BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR
BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT UND BIBLIOTHEKARAUSBILDUNG

HEFT 55

LEITBILDER
ALS INSTRUMENT DER PROFILIERUNG
UND KOMMUNALPOLITISCHEN VERANKERUNG
ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN

INHALT, FUNKTION. ZIELGRUPPEN, ENTWICKLUNG,
ANFORDERUNGEN, MOTIVE, UMSETZUNG

VON
KONRAD UMLAUF
LEITBILDER
ALS INSTRUMENT DER PROFILIERUNG
UND KOMMUNALPOLITISCHEN VERANKERUNG
ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN

INHALT, FUNKTION, ZIELGRUPPEN, ENTWICKLUNG,
ANFORDERUNGEN, MOTIVE, UMSETZUNG

VON
KONRAD UMLAUF

Berlin Handreichungen
zur
Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarausbildung

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 55
Umlauf, Konrad:

(Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarausbildung ; 55).

Abstract:

Inhalt

1 EINLEITUNG ............................................................................................................................................. 6
2 LEITBILD EINER BIBLIOTHEK UND BIBLIOTHEKEN ’93 ................................................................. 6
3 INFORMATIONSLOGISTISCHE ROLLEN ......................................................................................... 9
4 KOMMUNALE LEITBILDER UND BIBLIOTHEKSLEITBILDER ...................................................... 13
5 INHALT, ZIELGRUPPEN, FUNKTION, ENTSTEHUNG, UMSETZUNG EINES LEITBILDES ........ 18
   5.1 INHALTE ............................................................................................................................................. 18
   5.2 ZIELGRUPPEN ................................................................................................................................. 19
   5.3 FUNKTION ..................................................................................................................................... 20
   5.4 PRÄSENTATION ............................................................................................................................... 21
   5.5 ANFORDERUNGEN AN EIN LEITBILD .......................................................................................... 21
   5.6 MOTIVE FÜR DIE AUFSTELLUNG VON LEITBILDERN .................................................................. 22
      5.6.1 Allgemeiner Hintergrund .......................................................................................................... 22
      5.6.2 Interne Anlässe ......................................................................................................................... 27
      5.6.3 Externe Anlässe ......................................................................................................................... 27
   5.7 LEITBILDGENESE ............................................................................................................................ 28
      5.7.1 Entwicklung von Leitbildern .................................................................................................... 28
      5.7.2 Ein pragmatisches Verfahren .................................................................................................... 29
   5.8 UMSETZUNG DES LEITBILDES .................................................................................................... 30
6 LEITBILDPHILOSOPHIE, ORGANISATIONIDENTITÄT, -KULTUR, -KOMMUNIKATION, -DESIGN ........................................................................................................................................... 31
7 EIN VERFAHREN ZUR GEWINNUNG EINES BIBLIOTHEKSLEITBILDES ...................................... 34
8 PRAKTISCHES BEISPIEL RICHMOND PUBLIC LIBRARY .................................................................. 38
9 LITERATUR .............................................................................................................................................. 39
1 Einleitung

2 Leitbild einer Bibliothek und Bibliotheken ’93
Dieser Ansatz ist freilich in Bibliotheken ’93 bereits aufgezeigt. In einer bisher wenig beachteten Passage heißt es dort nämlich:

*Der differenzierte Literatur-, Medien- und Informationsbedarf ist durch Bibliotheken auf vier arbeitsteilig aufeinander abgestimmten Funktionsstufen zu decken. Durch Zuordnung zu einer Funktionsstufe ergibt sich für die Bibliothek ein spezifisches*


Aufgabenspektrum. Auf dieser Grundlage formuliert die Bibliothek ihren konkreten Aufgabenkatalog, der bestimmt ist durch

- Zielgruppen und ihren Bedarf,
- institutionelle Rahmenbedingungen und
- historische Ausgangssituationen.\(^{10}\)

Mit anderen Worten, die einzelne Bibliothek ist aufgefordert, ausgehend von ihren Möglichkeiten und ihren institutionellen Rahmenbedingungen – bei kommunalen Bibliotheken ist dies die Einbindung in kommunalpolitische Vorgaben einerseits und das Gefüge der kommunalen Dienstleistungsanbieter andererseits - sich Zielgruppen zu suchen, für die sie sich zuständig sieht, und für diese Zielgruppen eine überzeugende Auswahl bibliothekarischen Dienstleistungen anzubieten.

