

Alternativen der strategischen Positionierung einer Universitätsbibliothek

In the past academic libraries in Germany have been successfully undertaking joint endeavors toward a social and political definition of the knowledge society by cooperatively developing ways to provide information and increasing the digital forms of metadata and media. In doing so, they have unintentionally created the basis for a competitive playing field in which the individual library must establish strategic positions for success if it is to maintain viability and ensure continuous flow of resources. This article develops a framework for discussing such alternative and potentially successful strategies from the point of view of a university library.

Die wissenschaftlichen Bibliotheken haben in den letzten Jahren gemeinsam und erfolgreich Anstrengungen unternommen, das gesellschaftliche und politische Leitbild der Wissensgesellschaft durch den Aufbau kooperativer Informationsangebote und eine zunehmende Digitalisierung von Metadaten und Medien zu realisieren. Unbeabsichtigt haben sie dabei die Basis für eine Wettbewerbsarena geschaffen, in der die Einzelbibliothek strategische Erfolgspositionen aufbauen muss, will sie ihre Handlungsfähigkeit erhalten und den Ressourcenzufluss sichern. Der vorliegende Beitrag entwickelt aus der Sicht einer Universitätsbibliothek einen Orientierungsrahmen zur Diskussion alternativer, Erfolg versprechender Strategien.¹

ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

1999 erschien unter dem Titel »Do We Need Academic Libraries?« ein viel beachtetes Positionspapier der amerikanischen Association of College and Research Libraries.² Die Frage war rein rhetorisch gedacht, diente das Positionspapier doch dazu, die Notwendigkeit wissenschaftlicher Bibliotheken zu untermauern. Tatsächlich wird niemand ernsthaft behaupten, dass man gerade in einer Zeit, in der die Wissensgesellschaft in Politik und Wirtschaft zum Programm erhoben wird, Bibliotheken nicht benötige. Eine ganz andere Frage ist es jedoch, ob jede einzelne Universitätsbibliothek, und um eine solche einzelinstitutionelle Sicht geht es hier im Weiteren, ihre strategische Position gegenüber ihren wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) wie ihren Kunden, Geldgebern und Kooperationspartnern auch in Zukunft wird behaupten oder gar verbessern können. Diese Frage drängt sich auf, da eine Universitätsbibliothek ihre Position zunehmend in verschiedenen, sich überlappenden Wettbewerbsarenen verteidigen muss. Es sind dies vor allem die Arenen des interbibliothekarischen Wettbewerbs und des sich im Umbruch befindlichen Informationsmarktes.

In ihrem gemeinsamen Bestreben, die Ansprüche der sich formierenden Wissensgesellschaft zu erfüllen, haben die Bibliotheken im Gleichklang mit ihren politischen Stakeholdern das Leitbild einer möglichst umfassenden virtuellen Bibliothek zum einheitlichen

Nachweis verteilt gehaltener Informationsbestände entwickelt. Die Digitalisierung von Informationsbeständen und verstärkte Kooperation waren und sind hierbei ein wesentliches Mittel zur Umsetzung dieses Leitbildes. Infolge dieser Maßnahmen sind die Transparenz des Informationsangebotes und der Komfort der Dokumentenlieferung gestiegen, was seinerseits wiederum zu einer Ausweitung des Absatzmarktes einzelner Bibliotheken und de facto zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen den Bibliotheken geführt hat.³ Eine ökonomisch denkende Universitätsleitung kann sich aufgrund dieser Entwicklungen erstmals ernsthaft die Frage stellen, warum sie sich noch eine eigene, fixkostenintensive Bibliothek leisten soll, wenn Metadaten, elektronische Dokumente und fachliche Informationsseiten von Bibliotheken unabhängig von deren physischem Standort bequem vom Schreibtisch aus eingesehen werden können und Direktlieferservice Dokumente in elektronischer Form oder per Post versenden. Aus ökonomischen Erwägungen heraus scheint es angebracht, das bisher als selbstverständlich erscheinende Betreiben einer eigenen, ein breites Spektrum von Wissenschaftsdisziplinen bedienenden Bibliothek, zumindest zu hinterfragen und Outsourcingmöglichkeiten zu prüfen. Die Bibliotheken haben unbeabsichtigt durch ihr erfolgreiches kooperatives Handeln zur Realisierung der Wissensgesellschaft eine Situation geschaffen, die die Existenz mancher wissenschaftlichen Bibliothek in dem Maße gefährdet, wie sie anderen außergewöhnliche Chancen im Kooperationsnetz eröffnet.⁴

Die Gefährdungssituation wird noch dadurch verschärft, dass auch die Universitäten in ihrer Gesamtheit durch den politischen Willen zur Realisierung der Wissensgesellschaft einem Strukturwandel unterworfen werden. Bildungsinstitutionen werden in Zukunft einem verstärkten Wettbewerb um Studenten, qualifiziertes Personal, wissenschaftliche Reputation, Drittmittel und staatliche Gelder ausgesetzt sein.⁵ In diesem Klima des bildungspolitischen Wettbewerbs werden die Universitäten zunehmend gezwungen, strategische Erfolgspositionen aufzubauen. Besonders in Zeiten leerer öffentlicher Kassen werden sie sich immer mehr genötigt sehen, nicht nur den Beitrag einzelner Bereiche der Lehre und Forschung, sondern auch den Beitrag inneruniversitärer Dienstleistungsorganisationen inkl. der Bibliothek dahingehend



Theresia Simon

Foto privat

Brauchen Universitäten eigene Bibliotheken?

Bildungsinstitutionen im Wettbewerb um Studenten und Mittelzuweisungen

zu überprüfen, ob er wesentlich für den Aufbau einer solchen Erfolgsposition ist.

Neben dem zunehmenden interbibliothekarischen und interuniversitären Wettbewerb fordert auch der Wettbewerb durch Akteure des Informationsmarktes, die nicht dem Bibliothekssektor zugehörig sind, die Bibliotheken. Die Ausschöpfung des Potentials der Informations- und Kommunikationstechnologie führt derzeit zu einem Aufbrechen der traditionellen Informations- und Publikationskette. Die bisher herrschende Arbeitsteilung zwischen Autor, Verlag, Informationsmittler und Nachfrager verwischt sich zusehends. Welche Rolle die einzelnen Institutionen in Zukunft innehaben werden und welche Wertschöpfungsarchitekturen sich etablieren können, ist derzeit noch unklar. Sicher ist nur, dass es eine einheitliche, der traditionellen Rollenverteilung auf dem Informationsmarkt entsprechende Architektur nicht mehr geben wird.⁶

Die Bibliotheken haben bisher dem Wettbewerbs- und damit verbunden auch dem Marktaspekt wenig Beachtung geschenkt. Ein fairer, im Idealfall freier Zugang zu Informationen für möglichst viele Informationssuchende ist ein von der internationalen Bibliotheksgemeinschaft geteilter, grundlegender Wert der professionellen Kultur⁷ und Kooperationen als Mittel zur Verwirklichung dieser Werthaltung werden vielfach als eine »gute Sache an sich« gewertet.⁸ Als Resultat dieser Grundhaltung fehlen in vielen Bibliotheken differenzierte Markt- und Wettbewerbsstrategien.⁹ In Anbetracht der geschilderten Entwicklungen kann dies das Überleben der Bibliothek gefährden. Um dem entgegenzuwirken und Chancen wahrnehmen zu können, ist eine Universitätsbibliothek zunehmend gezwungen, gezielt ihre eigene strategische Erfolgsposition aufzubauen.

