

Managementaufgaben in der Bibliothekspädagogik

Orientierungsrahmen für das Management pädagogischen Handelns

Zielgruppe dieses Kapitels sind Führungskräfte, das heißt Personen, die für Fragen der Entwicklung und Steuerung des bibliothekspädagogischen Handelns und der Zielerreichung verantwortlich sind. In kleineren Einrichtungen kann es durchaus vorkommen, dass die Leitungsrolle und die bibliothekspädagogische Fachrolle von einer Person wahrgenommen werden. In diesem Fall ist es hilfreich, sich darüber im Klaren zu sein, „welchen Hut man jeweils aufhat“, um mit den unvermeidlichen Rollenkonflikten zwischen Führungs- und Fachrolle konstruktiv umgehen zu können.

Managementtätigkeiten umfassen eine Vielzahl miteinander verbundener und voneinander abhängiger Aufgaben. Für das vorliegende Kapitel dient daher ein Managementmodell als Strukturgeber, um die vielfältigen Aufgaben zu sortieren und zu systematisieren. Dies hilft, den Überblick zu behalten und die Managementaufgaben als Bestandteile eines gemeinsamen, ganzheitlichen Bildes zu verorten. Das als Strukturgeber verwendete Managementmodell ist das EFQM-Modell (EFQM 2023). Als anerkannter Handlungsrahmen unterstützt es Organisationen aller Art (auch Bibliotheken) dabei, ihre Leistungsfähigkeit auf- und auszubauen, aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu erkennen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Durch die Fokussierung auf das Handlungsfeld Bibliothekspädagogik werden nur die für dieses Handlungsfeld relevanten Aspekte betrachtet. Die Orientierung an diesem ganzheitlichen Modell stellt dennoch sicher, dass nicht aus dem Blick gerät, dass Bibliothekspädagogik – unter Managementgesichtspunkten – nur eines von vielen Handlungsfeldern einer Bibliothek ist und daher immer auch über Priorisierung und interne Konkurrenz nachgedacht werden muss.

Die Struktur des EFQM-Modells folgt einer einfachen, aber starken Logik, aus der sich das Managementhandeln und der Einsatz konkreter Managementinstrumente ableiten lässt (siehe Abbildung 1):

- *Ausrichtung* Hier wird die Frage nach dem WARUM gestellt. Warum wird Bibliothekspädagogik als zentrales oder zumindest wichtiges Handlungsfeld der Bibliothek gesehen? Wie ist das Handlungsfeld begründet und wie ist es in die Strategie der Bibliothek und ihres Trägers eingebunden?
- *Realisierung* Hier wird die Frage nach dem WIE gestellt. Wie geht die Bibliothek vor, um die Bedeutung, die dem Handlungsfeld Bibliotheks-

- pädagogik in der Strategie zugewiesen wurde, auch mit Leben zu füllen und die Ziele zu erreichen?
- *Ergebnisse* Hier wird die Frage nach dem WAS gestellt. Was wurde bisher erreicht und was muss konkret getan werden, um diese Ergebnisse auch dauerhaft abzusichern? Welche weiteren Ziele sollen künftig erreicht werden? Welche Wirkungen wurden erreicht?

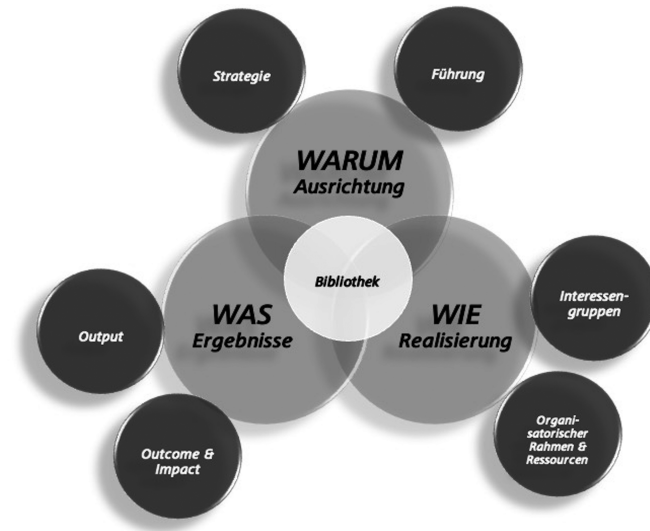


Abb. 1: Management mit dem EFQM-Modell (Quelle: Eigene Darstellung).