Dieser Gedanke führt in einem ersten Schritt zur Entwicklung eines spezifischen Profils. Statt von allem ein bißchen anzubieten, konzentriert sich die Bibliothek auf eine Auswahl von Dienstleistungen. Diesen Gedanken veranschaulichen die drei Schaubilder *Hochformat statt Breitformat* (Schaubild 1, 2 und 3) schematisch. Die Frage ist, wie die Aufgaben A, B, C usw. in den Schaubildern inhaltlich gefüllt und anhand von welchen Kriterien die Auswahl bzw. die Gewichtung entschieden werden können.

**Schaubild 1: Breitformat – gedrücktes Leistungsniveau**

\[\text{Leistungskraft} \quad \begin{array}{c}
\text{Schrumpfende Mittel und/}
\text{oder unklares Profil drücken das}
\text{Leistungsniveau}
\end{array}\]

Aufgabe A  Aufgabe B  Aufgabe C  Aufgabe D  Aufgabe E  Aufgabe F

Aufgabenspektrum

---

Schaubild 2: Hochformat – weiterhin hohe Leistungskraft

Schaubild 3: Hochformat statt Breitformat – Differenzierte Varianten
3 Informationslogistische Rollen


So wird empfohlen,

- daß Zentralbibliotheken in Groß- und leistungsfähigen Mittelstädten
  - 40 % ihrer Kapazitäten (ihres Erwerbungssets, ihrer Personalressourcen) für die beiden wichtigsten der 8 Rollen,
  - 40 % ihrer Kapazitäten für weitere 1-2 Rollen,
  - 20 % ihrer Kapazitäten für die übrigen Rollen verwenden sollen.
- Bei Bibliotheken in weniger leistungsfähigen Mittelstädten, in Kleinstädten und bei Zweigbibliotheken soll der Ressourceneinsatz sich an folgenden Größen orientieren:
  - 40 % für die wichtigste Rolle,
  - 40 % für die beiden nachgeordneten Rollen,
  - 20 % für ein oder höchstens zwei weitere Rollen,
  - keine Aktivitäten bei den übrigen Rollen.

Weniger wichtig als die Prozentzahlen im einzelnen ist eine klare Profilbildung.