ASPEKTE EINER STRATEGISCHEN ERFOLGSPOSITION IM POLITISCH-WISSENSCHAFTLICHEN RAUM

Cuno Pümpin definiert eine strategische Erfolgsposition als »... eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, Konkurrenzüberlegenheit und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen.«¹⁰ Der Aufbau einer strategischen Erfolgsposition setzt damit zweierlei voraus: (1) das Wissen um die gegebenen und beeinflussbaren eigenen Kompetenzen und (2) Konkurrenzüberlegenheit.

Ist das Kriterium der Konkurrenzüberlegenheit schon im wirtschaftlichen Raum schwer operationalisierbar, gilt dies aus zwei Gründen in noch höherem Maße für den inner- und außeruniversitären

politischen Raum, in welchem sich eine Hochschulbibliothek bewegt. Erstens gilt dort neben einer ökonomisch-rationalen auch eine politisch-operationelle Logik im Sinne der Beschaffung und Erhaltung von Mehrheiten, auf welche die Politik grundsätzlich angewiesen ist. Diese Tatsache überlagert die sachlichen Aspekte der Entscheidungsfindung und kann mit ihnen in Konflikt geraten.¹¹ So ist es um des politischen Überlebens willen durchaus rational, machtpolitisch schwächere Gruppen gegen alle Sachargumente zu benachteiligen. Zweitens kann eine strategische Erfolgsposition im wissenschaftlich-politischen Raum nur dann besetzt werden, wenn die Bibliothek für ihre Stakeholder nicht nur einen überdurchschnittlichen Nutzen generiert, sondern zusätzlich durch ihre Strategie auch genügend Aufmerksamkeit erweckt. Wie Georg Franck in seiner »Ökonomie der Aufmerksamkeit« ausführt, ist Aufmerksamkeit in einer Zeit der Informationsüberflutung dabei, dem Geld als »lebenspraktische Leitwährung« den Rang abzulaufen.¹² Aufmerksamkeit bestimmt den Wissenschaftsbetrieb wesentlich mit,¹³ nicht zuletzt deshalb, weil sie letztendlich auch in geldwerten Vorteilen kondensieren kann. Eine erfolgreiche Strategie muss dies berücksichtigen.

DER NORMATIVE RAHMEN DER STRATEGIEARBEIT

Die Entwicklung einer Erfolg versprechenden Strategie setzt zunächst zwingend die Diskussion normativer Fragen zwischen Bibliotheks- und Universitätsleitung voraus, denn jedes strategische Management basiert führungslogisch auf normativem Management. Normatives Management bestimmt, in Übertragung der Definition von Knut Bleicher, die Zwecke der Bibliothek »... im Umfeld von Gesellschaft und Wirtschaft und vermittelt den Mitgliedern des sozialen Systems Sinn und Identität im Inneren und Äußeren. Das normative Management wirkt in seiner *konstitutiven* Rolle *be-gründend* für die Aktivitäten des Managements.«¹⁴

Im Zuge der normativen Diskussion sind zwei grundlegende Sachverhalte zu klären:

► Inwieweit ist die Universität bereit, zur Unterstützung des Programms Wissensgesellschaft eine gesamtgesellschaftliche Verpflichtungspolitik der Bibliothek mit zu tragen und vor allen Dingen auch aus den eigenen Mitteln mit zu finanzieren? Wo im Kontinuum zwischen gesamtgesellschaftlicher Verpflichtung und eigennütziger Wettbewerbsorientierung von Universität und Bibliothek ist die zukünftige Strategie zu verorten?

► Welches Wissensverständnis und damit auch welche Auffassung von Wissensmanagement haben Uni-

versitäts- und Bibliotheksleitung? Zu klären ist hierbei die Dominanz des technologischen oder sozialen Aspektes im Prozess des Wissenserwerbs und -managements. Ist Wissensmanagement hauptsächlich technologisch unterstütztes Informationsmanagement oder liegt die Betonung auf den in einem sozialen Kontext ablaufenden kognitiven und affektiven Prozessen des Wissensaustausches?¹⁵

Bei der Diskussion dieser Sachverhalte sollte darauf geachtet werden, ob die offiziell geäußerte Sicht der Universitätsleitung im Einklang mit ihrem faktischen Verhalten steht, oder ob hier Widersprüche zu verzeichnen bzw. zu erwarten sind, weil die tatsächlich gelebten, verinnerlichten Werte sich von den nach außen verkündeten unterscheiden.¹⁶

Die Klärung der normativen Ausgangsposition der Bibliothek muss unabdingbar im Dialog mit der Universitätsleitung erfolgen, zum einen deshalb, weil die eigene Universität der wichtigste Stakeholder ist, und zum anderen, weil die Organverfassung eine solche Abstimmung erzwingt. Unter Organverfassung wird hierbei in Analogie zu der in der Managementlehre verwendeten Begriffsdefinition¹⁷ die Gesamtheit der Hochschulgesetze sowie der sie ergänzenden Verwaltungsvorschriften und Regelungen mit statuarischem bzw. leitlinienhaftem Charakter verstanden, durch welche die grundlegenden Rechte und Pflichten der Bibliotheken, insbesondere ihrer Organe sowie jener sonstigen Universitätsorgane definiert werden, die in die Vorbereitung oder Verabschiedung von grundlegenden Entscheidungen der Bibliothek einzubinden sind (Bsp.: Bibliotheksausschuss und -beauftragte).

Der angesprochene Abstimmungsprozess ist seiner Natur nach nicht nur sachrational, sondern auch politisch. Politische Prozesse werden immer mit beeinflusst durch das Streben nach Machterhalt oder -ausbau. Zu glauben, Abstimmungsprozesse würden auf Dauer in einer fairen, alle Interessen und Sachargumente berücksichtigenden Weise durchgeführt, ist schlicht eine Sozialutopie.¹⁸ Bibliotheken haben in diesem Machtspiel häufig eine relativ schwache Ausgangsposition, denn Bibliothekare werden von den politischen Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb der Universität, aber auch von den Lehrenden und Forschenden oft nicht als wissenschaftlich gleichwertig angesehen. Sie gelten als »intellectual middlemen«.¹⁹ Die Bibliotheksleitung befindet sich hierdurch in einer schwierigen Situation, will sie ihre normativen Vorstellungen zu Gehör bringen und einen konstruktiven Diskussionsprozess in Gang setzen. Dies gilt vor allen Dingen bei weitreichenden Überlegungen, deren Realisierung einer veränderten Universitätspolitik und -strategie oder -organisation bedarf.