Der „rote Faden“ des Modells ergibt sich aus der Verknüpfung dieser drei Fragen. Die systematische Auseinandersetzung mit den Impulsfragen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Bibliothek ihr Handlungsfeld Bibliothekspädagogik professionell und am Nutzen für die Interessengruppen orientiert managt und kontinuierlich weiterentwickelt.

Um die Fragen nach dem WARUM, dem WIE und dem WAS in der Praxis beantworten zu können, muss man sich ausgewählter Managementinstrumente bedienen. Die für Bibliotheken wichtigsten und praktikabelsten werden vorgestellt. Was wir beim Blick auf die Managementinstrumente keinesfalls aus den Augen verlieren sollten: Managementinstrumente sind kein Selbstzweck, sondern sie sind Mittel zum Zweck. Der Zweck – also das WARUM – ist das, worum es geht.

Ausrichtung: Die Frage nach dem WARUM

Warum ausgerechnet Bibliothekspädagogik? Es gibt so viele Optionen für Bibliotheken, sodass die Entscheidung, Bibliothekspädagogik zu einem wichtigen oder gar zum zentralen Handlungsfeld zu machen, keine Selbstverständlichkeit ist. Wenn man dies tut, dann sollte man wissen und klar benennen können, warum man das tut und welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele damit verfolgt werden.

Die Strategie setzt den Rahmen und gibt die Antwort auf das WARUM

Das Managementinstrument, das geeignet ist, die Frage nach dem WARUM zu beantworten, ist die Strategie.¹ Eine Strategie entwirft ein Zukunftsbild, das beschreibt, wo eine Organisation in Zukunft stehen will. Weit in die Zukunft zu planen, ist in unserer schnelllebigen Zeit kaum mehr möglich und auch nicht sinnvoll. Der Zeithorizont, der daher sehr häufig für Strategien gewählt wird, umfasst fünf Jahre. Auch wenn fünf Jahre in die Zukunft zu denken fast kurzfristig erscheint, reicht diese Zukunftsperspektive aus, um sich von „den Mustern der Vergangenheit und den aktuellen Tagesproblemen“ (Nagel 2014, 2) zu lösen. Denn genau darum geht es: Eine Strategie schreibt kein „Weiter so“ fest, sondern beschreibt Entwicklungsperspektiven. Wenn Bibliothekspädagogik eine Entwicklungsperspektive sein oder werden soll, dann muss die Strategie dieses Handlungsfeld aufnehmen.

Was kann eine Strategie leisten? Sie kann eine ganz wesentliche Kommunikationsfunktion übernehmen. Nach außen gegenüber dem Träger dient sie der Positionierung und kann das Images beeinflussen, indem sie deutlich macht, wofür die Bibliothek steht, was sie leistet und was sie nicht leistet. Dies sorgt für Transparenz, Legitimation, Imagegewinn und trägt im besten Fall zur Existenzsicherung bei. Die Kommunikationsfunktion nach innen klärt das Selbstverständnis durch die Diskussion, wofür die Bibliothek steht und was sie leistet oder auch ganz bewusst nicht leistet. Dies dient der Selbstvergewisserung und schafft Identifikation und Motivation.

