

# Einführung in das Bibliotheksmanagement

**Verfasser:** Sabine Teigelkämper  
**Erstellungsdatum:** Februar 2009  
**Umfang:** 3 Seiten  
**Inhalt:** Grundlegende Informationen

## Allgemeines

Der Begriff Management kommt von lateinisch „manum agere“ an der Hand führen und wurde im 20. Jahrhundert von Mary Follet als „die Kunst zusammen mit anderen Menschen etwas zu erledigen“ definiert.

### Der Management-Prozess besteht aus den Phasen:

- > Zielsetzung
- > Planung
- > Entscheidung
- > Ausführung (Umsetzung)
- > Kontrolle

Auch Bibliotheken sind Dienstleistungsbetriebe, die nach modernen Managementgrundsätzen geführt werden und in denen auf allen Ebenen Organisationsgeschick und Führungsqualitäten erforderlich sind. Bibliotheksmanagement ist der Oberbegriff für effizienzfördernde und optimierende Maßnahmen in einer Bibliothek und umfasst Aspekte wie Öffentlichkeitsarbeit, Kundenorientierung, Marketing, Qualitätsmanagement, Zielvereinbarungen, Leitbild, Personalmanagement, Controlling, Benchmarking/Betriebsvergleich, Finanzierung, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Sponsoring und Fundraising.

Professionelles Bibliotheksmanagement heißt, durch eine angemessene Selbstdarstellung nach außen die finanziellen Voraussetzungen für eine effiziente Bibliotheksarbeit zu schaffen, und nach innen die Arbeitsabläufe so zu organisieren, dass die Bibliothek im Rahmen ihrer Ressourcen optimal arbeitet. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels und der Etat Kürzungen wird effizientes Bibliotheksmanagement bedeutsamer. Nur wenn es gelingt, den Nutzen der Bibliothek deutlich zu machen und diese sich den neuen Herausforderungen mit modernen Methoden stellt, können Bibliotheken ihre zentrale Stellung als Bildungs- und Informationseinrichtungen behaupten und ausbauen.

## Managementaufgaben

Führungsaufgaben können Mitarbeiter auf allen Ebenen wahrnehmen: vom Leiter eines kleinen Teams über den Abteilungsleiter bis zum Direktor; prinzipiell können alle Mitarbeiter in ihren Tätigkeitsbereichen in gewissem Rahmen Managementfähigkeiten einsetzen.

Bibliothekarisches Management erstreckt sich innerhalb der Bibliothek auf die Bereiche: Organisation des Gesamtbetriebes, Bestandsmanagement, EDV-Einsatz, Personalführung, Haushalt, Raum- und Gebäudemanagement.

Eine gute Führungskraft muss vor allem Visionen entwickeln, Veränderungen gestalten und die Mitarbeiter motivieren können.

Nach außen ist es wichtig, die Zusammenarbeit mit dem Unterhaltsträger, mit weiteren Finanzgebern, bibliothekspolitisch wichtigen Instanzen, mit Behörden allgemein und anderen Bibliotheken zu pflegen und auszubauen sowie Öffentlichkeits-, Kontaktarbeit und Kulturmanagement zu forcieren.

## Kernkompetenzen im Bibliotheksmanagement

- > Bibliothekarisch: Bibliotheksverwaltung, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Bibliothekspolitik
- > Rechtlich: Haushaltsrecht, Personalrecht, rechtliche Grundlagen von Tarifverträgen und Bauvorschriften sowie Urheberrecht
- > organisatorisch: Kenntnisse von organisatorischen Strukturen und Abläufen in der eigenen Organisation und in der Stadtverwaltung sowie Bewusstsein für mögliche Einflussfaktoren auf die Bibliotheksarbeit (allgemeinpolitisch, bildungspolitisch, wirtschaftspolitisch, verwaltungsintern)
- > betriebswirtschaftlich: Prinzip der Wirtschaftlichkeit bei effektivem Einsatz der vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen, Methoden des modernen betriebswirtschaftlichen Managements
- > psychologisch: Motivationskraft, Delegationsfähigkeit, Kommunikations- und Teamfähigkeit; Führungsstil, der die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter anerkennt und umsetzt sowie gutes Selbstmanagement