Ein solches Change Management von unten, aus der Position des machtpolitisch Schwächeren heraus, ist anspruchsvoller, zeitraubender und in seinem Erfolg auch gefährdeter als ein Top-down-Wandelmanagement. Dies gilt zwar generell,²⁰ in besonderem Maße jedoch in einer Universität, einem Organisationstypus, den Michael D. Cohen und James G. March ob der Unklarheit der Zielvorstellungen, der mangelnden Reflexion der Prozesse und der stark schwankenden Bereitschaft der Mitglieder, sich für ihre Hochschule zu engagieren, zugespitzt als »organisierte Anarchie« bezeichnet haben.²¹ Je stärker im konkreten Fall eine solche ausgeprägt ist, desto mehr muss die Bibliotheksführung das Instrumentarium des politischen Change Managements nutzen, das vom schrittweisen Aufbau einer Wandlungskoalition über eine verstärkte informelle Kommunikation bis hin zu taktischen Ablenkungsmanövern reicht.²² Auf diese Weise besteht eine gewisse Chance, dass eine normative, von der Bibliothek und ihrer Mutterinstitution getragene Grundposition erarbeitet werden kann, welche dann die Basis der Bibliotheksstrategie bildet.

STRATEGIEALTERNATIVEN

Als Denkschema für die Entwicklung alternativer Markt- und Wettbewerbsstrategien einer Universitätsbibliothek kann in einem ersten Schritt auf einen Orientierungsrahmen zurückgegriffen werden, der bereits bei allgemeinen Fragestellungen des strategischen Managements eingesetzt wird: die generischen Wettbewerbsstrategien von Michael E. Porter.²³ Porter geht davon aus, dass sich ein Unternehmen auf zwei Arten einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen kann, entweder über einen deutlichen Kostenvorsprung oder über Differenzierung. Bei der Differenzierung bemüht sich ein Unternehmen bei den Leistungsbestandteilen, die in den Augen der Kunden hoch bewertet werden, einmalig zu sein. Ein Unternehmen kann zudem versuchen, diese beiden Vorteilstypen in einem weiten Bereich von Branchensegmenten auszuspielen (weites Wettbewerbsfeld) oder in einem speziellen Segment bzw. wenigen Segmenten seiner Branche (enges Wettbewerbsfeld). Ist letzteres der Fall, so spricht Porter von einer Konzentrationsstrategie mit den Schwerpunkten Kosten oder Differenzierung. Durch eine Konzentrationsstrategie kann sich ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, weil es entweder die spezifischen Bedürfnisse seines Zielsegmentes besser kennt und befriedigen kann als seine Konkurrenten, oder weil es im gewählten Segment kostengünstiger arbeitet. Selbst Unternehmen, die keinen branchenweit ausspielba-

ren Wettbewerbsvorteil besitzen, haben so trotzdem die Möglichkeit, sich eine strategische Erfolgsposition zu erarbeiten.

Auch Universitätsbibliotheken können sich grundsätzlich über Kosten- oder Differenzierungsvorteile positionieren. In ihrem spezifischen Umfeld bedeutet Letzteres, dass sie ihre Kunden effizienter im Wissensprozess unterstützen als ihre Konkurrenten. Das Porter'sche Denkschema lässt sich auch insofern anwenden, als die Bibliotheken grundsätzlich ihr Nutzenangebot auf ein enges oder weites Marktsegment ausrichten können. Denkbare Extremfälle sind z.B. die Fokussierung der angebotenen Leistungen auf wenige Fachdisziplinen der eigenen Universität oder, im Gegensatz dazu, die breite Ausrichtung auf eine große Zahl von Wissenschaftsdisziplinen für eine Vielzahl institutioneller und privater Kunden.

Untersucht man die Strategiealternativen in einem zweiten Schritt näher, so zeigt sich jedoch, dass die Porter'schen Standardstrategien im Kontext des Bewährungsfeldes von Hochschulbibliotheken nur unter sehr spezifischen Annahmen zum Erfolg führen. Im Folgenden wird dies anhand von drei alternativen Konzentrationsstrategien diskutiert:

- einer Low-cost-Strategie mit Fokussierung auf die eigene Universität;
- einer gemischten Konzentrationsstrategie (Hybridstrategie), bei der sich die Bibliothek auf die eigene Universität als Kunden konzentriert und versucht, sowohl Kosten- als auch Differenzierungsvorteile zu erlangen, und
- einer speziellen Form der Konzentrationsstrategie mit Schwerpunkt Differenzierung, die Strategie der Systemführerschaft im Netz. Die Fokussierung erfolgt hierbei nicht auf die eigene Universität, sondern auf eine Wissenschaftsdisziplin.

Auf eine zusätzliche Diskussion von Strategien, die sich auf ein weites Wettbewerbsfeld richten, wird hier verzichtet. Sie würde den Rahmen dieser Abhandlung sprengen.

Die im Weiteren ausgeführten strategischen Stoßrichtungen sind idealtypische Strategieformen. Sie stellen – in der Denktradition des Konzeptes »Integriertes Management« von Knut Bleicher²⁴ – eine »Provokation zu einem strukturierten Dialog« und eine Anregung zur Selbstreflexion der von den anfangs aufgezeigten Entwicklungen Betroffenen dar. Dahinter steht die Hoffnung, dass durch die konzeptionelle Arbeit die Strategiefindung in der Praxis angeregt und befruchtet wird.

Mit dem Entwurf eines idealtypischen Konzeptes wird jedoch keineswegs geleugnet, dass in der Bibliothekspraxis auch bei strategischen Entscheidungen,

ähnlich wie dies bei normativen Fragen der Fall ist, die Autonomie der Bibliotheken eingeengt ist. Dies hat vielfältige Ursachen. Sie reichen von der bereits angesprochenen Organverfassung über Gewohnheitsrechte einzelner Universitätsmitglieder bis hin zum Dienst- und Besoldungsrecht oder den Verwaltungskosten- bzw. Gebührenordnungen. Die beispielhaft aufgeführten Sachverhalte sind von einer einzelnen Bibliothek oft nur langfristig beeinflussbar, z.T. besteht wie beim Personalrecht keinerlei Möglichkeit einer direkten Einflussnahme. Das Bibliotheksmanagement kann jedoch versuchen, über das bereits erwähnte politische Taktieren oder die Ausschöpfung von Ermessensspielräumen und Regelungsdefiziten seinen Spielraum zu erweitern. Der Zeitbedarf bis zur Verabschiedung und für die Implementierung einer Strategie steigt hierdurch jedoch unweigerlich an. Auch werden Modifikationen der intendierten Strategien hingenommen werden müssen. Wenn jedoch überhaupt ein Wandelprozess in Gang gesetzt werden kann, ist bereits der erste notwendige Schritt für eine erfolgreiche (Re-)Positionierung getan.

Low-cost-Strategie mit Fokussierung auf die Mutterinstitution

Kern der Low-cost-Strategie ist das Erbringen einer Informationsdienstleistung für die Bibliotheksnutzer und die eigene Universität als Organisation zu möglichst niedrigen Kosten.

