

Leistungsvergleich – nicht nur im stillen Kämmerlein!

Dr. Arend Flemming war als Vorsitzender des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) Mitinitiator des BIX und erinnert sich im Gespräch mit der BIX-Redaktion an heiße Diskussionen und kühle Überlegungen vor dem ersten bundesweiten Leistungsvergleich.

*Dr. Arend Flemming,
Direktor der Städtischen
Bibliotheken Dresden*



ermöglicht haben. Sehr kontrovers war die Einteilung der Größenklassen – was ist eine kleine, mittlere, große Bibliothek usw. Dazu gehörte die Frage, inwieweit man die Kennzahlen auf das Gemeinwesen – also die Einwohnerzahlen – beziehen kann. Das reale Einzugsgebiet der Bibliothek kann ja sehr unterschiedlich sein, je nach Größe und Lage der Kommune. Und was mich damals persönlich sehr verwundert hat, weil in meiner Bibliothek seit Jahren regelmäßig Mitarbeiterbefragungen gemacht wurden: Die Fragen zur Mitarbeiterorientierung wurden am erbittertsten diskutiert, man befürchtete sogar, der Betriebsfrieden werde durch diese Art von Daten gefährdet.

Die Diskussion verlief also nicht einfach und kam immer wieder auf die Frage zurück: wie kann man Vergleichbarkeit herstellen – das ist ja bis heute nicht eindeutig geklärt. Aber bei *einer* Sache war man sich sehr schnell einig: dass es viel besser ist, diese Schwierigkeiten *selber* zu bewältigen, als sie anderen oder einer Fremdsteuerung zu überlassen – sei es der Kämmerei, sei es einer Unternehmensberatung. Damals war ja die Hoch-Zeit der Haushaltskonsolidierungen im ganzen Land, und es gab viele Unternehmensberater, die aus reinen Konsolidierungsgründen, und nicht aus Modernisierungsgründen, Kennzahlen erhoben haben, um damit Streichungen politisch zu legitimieren. Und deswegen war man sich einig: der Kennzahlenvergleich wird sowieso gemacht, dann machen wir ihn lieber selbst, und zwar gemeinsam mit einem starken Partner.

Herr Flemming, wie kam es ursprünglich zum BIX-Projekt und zur Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, von wem ging die Initiative aus?

Die Initiative ging von der Bertelsmann Stiftung aus und basierte auf einer sehr guten Zusammenarbeit in dieser Zeit, die letztendlich dazu führte, dass über den dbv die Bertelsmann Stiftung auch in den Bibliotheks-Dachverband BDB (heute: BID) eingestiegen ist und gemeinsam das Projekt „Bibliothek 2007“ durchgeführt wurde.

Kennzahlenvergleiche galten zu der Zeit als eine hochexplosive Angelegenheit. Warum wollte sich der dbv-Vorstand an eine so heikle Sache wagen? Welche Chancen und Möglichkeiten sah man seitens des dbv darin?

Die Initiative kam deshalb zur richtigen Zeit, weil sie sehr gut zu Bemühungen von zahlreichen Bibliotheken passte, die auf unterschiedlichen Wegen ein Ziel erreichen wollten, nämlich höhere Wirtschaftlichkeit – insbesondere mit modernen Managementmethoden zur Produktsteuerung. Dafür waren Produktkennzahlen – in-

nerbetrieblich und für die externe Steuerung – wichtig. Es gab bereits Betriebsvergleiche in etlichen Regionen, u.a. auch durchgeführt von Unternehmensberatungen; wir waren mitten in der Reform der Bibliotheksstatistik, und wir hatten schon seit Jahren versucht, unter den Großstadtbibliotheken ein Indikatorensystem aufzubauen, das uns besser vergleichbar macht. All das war sehr schwierig und mühsam. Deswegen glaubte ich, dass die Kooperation in diesem Projekt eine echte Chance war, um diese Aufgaben besser bewältigen zu können.

Wie verlief damals die Diskussion unter den BibliothekarInnen? Worüber war man sich schnell einig, was wurde besonders kontrovers diskutiert?