Damit dies gelingt, stellt sich die Frage, wie eine Strategie aufgebaut und entwickelt werden kann. In der Literatur² finden sich verschiedene Ansätze, die sich in den folgenden Bausteinen zusammenfassen lassen (siehe Abbildung 2):

¹ Im Bibliothekssektor werden Bibliotheksprofil und Bibliothekskonzeption als synonyme Begriffe verwendet.

² Praxisorientierte Handreichungen zur Erstellung einer Strategie bieten Düren/Lipka (2019) und Flachsmann (2016).

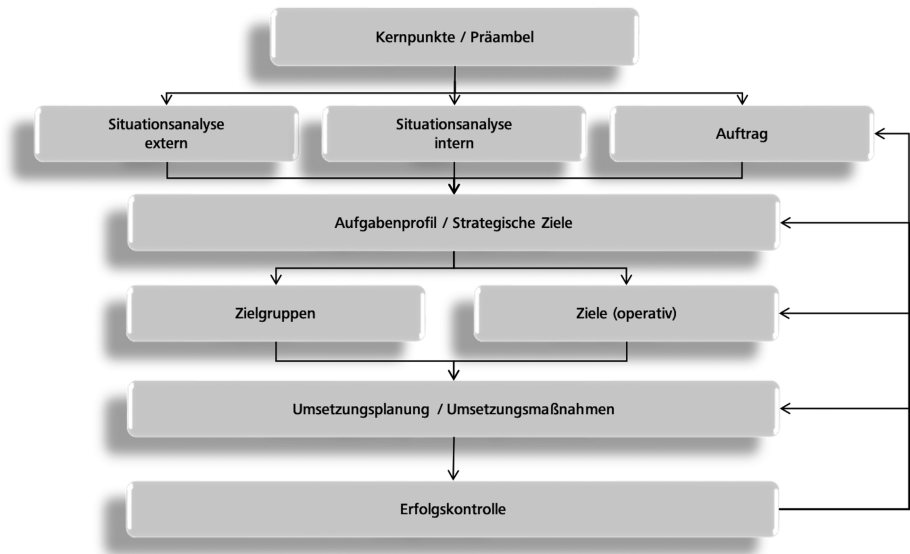


Abb. 2: Bausteine einer Strategie (Quelle: Eigene Darstellung).

Externe, interne Analysen und der Auftrag des Trägers als Grundlagen

In der Analysephase geht es darum, verschiedene Perspektiven einzunehmen, um die Ausgangssituation einer Bibliothek zu erfassen. Das mag trivial erscheinen, birgt aber erfahrungsgemäß doch die eine oder andere Überraschung, wenn bisher blinde Flecken gezielt ausgeleuchtet werden. Durch ein systematisches Vorgehen, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einbindet, wird die Grundlage geschaffen, auf der gemeinsame Zukunftsentscheidungen getroffen werden können. Bei der externen Situationsanalyse geht es darum, die Chancen und Risiken zu erfassen, die von außen auf die Bibliothek zukommen. Konkret bedeutet dies, die bisher erreichten Zielgruppen zu analysieren und sich mit Blick auf das Handlungsfeld Bibliothekspädagogik zu fragen, welche potenziellen Zielgruppen erreicht werden müssen oder sollten. Die Analyse erfolgt anhand statistischer Daten zu demografischer Entwicklung, zu Bildungsstruktur, Mobilität, Migration, Kaufkraft und ähnlichen Indikatoren. Zum Blick nach außen gehört aber auch, die Wettbewerben (z. B. andere Kultur-, Freizeit- und Bildungsanbieter, aber auch Medienanbieter wie Streamingdienste) zu betrachten und zu analysieren, welche Chancen und Risiken sich aus diesem Wettbewerb für die Bibliothek ergeben können.

