

Klaus-Rainer Brintzinger

Bibliotheken in die Zukunft führen

Abstract: Bibliotheken stehen vor grundlegenden Veränderungen. Daher ist das Führen in die Zukunft eine essentielle Aufgabe für alle Bibliothekarinnen und Bibliothekare, die mit der Leitung von Bibliotheken oder strategischen Fragen betraut sind. Die Kenntnis des jeweiligen Auftrags der Bibliothek und der Bedürfnisse ihrer primären Zielgruppen sind dabei zentral. Als ein hilfreiches Instrument wird die Portfolio-Analyse vorgestellt. Dabei wird dargelegt, wie Bibliotheksleitungen mithilfe eines strategischen, auf Indikatoren bezogenen Managements Serviceleistungen ihrer Einrichtungen planen, kritisch bewerten und gestalten können.

Keywords: Strategisches Management, Leistungsportfolio, Produktkatalog, Portfolio-Analyse, Nutzerbedürfnisse

Kurzbiografie: Dr. Klaus-Rainer Brintzinger (ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5948-1820>), Studium der Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Augsburg, Freiburg und Stuttgart-Hohenheim. Langjährige Lehrtätigkeit in Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Seit 1992 im Bibliotheksdienst und seit 2008 Direktor der Universitätsbibliothek der LMU München. Kontakt: klaus-rainer.brintzinger@ub.uni-muenchen.de

Zukunftsorientierung als Maxime

Schaut man in die reichhaltige betriebswirtschaftliche Literatur zu Organisation und Führung, so verfolgt das strategische Management die grundsätzlichen und längerfristigen Ziele eines Unternehmens unter der normativen Zielsetzung, die „(Über-)Lebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten“.¹ Für Bibliotheken ist die Ausrichtung auf die Zukunft jedoch in gewisser Weise ein Paradigmenwechsel: Kaum eine andere Institution hat im letzten Vierteljahrhundert solch einen Wandel vollzogen, nicht nur hinsichtlich der Arbeitsweise und des Auftrages, sondern insbesondere hinsichtlich ihres Selbstverständnisses: Über Jahrhunderte hinweg galten Bibliotheken als Orte der Beständigkeit, deren Bedeutung gerade darin bestand, durch Bewahren und Erhalten die Vergangenheit widerzuspiegeln. Dass dies heute nicht mehr so ist, dass Bibliotheken einen ungeheuer raschen Wandel vollzogen und den größten Medienwandel der letzten 500 Jahren nicht nur begleitet haben, sondern aktiv gestalten – dürfte kaum mehr bestritten werden. Gerade deswegen stellt sich die Frage des in die Zukunft Führens in ganz pointierter Weise für Bibliotheken. Hier geht es nicht nur um neue Medi-

¹ Kamis, Alcay [u. a.]: Workbook Strategisches Management: Die besten Werkzeuge für jede Phase des Strategieprozesses. Stuttgart 2022. S. XI.

en, nicht nur um veränderte Arbeitsmethoden, es geht um das Selbstverständnis, um den Auftrag und um die Bedürfnisse, die Bibliotheken decken sollen.

Wenn von Führung die Rede ist, dann muss auch gesagt werden, wer führt. Aus organisationstheoretischer Sicht ergibt sich aufgrund der begrenzten individuellen Kapazitäten die Notwendigkeit der interpersonellen Arbeitsteilung, bei der jedoch sichergestellt werden muss, „dass die Mitarbeiter:innen möglichst im Sinne der Unternehmensziele entscheiden“.² Für alle Bibliotheken, welche die Größe einer One-Person-Library überschreiten, stellt sich diese Frage in gleicher Weise. Gleichwohl kann in diesem Beitrag auf die Fragen des „wer macht was?“ und „wer erwartet was?“, die Führungsstile, Arbeitsteilung sowie Zusammenarbeit und Motivation betreffen, nur am Rande eingegangen werden; hierfür sei auf die zahlreiche Literatur und Praxisberichte verwiesen.³

Deswegen wird im Folgenden meist von Bibliotheken gesprochen, auch wenn damit nicht nur die Institution, sondern deren Akteure – Bibliothekar:innen bzw. Bibliotheksleitungen – angesprochen sind. Dabei soll dieser Beitrag verdeutlichen: Das (strategische) in die Zukunft Führen ist konstitutiv für das Berufsbild der wissenschaftlichen Bibliothekar:innen – ohne diese Zukunftssicherung macht alles Handeln keinen Sinn.