## Strategisches Management

Professionelles Bibliotheksmanagement plant über das Tagesgeschäft hinaus und legt über einen längeren Zeitraum grundsätzliche Prinzipien der Bibliotheksarbeit fest. Es geht darum, eine klare Zukunftsvision zu schaffen und Aufgaben festzusetzen (mission statement), externe Chancen und Hindernisse sowie interne Stärken und Schwächen zu eruieren, die Nutzer, potenziellen - sowie die Nicht-Nutzer und deren Bedarf zu ermitteln, langfristige Ziele zu entwickeln, Nahziele und Maßnahmen abzuleiten, die Arbeit kontinuierlich zu überprüfen (Evaluation) und zur Erneuerung bereit zu sein. Leitendes Prinzip sollte generell die Nutzer- und Serviceorientierung sein.

Ein wichtiges Instrument im strategischen Management ist die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Gefahren), die ein Abbild der Gesamtsituation der Bibliothek ermöglicht. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strengths-Weaknesses), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet.

Externe Einflussfaktoren sind z.B. PEST (Political, Economic, Social und Technology = politische, ökonomische, soziale, technologische Faktoren); die PEST- Analyse kann zur Untersuchung des Umfeldes einer Bibliothek herangezogen werden.

Interne Möglichkeiten und Schwierigkeiten können personeller und finanzieller Art sein, die technische Ausstattung, die Aufgaben oder Organisationsstruktur betreffen.

## Bibliotheksorganisation

In der Organisationslehre werden die beiden Bereiche Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden, die eine Einheit bilden und in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Bei der Aufbauorganisation geht es um die Schaffung von organisatorischen Strukturen, bei der Ablauforganisation um die Arbeitsprozesse. Neue und veränderte Arbeitsabläufe bedingen eine Umstrukturierung der Aufbauorganisation und umgekehrt.

### a) Aufbauorganisation

Darunter versteht man die Hierarchien, Befugnisse und Zuständigkeiten einer Organisation. Die Aufbauorganisation regelt die Rahmenbedingungen: welche Aufgaben werden von wem mit welchen sachlichen Mitteln erledigt?

Die Gesamtaufgabe des Unternehmens wird analysiert und in Teilaufgaben zergliedert. Es geht also um die Art und den Umfang der Arbeitsteilung, die Spezialisierung und die organisatorische Zuordnung der arbeitsteilig erbrachten Leistungen. Gleiche und zusammenhängenden Aufgaben werden in der Regel in Arbeitsgruppen und Abteilungen zusammengefasst. Der Geschäftsverteilungsplan weist die einzelnen Aufgaben den Gruppen/Personen zu und regelt Kompetenz und Verantwortlichkeit.

### b) Ablauforganisation

Während sich die Aufbauorganisation vor allem mit der Struktur einer Einrichtung befasst (Stellen, Abteilungen), ist es Gegenstand der Ablauforganisation, Arbeitsprozesse zu analysieren und zu beschreiben und dabei Raum, Zeit, Sachmittel und Personen zu berücksichtigen.

Es geht also um den Prozess der betrieblichen Aufgabenerbringung in personaler, räumlicher und zeitlicher Hinsicht.

#### **Zur Darstellung der für eine Aufgabe notwendigen Abläufe gehört:**

- > das Auflisten aller zur Erfüllung notwendigen Tätigkeiten
- > die Darstellung des Ablaufs der Tätigkeiten
- > die Benennung der Stelle/Person zur Durchführung der Tätigkeit
- > die Festlegung der Transport- und Übermittlungswege für die bearbeiteten Objekte/Informationen

### Literatur

Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel, Berlin: 1998

Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.). Verlag Dashöfer. Loseblattausgabe.

Die moderne Bibliothek: ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. Hrsg. von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller. München, Sauer: 2004.

v.a. Kapitel 4: Roswitha Poll: Bibliotheksmanagement, S. 93 – 116.

Morris, Beryl:

Erste Schritte im Management. Berlin: 1999

(edbi-Materialien; 191)