Die interne Situationsanalyse untersucht die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation. Dabei geht es um die Ressourcen, die der Bibliothek quantitativ und

qualitativ zur Verfügung stehen. Es geht also nicht nur darum, welche Personalkapazität zur Verfügung steht, sondern auch darum, welche Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden sind. Darüber hinaus werden die räumlichen, die technischen und die finanziellen Ressourcen sowie das bereits vorhandene Angebotsportfolio analysiert. Auch bestehende Partnerschaften (z. B. mit Bildungs- und Kultureinrichtungen) sollten als Ressourcen verstanden und erfasst werden.

Der letzte Analysebaustein, der für Bibliotheken von besonderer Bedeutung ist, ist der Auftrag des Trägers. Das Missliche an diesem Baustein ist, dass sich kaum explizit formulierte Aufträge von Seiten des Trägers – sei es von der Verwaltungsspitze oder den politischen Gremien – finden lassen. Selten wird formuliert, was die Bibliothek leisten soll, was sie anbieten soll und was nicht. Hier ist oft detektivische Arbeit nötig, um den Willen des Trägers aufzuspüren. Haushaltsreden und Haushaltsbeschlüsse lassen sich dazu ebenso interpretieren, wie Sonntagsreden zu besonderen Anlässen oder Planungspapiere. Manchmal zeigen aber auch eher sperrige Dokumente wie Benutzungsordnungen oder Gebührensatzungen, was politisch gewollt ist und was nicht. Auch wenn es nicht einfach ist, ist die Auseinandersetzung mit dem Willen des Trägers unerlässlich. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu ermitteln und für die weitere Planung zu berücksichtigen, welche strategischen Ziele der Träger (häufig ist es die Kommune) selbst hat. Hat sie sich auf die Fahnen geschrieben, eine familienfreundliche Stadt zu werden? Spielen Tourismus, Wirtschaftsförderung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung eine politische Rolle? Die Bibliothek als kommunale Einrichtung ist gut beraten, diese strategische Ausrichtung sehr aufmerksam wahrzunehmen und zu prüfen, wie sie sich in diese Strategie einbinden und ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele des Trägers deutlich machen kann.

Strategische und operative Ziele beschreiben den Weg

Nach der Analysephase liegen die Erkenntnisse wie Mosaiksteine auf dem Tisch. Jetzt beginnen die strategische Arbeit und das strategische Denken. Welche Schlussfolgerungen sind aus den Analyseergebnissen zu ziehen? Wie lassen sich die Mosaiksteine zu einem stimmigen Bild zusammensetzen? Welche Schwerpunkte sollen gesetzt werden, um sich für die Zukunft zu positionieren? Diese Schwerpunktsetzung darf nicht zu einem „Wunschkonzert“ werden. Angesichts begrenzter Ressourcen hat die Entwicklung einer Strategie immer auch die Funktion, bewusst zu entscheiden, was nicht (mehr) geleistet werden kann. Vor diesem Hintergrund werden strategische Ziele oder auch strategische Handlungsfelder formuliert und es ist die Frage zu beantworten, wie sich das Handlungsfeld der Bibliothekspädagogik hier einpasst. In der Strategie einer Bibliothek, für die Bibliothekspädagogik einen hohen Stellenwert hat oder in Zukunft haben soll, wird mindestens ein strategisches Ziel sein, Bibliothekspädagogik als Handlungsfeld festzuschreiben. Strategische Ziele oder Leitsätze sind notwendigerweise sehr abstrakt formuliert: „Unsere Bibliothek ist Stützpunkt für lebenslanges, selbst-

gesteuertes Lernen“ ist beispielsweise der Leitsatz, den die Stadtbücherei Biberach formuliert hat (Stadtbücherei Biberach 2022). Damit solche Leitsätze im Alltag handlungsleitend werden, müssen sie mit messbaren operativen Zielen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und auch Überlegungen zu wichtigen Partnerinnen und Partnern unterfüttert werden. Der Zielhorizont ist üblicherweise ein Jahr. Vereinfacht formuliert kann jedes strategische Ziel als Projekt verstanden werden, das ein umfassendes Projektmanagement erfordert, um das Ziel zu erreichen. Nur wenn die Ziele klar und messbar formuliert sind, ist eine Evaluation möglich. Diese wiederum kann einen Lern- und Verbesserungsprozess anstoßen.