Eine weitere Eingrenzung muss angesprochen werden: Trotz vieler Parallelen zwischen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken ist das Aufgabenspektrum so unterschiedlich, dass gemäß der Konzeption des gesamten Bandes in diesem Beitrag ein Fokussieren auf wissenschaftliche Bibliotheken erfolgt und darüber hinaus überwiegend die Perspektive von Universitätsbibliotheken eingenommen wird – letzteres ist dem Erfahrungshorizont des Autors geschuldet.

2 Frese, Erich [u. a.]: Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Springer 2019. S. 4 und S. 6.

3 S. dazu z. B. Lee, Martin [u. a.]: Organisationsentwicklung an der Freien Universität Berlin. Ergebnisse aus dem Change-Projekt „Wandel@FU-Bib“. In: o-bib (2022) H. 1. S. 1–15; Neubauer, Wolfram: Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien. In: Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. Hrsg. von Rudolf Frankenberger u. Klaus Haller. München: Saur 2004 S. 117–133; sowie weiterhin in den grundlegenden Darstellungen, so beispielsweise Fingerle, Birgit Inken u. Rudolf Mumenthaler: Innovationsmanagement in Bibliotheken. Berlin [u. a.]: De Gruyter 2016 (Reihe Praxiswissen); Griebel, Rolf u. Hildegard Schäffler, Konstanze Söllner (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheksmanagement. 2 Bde. Berlin [u. a.]: De Gruyter 2015; Schade, Frauke u. Ursula Georgy (Hrsg.): Praxishandbuch Informationsmarketing. Konvergente Strategien, Methoden und Konzepte. Berlin [u. a.]: De Gruyter 2019; Hobohm, Hans-Christoph, Konrad Umlauf u. Cornelia Vonhof (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Aktualisierungsstand: Nr. 72 – März 2021. Hamburg: Dashöfer 2021.

Was macht eine wissenschaftliche Bibliothek aus?

Für das Wesen einer wissenschaftlichen Bibliothek lassen sich viele Definitionen finden. Stellt man auf die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken ab, so bietet sich die folgende Gliederung besonders an:

1. Wissenschaftliche Bibliotheken erbringen Services für Forschung und Lehre.
2. Wissenschaftliche Bibliotheken stellen einen Ort des Lernens und Forschens, aber auch der Begegnung und Kollaboration dar.
3. Wissenschaftliche Bibliotheken übernehmen Aufgaben der Überlieferung über die Zeit hinweg.

Sinn dieser Gliederung ist es, die Services für Forschung und Lehre als zentrale Aufgabe wissenschaftlicher Bibliotheken, insbesondere von Universitätsbibliotheken herausarbeiten. Bibliotheken sind jedoch keine beliebige Serviceeinrichtung: Der räumliche und der diachrone Aspekt sind konstitutiv für das Wesen wissenschaftlicher Bibliotheken. Wissenschaftliche Bibliotheken sind auch in Zeiten, in denen viele Services orts- und zeitunabhängig sind, grundsätzlich an Räume und Gebäude gebunden. Dazu gehört auch, Räume unterschiedlichen Zuschnittes zur informellen Nutzung anzubieten und dabei zu etwas beizutragen, das in die soziologische Literatur als „Dritter Ort“ eingegangen ist.⁴ In ähnlicher Weise ist die Überlieferung über die Zeit hinweg für das Wesen einer wissenschaftlichen Bibliothek konstitutiv – es ist in gewisser Weise eine Ewigkeitsgarantie, die Bibliotheken von anderen Serviceeinrichtungen unterscheidet und gerade deswegen kommen auf Bibliotheken neue Rollen zu, beispielsweise in den Bereichen von Forschungsdatenmanagement oder Langzeitverfügbarkeit.⁵

Die Zukunftsfähigkeit der Bibliothek hängt wesentlich davon ab, wie sich das für Forschung und Lehre angebotene Serviceportfolio zusammensetzt. In diesem Zusammenhang stellen sich für Bibliotheksleitungen zwei strategische Fragen:

1. Für wen und in wessen Auftrag sind Bibliotheken da?
2. Welche Leistungen bieten Bibliotheken an?

⁴ Dieser in der bibliothekarischen Diskussion oft zitierte Begriff wurde von dem Stadtsoziologen Ray Oldenburg in dessen Werk *The Great Good Place* (1989) geprägt.