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rolle</th>
<th>beispielhafte Merkmale</th>
<th>wichtigste Zielgruppen</th>
<th>Die Medienauswahl dient vor allem folgenden Zwecken</th>
<th>wichtigste Medienangebote</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunaler Treffpunkt</td>
<td>• Kulturveranstaltungen &lt;br&gt; • Veranstaltungen der Erwachsenenbildung &lt;br&gt; • Bürgergruppen-veranstaltungen &lt;br&gt; • Ausstellungen &lt;br&gt; • zum Aufenthalt einladende Räume, z.B. ein Lesecafé &lt;br&gt; • Internetcafé</td>
<td>• ratsuchende Laien &lt;br&gt; • Eltern &lt;br&gt; • Frauen &lt;br&gt; • Männer &lt;br&gt; • Senioren</td>
<td>• öffentliches Engagement &lt;br&gt; • Urteilsbildung &lt;br&gt; • Wissenspolarisierung &lt;br&gt; • Unterhaltung</td>
<td>• Info-Broschüren &lt;br&gt; • Zeitungen &lt;br&gt; • Zeitschriften &lt;br&gt; • Fakten-, Zahlen-, Namen-, Waren-, Bildverzeichnis &lt;br&gt; • Report, Gutachten, Behördenbericht &lt;br&gt; • CD-Rom Fakten &lt;br&gt; • populäres Sachbuch</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunales Infozentrum</td>
<td>• Bürgerinformation über die Stadt &lt;br&gt; • Blätter örtlicher Vereine, Kirchen, Initiativen, Behörden &lt;br&gt; • Verbraucherinformation &lt;br&gt; • Jobbörse &lt;br&gt; • Broschürensammlung &lt;br&gt; • Zeitungen, Lokal-, Bezirkszeitungen &lt;br&gt; • Stadtzeitungen &lt;br&gt; • Zeitschriften zum Zeitgeschehen &lt;br&gt; • Zusammenarbeit mit Behörden, Bürgerverwaltung &lt;br&gt; • Sprechstunden der Stadtverordneten, Stadträte, Bürgermeister &lt;br&gt; • Höchste Aktualität &lt;br&gt; • Einschlägige Linksammlung ins Internet stellen</td>
<td>• ratsuchende Laien &lt;br&gt; • engagierte Bürger &lt;br&gt; • Verbraucher &lt;br&gt; • Arbeitslose &lt;br&gt; • Eltern &lt;br&gt; • Frauen &lt;br&gt; • Männer &lt;br&gt; • Senioren</td>
<td>• öffentliches Engagement &lt;br&gt; • Hobby &lt;br&gt; • Wissenspolarisierung &lt;br&gt; • Recht, Geld, Verbraucher &lt;br&gt; • Familie &lt;br&gt; • Freizeit-Reisen &lt;br&gt; • Haushalt &lt;br&gt; • Alltagstechnik &lt;br&gt; • Heimwerken &lt;br&gt; • Gesundheit</td>
<td>• Infobroschüren &lt;br&gt; • Zeitungen &lt;br&gt; • Ratgeber, Anleitung &lt;br&gt; • Fakten-, Zahlen-, Namen-, Waren-, Bildverzeichnis &lt;br&gt; • Quelle, Dokumentation, Normen-, Gesetzesammlung und -kommentar &lt;br&gt; • CD-Rom Fakten &lt;br&gt; • populäres Sachbuch &lt;br&gt; • Reiseführer &lt;br&gt; • Karten und Pläne &lt;br&gt; • Report, Gutachten, Behördenbericht</td>
</tr>
<tr>
<td>Bildungs-Ausbildungsunterstützung</td>
<td>• Schülerliteratur &lt;br&gt; • Studienliteratur &lt;br&gt; • Klassensätze &lt;br&gt; • Klassenapparate &lt;br&gt; • Fachliteratur zur Berufsausbildung &lt;br&gt; • Beachtung der Wirtschafts- und Berufssstruktur &lt;br&gt; • Beachtung der Lehrpläne &lt;br&gt; • Beachtung der Literaturverzeichnisse in Lehrbüchern, die in örtlichen Bildungseinrichtungen benutzt werden</td>
<td>• Schüler &lt;br&gt; • Azubis &lt;br&gt; • Umschüler &lt;br&gt; • Arbeitslose &lt;br&gt; • Studenten</td>
<td>• Lernen und Bildung &lt;br&gt; • berufliche Fortbildung &lt;br&gt; • Berufsausbildung</td>
<td>• Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien &lt;br&gt; • Schulbuch &lt;br&gt; • Fachbuch &lt;br&gt; • Medienkombination &lt;br&gt; • MC Sachprogramm &lt;br&gt; • CD-Audio Sachprogramm &lt;br&gt; • CD-Rom Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien &lt;br&gt; • Diskette Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien</td>
</tr>
<tr>
<td>Individuelles Bildungszentrum</td>