Führung initiiert und gestaltet den Veränderungsprozess

Die Ausrichtung und die Beantwortung der Frage nach dem Warum erschöpft sich nicht in der Entwicklung einer Strategie. Sowohl für die Entwicklung als erst recht die Umsetzung einer Strategie und der Ziele im Alltag müssen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungen gestaltet und Kreativität und Innovation nachdrücklich gefördert werden. Das sind Führungsaufgaben. Ohne die explizite Unterstützung der Bibliotheksleitung werden eine Strategieentwicklung und ein davon ausgehender Veränderungsprozess nicht gelingen. Gleichwohl ist Führung eine Tätigkeit und keine Rolle, die der Bibliotheksleitung allein zuzuordnen ist. Geführt wird auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen. Das heißt im Umkehrschluss, dass auch eine entschlossene Bibliotheksleitung ohne die Unterstützung des Teams nicht erfolgreich sein wird.

Realisierung: Die Frage nach dem WIE

Mit ihrer Ausrichtung – festgehalten in den strategischen und operativen Zielen – bereitet die Bibliothek ihren Weg vor. Nun geht es um die Realisierung und die Frage, wie die Ziele erreicht werden können. Die Voraussetzungen, die das Management einer Bibliothek dafür schaffen muss, sind anspruchsvoll. Dazu gehört, die Bedarfe der verschiedenen Interessengruppen zu kennen, um ihnen möglichst passgenau Leistungen anbieten zu können und damit Nutzen zu stiften. Es gilt aber auch, die organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das Tagesgeschäft effizient und in hoher Qualität erledigt wird, sich die Bibliothek aber gleichzeitig nicht im Alltag verliert, sondern zukünftige Entwicklungspotenziale im Blick behält.

Interessengruppen kennen und verstehen

Fokussieren wir uns auf die Interessengruppen, die für das Handlungsfeld Bibliothekspädagogik, von Bedeutung sind, so lassen sich Nutzende, Partnerinnen und Partner und Mitarbeitende als die wichtigsten Interessengruppen identifizieren. Die Aufgabe des Managements besteht nun darin, gemeinsam mit dem Team, die Interessengruppen genauer zu analysieren und zu verstehen.

Nutzende bibliothekspädagogischer Angebote sind in erster Linie Kinder und Jugendliche, Schülerinnen und Schüler, in zunehmendem Maße aber auch Erwachsene. Schon bei dieser sehr groben Segmentierung wird deutlich, wie unterschiedlich die Bedürfnisse mutmaßlich sein werden und wie unterschiedlich demzufolge auch die Wege und Methoden sein müssen, mit denen die Bedürfnisse erhoben werden. Hier steht das ganze Set empirischer, aber auch ethnografischer Methoden³ zur Verfügung. Darüber hinaus sind Formate der direkten Beteiligung (von Schülerbeiräten bis zu LEGO-Serious-Play-Workshops oder Design Thinking) von hoher Wirksamkeit, um die Bedarfe diesen Interessengruppen kennenzulernen. Ein professionelles Management wird die Notwendigkeit einer systematischen Analyse aufgreifen, um nicht gut gemeint, aber spekulativ und aus dem Bauch heraus, ein Dienstleistungsportfolio zu entwickeln. Auch die begeisterte aber unhinterfragte Übernahme von „Best Practices“ anderer Bibliotheken greift oft zu kurz.