⁵ Ausführlicher zu diesem Aspekt: Schüller-Zwierlein, André: Diachrone Unzugänglichkeit: Versuch einer Prozesstypologie. In: Diachrone Zugänglichkeit als Prozess. Kulturelle Überlieferung in systematischer Sicht. Hrsg. von Michael Hollmann u. André Schüller-Zwierlein. Berlin [u. a.]: DeGruyter 2014. S. 15–79.

Für wen und in wessen Auftrag sind Bibliotheken da?

Über Jahrhunderte hinweg war der Auftrag von Bibliotheken quasi naturgesetzlich gegeben. Als Teil von Klöstern, fürstlichen Höfen und der an Bedeutung gewinnenden Universitäten stand das Bewahren der kostenbaren, raren und schwer zugänglichen schriftlichen Überlieferung im Mittelpunkt ihres Auftrages.⁶ Heute ist das Bewahren jedoch nicht mehr der alleinige Auftrag von Bibliotheken und die Träger sind in der Regel nicht mehr monokratisch verfasst, sondern spiegeln plurale Interessen wider. Daher ist es für Bibliotheken zunächst zentral, nicht nur die (formellen) Entscheidungsträger zu identifizieren⁷, sondern zu wissen, welche Gruppen oder Personen ihre primären Zielgruppen bilden und wer als Stakeholder berechtigterweise ein Interesse an Leistungen der Bibliothek geltend machen kann.

Was bedeutet dies konkret? Hochschulbibliotheken sind meist zentrale Serviceeinrichtungen der Universität. Als zentrale und zugleich nicht-wissenschaftliche Einrichtung spielen sie an der Hochschule eine Sonderrolle in zweifacher Hinsicht, einerseits, weil Universitäten in Deutschland meist dezentral und personal verfasst sind – die Forschungspersönlichkeit, nicht die Struktur steht dabei im Vordergrund –, andererseits, weil die meisten der übrigen zentralen Einrichtungen unter wissenschaftlicher Leitung stehen. Dieser Sonderstatus führt nicht nur in den Hochschulen selbst, sondern auch im übergeordneten Wissenschaftssystem zu Abgrenzungsfragen und zur Infragestellung tradierter Strukturen. So wurde z. B. die Förderung der Zentralen Fachbibliotheken nach der Aufnahme in die Leibniz-Gemeinschaft nur verlängert, nachdem sie anstelle einer bibliothekarischen eine fachwissenschaftliche Leitung bekommen hatten und sich neben der Servicefunktion insbesondere der Forschung widmeten.⁸

Als zentrale Einrichtungen sind Hochschulbibliotheken in der Regel direkt an die Hochschulleitung angehängt. Häufig gibt es einen Bibliotheksausschuss oder eine Senatskommission, die beratend oder auch beschließend mit Bibliotheksangelegenheiten befasst ist. Für die Entscheidungsstruktur bedeutet dies, dass die Hochschulleitungen und die Mitglieder der entsprechenden Gremien für die Bibliotheken normsetzende Entscheidungsinstanzen sind, mit denen Bibliotheksleitungen ihren Auftrag und die sich daraus ergebenden Services aushandeln müssen. Eine Besonderheit von Hochschulen ist die Besetzung aller Gremien nach Gruppenzugehörigkeit, wobei hier nicht das Prinzip „ein Kopf, eine Stimme“ gilt, sondern aus der grundgesetzlich ver-

⁶ Ball, Rafael: Das Ende eines Monopols. Was von Bibliotheken wirklich bleibt. Ein Lesebuch. Wiesbaden: Dinges & Frick 2013. S. 72.

⁷ Ball, Rafael: Können Wissenschaftliche Bibliotheken strategisch gesteuert werden? Ausschlaggebend: Strategie und Management des Trägers. In: Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven. Hrsg. von Andreas Mitrowann [u. a.]. Bad Honnef: Bock + Herchen 2011. S. 149–154.

