei weitem nicht ausreichen werden, die dringendsten

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu einige Beispiele in Artikeln im vorliegenden Schwerpunktthemenheft.

gesellschaftlichen Herausforderungen bis 2030 zu lösen und dem sich stetig verschlechternden Zustand unseres Planeten entgegenzuwirken.

In der Gesellschaft, Wissenschaft und Politik wird ein Quantensprung gefordert<sup>2</sup>: Statt sich vorwiegend auf bestehende Aktivitäten zu fokussieren und die Nachhaltigkeitsziele nur als lästige Informationspflicht zu betrachten, sollen Organisationen und Unternehmen die UNO-Ziele als Quelle für langfristige Innovationen und Erfolg begreifen. Dieser Quantensprung wird oft auch als Transformation bezeichnet und geht einher mit einem Perspektivenwechsel «von innen nach aussen» hin zu «von aussen nach innen». Ein Beispiel, wie dieser Transformationsgedanke auf die Hochschulen als Ganzes angewendet werden kann, liefert Schneidewind<sup>3</sup>: «Eine im breiten Sinne verstandene ‘transformative Hochschule’ ist daher eine, die grosse gesellschaftliche Herausforderungen zum Ausgangspunkt ihrer Forschung und Lehre macht und zusammen mit gesellschaftlichen Akteuren Veränderungsprozesse gestaltet.»

Wie würde dieser Quantensprung oder diese Transformation an wissenschaftlichen oder Hochschulbibliotheken aussehen? Was müsste hier passieren, damit sich Bibliotheken massgeblich an der Lösung der dringendsten gesellschaftlichen Herausforderungen beteiligen könnten? Der vorliegende Aufsatz geht dieser Frage nach und beschreibt, basierend auf der Typologie von Dyllick und Muff<sup>4</sup>, vier Ebenen der Nachhaltigkeit und der zentralen Entwicklungsschritte in Bibliotheken.

## 2 Vorgehen

Dieser Aufsatz geht der Frage nach, wo die wissenschaftlichen Bibliotheken in Bezug auf die Nachhaltigkeit stehen. Welche Entwicklungsstufen sind erkennbar und welche weiteren Schritte sind erforderlich oder möglich, um die Nachhaltigkeitsziele umfassend zu erreichen? Um diese Fragen zu beantworten, werden die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte vor dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit analysiert und bewertet.

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert ein Modell oder Konzept, das als Rahmen für eine qualitative Einordnung von Beobachtungen und Erkenntnissen dienen kann. Während es in der Fachliteratur zahlreiche Beispiele von Projekten zur Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen gibt und die Agenda 2030 eine inhaltliche Gliederung oder Beurteilung dieser Initiativen ermöglicht, fehlt ein Gesamtkonzept zur Beschreibung der Entwicklungsstufen und Managementansätze.

---

<sup>2</sup> Schneidewind und Fishedick (2018); Muff (2017).

<sup>3</sup> Schneidewind (2014).

<sup>4</sup> Dyllick und Muff (2016).

Auf der Suche nach einem geeigneten Modell stiess die Autorin auf die Typologie von Dyllick und Muff, das als Rahmenkonzept für die vorliegende Studie dient.<sup>5</sup> Die Typologie bezieht sich auf Unternehmen; Autorin und Autor stammen aus der Management- bzw. Betriebswirtschaftslehre. Entsprechend lässt sich das Modell nicht eins-zu-eins auf Bibliotheken übertragen. Unternehmen unterscheiden sich von Bibliotheken dadurch, dass sie wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheiten sind und zur Verfolgung ihrer Unternehmensziele Markt- und Kapitalrisiken eingehen. Wissenschaftliche oder Hochschulbibliotheken hingegen sind rechtlich und administrativ einer übergeordneten Trägereinrichtung zugeordnet, arbeiten nach klarem Leistungsauftrag und operieren im Rahmen jährlich zugesprochener Etats. Dennoch lassen sich Rahmenmodell und Typologie von Dyllick und Muff aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrades relativ gut auf Bibliotheken übertragen.

Dyllick und Muff sehen die Nachhaltigkeitsziele als Chance zur unternehmerischen Neuausrichtung. Während viele Unternehmen die SDGs nur als Pflicht verstehen, erkennen andere in diesen Zielen neue Märkte und Chancen. Schon Peter Drucker bemerkte, dass jedes ungelöste gesellschaftliche Problem nichts anderes sei als eine unentdeckte Marktchance.<sup>6</sup> Um diese neuen Chancen und Denkweisen vollständig zu ergreifen, durchschreiten Unternehmen verschiedene Entwicklungsschritte, die in einer Typologie zusammengefasst werden (Tab. 1). Dieses Modell von Dyllick und Muff umfasst vier Stufen: Business as usual oder Unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0, Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0, Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0 und Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0. In der hier gezeigten Anwendung auf wissenschaftliche Bibliotheken wird der Einfachheit halber einfach von Nachhaltigkeit 0.0, 1.0, 2.0 und 3.0 gesprochen, ergänzt durch eigene, sprechende und bibliotheksspezifische Titelzusätze. Des Weiteren wird in der Terminologie der Begriff «Unternehmen» durch «Organisation» oder «Bibliothek» ersetzt; und «Shareholder» werden in «Träger» übersetzt.