Neben den primären Nutzenden muss sich das Management im Kontext von Bibliothekspädagogik auch mit dem nicht minder heterogenen Feld der Partnerinnen und Partner auseinandersetzen. Zu nennen sind hier die Schulen und andere Bildungseinrichtungen beziehungsweise deren Vertreterinnen und Vertreter, von den Leitungspersonen bis zu den Lehrpersonen. Hinzu kommen die Eltern, die als Unterstützende oder auch als Kritikerinnen und Kritiker eine wichtige Multiplikatorenrolle haben. Ähnlich wie bei den Nutzenden liegen auch die Bedarfe der Partnerinnen und Partner keineswegs auf der Hand, sondern müssen erhoben werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Zusammenarbeit von Bibliothek und Bildungseinrichtung formalisiert, das heißt die Partnerschaft durch Verträge abgesichert werden soll. Der Aufbau eines Partnerschaftsmanagements ist ein Erfolgsfaktor für Bibliotheken, die Bibliothekspädagogik zu ihrem strategischen Handlungsfeld erklären.

Die weitere Interessengruppe, die aus der Managementperspektive betrachtet werden muss, sind die Mitarbeitenden. Bibliothekspädagogik ist eine Dienstleistung. Insofern gelten für alle bibliothekspädagogischen Angebote auch die Merkmale von Dienstleistungen. Ein wichtiges Merkmal von Dienstleistungen ist, dass eine Dienstleistung im Moment der Begegnung von Dienstleisterin beziehungsweise Dienstleister (in unserem Fall also der Bibliothekspädagogin oder dem Bibliothekspädagogen) und der nutzenden Person (also beispielsweise einer Schülerin oder einem Schüler) erbracht

³ Einen Überblick über nutzerbezogene Marktforschungsmethoden für Bibliotheken bieten Siegfried/Nix (2014).

wird. In diesem „Moment der Wahrheit“ muss die Dienstleistung gelingen. Dafür sind neben vielfältigen fachlichen Kompetenzen auch persönliche und soziale Kompetenzen erforderlich. Die (steigenden) Anforderungen an bibliothekspädagogische Dienstleistungen machen eine konsequente Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden unabdingbar. Der sich dramatisch verschärfende Fachkräftemangel stellt das Personalmanagement vor weitere Herausforderungen. Stichworte sind neue Wege der Rekrutierung, der Mitarbeiterbindung oder des Onboardings von Quereinsteigenden.

Schließlich dürfen aus Managementperspektive zwei weitere Interessengruppen nicht aus den Augen verloren werden: Die Öffentlichkeit (v. a. der Teil der Öffentlichkeit, der die bibliothekspädagogischen Angebote und vielleicht nicht einmal die Bibliothek an sich nutzt) und die Unterhaltsträgerinnen und -träger sind wichtige Interessengruppen, wenn es darum geht, den Stellenwert bibliothekspädagogischer Aktivitäten im Kontext einer gesellschaftlich relevanten und damit förderungswürdigen Aufgabe einer Bibliothek zu platzieren – gerade weil für diese Gruppen kein unmittelbarer Nutzen entsteht.

Organisatorischer Rahmen und Ressourcenmanagement

Die Realisierung der Strategie hängt nicht nur von der aktiven, systematischen und letztlich erfolgreichen Gestaltung der Beziehung zu den Interessengruppen ab, sondern auch von organisatorischen Rahmensetzungen – einem weiteren Handlungsfeld des Managements. Hier geht es darum, organisatorische Strukturen und Prozesse zu schaffen, die die bibliothekspädagogische Arbeit strukturell unterstützen und die dafür sorgen, dass bibliothekspädagogische Aktivitäten nicht als „neuestes Hobby“ einzelner Kolleginnen und Kollegen eingeordnet werden, das neben der „eigentlichen Bibliotheksarbeit“ eben auch noch erledigt werden muss. Die gemeinsame Strategieentwicklung hat die Grundlage dafür geschaffen, den Stellenwert der Bibliothekspädagogik angemessen zu platzieren. Die organisationalen Strukturen und die Prozesse schaffen nun einen stabilen Rahmen für die tägliche Arbeit. Bibliotheken sind häufig davon geprägt, dass Organisationsstrukturen und Prozesse über Jahre gewachsen sind. Selten werden sie strukturiert analysiert und auf ihren Nutzen und ihre unterstützende Funktion für die zu erfüllenden Aufgaben überprüft. Wird Bibliothekspädagogik zu einem strategischen Handlungsfeld, dann muss über die organisatorische Zuordnung und – bei dieser Gelegenheit – über die übrige Aufbau- und Ablauforganisation⁴ nachgedacht werden.