Aus Sicht der Nutzer liegen die Informationsbeschaffungskosten unter jenen konkurrierender externer Angebote. Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich hierbei vor allem aufgrund der niedrigeren mittelbaren Informationsbeschaffungskosten wie z.B. geringen Zeitkosten oder einem als gering eingestuften psychischen Aufwand für die Informationsbeschaffung. Er basiert damit z.T. auf hoch subjektiven Faktoren,²⁵ welche allerdings durch Benutzerbefragungen erforscht werden können. Die Bibliothek erhält so eine Datenbasis für die Beurteilung geplanter Maßnahmen. Daneben spielen auch die unmittelbaren monetären Beschaffungskosten wie beispielsweise Leihgebühren, Kopier- oder Recherchekosten eine Rolle. Sie sind jedoch durch die Verwaltungskosten- und Gebührenordnungen der Länder weitgehend festgelegt und bieten damit zumindest innerhalb des Geltungsbereiches der jeweiligen Gesetze und Verordnungen kaum einen Differenzierungsvorteil gegenüber anderen Bibliotheken. Die Dienstleistungsqualität erreicht ein Niveau, das gerade noch akzeptabel ist und die Nachfrage bei anderen Anbietern auf dem Informationsmarkt verhindert.

Der Nutzen für die Universität als Organisation

Kosten- und Differenzierungsvorteile von Universitätsbibliotheken

Wettbewerbsvorteil: niedrige mittelbare Informationsbeschaffungskosten

liegt in einer relativ niedrigen Belastung des Haushaltes durch eine reibungslos funktionierende Dienstleistungseinheit. Die EDV-unterstützte Prozessoptimierung hebt zudem das technologische Image der Universität.

Für die Realisierung der Low-cost-Strategie sind folgende Maßnahmen erforderlich:

**Prozessoptimierung,
Outsourcing,
Prozesskostenrechnung**

➤ Die Prozesse sind zu optimieren. Zudem sind alle Möglichkeiten eines kostensenkenden Outsourcings von Teilprozessen zu prüfen.

➤ Die Prozessoptimierung ist zu ergänzen durch den Aufbau einer Prozesskostenrechnung.²⁶ Wie Untersuchungen aus dem Bereich der Industrie gezeigt haben, konzentrieren sich die Bemühungen zur Kostensenkung bei fehlender Prozesskostenrechnung nicht selten auf die geringfügigeren Kostenkomponenten.²⁷ Eine Low-cost-Strategie als ein analytischer Strategietypus kann daher auf die Forderung einer Prozesskostenrechnung nicht verzichten. Die Einführung einer solchen ist jedoch selbst zeit- und kostenaufwändig und erfordert auch entsprechendes Know-how. Bibliotheken, die aus welchen Gründen auch immer, mittelfristig kein entsprechendes Rechnungssystem einzuführen vermögen, können durch eine Prozessoptimierung dennoch erste, wenn auch wahrscheinlich nicht größtmögliche Kosteneinsparungen erzielen.

➤ Das Angebot aus eigenem Bestand wird auf die Massennachfrage in Lehre und Forschung beschränkt, da nur bei entsprechend hoher Prozesshäufigkeit (z.B. Ausleihe) die Fixkosten je Prozess (z.B. Einarbeitungskosten eines Buches) sinken. Es kommt zur Rücknahme der Bestandsbreite und -tiefe und vermehrtem Fremdbezug.

**Low-cost-Strategie:
nur bedingt nachhaltige
Erfolgsposition**

➤ Das e-Angebot im Zeitschriftenbereich wird verstärkt. Es wird Anschluss an Beschaffungskonsortien gesucht, jedoch nur insofern, als hierdurch die unmittelbaren Beschaffungskosten des notwendigen Angebotes auch tatsächlich gesenkt werden können.²⁸

➤ Die Bibliothek gibt einen Teil der durch diese Maßnahmen erzielten Kostensenkungen in Form von Fremdbezugsbudgets an die strategisch wichtigen Bereiche der eigenen Universität weiter, die deren wissenschaftliches Renommee begründen und/oder den Mittelzufluss sichern (Star-Disziplinen), oder von denen erwartet werden kann, dass sie dies zukünftig tun werden (Nachwuchs-Disziplinen).

Die Low-cost-Strategie ist eine unter extremem Budgetdruck mittelfristig denkbare Strategie, die eine Atempause für Bibliotheken und Universitäten mit massiven Etatproblemen schafft. Sie ist in einer solchen Situation häufig eine stark emergente Strategie. Henry Mintzberg hat auf diese Art von Strategien hingewiesen und dadurch die Managementforschung

beeinflusst. Er bemerkt hierzu: »... intentions that are fully realized can be called deliberate strategies. Those that are not realized at all can be called unrealized strategies. The literature of planning recognizes both cases, with an obvious preference for the former. What it does not recognize is the third case, which we call emergent strategy – where a realized pattern was not expressly intended. Actions were taken, one by one, which converged in time in some sort of consistency or pattern. ... few, if any, strategies can be purely deliberate, and few can be purely emergent. One suggests no learning, the other, no control.«²⁹

Durch eine Low-cost-Strategie lässt sich aus den nachstehenden Gründen nur bedingt eine nachhaltige Erfolgsposition aufbauen: Die Low-cost-Strategie schwächt u.U. die Machtbasis der Universitätsbibliotheken. Zu den grundlegenden Machtbasen zählen generell Ressourcen, technische Fähigkeiten und der Besitz erfolgskritischen Wissens.³⁰ Infolge der Low-cost-Strategie kommt es zu einer Bedeutungsabnahme der Ressourcen. Exklusive Bibliotheksbestände werden aufgrund der Orientierung der Bestandsentwicklung an Massenfächern kaum mehr aufgebaut. Zudem kommt es zu einem Abbau und einer Alterung des bibliothekarischen Know-hows und wissenschaftlichen Wissens infolge des verstärkten Fremdbezuges und der zunehmenden Auslagerung von Teilaufgaben auf Dritte. Die Abhängigkeit vom Wissen und der Innovationskraft der Lieferanten und Outsourcingpartner steigt. Einen gewissen Ausgleich zu dieser Entwicklung bietet der den notwendigen Bestandsabbau kompensierende Erwerb von Zugangsrechten, der Aufbau von Wissen über Informationszugänge und -beschaffungsmöglichkeiten sowie der Erwerb von technischen Prozess- und Managementkenntnissen. Der Zuwachs an Know-how und Rechten wird jedoch durch die gleichzeitige Verfolgung des Ziels, Kosten zu senken, begrenzt. Im ungünstigsten Fall bietet sich nach Verfolgung einer Low-cost-Strategie den Wissenschaftlern und der Verwaltung einer Universität das Bild einer Bibliothek, die aus Kostengründen kaum Differenzierungspotential gegenüber anderen Universitätsbibliotheken aufweist: Der Bestand ist qualitativ durchschnittlich und bezieht sich auf vielerorts angebotene Mengendisziplinen, die Zugangsrechte entsprechen dem in den Konsortien gegebenen Standard, die erstellten Fachportale enthalten großenteils die gängigen Links und die Informationsbeschaffung von externen Anbietern wird von den Informationssuchenden vermehrt selbst, z.T. über Direktlieferdienste, durchgeführt. Ist eine solche Situation eingetreten, spricht vieles für die Prüfung eines strategischen, die Kernbereiche bibliothekarischer

Tätigkeit betreffenden Outsourcings der Bibliothek. Dies gilt zumindest in Bezug auf die Informationsversorgung der medizinischen, technischen und naturwissenschaftlichen Forschungs- und Lehrgebiete die sich stark auf Zeitschriften, zumal in elektronischer Form stützen. Natürlich setzt ein Outsourcing generell eine genaue Prüfung der mit den Alternativen Fremdbezug oder Eigenleistung verbundenen Kosten voraus. Der Kostenvergleich muss neben den eigenen unmittelbaren Beschaffungskosten für Medien und den Dienstleistungspreisen des Outsourcingpartners auch die Kosten einer möglichen Leistungsverbesserung im eigenen Haus, die Kosten der Umstellung inkl. Projektkosten, Schnittstellenkosten und mögliche Kostenremanenzen berücksichtigen.³¹ Existiert jedoch ein Kostenvorteil durch Fremdversorgung, so steht streng ökonomisch argumentiert einer (Teil-) Schließung der Bibliothek oder einer Zusammenführung von Bibliotheken mittel- und langfristig nichts im Wege. Letztgenannte Option bietet sich vor allem in Ballungsräumen mit mehreren Universitäten und Bibliotheken an.