Tab. 1. Eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit (nach Dyllick (2015); Dyllick und Muff (2016)).

	Anliegen (Was?)	Geschaffene Werte (Für wen?)	Perspektive (Wie?)
Business as usual, (Unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0)	Ökonomische Anliegen	Shareholder-Value	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0	Ökonomische, ökologische und	Verfeinerter Shareholder-Value	Von innen nach aussen

<sup>5</sup> Dyllick und Muff (2016).

<sup>6</sup> In Dyllick (2015). Dieser Zeitungsartikel präsentiert die Typologie in vereinfachter Form und deutscher Sprache.

	soziale Anliegen		
Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Dreidimensionale Wertschöpfung (= Triple Bottom Line)	Von innen nach aussen 
Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Schaffen gesellschaftlichen Nutzens	Von aussen nach innen
Drei zentrale Entwicklungsschritte	Schritt 1: Verbreiterung der relevanten Anliegen	Schritt 2: Ausweitung der Wertschöpfung	Schritt 3: Veränderung der Perspektive

In ihrer Typologie (Tab. 1) nutzen Dyllick und Muff drei Kriterien oder Spalten, die sie mit «Anliegen», «Geschaffene Werte» und «Perspektive» überschreiben.

- Als «Anliegen» bezeichnen sie die Dimensionen, welche Unternehmen erwägen und adressieren, um Nachhaltigkeit zu erreichen: entsprechend dem Drei-Säulen-Modell also Ökonomie, Ökologie oder Soziales.<sup>7</sup> Da diese erste Spalte genauso auf die Entwicklungsschritte von Bibliotheken zutrifft, wird sie im vorliegenden Aufsatz eins-zu-eins übernommen.
- In der Spalte «Geschaffene Werte» geht es um die Werte, die Unternehmen schaffen oder erhalten, und für welche Zielgruppen oder Gesellschaftskreise diese eine Wertschöpfung darstellen. Die Spalte antwortet auf die Frage: «Für wen?». Aufgrund der unterschiedlichen Inhaberstrukturen und Stakeholder muss die vorliegende Studie eine umfassende Übersetzung in die Bibliothekswelt leisten.
- In der dritten Spalte wird die «Perspektive», die Unternehmen einnehmen, beschrieben. Hier geht es darum, wie Unternehmen Risiken und Chancen wahrnehmen und wie ganzheitlich die Nachhaltigkeit verankert ist. Kurz gesagt, geht um den Blickwinkel «von innen nach aussen» oder «von aussen nach innen». In diesem Aufsatz wird dieser Ansatz übernommen, aber um eigene Interpretationen ergänzt.

Während diese drei Spalten konzeptionell möglichst unverändert aus dem Diagramm von Dyllick und Muff übernommen werden, sodass die Typologie als Ganzes übereinstimmt, werden zur Erläuterung der Stufen eigene Beobachtungen und Beispiele aus dem Bibliotheks- oder Wissenschaftsbereich ergänzt. Diese werden in zwei Spalten mit den Überschriften «Einflussfaktoren auf Bibliotheken» und «Neuerungen in Bibliotheken» ergänzt (Tabelle 2). Hierdurch werden Flughöhe und Abstraktionsebene der Typologie gesenkt, und sie gewinnt an Anschaulichkeit, was für diesen konkreten Anwendungsfall sinnvoll erscheint.

Wichtiges Element im Modell von Dyllick und Muff sind auch die drei zentralen Entwicklungsschritte, zusammengefasst in der letzten Zeile. Auch diese können unverändert auf die Bibliotheken übertragen werden.

<sup>7</sup> Das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung geht von der Vorstellung aus, dass nachhaltige Entwicklung nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen erreicht werden kann.

Tab. 2: Eine Typologie der Nachhaltigkeit in Bibliotheken; von Alice Keller basierend auf Dyllick und Muff (2016)