<td>• Literatur zur beruflichen Bildung &lt;br&gt; • Medienangebote für die Erwachsenenbildung &lt;br&gt; • Medienangebote für intellektuelle Freizeitbeträchtigungen (Sprachenlernen, Kunsttreffs etc.) &lt;br&gt; • Medienangebote für Selbstdisziplinierung (Selbstzerlegung, Psychodrama, ...) &lt;br&gt; • Lernzeitschriften (ebo... etc.) &lt;br&gt; • Internetaktivitäten &lt;br&gt; • einschlägige Bookmarksammlung</td>
<td>• Selbstliefer &lt;br&gt; • Berufstätige &lt;br&gt; • Senioren &lt;br&gt; • Frauen &lt;br&gt; • Männer &lt;br&gt; • Arbeitslosen</td>
<td>• Wissenspolarisierung &lt;br&gt; • Urteilsbildung &lt;br&gt; • Job &lt;br&gt; • berufliche Bildung &lt;br&gt; • Berufsausbildung &lt;br&gt; • Selbsterkenntnis</td>
<td>• populäres Sachbuch &lt;br&gt; • Fachbuch &lt;br&gt; • Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien &lt;br&gt; • Lexikon &lt;br&gt; • Sprachwörterbuch &lt;br&gt; • Medienkombination &lt;br&gt; •MC Sachprogramm &lt;br&gt; • CD-Audio Sachprogramm &lt;br&gt; • CD-Rom Fakten: z.B. Gesetzesammlungen, Fahrläufe, Lexika, Tabellenwerke, Adressverzeichnisse &lt;br&gt; • CD-Rom Lehr-, Lern- und Übungsmaterialien</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentrum populärer Medien</td>
<td>• Unterhaltungsromane &lt;br&gt; • populäre Sachbücher &lt;br&gt; • Hobbybücher &lt;br&gt; • Populäre Zeitschriften &lt;br&gt; • Musikotografen, Videofilme &lt;br&gt; • Starke Staffelung der meistgefragten Titel &lt;br&gt; • Hohe Aktualität</td>
<td>• Frauen &lt;br&gt; • Männer &lt;br&gt; • Eltern &lt;br&gt; • Senioren</td>
<td>• Unterhaltung &lt;br&gt; • Hobby &lt;br&gt; • Freizeit&lt;br&gt; • Gesundheit &lt;br&gt; • Heimwerken &lt;br&gt; • Familie</td>
<td>• Ratgeber, Anleitung &lt;br&gt; • Reiseführer &lt;br&gt; • Roman &lt;br&gt; • Comics &lt;br&gt; • MC Musik &lt;br&gt; • CD-Audio Musik &lt;br&gt; • CD-Rom Spiele &lt;br&gt; • Video Spielfilm</td>
</tr>
<tr>
<td>Internetcafé</td>
<td>Einschlägige Bookmarksammlung</td>
<td>CD-I</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Tor zum Lernen für Schüler | Kinder und Schüler | Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien
| unterhaltende Kinderbücher | Kinder und Schüler | Bilderbuch
| Kindermedien | Kinder und Schüler | Kinder- und Jugendsachbuch
| Kindercomics | Kinder und Schüler | Kinder- und Jugenderzählung, -roman
| Kooperation mit Schulen | Kinder und Schüler | MC Kinder- und Jugendprogramm
| Massnahmen zur Leseförderung | Kinder und Schüler | CD-Audio Kinder- und Jugendprogramm
| Blockausleihe an Kindereinrichtungen | Kinder und Schüler | Diskette Lehr-, Lern- und Übungs-
| Spiele, Lernspiele | Kinder und Schüler | materialien
| Starke Staffelung der meistgefrag- | Kinder und Schüler | CD-Rom Spiele
| ten Titel | Kinder und Schüler | Comics
| Interneteinführungen | Kinder und Schüler |
| einschlägige Bookmarksammlung | Kinder und Schüler | |
| Auskünfte und Alltags- | rutschende Laiente | öffentliches Engagement
| info | Verbraucher | Job
| Ratgeberliteratur | engagierte Bürger | Recht, Geld, Verbraucher
| Auskunftsdiens | Frauen | Haushalt
| Nachschlagewerke, Adressbücher | Männer | Alltagstechnik
| Wirtschaftsinformation | Senioren | Familie
| Internet zusätzlich am Auskunfts- | Arbeitslose | |
| platz | | |
| einschlägige Linksammlung ins | | |
| Internet stellen | | |
| Forschungs- | rutschende Laiente | öffentliches Engagement
| zentrum | Verbraucher | Hobby
| wissenschaftliche Fachliteratur | engagierte Bürger | Forschung und Wissen-
| Bibliographien | | schaft
| Handbücher aller Wissenschaften | | |
| Fachzeitschriften | Selbstler- | Urteilbildung
| Internetzugang an jedem Lesesaal- | ner | öffentliches Engagement
| platz | | Hobby
| Bestände gezielt digitalisieren | engagierte Bürger | Forschung
| einschlägige Linksammlungen ins | | und Wissen-
| Internet stellen | | schaft