Wird die Low-cost-Strategie von der Bibliotheks- und Hochschulleitung lediglich als temporäre Strategie zur Überwindung von Etatengpässen gesehen mit der Absicht eines Strategiewechsels zu einem späteren Zeitpunkt, so ist es fraglich, ob dieser Wechsel noch gelingen kann. Routinedenken in Richtung Prozesseffizienz und fehlendes oder veraltetes Know-how können einen Strategiewechsel verhindern. Das gilt vor allen Dingen dann, wenn der thematische Akzent »Kostensenkung« längere Zeit fokussiert wurde, sei dies nun mit Absicht geschehen oder gezwungenermaßen.

Die Low-cost-Strategie einer Universitätsbibliothek unterscheidet sich grundlegend von der Strategie der Kostenführerschaft marktwirtschaftlich operierender Unternehmen. Die Kostenführerschaft führt dort zu einer unmittelbaren Verbesserung des Ergebnisses und einer Stärkung der Marktposition des kostenfokussierten Unternehmens. Ein solch unmittelbarer, die eigene Existenzsicherheit erhöhender Vorteil ergibt sich für die Bibliothek nicht. Vielmehr steht ihre Existenz bei einer strengen Orientierung an einer ökonomischen Logik permanent auf dem Prüfstand. Bedenkt man jedoch, dass neben der ökonomischen Logik im traditionellen Sinne und dem Streben nach neuem Wissen auch das Ringen um Aufmerksamkeit den Wissenschaftsbetrieb mit bestimmt, sei es, weil kollegiale Aufmerksamkeit ein Anreizsystem für wissenschaftliche Leistung darstellt,³² oder sei es, weil Aufmerksamkeit im Ringen um politische Mehrheiten nützlich ist, und bedenkt man weiter, dass Auf-

merksamkeit nicht beliebig vermehrbar ist, so ergibt sich hierdurch für die Bibliothek auch eine Chance. Eine Low-cost-Strategie ist spätestens nach Erreichen eines angestrebten niedrigeren Kostenniveaus und einer Phase der Gewöhnung an ein reduziertes Dienstleistungsangebot eine Strategie der unauffälligen Effizienz. Die Bibliothek beansprucht in diesem Stadium nur wenig der knappen Ressource Aufmerksamkeit³³ von Seiten der Universität und ihrer Mitglieder. Es besteht daher auch eine gewisse Chance der Nichtbeschäftigung mit dem Thema Bibliothek und damit der Stabilisierung ihrer Existenz, soweit und solange der Wettbewerbsdruck im Forschungs- und Bildungsbereich und die ökonomische Situation einer Universität es zulassen. Diese Nichtbeschäftigung mit einer reibungslos funktionierenden Dienstleistungseinheit ist ein Zeichen der Intelligenz des Systems Universität, das so die knappe Ressource Aufmerksamkeit seiner Mitglieder für die eigentlichen Ziele verwenden kann.³⁴ Allerdings wird diese Form der Existenzsicherung erkaufte mit dem Verzicht auf die Entwicklungsfähigkeit der Bibliothek. Eine Organisation ist entwicklungsfähig, wenn sie handlungsfähig ist. Handlungsfähigkeit aber setzt eine ausreichende Verfügung über

**Low-cost-Strategie:
Strategie der unauffälligen
Effizienz**

Ressourcen voraus.³⁵ Über ausreichende Ressourcen verfügt jedoch nur die Organisation, die Wertschätzung besitzt, und besondere Wertschätzung ist ohne erhöhte Aufmerksamkeit nicht erreichbar. Der Kreis von Ressourcenausstattung, Kostensenkungszwang und Aufmerksamkeit schließt sich und macht z.B. verständlich, warum Universitäten unter Nutzung der durch den Globalhaushalt gegebenen Möglichkeiten etliche Millionen am Jahresende auf das Folgejahr übertragen, anstatt den laut vorgetragenen Klagen der Bibliotheken über Etatengpässe Gehör zu schenken und einen Teil der freien Mittel zur Verfügung zu stellen.³⁶ Eine Hochschule, die so handelt, verhält sich unter der Bedingung, dass ihre Bibliothek eine Low-cost-Strategie verfolgt, durchaus ökonomisch rational im traditionellen Sinne und im Sinne einer Ökonomie der Aufmerksamkeit intelligent.

Aus einer langfristigen Perspektive könnte sich die Situation jedoch anders darstellen. Eine Low-cost-Strategie ist aufgrund des verstärkten Zugriffs auf Fremdbestände mittels Fernleihe eine opportunistische Wettbewerbsstrategie. Die Kostenvorteile der beziehenden Bibliothek werden von den Lieferbibliotheken mitfinanziert, indem diese die finanzielle Belastung eines breiten und/oder tiefen Bestandes und eines nicht kostendeckenden Leihverkehrs übernehmen. Mit zunehmendem Bildungs- und Verteilungswettbewerb der Universitäten und Bundesländer dürfte die Bereitschaft zur Mitfinanzierung fremder Bibliotheken zukünftig sinken. Ein Anzeichen hierfür findet sich in der gegenseitigen Leistungsverrechnung der neuen Leihverkehrsordnung. In der Folge werden die Preise für den Fremdbezug von Dokumenten aus anderen Bibliotheken steigen. Im Extremfall tritt eine offene oder verdeckt praktizierte Lieferverweigerung ein, es kommt zum Systemcrash und in seiner Folge zu einer Gefährdung der Position der Universität im Bildungs- und Forschungswettbewerb. Gelingt es der Bibliothek, diese Gefahr den universitären Entscheidungsgremien bewusst zu machen, so kann sie hierdurch ihren Strategiespielraum möglicherweise erweitern. Zwar werden bereits erste kollektive Maßnahmen ergriffen, um einem potentiellen Systemcrash entgegenzuwirken. Ein Beispiel hierfür ist der Aufbau nichtkommerzieller Publikationsplattformen.³⁷ Ob durch solche Aktivitäten die angespannte Situation vieler Bibliotheken jedoch wirklich spürbar entschärft werden kann, bleibt abzuwarten.