	Anliegen (Was?)	Geschaffene Werte (Für wen?)	Perspektive (Wie?)	Einflussfaktoren, die auf Bibliotheken wirken	Neuerungen in Bibliotheken
<b>Nachhaltigkeit 0.0</b> <b>2.1 Steigerung der Effizienz durch Zentralisierung und Standardisierung</b>	Fokus auf Ökonomie	Träger profitieren von Zentralisierung. g. Steigerung der Effizienz durch Standardisierung und Automatisierung.	Von innen nach aussen. «Wir wissen, was für den Kunden am besten ist». Orientierung an grosse Benutzergruppen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsflut</li> <li>• Aufkommen der EDV</li> <li>• starker Zuwachs der Studierendenzahlen</li> <li>• Preisspirale, «Zeitschriftenkrise»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Standards und Regelwerke</li> <li>• Professionalisierung des Berufs</li> <li>• Verbünde zum Betrieb von IT-Bibliothekssystemen</li> <li>• Aufkommen E-Medien</li> </ul>
<b>Nachhaltigkeit 1.0</b> <b>Stärkung der Kundenorientierung</b>	Ökonomie, Ökologie und Soziales.	Kunden- und Umweltbedürfnisse werden aufgenommen. Umdenken vom Bestand hin zum Benutzer.	Von innen nach aussen. «Wir lassen Kunden mitreden».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderte Bedürfnisse der Benutzer</li> <li>• Erkenntnisse aus Benutzerstudien, Nutzungsdaten.</li> <li>• Machtmonopol grosser Verlage und Firmen (Google et al.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliothek als (Dritter) Ort, Lernräume</li> <li>• Usability Studien</li> <li>• «Green Library»</li> <li>• Aufkommen Open Access Bewegung</li> <li>• Professionelles Projektmanagement + Marketing</li> </ul>
<b>Nachhaltigkeit 2.0</b> <b>3.1 Nachhaltigkeitsziele als Element der Bibliotheksstrategie</b>	Ökonomie, Ökologie und Soziales.	Dreidimensionale Wertschöpfung für breitere Anspruchsgruppen (Triple Bottom Line). Nachhaltigkeitssziele sind Teil der Bibliotheksstrategie.	Von innen nach aussen. «Wir denken und agieren in die Breite». Hohe Vernetzung zwischen den Bibliotheken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeit gewinnt an strategischer Bedeutung</li> <li>• Neue politische, rechtliche und öffentliche Richtlinien</li> <li>• Nachhaltigkeitsforderungen der Forschungsgemeinschaften</li> <li>• Mitarbeiterbedürfnis für Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsziele werden in Bibliotheksstrategie aufgenommen</li> <li>• Open Science, (verbindliches) OA Monitoring</li> <li>• Nachhaltigkeitsberichte</li> <li>• Revidiertes Urheberrecht / CC Lizenzen</li> <li>• Neue Berufsfelder in Bibliotheken</li> </ul>
<b>Nachhaltigkeit 3.0</b> <b>Die Bibliothek richtet ihre Perspektive von aussen nach innen</b>	Dreidimensionale Wertschöpfung (Triple Bottom Line).	Nachhaltigkeitsziele stehen im Vordergrund. Die Bibliothek denkt und handelt global.	Von aussen nach innen. «Wir lassen uns von aussen inspirieren und leiten, und tragen so gemeinsam zur Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruf nach Daten und Information als Allgemeingut</li> <li>• Ruf nach Veränderung der Spielregeln</li> <li>• Ruf nach integralen, evolutionären Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme der Bibliothek am Wertschöpfungsprozess als Ganzes</li> <li>• Neue, Grenzenüberschreitende Kooperationsformen</li> </ul>

			der gesellschaftlichen Herausforderungen bei»		• Steigerung der Agilität
Zentrale Entwicklungsschritte	Schritt 1: Verbreiterung der relevanten Anliegen	Schritt 2: Ausweitung der Wertschöpfung	Schritt 2: Veränderung der Perspektive		

### 3 Die vier Stufen der Nachhaltigkeit in Bibliotheken

Wie oben erklärt, umfasst die Typologie von Dyllick und Muff vier Stufen zur Beschreibung der Entwicklung unternehmerischer Nachhaltigkeit. Diese Typologie bzw. die vier Stufen werden im nachfolgenden Abschnitt auf wissenschaftliche oder Hochschulbibliotheken übertragen und in Tabelle 2 dargestellt.

#### 3.1 Nachhaltigkeit 0.0: Steigerung der Effizienz durch Zentralisierung und Standardisierung

Bei Dyllick und Muff steht bei der Stufe 0.0 der Umgang mit wirtschaftlichen Anliegen und Herausforderungen im Vordergrund. Ein Blick in die neuere Bibliotheksgeschichte zeigt, dass auch hier ökonomische Anliegen, vor allem zur Mengenbewältigung, über längere Zeit im Vordergrund standen.

Aus ökonomischer Sicht funktioniert eine wissenschaftliche oder Hochschulbibliothek am effizientesten, wenn sie einschichtig organisiert ist und stark standardisierte Prozesse aufweist. Das Modell der Einschichtigkeit, das eine Zentralisierung von Personal und Etats vorsieht, wird von vielen Trägern, im Einzelnen Universitätsleitungen und Verwaltungsdirektionen, gefordert und/oder gefördert.

Die Zentralisierung von universitären Bibliothekssystemen oder -strukturen bedingt und ermöglicht die Normierung und Automatisierung von Prozessen. Hierdurch entstehen gute Voraussetzungen für den Einsatz von integrierten IT-Bibliothekssystemen. Diese Entwicklung geht Hand in Hand mit einer Professionalisierung des Berufs, mit dem Aufkommen neuer Standards und Regelwerke sowie mit der Spezialisierung des Personals. Weitere Effizienzgewinne werden ermöglicht durch das Outsourcen und den gemeinschaftlichen Betrieb von IT- Bibliothekssystemen in überregionalen Verbundzentralen.

