

Aus Ideen Strategien entwickeln: Unternehmensberatung im Bibliotheksbereich

Von Josef Wandeler (wandeler@trialog.ch)

Erschienen in: Buch und Bibliothek, Heft 3, März 2000

Die Dynamik des Wandels von der Industrie- zur Informationsgesellschaft prägt seit Jahren auch die Welt der Bibliotheken, stellt sie vor neue Fragen und Herausforderungen, fordert neue Antworten und Arbeitsweisen. Mit dem immer schneller werdenden Rhythmus der Veränderung Schritt zu halten, ist nicht einfach. Da die eigenen Ressourcen und Möglichkeiten jeder Bibliothek begrenzt sind, ist es auch in diesem Bereich immer selbstverständlicher geworden, für bestimmte Projekte und Problemstellungen externes Know-how zu nutzen. In diesem Bereich ist die Trialog AG als spezialisierte Unternehmensberatung für die Bereiche Bibliothek, Dokumentation und Archiv tätig. 1988 mit Sitz in Zürich gegründet ist sie vor allem in der Schweiz, aber auch in Deutschland und Österreich tätig.

Wir beiden Firmengründer und -Inhaber waren während Jahren im Bibliotheks- und Dokumentationsbereich tätig und machten in verschiedenen Projekten die Erfahrung, dass es schwierig war, externe Berater zu finden, die das fachliche Know-how aus diesem Bereich mitbringen und die spezifischen Aufgaben, Probleme und Arbeitsweisen von Bibliotheken und Dokumentationsstellen aus der Praxis kennen. Daraus entstand die Idee, diese "Marktlücke" zu füllen und eine Beratungsfirma aufzubauen, die eine umfassende konzeptionelle, organisatorische, technische und fachliche Unterstützung anbieten kann. Das Know-how der Trialog AG basiert auf drei Säulen:

- Berufspraxis in Bibliothek und Dokumentation (nur ein Berater, der sowohl die "Knochenarbeit" an der Basis wie auch Leitungsfunktionen aus eigener Erfahrung kennt, versteht auf Anhieb die Fragen und Probleme seiner Kunden).
- Know-how und Erfahrung in Organisation und Projektmanagement.
- Ein fundiertes technisches Know-how im Bereich Informatik: Kenntnis der Entwicklungstrends und Marktübersicht, die eine neutrale Beratung erlaubt.

Die hauptsächlichen Aufgabengebiete der Trialog AG im Bibliotheksbereich in den Anfangsjahren waren: Projektberatung bei Umstellung auf EDV, Zustands- und Bedarfsanalysen, Evaluation von Bibliothekssystemen; Beratung bei der Reorganisation von Arbeitsabläufen, Migration von Daten aus alten Systemen. Im Lauf der 90er-Jahre hat sich die Situation grundlegend verändert:

- Die Umstellung auf EDV ist (zumindest in der Schweiz) praktisch überall vollzogen. Beratung bei Neueinführung eines EDV-Systems findet nur noch in Ausnahmefällen statt, hingegen wird oft Unterstützung beim Ersatz von alten Bibliothekslösungen durch ein neues System benötigt.
- Die Bibliotheken bzw. die Bibliothekare haben ein neues Selbstverständnis entwickelt - die früheren Benutzer werden vermehrt als Kunden wahrgenommen. Daraus ergibt sich auch ein neues Qualitätsbewusstsein und der Bedarf, die heutigen Dienstleistungen kritisch zu beurteilen und zu verbessern.
- Mit der Krise der 90er Jahre haben Kostendruck und Rationalisierungsbemühungen auch die Bibliotheken massiv getroffen: Etats und Planstellen wurden gekürzt; Bibliotheken müssen gegenüber ihren Trägerschaften bzw. Unternehmensleitungen begründen können, warum und welche bibliothekarischen Aufgaben auch in Zeiten des Internet noch notwendig und sinnvoll sind.
- Die neue Technologien, insbesondere elektronische Publikationen und das Internet, verändern das Umfeld der Bibliotheken. Traditionelle Arbeitsweisen und Dienstleistungen werden in Frage gestellt oder gar obsolet, dafür kommen ganz neue Aufgaben auf die

Bibliotheken zu, die auch anderes und neues Know-how vom Personal auf allen Ebenen verlangen.