Hybridstrategie

Die im Folgenden beschriebene Hybridstrategie ist eine Strategie zur direkten Stützung der Wettbewerbsposition der Mutterinstitution. Es handelt sich

dabei um eine Mischstrategie zwischen der beschriebenen Low-cost-Strategie und einer reinen, engen Differenzierungsstrategie, die darauf abzielen würde, allen Universitätsangehörigen gleichermaßen ein übertragendes Dienstleistungsangebot zu bieten. Eine solche Strategie ist aufgrund der angespannten Etatlage der meisten Universitätsbibliotheken kaum finanzierbar und wird daher in Reinform nicht diskutiert. Die Bibliothek stiftet, sofern sie eine Hybridstrategie verfolgt, den Studierenden im Wesentlichen den gleichen Nutzen wie bei der Low-cost-Strategie. Das Niveau des Bestandes und der Dienstleistungen der Bibliothek für Lehre und Forschung hingegen wird differenziert gehandhabt. Es ist hoch für die Star- und Nachwuchs-Disziplinen und auf gerade noch akzeptablem Niveau für die Übrigen.

Die konkreten strategischen Maßnahmen unterscheiden sich nun je nachdem, ob die Bibliothek sich vom technologischen oder sozialen Paradigma der Wissensgesellschaft leiten lässt. Auf Basis des technologischen Paradigmas entwickelt oder verstärkt die Bibliothek vor allem innovative, informationstechnologische Dienstleistungsangebote. Bibliothek und Universität verhalten sich dabei weitgehend als Regelnehmer, d.h. ihr Verhalten geht konform mit den etablierten institutionellen Rollenerwartungen.³⁸

Eine normative Orientierung am sozialen Paradigma der Wissensgesellschaft führt zur Einbindung der Bibliothek in kollaborative Lernprozesse, wie sie im Rahmen von Lehr- und Forschungsprojekten ablaufen. Wissenschaftliche Mitarbeiter der Bibliothek werden aktiv in diese Projekte eingebunden. Diese Bibliotheksmitarbeiter verfügen nicht nur über ein hohes Maß an Information Literacy, sondern auch über ein breites wissenschaftliches Fach-Know-how, implizites Wissen über Personen der eigenen Universität und fremder Hochschulen und eine andere Wertestruktur als viele Universitätsangehörige. So betreuen Fachreferenten meist ganze Wissenschaftsbereiche und nehmen fachliche Zusammenhänge wahr, die bei einem stark spezialisierten Fokus leicht übersehen werden. Aufgrund des in der Bibliothekskultur verankerten Langfristdenkens schätzen wissenschaftliche Bibliothekare auch oft aktuelle Trends anders ein. Kombiniert mit wissenschaftshistorischem Know-how könnten sie ein dringend notwendiges Gegengewicht zur zunehmenden Dominanz des Kurzzeitgedächtnisses³⁹ der Forschung bilden und so mit dazu beitragen, echte Forschungslücken zu schließen. Als Folge davon könnte sich das Renommee einer Universität verbessern, und eine Verschwendung von Human- und Sachressourcen durch erneutes Erforschen von bereits Erforschtem würde vermieden. Auch ließe sich das Erfahrungs-

wissen der Bibliothekare im Umgang mit Wissen für die Zwecke des Aufbaus eines Wissensmanagements der Universität nutzen. Eine Überwindung der Zerteilung der akademischen und bibliothekarischen Welt könnte Forschung und Lehre einer Hochschule befruchten und eine neue Kultur des Lehrens und Forschens reifen lassen, aus der eine neue Kernkompetenz mit echtem Differenzierungspotential im Bildungswettbewerb und im Wettbewerb der Informationsanbieter erwachsen könnte. Beide, Universität und Bibliothek, agieren bei dieser Substrategie der Hybridstrategie als Regelbrecher. Sie bewegen sich außerhalb herkömmlicher institutioneller Denkschemata.

Langfristige Erfolgsdeterminanten einer Hybridstrategie sind neben der Prozessoptimierung des informationslogistischen Kerns vor allem ausreichendes Know-how, auf lange Sicht genügend finanzielle Mittel zur Vorfinanzierung innovativer Projekte und Hebung der Dienstleistungsqualität sowie gerade bei einer Orientierung am sozialen Paradigma der Wissensgesellschaft die Überwindung tradierter Wertvorstellungen sowohl von Seiten der Universität als auch der Bibliothek.⁴⁰ Forschende und Lehrende, aber auch die Bibliotheken selbst müssen bereit sein, wissenschaftlich qualifizierte Bibliotheksmitarbeiter nicht nur als Manager eines Dienstleistungsbetriebes, sondern auch als Wissenschaftler anzuerkennen. Diese Erfolgsbedingung ist bei realistischer Betrachtung des Status quo in vielen Universitäten nicht gegeben, noch ist zu erwarten, dass sie mit einer »Strategie des Paukenschlages« geschaffen werden kann. Sie lässt sich jedoch schrittweise aufbauen. Durch erfolgreiche, unkonventionelle Pilotprojekte, die in Zusammenarbeit mit aufgeschlossenen Professoren und Fakultäten durchgeführt werden, lässt sich ein Umdenken einleiten und im günstigen Fall nach und nach Breitenwirkung erzielen. Auch hier gilt, was Cohen und March über den Wandel in Universitäten geschrieben haben: »Persist – It is a mistake to assume that if a particular proposal has been rejected by an organization today, it will be rejected tomorrow. Different sets of people and concerns will be reflected each time a problem is considered or a proposal discussed.«⁴¹

Strategie der Systemführerschaft im Netz

Eine weitere strategische Stoßrichtung ist die Positionierung einer Universitätsbibliothek als Leitbibliothek eines stabilen interorganisatorischen Informationsnetzwerkes mit Fokussierung auf eine Wissenschaftsdiziplin. Beispiele für diese Strategie bieten die Virtuellen Fachbibliotheken. Innerhalb dieser Netzwerke etablieren sich einige Bibliotheken als Systemführer,⁴² als Orchestratoren⁴³ eines Netzwerkes.

Mischstrategie zwischen Low-cost-Strategie und Differenzierungsstrategie

Einbindung der Bibliothek in Forschung und Lehre

Positionierung der UB als Leitbibliothek im Informationsnetzwerk

Die Strategie der Systemführerschaft beinhaltet für die Leitbibliothek eine Reihe von Vorteilen: Sie akkumuliert in dieser Position neues fachliches, technologisches und Kooperations-Know-how und stärkt damit im Kern bereits angelegte Fähigkeiten mit der Chance, diese zu echten Kernkompetenzen zu verschmelzen.⁴⁴ Dem Wesen einer Kernkompetenz entsprechend schließt dies die Möglichkeit ein, das erworbene Know-how auf andere fachliche Bereiche der Bibliothek zu übertragen.⁴⁵ Der Systemführer erweitert zudem den Markt für die Verwertung eigener Bestände. Zum einen geschieht dies regional und zum anderen hinsichtlich des Kundenkreises durch den direkten Aufbau eines Markenimages⁴⁶ des Fachportals und eines indirekten der Leitbibliothek. Schließlich erlangt die Bibliothek durch diese Strategie auch die Aufmerksamkeit der politischen Stakeholder und erhöht dadurch die Chance der Förderung weiterer innovativer Projekte durch öffentliche Gelder.