Eine Priorisierung der ökonomischen Anliegen wird zusätzlich begünstigt durch die Informationsflut in den Wissenschaften und die Preisspirale bei den Zeitschriften (Stichwort «Zeitschriftenkrise»), welche Bibliotheken vor grosse, fast unlösbar scheinende finanzielle Bedrängnisse stellt. Das

Aufkommen von elektronischen Medien verspricht mögliche Kostenersparnisse. Nur durch einen starken Fokus auf die Effizienz bzw. Wirtschaftlichkeit lassen sich anstehende Herausforderungen meistern. Ökologische und soziale Zielsetzungen werden in den Hintergrund gedrängt.

Die Perspektive bei der Stufe 0.0 ist stark von innen nach aussen gerichtet. Die zentrale Planung und Organisation stehen im Vordergrund; die Bibliothek weiss, was für die Benutzenden am besten ist. Die Dienstleistungen sind auf grosse Benutzergruppen mit gängigen Bedürfnissen zugeschnitten – zum Beispiel Studierende.

### **3.2 Nachhaltigkeit 1.0: Stärkung der Kundenorientierung**

Ein erster Schritt zur Nachhaltigkeit ergibt sich aus der Erkenntnis, dass Bibliotheksbenutzende und andere Stakeholder neue Anliegen haben, die eine veränderte Ausrichtung verlangen und nicht allein auf ökonomischen Kriterien beruhen. Hierdurch entstehen neue Risiken und Chancen für die Bibliotheken, von denen sie ihre Träger bzw. Universitätsleitungen überzeugen muss. Die Bibliothek versucht diese neuen Herausforderungen zu bewältigen, ohne alles auf den Kopf zu stellen: Bestehende und bewährte Prozesse und Produkte werden abgeändert und angepasst.

Auf dieser Stufe pflegen Bibliotheken eine stärkere Kundenorientierung, die durch Benutzerbefragungen und Nutzungsdaten gestützt wird. Es findet eine Umorientierung vom Bestand zum Benutzer hin statt. Es werden auch ökologische Anliegen an die Bibliothek herangetragen, nicht zuletzt durch engagierte Mitarbeitende.<sup>8</sup> Als Beispiele könnten hier mehrfach benutzbare Tragtaschen für Bücher, mehr Recycling oder Fairtrade-Produkte oder ein Aufruf zum Ausschalten von Geräten beim Nachhause gehen genannt werden. Ausserdem wächst in der Wissenschafts-Community und in den eigenen Reihen die Kritik an den mächtigen Konzernen (Verlage und andere Anbieter), die am Informationsmarkt eine Monopolstellung innehaben und diese gegenüber den Universitäten ausnutzen. Durch diese Haltung entsteht ein Druck auf die Bibliotheksleitung, mehr Open-Access-Projekte zu lancieren und zu unterstützen.

Zu den Services, die aufgrund stärkerer Kundenorientierung entstehen, gehören zum Beispiel neue Formen der Raumnutzung (Lernräume, Bibliothek als Ort), Studien zu Usability oder Schulungs- und Beratungsangebote (z.B. Informationskompetenz). Die «Green Library» Bewegung setzt neue Impulse für ökologische Zielsetzungen.

Gemäss Dyllick und Muff erkennen Organisationen auf dieser Stufe, dass ihre Reputation steigt und attraktive Alleinstellungsmerkmale möglich sind, wenn man Nachhaltigkeits-Anliegen aktiv angeht und dies auch kommuniziert. An Bibliotheken tragen Veranstaltungsprogramme sowie neu geschaffene Stabsstellen für Kommunikation und Bibliotheksmarketing zur positiven Aussenwirkung

---

<sup>8</sup> Ein schönes Beispiel solcher Engagements in Bibliotheken zeigen die Beiträge von Reinhard Altenhöner und Michael Czolkoß-Hettwer (Staatsbibliothek zu Berlin) oder von Monika Fridrich (Stadtbibliothek Tübingen) in diesem Heft.

und -wahrnehmung bei. Selbstverständlich beziehen sich diese Massnahmen nicht ausschliesslich auf Nachhaltigkeitsziele, aber solche Kanäle bilden eine wichtige Voraussetzung, dass diesbezügliche Anstrengungen in der breiteren Gesellschaft überhaupt wahrgenommen werden können.

Im Modell von Dyllick und Muff denken Betriebe weiterhin von innen nach aussen. Bei den Bibliotheken beobachtet man auf Seiten der Berufsverbände entstehende Checklisten, Aktionspläne oder Werkzeugkasten zur Unterstützung der Bibliotheken bei der Planung von Nachhaltigkeitsinitiativen.<sup>9</sup> Soziale und ökologische Überlegungen fliessen durchaus in den Entscheidungsfindungsprozess ein, aber der Hauptfokus bleibt auf der Wirtschaftlichkeit oder Effizienz der Prozesse und Dienstleistungen.

Der zentrale Entwicklungsschritt besteht in einer Verbreiterung der relevanten Anliegen. Gegenüber dem Träger stehen weiterhin ökonomische Anliegen, in Form von Kosten-Nutzen-Verhältnis oder wirtschaftlicher Wirkungsmessung, im Vordergrund, aber soziale und ökologische Anliegen haben ihren Platz.