⁸ Albers, Miriam: Verändern oder verändert werden – das ist hier die Frage! In: b. i. t. online (2022) H. 2. S. 140–145.

brieften Wissenschaftsfreiheit der Gruppe von Professor:innen die entscheidende Rolle zukommt. Auch wenn es im Einzelfall nicht immer zu ganz befriedigenden Ergebnissen führen mag, haben Bibliotheksleitungen dieses Kräfteverhältnis zu berücksichtigen. Es mag aus bibliothekarischer Sicht sehr plausibel sein, Öffnungszeiten zu verlängern, mehr Geld für häufig genutzte Lehrbücher einzufordern oder Mittel dafür einzusetzen, bequeme und für Gruppenarbeit geeignet Sitzmöbel anzuschaffen. All dies setzt jedoch erst einen Entscheidungsprozess innerhalb der Hochschule oder der Trägerinstitution voraus. Allein der Verweis auf ein großes Bedürfnis, eine hohe Nutzung oder große Unterstützung bei den Studierenden reicht nicht aus und kann im Einzelfall auch kontraproduktiv sein. Eine Bibliotheksleitung, an die der Wunsch herangetragen wird, Ausgaben für Lehrbuchliteratur zugunsten von Forschungsliteratur zu reduzieren, wird sicherlich mit Nutzungszahlen und mit bibliothekarischen Erfahrungen argumentieren und sich – wenn die Daten gut erhoben und valide sind – damit durchsetzen. Sie wird sich jedoch davor hüten, sich mit den Interessen einer Gruppe zu identifizieren. So sympathisch es ist, wenn Bibliothekar:innen sich als eine Lobby der schwächeren Gruppen in der jeweiligen Institution oder auch der Gesellschaft sehen – der Studierenden in den Hochschulen, den Angehörigen der schlechter dotierten, kleinen Fächer oder in der Gesamtgesellschaft der Schüler:innen, der materiell wenig gut ausgestattenden Bevölkerungsteile –, mit dem Auftrag als eine Dienstleistungseinrichtung ist diese Form von selbstbeauftragter Lobbyarbeit nicht zu vereinbaren.⁹ Bibliotheksleitungen können hierzu mit ihren Trägern diskutieren, das Gespräch mit den übrigen Stakeholdern führen, sich starke Bündnispartner suchen, auf Folgen hinweisen, Entwicklungen in die Zukunft extrapolieren – aber sie sollten dabei niemals selbst Partei ergreifen. Entscheidend ist vielmehr, die Bedürfnisse der Nutzer:innen, also die tatsächliche und potentielle Nachfrage zu analysieren.¹⁰

Nun lässt sich einwenden, dass die Träger diesbezüglich meist nur wenig Fachkompetenz besitzen und Bibliotheken daher einen epochenübergreifenden Auftrag sui generis hätten, der nicht durch ad hoc getroffene Entscheidungen außer Kraft gesetzt werden dürfe. Aus diesem Grund ist der diachrone Aspekt der kulturellen Überlieferung in der eingangs vorgenommenen Gliederung nicht als Dienstleistung, sondern als Wesensmerkmal wissenschaftlicher Bibliotheken charakterisiert worden. Dennoch sollten Bibliothekar:innen mit diesem Argument sehr sparsam umgehen und

⁹ Ein aktuelles Beispiel dazu war eine vom Deutschen Bibliotheksverband im August 2022 herausgegebene Pressemitteilung, in der Bibliotheken in einer Energiekrise die Funktion von „Wärmeinseln“ und „Zufluchtsorten“ zugeschrieben wurde. Ein entsprechender Auftrag dazu existierte weder für wissenschaftliche noch für öffentliche Bibliotheken. S. dazu: <https://www.bibliotheksverband.de/energiekrise> (14.3.2023).

¹⁰ Knoche, Michael: Die Idee der Bibliothek und ihre Zukunft. Göttingen: Wallstein Verlag 2018. S. 92. Michael Knoche sieht genau diese Orientierung an den Trägern als kritisch und fordert ein Eingreifen der „Politik“ ohne jedoch sagen zu können, welche politische Ebene dies sein könnte.

es nur in ganz extremen Situationen nutzen.¹¹ Im Regelfall wird sich jedoch die Bibliothek an den strategischen Vorgaben des Trägers orientieren, auch wenn diese ein verändertes Aufgabenportfolio zur Folge haben. Als konkrete Beispiele dafür ließen sich das Aufgeben eines aufwendigen Sammelgebietes, z. B. eines früheren DFG-geförderten Sondersammelgebietes (SSG), das Schließen eines Standortes bzw. umgekehrt auch die Fusion zweier Bibliotheken (wie etwa bei den früheren Universitätsbibliotheken Essen und Duisburg) oder die veränderten Aufgabenzuschnitte beim Wandel der Zentralen Fachbibliotheken zu Forschungseinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft nennen. Strategische Entscheidungen dieser Tragweite werden in der Regel auf der Ebene der Trägereinrichtungen getroffen.¹²