Das weitere Managementhandeln, um die bibliothekspädagogische Strategie zu realisieren, richtet sich auf das weite Feld der Ressourcen: Hierzu zählt der Umgang mit der Ressource Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeitenden steckt. Ohne geeig-

⁴ Weiterführende Informationen zur Organisationsstruktur und Organisationsgestaltung finden sich in Vonhof (2023).

nete Maßnahmen ist diese Ressource, die über Jahre aufgebaut wurde, derzeit durch den Generationenwechsel in den Bibliotheken massiv bedroht. Ressourcen umfassen aber auch alle Aspekte der Infrastruktur (räumlich wie technologisch) und letztlich die finanziellen Ressourcen, die vom Unterhaltsträger bereitgestellt, immer wieder neu erkämpft und in aller Regel durch Fundraising ergänzt werden müssen.

Die Ergebnisse: Die Frage nach dem WAS

Der letzte Punkt des roten Management-Fadens für Bibliothekspädagogik fragt nach den erzielten Ergebnissen. Was wurde erreicht? Wie können die Ergebnisse gesichert, aber auch weiterentwickelt werden? Wo sollte sich die Bibliothek neue oder andere Ziele setzen?

Eine Voraussetzung, um diese Fragen beantworten zu können, hat das Management bei der Strategieentwicklung und vor allem bei der Umsetzungsplanung geschaffen. Wenn nicht nur abstrakte strategische Ziele formuliert, sondern diese durch operative Ziele, die messbar und terminiert sind, konkretisiert wurden, dann kann deren Zielerreichung relativ einfach überprüft werden. Das Controlling (verstanden als kritische Evaluation des eigenen Tuns) richtet sich dann darauf, zu ermitteln, ob durch das Umsetzen der operativen Ziele ein erkennbarer und auch belegbarer Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele geleistet wurde. Aus der Managementperspektive eröffnen die erzielten Ergebnisse vielfältige Perspektiven und Gesprächsanlässe. Folgende Beispiele illustrieren, dass Controlling mehr ist als das Abhaken von Kennzahlen. Es ist die Basis für eine faktenbasierte Weiterentwicklung des Handelns und der Einstieg in einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess:

- Die Ziele wurden erreicht: Wie kann sichergestellt werden, dass die Ziele auch im nächsten Planungszeitraum erreicht werden? Wo gibt es noch weiteres Entwicklungspotenzial?
- Die Ziele wurden in kurzer Zeit erreicht oder übererfüllt: Wie können im nächsten Planungszeitraum Ziele so formuliert werden, dass sie keine „Selbstläufer“ sind?
- Ziele wurden nicht erreicht: Hier gilt es, Ursachenforschung zu betreiben: Waren die Ziele unrealistisch hoch gesteckt? Waren die Instrumente und Methoden ungeeignet oder gab es Störfaktoren? Waren die Analysen, die der Zielsetzung vorausgingen, nicht zutreffend?
- Bilden die Ziele das Handeln der Bibliothek umfassend ab, oder gibt es neue oder andere Zielfelder, die bislang nicht berücksichtigt wurden?