### **3.3 Nachhaltigkeit 2.0: Nachhaltigkeitsziele als Element der Bibliotheksstrategie**

Auf der Stufe Nachhaltigkeit 2.0 anerkennt die Organisation, dass Nachhaltigkeit mehr bedeutet als nur die lose Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Anliegen neben den ökonomischen Belangen. Das Nachhaltigkeits-Thema wird zunehmend institutionalisiert und auf Managementebene behandelt. Es werden nicht nur ökonomische, ökologische und soziale Themen zugunsten der Träger und Mitglieder im engeren Sinn angegangen, sondern es erfolgt eine «dreidimensionale Wertschöpfung» («Tripple Bottom Line») für breitere Anspruchsgruppen. Im Konkreten heisst das zum Beispiel, dass auch Nachhaltigkeitsbedürfnisse breiterer Gesellschaftsgruppen angesprochen werden. Auf diese Weise wird die Stakeholder-Perspektive erweitert und spezifischen Nachhaltigkeitszielen im Sinne der Agenda 2030 wird mehr Platz eingeräumt. Um diese Ziele zu erreichen, werden Nachhaltigkeits-Strategien und -Pläne verfolgt, Verantwortlichkeiten und Programme festgelegt, über deren Erfolg differenziert Bericht erstattet wird.<sup>10</sup> Hierdurch gewinnt Nachhaltigkeit an Stellenwert und strategischer Bedeutung.

In Bibliotheken wird diese Entwicklung unterstützt und angespornt durch Anforderungen und Impulse von aussen: Die Öffentlichkeit fordert ein verbindlicheres Engagement für die Umwelt; die Open-Access-Verfechter rufen nach mehr Transparenz und Monitoring und sehen Openness als

---

<sup>9</sup> Zu den Aktivitäten der Berufsverbände vgl. auch den Überblicksartikel zu den Agenda 2030 bezogenen Aktivitäten der deutschsprachigen Bibliotheksverbände von Katharina Portugal in diesem Heft.

<sup>10</sup> Wie die Nachhaltigkeit auch auf strategischer und politischer Ebene verankert werden kann, zeigt das Beispiel der Klimabilanz an der Stadtbibliothek Pankow (Wieviel CO<sub>2</sub> erzeugt eine Stadtbibliothek?). Siehe hierzu den Beitrag von Tim Schumann im vorliegenden Heft.

wichtige Voraussetzung für das Nachhaltigkeitsziel 4 „Hochwertige Bildung“<sup>11</sup>; die Forschungsgemeinschaften stellen klare Nachhaltigkeitsforderungen bei der Vergabe von Drittmitteln; Gewerkschaften verlangen flexiblere Arbeitsbedingungen zur Reduktion des Treibhausgasausstosses (z.B. durch weniger Verkehr) und zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden<sup>12</sup>.

Zur Formulierung und Abstützung der Nachhaltigkeits-Strategien können Richtlinien oder verbindliche Reglemente herangezogen werden: revidierte Urheberrechtsgesetze und Datenschutzbestimmungen, neue Richtlinien zur Reduktion von Flugmeilen, Metriken zur Ermittlung der Open-Access-Durchdringung, FAIR-Prinzipien<sup>13</sup> oder neue Arbeitszeitmodelle. Formalisierte Nachhaltigkeitsberichte sind vor allem auf Ebene der Hochschulen oder Kommunen bekannt; inwieweit Bibliotheken hier berücksichtigt sind, ist unterschiedlich.

Gedacht wird weiterhin von innen nach aussen. Also, wie schafft man es, den externen Bedürfnissen und Vorgaben gerecht zu werden? Wobei sich dieses «Innen», aufgrund der hohen Vernetzung zwischen den Bibliotheken, weniger auf die einzelne Bibliothek, sondern vielmehr auf die Profession als Ganzes bezieht. Eigene Erfahrungen und Beobachtungen weisen darauf hin, dass sich die Profile einzelner wissenschaftlicher Bibliotheken immer weniger voneinander unterscheiden. Dies ist natürlich nicht allein das Resultat von Nachhaltigkeitsbestrebungen, sondern vielmehr das Ergebnis hoher gegenseitiger Vernetzung und des Einflusses verbindlicher externer Richtlinien und Vorgaben.

### **3.4 Nachhaltigkeit 3.0: Die Bibliothek richtet ihre Perspektive von aussen nach innen**

Die nachhaltige Bibliothek 3.0 bearbeitet Fragestellungen, die über traditionelle Anliegen hinausgehen. Sie richtet ihre Perspektive von aussen nach innen und fragt: «Welche drängenden Nachhaltigkeitsthemen möchten wir ansprechen, und was müssen wir demzufolge bieten, entwickeln oder weglassen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen?» Oder: «Wie können vorhandene Kompetenzen, Ressourcen und Erfahrungen eingesetzt werden, um die grossen ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen zu adressieren?» Einen Schritt weiter geht die Frage: «Welche Kompetenzen, Ressourcen und Erfahrungen müssen aufgebaut werden, um spezifische Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen?» Durch diesen Perspektivenwechsel werden Herausforderungen zu neuen Möglichkeiten und Chancen.