- Die früher klar abgegrenzten Bereiche Bibliothek - Dokumentation - Archiv wachsen immer mehr zusammen; dies betrifft in erster Linie die innerbetrieblichen Bibliotheken.

Damit stehen heute ganz andere Fragestellungen im Zentrum unserer Beratungsarbeit als noch vor fünf bis zehn Jahren. Dabei geht es immer um die *Integration der Bibliotheken in eine veränderte Informationslandschaft*:

Mit dem Siegeszug von Internet und Intranet hat sich das Informationsverhalten der früheren Benutzer und heutigen Kunden von Bibliotheken verändert. Sie haben heute die Möglichkeit, vom zu Hause oder vom Arbeitsplatz aus auf vielfältige Informationsangebote zuzugreifen – das Angebot der Bibliothek ist da nur noch eines unter vielen anderen. Von den Bibliotheken verlangt dies ein hohes Mass an Flexibilität, da ganz unterschiedliche Kundensegmente mit unterschiedlichem Bedarf zufriedengestellt werden müssen. Im Rahmen einer Strategieentwicklung für die Bibliothek/Dokumentation von Pro Senectute Schweiz zeigte sich die ganze Bandbreite von externen Kunden: "Traditionalisten", die am liebsten vor Ort in den Papierbeständen stöbern; "Onliner", die über Internet im Katalog suchen und das Dokument gleich bestellen wollen und die "Papierlosen", die das online gefundene Dokument gleich auf ihren PC runterladen möchten, um es in ihren Arbeitsprozess zu integrieren. Bei allen Unterschieden äusserten aber alle einen gemeinsamen Bedarf: Sie wollen kompetente Ansprechpartner in der Bibliothek, die sie bei der Informationssuche unterstützen und ihren weitere Möglichkeiten und Wege aufzeigen.

Je mehr Informationsbestände elektronisch verfügbar sind, um so mehr verändert sich auch die Aufgabe der Bibliotheken: Die beste Bibliothek ist nicht mehr diejenige mit dem grössten bzw. vollständigsten eigenen Bestand, sondern diejenige, die die besten Zugangswege zu Informationen anbieten kann. Das Stichwort dazu heisst Integration von eigenen und fremden Informationsbeständen. Wenn wir heute mit Bibliothekaren die Anforderungen an einen modernen Bibliothekskatalog diskutieren, ist es beispielsweise selbstverständlich, dass neben den konventionellen Printmedien und Nonbooks auch elektronische Dokumente nachgewiesen werden müssen, auch Dokumente, die via Internet zugänglich sind und deren URL aus dem Katalog heraus direkt angeklickt werden kann.

Neben der Integration fremder Bestände ist vor allem auch der Kostendruck verantwortlich dafür, dass Kooperationsprojekte im Bibliotheksbereich geradezu Konjunktur haben. Als Beispiele aus unserer Beratungsarbeit wären zu nennen: 1994 führten wir an der Universität Bern eine Untersuchung durch, in die die rund 90 Bibliotheken (von kleinen Institutsbibliotheken über Fachbereichs- und Fakultätsbibliotheken bis zur Universitätsbibliothek) einbezogen waren und Vorschläge entwickelte, wie die vorhandenen Ressourcen besser genutzt werden könnten. Im Zusammenhang mit dem Aufbau der Fachhochschule Zentralschweiz liessen 1997 zwanzig betroffene Bibliotheken aus Luzern abklären, wie sie gemeinsam in Zukunft die höheren Anforderungen an die Informations- und Literaturversorgung bewältigen können. Auch im Bereich der allgemein-öffentlichen Bibliotheken sind Kooperationsprojekte im Gange, um aus den einzelnen Schul-, Gemeinde- und Regionalbibliotheken ein leistungsfähiges und modernes Netzwerk aufzubauen. Bei all diesen Kooperationsprojekten hat der externe Experte die Aufgabe, unterschiedliche Traditionen und Arbeitsweisen einander näher zu bringen und mit den Betroffenen gemeinsame Lösungen zu die Zukunft zu entwickeln. Dabei ist die Grenze zwischen Organisationsberatung und Organisationsentwicklung fließend: Kooperationen sind immer mit Autonomieverlust für alle Beteiligten verbunden und dies löst oft Ängste und Abwehrhaltungen aus, die ernst genommen werden müssen.