Von Leistungsergebnissen zu Wirkung

Die messbaren Leistungsergebnisse, die eine Bibliothek im Bereich Bibliothekspädagogik erbringt, beschreiben in aller Regel den Output, also das, was konkret getan wurde. Gemessen werden beispielsweise die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen, die Anzahl der Teilnehmenden, die Anzahl der formalisierten Partnerschaften oder Kooperationen oder die angebotenen Schulungsstunden. Diese Output-Größen geben einen guten Eindruck von der Quantität der erbrachten Leistungen und haben den Vorteil, dass sie leicht zu erheben und zu vergleichen sind. Sie sagen jedoch nichts aus über die erzielte Wirkung bei den Interessengruppen. Ob eine Veranstaltung zur Vermittlung von Informationskompetenz tatsächlich zu mehr Informationskompetenz geführt hat, bleibt Hoffnung und Spekulation.

Wirkungsziele hingegen beziehen sich auf zwei Ebenen: zum einen auf die Ebene der Interessengruppen und zum anderen auf eine gesellschaftliche Ebene.

Wirkungsziele auf der Ebene der Interessengruppen – die Outcomes – beschreiben die gewünschte Wirkung bei der jeweiligen Interessengruppe. Sie beantworten die Frage, welchen Nutzen das Projekt hatte und welche konkreten Veränderungen (im Bewusstsein, in den Fähigkeiten, im Handeln) es bei der jeweiligen Interessengruppe ausgelöst hat.

Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene – der Impact – beschreiben eine langfristige Wirkung, die durch das bibliothekspädagogische Handeln erzielt wird. Hier wird der Rückbezug zum Ausgangspunkt des Managementhandelns, dem WARUM, sichtbar.

Der Umgang mit Wirkungszielen ist ungleich anspruchsvoller als der mit Output-Zielen. Das Formulieren von Wirkungszielen und erst recht das Messen ihrer Zielerreichung ist im Bibliothekssektor bislang kaum zu finden. Hier liegt ein großes Potenzial. Denn wenn durch bibliothekspädagogisches Handeln belegbar Wirkung bei den Interessengruppen und darüber hinaus in der Gesellschaft erzielt werden, dann ist dies ein kaum zu schlagendes Argument, hier zu investieren.

Fazit

Dass Bibliothekspädagogik ein Handlungsfeld ist, dem sich Bibliotheken bereits intensiv widmen und dem sie sich zukünftig angesichts gesellschaftlicher, medialer und technologischer Entwicklung verstärkt widmen müssen, ist unbestritten und das vorliegende Buch illustriert das eindrucksvoll. Gleichwohl kann dieses fachlich geprägte Thema nicht alleine stehen, sondern muss im besten Sinne gemanagt werden. Die dargestellten Managementkonzepte und -instrumente schaffen die Voraussetzungen und den Rahmen für ein systematisches, zielorientiertes und zugleich praktikables Vorge-

hen der Bibliotheken, damit der Bibliothekspädagogik die Durchschlagskraft wächst, die sie verdient.

Literatur

- Düren, P.; Lipka, R. (2019): *Praxishandbuch Strategische Planung und Controlling in Bibliotheken*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- EFQM (2023): *Organisationen verbessern*. <https://efqm.org/de/>.
- Flachsmann, L. (2016): *Schritt für Schritt zum Bibliothekskonzept. Entwicklung einer Toolbox*. Wiesbaden: Dinges & Frick.
- Nagel, R. (2014): *Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung*. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Siegfried, D.; Nix, S. J. (2014): *Nutzerbezogene Marktforschung für Bibliotheken. Eine Praxiseinführung*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Stadtbücherei Biberach (Hrsg.) (2022): *Unsere Aufgaben, Strategien und Ziele. Leitbild des Medien- und Informationszentrums Stadtbücherei Biberach*. https://www.medienzentrum-biberach.de/documents/304357/0/Leitbild_2022.pdf/c2206cbd-0b2e-f6aa-68a5-2724a566664f.
- Vonhof, C. (2023): *Organisationsstruktur und Organisationsgestaltung*. In: K. Umlauf; C. Vonhof (Hrsg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Loseblatt-Ausg., 80. Lieferung. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/8.2.