In der Nachhaltigkeit 3.0 geht es um die Schaffung von Allgemeingütern, die sich hierdurch definieren, dass sie uneingeschränkt der Gesellschaft und Umwelt dienen. Es steht also nicht mehr

---

<sup>11</sup> Fahrenkrog und Jobmann (2019).

<sup>12</sup> Schmassmann (2021).

<sup>13</sup> FAIR-Prinzipien (Findable, Accessible, Interoperable, and Re-usable) kommen beim Aufbau von Forschungsdateninfrastrukturen zum Einsatz.

der Nutzen für die eigenen Mitglieder im Vordergrund, sondern das Allgemeinwohl. Ein hehres Ziel, das die Bibliotheken aber sehr schnell an ihre Grenzen bringt!

Für den Unternehmen beschreiben Dyllick und Muff unterschiedliche Strategien, um diese Diskrepanz zwischen finanziellen Möglichkeiten und gesellschaftlichen Bedürfnissen zu überbrücken. Im Vordergrund steht die branchenübergreifende Zusammenarbeit, womit gesamte Wertschöpfungsketten abgedeckt werden können. Hiermit können Transparenz, gemeinsame Standards und Best Practice gefördert werden. Auf Bibliotheken übertragen, bedeutet dies eine Teilnahme an Wertschöpfungsprozessen als Ganzes. Zum Beispiel als integrale Teilnehmerin am Forschungszyklus oder am Publikationsprozess. Hierdurch entstehen für die Bibliothek erweiterte Handlungsmöglichkeiten, die zur Nachhaltigkeitszielerreichung beitragen.

Die Teilnahme der Bibliothek am Wertschöpfungsprozess wird verschiedentlich in Open -Science- oder Open Research Data Programmen umgesetzt. Beispielhaft dürfte das Modell der radikalen Kollaboration («radical collaboration») im Forschungsdatenmanagement sein.<sup>14</sup> Hier geht es um eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen ungleichartigen, aber involvierten Partnern. Diese Art der Kollaboration wird von den Teilnehmenden oft als ungewohnt oder sogar unbequem empfunden, führt aber zu guten Resultaten bei der Bearbeitung von komplexen Fragestellungen. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die Transdisziplinarität, die versucht, vielschichtige Fragestellungen durch die Verbindung von wissenschaftlichem Wissen und praktischem Wissen zu bearbeiten.<sup>15</sup>

Diese Art der Grenzen überschreitenden Zusammenarbeit stellt neue Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden.<sup>16</sup> Es braucht erweiterte und andersartige Fähigkeiten für die gute Zusammenarbeit mit Partnern, die andere Interessen, Prioritäten und Vorstellungen von Erfolg haben. Erste Versuche einer solchen Kollaboration im Bereich der Forschungsunterstützung an der Universität Basel zeigen, dass bibliotheksseitig neue Berufs- und Kompetenzprofile für diese Art der Schnittstellenarbeit erforderlich sind.

Des Weiteren verlangen Dyllick und Muff eine Veränderung der Spielregeln, um den Quantensprung zur Nachhaltigkeit 3.0 zu meistern. Manche Nachhaltigkeitsziele können mit den gegenwärtigen Spielregeln, seien diese gesetzlicher, finanzieller oder politischer Natur, nicht erreicht werden. So konstatieren Bibliotheken, dass das Gros der wissenschaftlichen Information aufgrund restriktiver Formulierung von Urheberrechten und anderen Nutzungsrechten weiterhin dem Grossteil der

---

<sup>14</sup> McGovern (2018).

<sup>15</sup> Unter Transdisziplinarität versteht man den Ansatz, dass Wissenschaft beziehungsweise Forschung sich aus ihren fachlichen, disziplinären Grenzen löst und ihre Probleme mit Blick auf ausserwissenschaftliche, gesellschaftliche Entwicklungen definiert, um diese Probleme disziplin- und fachunabhängig zu lösen.

<sup>16</sup> Muff (2017).

globalen Gesellschaft vorenthalten ist. Diese Rahmenbedingungen können nur durch Aufklärungsarbeit, durch politische Einflussnahme oder durch neue makroökonomische Modelle geändert werden. Um hier Änderungen zu bewirken, müssen Bibliothekare sich stärker politisch exponieren. Aber auch Aktivitäten oder Blogs einzelner Privatpersonen – innerhalb oder ausserhalb von Bibliotheken – können hier beachtliche Wirkung erzielen, wenn auch oft inhaltlich oder rechtlich stark umstritten.<sup>17</sup>

Eine weitere Frage besteht darin, wie traditionelle Governance-Strukturen verändert werden müssen, um effektiver auf die Anliegen der Gesellschaft reagieren zu können. Laloux<sup>18</sup> präsentiert das Modell einer integralen, evolutionären Organisation («Teal Organization»), die sich am lebendigen Organismus in einem komplexen Umfeld orientiert. Organische Organisationen besitzen, wie das natürliche Pendant, keine Machthierarchien oder starren Organigramme und passen sich autonom und fliessend an die sich verändernde Umwelt an. Moreno Romero et al.<sup>19</sup> halten fest, dass solche Strukturen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen förderlich sind, weil sie eine bessere Synchronisation zwischen Organisation und Umwelt schaffen. Allerdings sind Hochschulbibliotheken und ihre Trägereinrichtungen erfahrungsgemäss noch meilenweit davon entfernt, sich als «Teal Organisation» bezeichnen zu können! Erste Ansätze sind vereinzelt in agilen Teams oder in agilem Projektmanagement zu finden.