Auch eine Strategie der Systemführerschaft ist jedoch durchaus differenziert zu beurteilen. Strategische Netzwerke werfen etliche, spezifische Probleme der personalen sowie strategischen Führung von und in Netzwerken auf, die bisher noch unzureichend gelöst sind. Angeführt seien hier nur die Handhabung von Kosten-Nutzen-Ungleichgewichten zwischen den Netzwerkpartnern oder der Umgang mit nur teilweise beeinflussbaren Entscheidungsprozessen im Netzwerk.⁴⁷ Bibliotheken haben im Sinne einer Übereinstimmung von Bibliotheks- und Universitätsstrategie im Besonderen zu prüfen, ob die durch das Netzwerk bediente Zielgruppe für die strategische Positionierung der eigenen Universität im Bildungswettbewerb überhaupt von Bedeutung ist. Ist dies nicht der Fall, muss im Rahmen einer normativen Diskussion zwischen Universität und Bibliothek geklärt werden, inwieweit die Universität bereit ist, gesamtgesellschaftliche Ansprüche zu befriedigen. Ergebnis einer solchen Diskussion kann die bewusste Entscheidung zur Toleranz des Konfliktes, zum Ausbalancieren einzelwirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Ansprüche sein im Bewusstsein, dass (1) jede einseitige, die komplexen Wirkungsbeziehungen innerhalb des Bildungssystems, innerhalb des politischen Systems und zwischen diesen Subsystemen der Gesellschaft außer Acht lassende Entscheidung die eigene Position im Wettbewerb gefährden kann, weil mögliche Rückkopplungseffekte nicht beachtet wurden und dass (2) Spannungen zum Motor des Bibliothekswandels werden können, denn sie schaffen ein Reizklima, das die Bibliothek zwingt, ihre Ziele, Struktur und Kultur zu hinterfragen und diese, sofern dies notwendig erscheint, auch zu verändern. Spannungen fördern so-

mit Flexibilität und bieten Gelegenheit zum organisatorischen Lernen.⁴⁸ Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Flexibilität an sich noch kein Garant einer erfolgreichen Bibliotheksentwicklung ist. Erforderlich ist vielmehr der reflektierte Umgang mit Flexibilität, ihre der jeweiligen Situation angemessene Dosierung im Sinne einer »flexiblen Flexibilität«. Gelingt es, ein solches Verhalten in der Bibliothekskultur und damit dauerhaft zu verankern, erhöht dies die Intelligenz des Systems⁴⁹ Bibliothek.

WEITERFÜHRENDE BETRACHTUNG

Jede strategische Ausrichtung einer Bibliothek muss durch die Gestaltung der strukturellen Komponenten gestützt werden. Hierzu zählen neben der Organisationsstruktur auch die Anreiz-, Planungs- und Managementinformationssysteme. Außerdem muss das Problemverhalten der Mitarbeiter hinterfragt und angepasst werden. Gleiches gilt für die Bibliothekskultur. Eine nachhaltige Erfolgsposition kann nur eingenommen werden, wenn die Interdependenzen zwischen der Aktivitäts-, der Struktur- und der Verhaltensebene berücksichtigt werden.⁵⁰ Derzeit werden die Probleme der angesprochenen Managementbereiche jedoch noch weitgehend separat diskutiert. Überlegungen zur Lösung einzelner Strategie-, Struktur- und Verhaltensfragen können jedoch die Vorstufe für eine notwendige, alle Aspekte integrierende Betrachtung des Managements einer Universitätsbibliothek bilden.

¹ Der Beitrag ist eine überarbeitete Fassung folgender Veröffentlichung: Simon, Th.: Strategische Positionierung von Universitätsbibliotheken. In: Rasche, Chr.; Wagner, D. (Hrsg.): Professional Services. München: Rainer Hampp, 2003, S. 31–54. Die Wiedergabe der wörtlich übernommenen Passagen erfolgt mit Zustimmung des Verlages.

² Vgl. ACRL: Do We Need Academic Libraries (www.ala.org/acrl/academiclib.html, 21.01.2000, Abruf: 16.02.03)

³ Vgl. Leskien, H.: Die Globalisierung auf dem Markt bibliothekarischer Leistungen. In: Wefers, S. (Hrsg.): Von Gutenberg zum Internet. Frankfurt/Main: Klostermann, 1997, S. 111–127, hier S. 121

⁴ Vgl. Crowley, B.: Tacit Knowledge, Tacit Ignorance, and the Future of Academic Librarianship. In: College & Research Libraries 62, 6 (2001), S. 565–584, hier S. 570

⁵ Vgl. Müller-Böling, D.: Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung, 2000, S. 115 ff.; Wissenschaftsrat: Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Köln: Wissenschaftsrat, 2000, S. 54 ff.

⁶ Vgl. Roosendaal, H. E.; Geurts, P.; van der Vet, P. E.: Eine neue Wertschöpfungskette für den Markt der wissenschaftlichen Information. In: BFuP 26, 2 (2002), S. 149–153

⁷ Vgl. hierzu die »Library Bill of Rights« der ALA (www.ala.org/work/freedom/lbr.html, Abruf 16.02.03), ihre Übernahme in die »Intellectual Freedom Principles for Academic Libraries« der ACRL (www.ifla.org/faife/ifstat/acrlprin.htm; Stand 29.06.99, Abruf 16.02.03) und ihre Übernahme in die »Glasgow Declaration on Libraries, Information Services and Intellectual Freedom« der IFLA (www.ifla.org/faife/policy/iflastat/glddeclar.html; Abruf 16.02.03). Vgl. außerdem die Adaption dieser Grundhaltung in Lehrwerken wie Hacker, R.: Bibliothekarische Grundwissen. München: Saur, 2000, S. 19 oder Werken zur Vermittlung von Orientierungswissen wie Gorman, M.: Our Enduring Values. Librarianship in the 21st Century. Chicago: ALA, 2000, S. 131 ff.

⁸ Vgl. Leskien, H., a. a. O., S. 122 f.

⁹ Vgl. Leskien, H., a. a. O., S. 121

¹⁰ Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen. 3. Aufl. Bern: Haupt, 1986, S. 34

¹¹ Vgl. zur Dualität der Operationslogiken Schedler, K.; Proeller, I.: New Public Management. Bern: Haupt, 2000, S. 53