Kontrovers wurde eigentlich alles diskutiert – und das ist bei so einem Unternehmen auch nötig, denn nur so kommt es zu einer gemeinsamen Lösung. Wenn die fehlt, wird das Ergebnis hinterher kritisiert und findet keine Akzeptanz. Wir sind aus den Steuerungsgruppen manchmal mit roten Köpfen hinausgegangen – aber es wurden dann Kompromisse gemacht, die den BIX

Welche Vor- (oder ggf. Nach-) teile entstanden durch die Kooperation mit einer nicht-bibliothekarischen Institution wie der Stiftung?



Die Wirtschaftlichkeit moderner Bibliothekssysteme gehört zu den Leitgedanken des BIX.

Der große Vorteil bestand darin, dass die sehr professionelle Koordination dem Projekt über die ganzen Anfangshürden hinweggeholfen hat. Gerade über schwierige Fragen lässt sich besser kommunizieren, wenn das professionell gemacht wird, und das war bei den Projekten der Bertelsmann Stiftung immer der Fall. Der zweite – und sehr wichtige – Grund war aber, dass wir eine Außensicht auf unsere internen Querelen, Probleme und Zweifel brauchten. Deswegen schien es mir so wichtig, dass ein externer Moderator da war, der zwar nicht zum Bibliothekswesen gehörte, aber die Motivation hatte, die Bibliotheken vorwärts zu bringen – und zwar fachlich, nicht nur methodisch. Ich fand es sehr sinnvoll, dass über die Bertelsmann Stiftung infas mit dem mathematischen Sachverstand einbezogen wurde, aber das hätte zu diesem Zeitpunkt bei Weitem nicht genügt. Die Motivation der Bertelsmann Stiftung, etwas bibliothekspolitisch Positives erreichen zu wollen, das war der große Vorteil der Kooperation.

Wie wichtig ist es, dass BibliothekarInnen eine Gestaltungsmöglichkeit beim BIX haben?

Dass Bibliothekare das Instrument mit gestalten können, ist sehr wichtig, denn dadurch ist auch eine gewisse Flexibilität gesichert, dass z.B. das Kennzahlenset auf aktuelle Anforderungen reagieren kann und fachliche Entwicklungen berücksichtigt werden. Außerdem erhöht das die Akzeptanz des BIX bei den Kolleginnen und Kollegen.

Wie hat sich für Sie der Umgang mit Kennzahlen in den letzten 10 Jahren verändert? Ist dadurch auch die Funktion /der Nutzen des BIX für die Bibliotheken eine andere geworden?

Die Pilotphase für Verwaltungsreform und Neue Steuerungsmodelle ist in den Kommunen längst vorbei und Kennzahlensysteme sind eine Normalität geworden. Die Umstellung auf Doppik und Kostenrechnung und das Argumentieren mit Kennzahlen sind keine Besonderheit mehr, von daher ist auch der Umgang mit Rankings wie dem BIX viel entspannter. Für die Außendarstellung ist der BIX nach wie vor von großem Wert, auch für meine eigene Bibliothek. Und einen echten Sprung nach vorne hat der BIX durch die Teilnahme der wissenschaftlichen Bibliotheken gemacht – deren Überlegungen und Indikatoren bringen dem BIX einen enormen Wissenszuwachs, der dem Instrument auch hilft, flexibel zu bleiben.

Sind Sie mit dem Verlauf des BIX-Projekts zufrieden? Was würden Sie sich für die Zukunft des BIX wünschen?

Grundsätzlich bin ich mit dem Verlauf des Projekts durchaus zufrieden – aber nicht, was die Steigerungsraten bei der Teilnahme angeht. Die Teilnehmerzahlen sind zwar stabil, aber wir hatten uns mehr erhofft, insbesondere unter den Großstadtbibliotheken. Ich glaube, mittlerweile arbeiten fast alle Bibliotheken mit Zahlen und Indikatoren – und ganz sicher rechnen sich auch viele die BIX-Indikatoren aus. Aber sie tun es im stillen Kämmerlein und halten sich aus dem BIX heraus. Dadurch geht dem BIX und geht uns allen ein enormer Schatz an Wissen und Erfahrungen verloren. In diese Richtung geht also auch mein Wunsch: dass sich mehr Bibliotheken in den BIX einbringen.

Die Fragen stellte Ulla Wimmer