#### 4 Schlussfolgerung

Die Zitationen zeigen, dass die Typologie von Dyllick und Muff in der Organisations- und Betriebswirtschaftslehre sowie in der Nachhaltigkeitsforschung auf gute Resonanz stösst. Die Methodik scheint allerdings im Bibliotheks- und Informationswesen nicht bekannt zu sein; zumindest ist der Autorin keine andere Arbeit bekannt, die versucht, hier eine Brücke zu schlagen. Die Übertragung des Modells von Dyllick und Muff auf die Bibliotheken gelingt in Teilen sehr gut, vor allem was die «Anliegen», «Perspektive» und «zentralen Entwicklungsschritte» angeht. Bei den «geschaffenen Werten» ist eine signifikante Übersetzungsleistung erforderlich. Ebenfalls anders ist die Ausgangslage, also die Stufe Nachhaltigkeit 0.0. Hier unterscheiden sich Bibliotheken klar von Unternehmen. Um dennoch eine vergleichbare Ausgangsbasis zu haben, hat die Autorin die Einschichtigkeit mit ihrer Forderung nach maximaler Zentralisierung und Effizienzsteigerung als

---

<sup>17</sup> Beispiele: In der Schweiz stossen die Interventionen von Christian Gutknecht sowohl auf Zustimmung als auch Ablehnung (Autorenarchiv auf [wisspub.net](https://wisspub.net) <https://wisspub.net/author/chgutknecht/>). Oder die Schattenbibliothek Sci-Hub (<https://sci-hub.se/>). Das Projekt wurde von Alexandra Elbakyan aus Kasachstan als Reaktion auf die hohen Preise wissenschaftlicher Artikel im Jahr 2011 gegründet; sie propagiert mit Sci-Hub öffentlich den sogenannten Guerilla Open Access.

<sup>18</sup> Laloux (2015).

<sup>19</sup> Moreno Romero (2020).

Ausgangspunkt genommen. Sicherlich wären für alle Stufen auch andere Interpretationen oder Beispiele möglich.

Ein Modell aus der Unternehmensforschung in den Bibliothekskontext zu übertragen, ist ein mutiger Schritt. Es entspricht aber auch dem Gedanken der Nachhaltigkeit, bestehende Produkte wiederzuverwerten, grenzüberschreitend und ganzheitlich zu denken, und neuartige Kooperationen zu suchen. In diesem Sinne folgt der vorliegende Aufsatz in seiner Methodik und Ausrichtung dem eigenen Anspruch.

Dyllick und Muff gelingt es, einzelne Unternehmen spezifischen Nachhaltigkeitsstufen zuzuordnen. Das scheint für Bibliotheken schwierig, wenn nicht unmöglich. Bezogen auf die eigene Bibliothek stellt die Autorin fest, dass gegenwärtig Aktivitäten auf allen Stufen zu erkennen sind. Um einige Beispiele zu nennen: In den Gesellschaftswissenschaften ist man derzeit bestrebt, mehrere Bibliotheken im Rahmen eines Neubaus zusammenzulegen und zu zentralisieren (Nachhaltigkeit 0.0). An der Hauptbibliothek werden im Kontext eines Umbaus neue und flexible Lernräume für Studierende gestaltet (Nachhaltigkeit 1.0). Die Schweizer Bibliotheken initiieren ein nationales Projekt für das OA Monitoring (Nachhaltigkeit 2.0). Die UB Basel ist in Zusammenarbeit mit den Fakultäten am Aufbau einer gemeinsamen Research Infrastructure Service Einheit für die Geistes- und Sozialwissenschaften beteiligt (Nachhaltigkeit 3.0). Für eine Einrichtung mit so vielen unterschiedlichen Standorten, Interessengruppen, Produkten, Dienstleistungen und Kooperationspartnern ist es nicht verwunderlich, dass die Bibliothek sich nicht klar einer Stufe zuordnen lässt. Jede Stufe scheint für gewisse Situationen und Bedürfnisse ihre Berechtigung oder Erklärung zu haben. Man könnte aber auch argumentieren, dass es nicht falsch ist, Initiativen auf allen Stufen zu verfolgen, sofern diese der Nachhaltigkeitsstrategie der Bibliothek entsprechen.

Eine andere Fragestellung wäre, wie viel Managementressourcen und -aufmerksamkeit welcher Stufe zugeordnet werden? Möchten die Bibliotheken wesentlich zur Erreichung globaler Nachhaltigkeitsziele beitragen, so ist das Augenmerk des Managements vor allem darauf zu richten, wie es die Voraussetzungen für die Stufen 2.0 und 3.0 schaffen kann.