- ¹² Vgl. Franck, G.: *Ökonomie der Aufmerksamkeit*. München: Hanser, 1998, S. 72 ff.
- ¹³ Vgl. Franck, G., a.a.O., S. 37 ff.
- ¹⁴ Bleicher, K.: *Normatives Management*. Frankfurt/Main: Campus, 1994, S. 46
- ¹⁵ Vgl. zu diesen Paradigmen der Wissensgesellschaft, insbesondere auch in ihrer Bedeutung für Bibliotheken Gödert, W.: Ein informationstheoretisches Paradigma für bibliothekarisches Handeln. In: Blum, A. (Hrsg.): *Bibliothek in der Wissensgesellschaft*. Festschrift für Peter Vodosek. München: Saur, 2001, S. 389–403
- ¹⁶ Barzun, J. S.: *The American University: How It runs, Where It is Going*. 2. Aufl. Chicago: University of Chicago Press, 1993, S. 198, zitiert nach Crowley, B., a.a.O., S. 566
- ¹⁷ Vgl. Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management*. 5. Aufl. Frankfurt/Main: Campus, 1999, S. 182 ff.
- ¹⁸ Vgl. Doppler, K.; Lauterburg Ch.: *Change Management*. 5. Aufl. Frankfurt/Main u. New York: Campus, 1996, S. 139 ff.
- ¹⁹ Barzun, J. S., a.a.O., S. 198, zitiert nach Crowley, B., a.a.O., S. 566
- ²⁰ Vgl. Bach, N.: Wandel individuellen und kollektiven Mitarbeiterverhaltens. In: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change*. Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 221–260, hier S. 250 ff.
- ²¹ Vgl. Cohen, M. D.; March, J. G.: *Leadership and Ambiguity*. 2. Aufl. Boston: Harvard Business School Press, 1986, S. 2 f.
- ²² Vgl. Cohen, M. D.; March, J. G., a.a.O., S. 205 ff. sowie Doppler, K.; Lauterburg, Ch., a.a.O., S. 146 f. und 324 ff.
- ²³ Vgl. Porter, M. E.: *Wettbewerbsvorteile*. 5. durchges. und erw. Aufl. Frankfurt/Main: Campus, 1999, S. 37 ff.; des Weiteren zu Strategietypen allgemein auch Abplanalp, P.A.; Lombriser, R.: *Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß*. München: Gerling-Akad. Verlag, 2000, S. 83 ff.; Müller-Stewens, G.; Lechner, Ch.: *Strategisches Management*. Stuttgart: Poeschel, 2001, S. 188 ff.
- ²⁴ Vgl. Bleicher, K., 1999, S. 72
- ²⁵ Vgl. zum umfassenden Kostenbegriff aus Kundensicht: Kotler, P.; Bliemel, F.: *Marketing Management*. 10. überarb. u. akt. Aufl. Stuttgart: Poeschel, 2001, S. 58
- ²⁶ Vgl. zur Prozesskostenrechnung für Bibliotheken: Ceynowa, K.; Coners, A.: *Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken*. Frankfurt/Main: Klostermann, 1999
- ²⁷ Vgl. Schneider, H.: *Outsourcing von Beschaffungsprozessen – Beschaffungsdienstleister und ihre Konzepte*. Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verl., 1998
- ²⁸ Vgl. zum Einfluss von Beschaffungskonsortien auf deren Beschaffungskosten: Degkwitz, A.; Andermann, H.: *Angebots-, Nutzungs- und Bezugsstrukturen elektronischer Fachinformation in Deutschland*. In: *ABI-Technik* 2 (2003), S.12–31
- ²⁹ Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York u.a.: Prentice Hall, S. 24 f.
- ³⁰ Vgl. Mintzberg, H.: *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983, S. 24 f. sowie die dort angegebene Literatur
- ³¹ Vgl. Schneider, H., a.a.O., S. 40 ff.; zu kostenverursachenden Dysfunktionalitäten beim Outsourcing bibliothekarischer Kernaufgaben vgl. Lüdtkke, H.: *Outsourcing des Bestandsmanagements*. In: *Bibliotheksdienst* 33, 8 (1999) (<http://bibliotheksdienst.zlb.de>; Abruf: 16.09.03)
- ³² Vgl. Franck, G., a.a.O., S. 47 f.
- ³³ Vgl. zur Knappheit der Ressource »Aufmerksamkeit« Franck, G., a.a.O., S. 49 ff.
- ³⁴ Vgl. zum Zusammenhang von organisationaler Intelligenz und Verwendung von Aufmerksamkeit Franck, G., a.a.O., S. 204 f.
- ³⁵ Vgl. Kirsch, W.: *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. 2. Aufl. München: Kirsch, 1991, S. 472
- ³⁶ Vgl. Frankenberg, P.: Rede anlässlich der Beratungen des Landtags über den Staatshaushaltsplan 2002/2003. 2. Lesung, am 31. Januar 2002 in Stuttgart. Auszug aus dem Protokoll des Landtags. (www.mwk-bw.de/Aktuelles/Reden/Min/Haushaltsdebatte.pdf, Stand 31.01.02, Abruf: 16.02.2003), S. 4
- ³⁷ Vgl. Andermann, H.; Degkwitz, A.: *Neue Ansätze in der wissenschaftlichen Informationsversorgung*. (www.epublications.de/publications.htm; 25.07.03; Abruf: 16.09.03)
- ³⁸ Vgl. zum regelgeleiteten Handeln sozialer Systeme Willke, H.: *Systemtheorie II*. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius, 1996, S. 142 ff.
- ³⁹ Vgl. Frühwald, W.: *Gutenbergs Galaxis im 21. Jahrhundert*. Die Wissenschaftliche Bibliothek im Spannungsfeld von Kulturauftrag und Informations-Management. In: *ZfBB* 49, 4 (2002), S. 187–194, hier S. 187 ff.
- ⁴⁰ Vgl. zur Notwendigkeit eines Kulturwandels der Bibliotheken für ein Wissensmanagement Townley, C. T.: *Knowledge Management and Academic Libraries*. In: *College & Research Libraries* 62, 1 (2001), S. 44–55, hier S. 53
- ⁴¹ Cohen, C. and March, J., a.a.O., S. 208
- ⁴² Vgl. zur Strategie der Systemführerschaft in virtuellen Unternehmen Bleicher, K., 1999, S. 124 ff.; Bleicher, K.: *Paradigmawechsel zur Wissensgesellschaft – Veränderte Spielregeln erfordern neue Strategien, Strukturen und Kulturen*. In: Bleicher, K.; Berthel, J. (Hrsg.): *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft*. Frankfurt/Main: FAZ, 2002, S. 57–85, hier S. 69 f.
- ⁴³ Vgl. zu Orchestratoren strategischer Netzwerke: Heuskel, D.: *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*. Frankfurt/Main: Campus, 1999, S. 64 ff.
- ⁴⁴ Vgl. Bleicher, K., 1999, S. 125 ff.
- ⁴⁵ Vgl. Hamel, G.; Prahalad, C. K.: *Wettlauf um die Zukunft*. Wien: Ueberreuter, 1995, S. 313
- ⁴⁶ Vgl. Bleicher, K., 1999, S. 126; Heuskel, D., a.a.O., S. 67
- ⁴⁷ Vgl. Sydow, J.: *Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung*. In: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*. 2. akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 279–292.; Sydow, J.: *Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung*. In: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*. a.a.O., S. 293–339.
- ⁴⁸ Vgl. zu Spannungsverhältnissen als Motor des Wandels allgemein Bleicher, K., 1999, S. 490 ff.
- ⁴⁹ Vgl. Simon, V.: *Management, Unternehmenskultur und Problemverhalten*. Wiesbaden: DUV, 2000, S. 464 ff.
- ⁵⁰ Zu den Dimensionen eines integrierten Managements vgl. Bleicher, K., 1999, S. 71 ff.

DIE VERFASSERIN

Dipl.-Kaufmann Theresia Simon ist Doktorandin an der Universität Potsdam und war mehrere Jahre als Fachreferentin an der Universitätsbibliothek St. Gallen tätig. Sie ist außerdem Lehrbeauftragte für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule für Technik und Sozialwesen Ravensburg-Weingarten und der Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen. Richard-Mayer-Str. 3, 88250 Weingarten, theresia.simon@t-online.de