Die Interessen der Träger und der Bibliotheken müssen jedoch keinen Gegensatz darstellen und strategisches Handeln bedeutet, auf diese Zielübereinstimmung hinzuwirken. Ein gutes Beispiel dafür ist das DEAL-Projekt.¹³ Der Open-Access-Gedanke wurde über lange Zeit besonders von Bibliotheken befördert. Mit der Übernahme der Trägerschaft durch die Allianz der Wissenschaftsorganisationen als Dachorganisation aller wissenschaftlichen Einrichtungen und Organisationen in Deutschland hat die Transformation hin zum Open-Access-Publizieren eine größere Durchsetzbarkeit gewonnen, gleichwohl sind Bibliothekar:innen weiterhin am Prozess steuernd beteiligt. Zugleich zeigt sich hier jedoch auch die Notwendigkeit der Rückkopplung an die jeweils lokalen Träger, da die Einrichtungen in unterschiedlicher Weise von den, sich im Transformationsprozess ergebenden Verteilungseffekten be- oder entlastet sind und sich zudem an dem Publikationsverhalten zeigt, dass der Open-Access-Gedanke in Bibliotheken und Wissenschaftsorganisationen deutlich stärker verankert ist als bei einzelnen Wissenschaftler:innen.

11 Solch eine Situation war sicherlich gegeben, als vor knapp zwei Jahrzehnten ein baden-württembergischer Ministerpräsident die Handschriftensammlung einer der beiden Landesbibliotheken im Blick hatte, um durch Veräußerung auf dem Antiquariatsmarkt dem Landeshaushalt dringend benötigte Finanzmittel zuführen zu können. Dass der damalige Direktor der Badischen Landesbibliothek sich dieser, von seiner Trägerinstitution getroffenen, rein haushaltspolitischen Entscheidung widersetzte und auch einer persönlichen Auseinandersetzung mit dem Ministerpräsidenten nicht aus dem Weg gegangen war, war nicht nur ein außergewöhnlich mutiger Akt, sondern Beweis wirklich strategischer Führungsstärke.

12 Diese Überlegungen lassen sich mit nur kleinen Modifikationen auch für nicht von Hochschulen getragene wissenschaftlichen Bibliotheken anwenden. Dies sind neben den hier genannten Bibliotheken der Leibniz-Gemeinschaft, insbesondere die Staats- und großen Landesbibliotheken sowie eine Hand voll sogenannter Regionalbibliotheken. Anders als an Hochschulen besteht hier die Schwierigkeit, die primäre Nutzergruppe exakt einzugrenzen.

13 Projekt DEAL. <https://www.projekt-deal.de/> (30.11.2022).

Welche Leistungen bieten Bibliotheken an?

Das Leistungsportfolio von Bibliotheken ist vielseitig: Ausleihe und Zugänglichmachung von Medien, Publikationsdienstleistungen, Bestandsdigitalisierungen, Forschungsdatenmanagement, Aufbau von Forschungsinfrastruktur, Beteiligung in der Entwicklung neuer Vertragsmodelle für Open-Access-Publikationen und nicht zuletzt Vermittlungsaufgaben im Bereich der Informationskompetenz. Ein solch großes und heterogenes Aufgabenbündel erfordert Auswahl und Priorisierung. Doch nach welchen Gesichtspunkten sollen Bibliotheksleitungen dabei vorgehen?

Innerhalb des von den Trägern vorgegebenen Auftrages ist die Nachfrage durch die primären Zielgruppen das entscheidende Moment. Die einfachste Methode, die Nachfrage zu messen, ist das Heranziehen von Nutzungszahlen: In welchem Maße werden einzelne Bestandsangebote genutzt, Services in Anspruch genommen, Arbeitsplätze über die Öffnungszeiten hinweg belegt? Gerade im Bereich der Bestandsnutzung ist die statistische Basis heute sehr viel besser als in zurückliegenden Zeiten. Während früher für die Präsenznutzung auf Beobachtungen, wie z. B. der „Staubprobe“ zurückgegriffen werden musste, lässt sich die Nutzung elektronischer Medien recht exakt messen und durch entsprechende Standards – wie z. B. COUNTER¹⁴ – auch vergleichen. Ebenso verfügen die meisten Bibliotheken heute über Möglichkeiten, die Auslastung ihrer Lesearbeitsplätze nachzuverfolgen. Ausleihzahlen und vergleichbare Nutzungen sind ohnehin im Bibliothekssystem dokumentiert. Nur Daten zu erheben, nutzt jedoch wenig, wenn sie nicht richtig in Beziehung gesetzt und interpretiert werden. Die Auswertung von Daten wird durch ein Data Warehouse erleichtert, ausgebaute Controllinginstrumente erleichtern die Auswertung der Daten.¹⁵