Nachhaltigkeit 2.0 bedient sich klassischer Managementmethoden wie Leitbild, Strategieprozess, Umsetzungsplanung und Reporting. Führungskräfte auf der oberen Leitungsebene sollten über diese methodischen Kompetenzen verfügen, so dass die methodischen Voraussetzungen zur Erreichung dieser Stufe gegeben sein sollten. Dennoch stellen Khalid, Malik und Mahmood in ihrer Literaturstudie signifikante Mängel oder Lücken auf dieser strategischen Stufe fest.<sup>20</sup> Zur Erreichung

---

<sup>20</sup> Khalid, Malik und Mahmood (2021).

dieser Stufe ist es vor allem wichtig, dass Nachhaltigkeitsthemen auf Führungsebene genügend Aufmerksamkeit gegeben wird. Shaffer verlangt, dass zur Erreichung einer Triple Bottom Line der Bibliotheksdirektor, Betriebsleiter oder Stellvertreter im Tandem mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen arbeiten muss.<sup>21</sup> Bezogen auf den deutschsprachigen Raum zeigt Hauke auf, dass Bibliotheksleitungen wenig strategisches Commitment zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zeigen.<sup>22</sup> Sie ruft unmissverständlich auf allen Stufen zu einem höheren Engagement auf.

Bei der Nachhaltigkeit 3.0 bewegt sich die Bibliotheksleitung ausserhalb der eigenen Komfortzone. Hier muss die oberste Führungsebene den Mut haben, sich an globalen Zielen zu beteiligen und kühne Visionen anzustreben. Sie muss kreative Freiräume für Mitarbeitende schaffen, neue Berufs- und Kompetenzprofile entwickeln, neue Formen der Grenzen überschreitenden Kollaboration aktiv aufsuchen und andere Meinungen zulassen, flexible Strukturen schaffen und sich selber auch politisch exponieren. Wenn man aber der Argumentation von Dyllick und Muff folgt, so braucht es ebendiesen Schritt in die Nachhaltigkeit 3.0, um die dringendsten gesellschaftlichen Herausforderungen bis 2030 zu lösen und dem sich stetig verschlechternden Zustand unseres Planeten entgegenzuwirken.

## Literaturverzeichnis

- Dyllick, Thomas (2015): Nachhaltige Innovationen als unternehmerische Chance: Ökologische und soziale Herausforderungen in die Unternehmensstrategie integrieren. In: *Neue Zürcher Zeitung NZZ*, 227 (269), 71.
- Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2016): Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. In: *Organization & Environment*, 29 (2), 156–174. doi:10.1177/1086026615575176.
- Fahrenkrog, Gabriele; Jobmann, Alexandra (2019): Radikale Openness – wie Bibliotheken mit Open Educational Resources und Open Access die UN-Agenda 2030 unterstützen können. In: *LIBREAS. Library Ideas*, 36. Verfügbar unter <https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/22151>, zugegriffen am 21.06.21.
- IFLA (2015): *Bibliotheken und die Umsetzung der UN 2030 Agenda* [„Werkzeugkasten“]. Verfügbar unter <https://origin-www.ifla.org/files/assets/hq/topics/libraries-development/documents/libraries-un-2030-agenda-toolkit-de.pdf>, zugegriffen am 16.06.21.
- Khalid, Ayesha; Malik, Ghulam Farid; Mahmood, Khalid (2021): Sustainable development challenges in libraries: A systematic literature review (2000–2020). In: *The Journal of Academic Librarianship*, 47 (3), 102347.
- Laloux, Frédéric (2015): *Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.

---

<sup>21</sup> Shaffer (2018), S. 91.

<sup>22</sup> Vgl. Beitrag von Petra Hauke im vorliegenden Heft.

McGovern, Nancy Y. (2018): Radical collaboration and research data management: An introduction. In: *Research Library Issues*, 296, 6–22. doi:10.29242/rli.296.2

Moreno Romero, Ana, et al. (2020): The Path towards Evolutionary —Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. In: *Sustainability*, 12 (23), 9817. doi:10.3390/su12239817.

Muff, Katrin (2017): Die SDGs als Chance zur unternehmerischen Neuausrichtung. In: *Die Volkswirtschaft*, 7, 24–28.

Schneidewind, Uwe (2014): Von der nachhaltigen zur transformativen Hochschule. Perspektiven einer „True University Sustainability“. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 22 (4), 221–225. doi:10.1007/s00550-014-0314-7.

Schneidewind, Uwe und Manfred Fishedick (2018): *Die Grosse Transformation: eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Shaffer, Gary L. (2018): *Creating the Sustainable Public Library: The Triple Bottom Line Approach*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.

Schmassmann, Eva (2021): Rettet die Vier-Tage-Woche unseren Planeten? In: *syndicom magazin*, Nr. 22, 22–23.



**Dr. Alice Keller | Direktorin**

Universität Basel

Universitätsbibliothek

Schönbeinstrasse 18-20

CH-4056 Basel

Schweiz

**E-Mail: [alice.keller@unibas.ch](mailto:alice.keller@unibas.ch)**