Die Schnelligkeit der technologischen Entwicklung führt oft zur Unsicherheit, was denn in Zukunft alles auf uns zukommen werde und ob das, was wir heute tun, in einigen Jahren überhaupt noch sinnvoll sei. Mit dieser Frage werden wir als Berater regelmässig konfrontiert, sei es von Bibliotheksleitern, die einen Blick über die Alltagshektik hinaus tun wollen oder von Unternehmensleitungen, die wissen wollen, welche Investitionen in ihre interne Bibliothek

sinnvoll und zukunftsgerichtet ist. Auch Berater sind keine Propheten, aber eine fundierte Strategieentwicklung ist ein wichtiges Instrument, um Klarheit zu schaffen, wie sich eine Bibliothek entwickeln muss, damit sie in 5-10 Jahren nicht im Abseits steht. Der entscheidende Schritt ist dann immer, den übergeordneten Verantwortlichen klar zu machen, dass eine Strategie kein Papier ist sondern ein Prozess: Es hilft nichts, wenn der externe Berater im Schnellzugtempo durch die Bibliothek marschiert und dann im stillen Kämmerlein einen Bericht verfasst - dabei wird nur ein Papier entstehen, das schnell in der Schublade verstaubt und keine Wirkung zeigt. Berichte sind nur dann nützlich, wenn sie aus einem Prozess entstehen, in dem die Beteiligten die Stärken und Schwächen der Gegenwart analysiert und eine gemeinsame Zukunftsperspektive entwickelt haben.

In einem [Referat](#) am Deutschen Dokumentartag 1997 habe ich skizziert, unter welchen Voraussetzungen eine externe Beratung erfolgreich sein kann:

Entscheidend sind die Veränderungsbereitschaft und projektorientiertes Arbeiten einer Organisation. Stichworte dazu sind: Ist ein "change management" vorhanden, ist die Organisation offen für Veränderungen und werden die Beteiligten und Betroffenen in Reorganisationsprozesse einbezogen? Ist der Führungsstil geprägt von einer offenen Informationspolitik und hat die Führung ein positives Verhältnis zu Kritik? Werden klare Zielsetzungen und Vorgaben definiert und deren Erfüllung auch kontrolliert? Und schliesslich: Sind mit einem Projekt oder einer Untersuchung nicht versteckte Absichten verbunden, die nicht offen ausgesprochen werden? Eine mehr als unangenehme Situation für den Berater ist der Wunsch nach einem Gefälligkeitsgutachten, das nur bereits getroffene Entscheidungen oder vorgefasste Meinungen bestätigen soll. In solchen Fällen haben wir auch schon Aufträge abgelehnt oder vorzeitig beendet - oder dann eben die Rolle des externen Beraters dazu genutzt, einen Auftraggeber mit den Fakten zu konfrontieren, die ihm intern niemand sagen konnte.

Eine weitere wichtige Voraussetzung ist das Vertrauensverhältnis zwischen den Projektverantwortlichen und dem externem Berater, denn Beratung ist kein Produkt, sondern ein gegenseitiger Austausch. So spielen denn auch traditionelle Werbemassnahmen wie Inserate oder Mailings kaum eine Rolle, über 90% unserer Aufträge sind Resultate von persönlichen Kontakten, Empfehlungen durch Kunden oder Fachkollegen oder Folgeaufträge bisheriger Kunden.

Trialog AG, Holbeinstr. 34, CH-8008 Zürich, Tel. +41 1 261 33 44, Fax +41 1 261 33 77, E-Mail: trialog@trialog.ch