Nutzungszahlen sind jedoch zunächst nur eine Momentaufnahme, eine statische Größe, die nichts darüber aussagt, wie zukunftsfähig eine Dienstleistung ist. Für die strategischen Entscheidungen, Bibliotheken in die Zukunft zu führen, sind daher dynamische und auf die Zukunft ausgerichtete Verfahren erforderlich.

Die Portfolio-Analyse

Aus der Portfolio-Analyse von Unternehmen sind dazu verschiedene Instrumente bekannt. Voraussetzung zur Durchführung dieser ist ein Produkt- oder Dienstleistungskatalog.¹⁶ Für die meisten Bibliotheken dürfte dies heute ein Standard sein, gab es doch schon zu Beginn der 2000er Jahre eine regelrechte Hochkonjunktur bibliotheka-

¹⁴ Projekt COUNTER. <https://www.projectcounter.org/> (30.11.2022).

¹⁵ Kreische, Joachim: Warum die Leistung von Bibliotheken vergleichen? In: Bibliotheksdienst (2015) H. 5. S. 507–516.

¹⁶ Dabei ist es gut zu akzeptieren, dass in der Ökonomie häufig auch dann von Produkten oder Gütern die Rede ist, wenn Dienstleistungen gemeint sind.

rischer Produktkataloge.¹⁷ Das bekannteste und meist genutzte Instrument, um ein Produktportfolio rational zu bewerten, stellt die von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelte Portfolio-Matrix dar, nach der die Produktpalette eines Unternehmens anhand von Marktanteil und Wachstumschancen in vier Gruppen eingeteilt wird, die einem typisierten Produktlebenszyklus entsprechen. Während in der Frühphase eines Produktes, das bei zunächst kleinem Marktanteil hohe Wachstumschance verspricht, noch unklar ist, ob es sich durchsetzt – diese Kategorie wird *Question Mark* genannt –, entwickelt es sich idealiter als *Star* mit hohem Marktanteil und weiterhin hohen Wachstumschancen; ist das Wachstum am Markt ausgereizt und nicht mehr steigerbar, so bleibt dieses Produkt möglicherweise noch lange mit einem hohen Marktanteil eine *Cashcow*, ein vielfach nachgefragtes Produkt, für das kaum noch (Entwicklungs-)Aufwand erforderlich ist, bis es dann zu einem *Poor Dog* abstürzt, mit rückläufigem Marktanteil ohne Wachstumschancen, und dann bald aus dem Portfolio genommen werden muss.¹⁸

Wie kurz der Produktlebenszyklus einer bibliothekarischen Dienstleistung sein kann, lässt sich an einem beliebigen Beispiel, wie der von vielen Bibliotheken angebotenen Datenbankschulungen darstellen: In den späten 1980er Jahren aufgebaut, war das Angebot an Datenbanken in den meisten Bibliotheken klein, teuer und die Benutzung überaus erklärungsbedürftig. Datenbankschulungen stellten damit eine sehr spezielle Dienstleistung dar, deren Nachfrage steigend, aber noch ungewiss war – dies entspricht der Klassifikation als *Fragezeichen*. Mit dem zunehmenden Angebot an Datenbanken bildeten die Schulungen eine wichtige und wachsende Dienstleistung im bibliothekarischen Portfolio, die der Klassifikation als *Star* und später durchaus als *Cashcow* entspricht. Seit die meisten Datenbanken intuitiv zu bedienen und die digita-

17 Brintzinger, Klaus-Rainer: Bibliothekscontrolling zwischen Steuerung und Kontrolle: Erfahrungen aus Baden-Württemberg. Vortrag, 23.03.2006, Dresden, 95. Deutscher Bibliothekartag. 2006. <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/files/171/Brintzinger.pdf> (30.11.2022); Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement. Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst (1998) H. 2. S. 263–287; Kirchgäßner, Adalbert: Was produzieren Bibliotheken? Der Produktkatalog der baden-württembergischen Landes- und Universitätsbibliotheken und seine Anwendung in der Bibliothek der Universität Konstanz. Vortrag, 23.03.2006, Dresden, 95. Deutscher Bibliothekartag. 2006. https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/files/160/KLR_Produnkte_Vortrag_Skript.pdf (30.11.2022); Mundt, Sebastian [u. a.]: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. In: Bibliothek Forschung und Praxis (2008) H. 3. S. 318–325; Georgy, Ursula: Digitale Transformation – Herausforderungen in der Personalentwicklung Wissenschaftlicher Bibliotheken. In: DUZ – Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln (2021) H. 1. S. 37–51, hier S. 41–42.

18 Henderson, Bruce: The Product Portfolio. In: Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group. Hrsg. von Carl W. Stern u. George Jr. Stalk. New York: Wiley 1970, 1998. S. 35–39; Schade, Frauke: Die Portfolio-Analyse als Methode zur Profilierung von Bibliotheksbeständen. In: Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. Hrsg. von Tom Becker u. Cornelia Vonhof. Wiesbaden: Dinges & Frick 2010 (b. i. t. online – Innovativ 30). S. 111–132.

len Kompetenzen der Nutzer:innen höher sind, stellen Datenbankschulungen für Bibliotheken meist nur noch eine Nischen-Dienstleistung dar, die sie zum *Poor Dog* werden lässt.

Kritik an der Portfolio-Analyse

Das Verwenden der Portfolio-Analyse ist für Bibliotheken kritisch diskutiert worden, dabei wurde eingewandt, dass die Methode Gewinnorientierung und monetär messbare Umsätze voraussetze.¹⁹ Diese Kritikpunkte überzeugen jedoch nicht. Es bedarf nur weniger terminologischer Anpassungen, um das Modell in die bibliothekarische Strategieplanung zu übernehmen. Der Marktanteil darf dabei eben nicht in Geldeinheiten, sondern muss in relativen Nutzungszahlen gemessen werden.²⁰ Und da für bibliothekarische Dienstleistungen in der Regel keine Preise verlangt werden, kann kein Umsatz errechnet werden. Für die Bibliothek lässt sich daher zwar nicht ermitteln, wie aufwendig eine Leistung sein darf, um auf dem Markt abgesetzt werden zu können; dies haben bibliothekarische Dienstleistungen jedoch mit anderen, durch die öffentliche Hand angebotene Dienstleistungen gemein. Steuerungsgröße sind daher nicht die Erlöse, sondern ist der für die jeweilige Dienstleistung zu erbringende Aufwand, welcher der Nachfrage nach einer Dienstleistung gegenüberzustellen ist. In der graphischen Darstellung der BCG-Matrix lässt sich dies berücksichtigen, indem man den Ressourcenaufwand für eine bestimmte Leistung als dritte Dimension hinzunimmt.²¹

Der darüberhinausgehende grundlegende Einwand, die Nachfrage nach Dienstleistungen könne für Bibliotheken keine strategische Größe sein, da sie anders als Unternehmen nicht auf einem Markt agierten und sich nicht gegen Konkurrenten durchsetzen müssten, lässt sich leicht entkräften: Das Gegenteil von Markt wäre hoheitliche Tätigkeit und obrigkeitstaatliche Zuweisung. Hoheitlich handeln Bibliotheken jedoch nur in ganz wenigen Feldern, z. B. im Rahmen des Pflichtexemplarrechts, was jedoch in der Regel nur einen sehr kleinen Bereich des bibliothekarischen Leistungsspektrums ausmacht. Lediglich dort, wo es um den Kern der kulturellen Überlieferung geht, lässt sich nicht mit Nachfrage argumentieren. Natürlich werden Bibliothekar:innen bedeutende Handschriften auch dann nicht aus ihrem Bestand nehmen, wenn sie

¹⁹ 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 (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), Bd. 2). Berlin [u. a.]: De Gruyter 2013. S. 13–44, hier S. 17.

²⁰ Fingerle, Birgit Inken [u. a.]: Innovationsmanagement in Bibliotheken. (Reihe Praxiswissen). Berlin [u. a.]: De Gruyter 2016. S. 114–115. Genannt wird das Beispiel der ETH-Bibliothek Zürich mit Nutzungszahlen und Trendeinschätzung.

²¹ Fingerle [u. a.], Innovationsmanagement (wie Anm. 20), S. 113–114. Am Beispiel der ETH-Bibliothek Zürich wird aufgezeigt, wie Dienstleistungen gemäß der BCG-Matrix nach ihrem Ressourcenaufwand entsprechend in unterschiedlich großen Kreisen visualisiert werden können.

schon lange nicht mehr ausgestellt oder in anderer Weise „genutzt“ wurden. In allen anderen Bereichen müssen Bibliotheken durch ihre Leistungen überzeugen und sich daran messen lassen, denn – anders als noch 2013 Ulrich Naumann konstatiert hatte²² – sind Bibliotheken schon längst nicht mehr in der komfortablen Situation eines Monopolisten, sondern bewegen sich bei fast allen ihren Leistungen in einem Konkurrenzverhältnis untereinander, aber auch zu anderen Institutionen, wie dem Buchhandel, Rechenzentren, zentralen Hochschuleinrichtungen – bei der Nutzung von Lernarbeitsplätzen kann es auch das benachbarte Café sein, das direkter Konkurrent ist.²³

Schlussbemerkungen

Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft, weswegen der Verlust des „Informationsmonopols“²⁴ für Bibliotheken kein Grund ist, pessimistisch zu sein. Nur wer sich an dem selbstreferentiellen Bild von Bibliotheken orientiert, das Umberto Eco bereits vor 40 Jahren in seiner ironischer Skizze „einer guten Bibliothek im Sinne einer schlechten Bibliothek“ festgehalten hatte, wird von dieser Veränderung ernüchert sein.²⁵

Träger- und Nutzerorientierung als Kern einer strategischen Führung ist dagegen eine Methode, Bibliotheken in die Zukunft zu führen. Grundlegend ist dabei für Bibliotheksleitungen, strategische Entscheidungen auf objektivierbaren Indikatoren basieren zu lassen. Kosten und Nutzen sind dabei zwingend in Relation zum Auftrag und zu den Nutzerbedürfnissen zu setzen. Um aber auch die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken zu erhalten, braucht es einen, auf die eigene Einrichtung abgestimmten Produktkatalog.

Welches konkrete Portfolio an Dienstleistungen sich daraus ergibt, muss jedoch jede Bibliotheksleitung selbst entscheiden. Dass es dabei *eine* Dienstleistung ist, die die Zukunft sichert, ist unwahrscheinlich, auch wenn dies in den letzten beiden Jahrzehnten für die Digitalisierung oder für die Vermittlung von Informationskompetenz gelegentlich proklamiert wurde. In der letzten Zeit sind die Zukunftshoffnungen eher auf die Aufgabe der Transformation des Publikationswesens²⁶ oder auf den Aufbau von Sammlungen – und dabei an traditionelle bibliothekarische Aufgaben anknüpfend –

22 Naumann, Serviceportfolios (wie Anm. 19), S. 17

23 Georgy, Digitale Transformation (wie Anm. 17), S. 39; Georgy, Ursula [u. a.]: Einführung in die Marketinganalyse und aktuelle Entwicklungen. In: Praxishandbuch Informationsmarketing. Konvergente Strategien, Methoden und Konzepte. Hrsg. von Frauke Schade u. Ursula Georgy. Berlin [u. a.]: De Gruyter 2019. S. 17.

24 Ball, Ende eines Monopols (wie Anm. 6), S. 196.

25 Eco, Umberto [u. a.]: Die Bibliothek. München [u. a.]: Carl Hanser 1987. S. 15.

26 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Transformation des wissenschaftlichen Publizierens zu Open Access. Köln 2022.

hin ausgerichtet.²⁷ Wahrscheinlicher ist, dass die Zukunftsfähigkeit durch ein Bündel an Services garantiert wird – beurteilt werden muss dies jedoch stets anhand der Bedürfnisse der Nutzer:innen und dem Auftrag der Träger.

27 Ceynowa, Klaus: Lessons from Lockdown. Was wissenschaftliche Bibliotheken aus der Corona-Krise lernen könn(t)en. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB) (2020). H. 3–4. S. 150–154, hier S. 151; Knoche, Bibliothek (wie Anm. 10), S. 45; Ball, Rafael: „Sammlung als Selbstzweck ist eigentlich nicht mehr haltbar“. Interview mit Dr. Torsten Reimer, Universitätsbibliothekar und Dekan der Chicago University Library. In: b. i. t. online (2022) H. 5. S. 444–449.