Hat man sich mit der Idee einer derartigen Profilbildung anfreundet, stellt sich die Frage nach den Kriterien, anhand von denen eine Auswahl und mithin eine Entscheidung für den schwerpunktmässigen Ressourceneinsatz getroffen werden soll. Folgende Entscheidungskriterien bieten sich an:

- Voraussetzungen der Bibliothek hinsichtlich:
  - Erwerbungssetat (so ist die Rolle Bildungs-, Ausbildungsunterstützung) teurer als andere, weil der Durchschnittspreis einschlägiger Medien höher ist und weil ein grösserer Bestand benötigt wird),
  - Personalkapazität (die Rolle Populäres Medienzentrum kann man mit weit e-
hender Selbstbedienung und ein paar Hilfskräften in 520-/620-DM- Arbeitsver-
hältnissen ganz gut umsetzen; dagegen setzt ein ernstzunehmende Ausfüh-
lung der Rolle Tor zum Lernen für Schüler ständig Fachpersonal für Beratung
  und Betreuung in der Kinderbibliothek voraus),
  - Raumkapazität (z.B. läßt sich die Rolle Kommunaler Treffpunkt, deren Haupt-
inhalt ja die Veranstaltungarbeit ist, natürlich nur bei geeigneten Räumen um-
setzen),
  - Qualifikationen und Neigungen des Personals (ggf. sollte aber Personalent-
wicklung eine allfällige Differenz zwischen Ist und Soll überwinden),
• Mitarbeiterbefragung über die von den Mitarbeitern präferierten Rollen\textsuperscript{13}, was freilich zu einer Verstärkung der in der Vergangenheit vorgenommenen subjektiven Schwerpunktsetzung führen kann,
• Nutzerbefragung über erfolgte Nutzungsschwerpunkte, was indessen zu einer Verstärkung der in der Vergangenheit eingetretenen Selbstselektion der Zielgruppen führen kann,
• Fortsetzung der bisherigen Praxis (das ist immer die einfachste Methode, aber nicht immer die zukunftsträchtigste),
• gewachsene oder bewußt herbeigeführte Stellung der Bibliothek im arbeitsteiligen Bibliotheksgefüge der Stadt, der Region, des Landes,
• demographische Merkmale des Einzugsgebiets\textsuperscript{14}, so legt ein hoher Anteil von Familien mit Kindern im Einzugsgebiet die Rolle \textit{Tor zum Lernen} nahe, ein hoher Anteil Jugendlicher im Einzugsgebiet läßt die Rolle \textit{Bildungs-, Ausbildungsunterstützung} besonders lohnenswert erscheinen. Die beiden Rollen \textit{Kommunaler Treffpunkt} und \textit{Kommunales Infozentrum} bieten sich bei überdurchschnittlichem Einkommens- und Bildungsniveau an, weil wir aus der Medienforschung wissen, daß diese Voraussetzungen stark mit Interesse an Kultur und an kommunalpolitischem Engagement korrelieren.
• das kommunalpolitische Leitbild. Auf diesem beruht das Bibliotheksleitbild, das wiederum u.a. das gewählte Profil umschreibt. Dies ist der vielversprechendste, ehrgeizigste und zugleich problematischste Anknüpfungspunkt für die Wahl der informationslogistischen Rollen. Vielversprechend und ehrgeizig, weil die Bibliothek hier die Chance wahrnimmt, sich als Teil der im Dialog mit Bürgern und Verwaltung gestalteten kommunalen Infrastruktur zu begreifen. Problematisch, weil ein kommunalpolitisches Leitbild keineswegs allerorten anzu treffen ist; und wo es vorliegt, liegt es mitunter unbeachtet in einer Schublade im Rathaus. Problematisch vielleicht auch, weil das von den Bibliothekaren anvisierte Profil nicht unbedingt deckungsgleich mit den Erwartungen im kommunalpolitischen Raum sein muß. So wurde für die USA festgestellt\textsuperscript{15}, daß Bibliothekare andere Rollen der Bibliothek bevorzugen als die Öffentlichkeit und die Kommunalpolitiker. Während die Bibliothekare die Funktion des populären Medienzentrums betonen und die Bibliothek als kommunales Informationszentrum sehen wollen, erwarten Öffentlichkeit und Kommunalpolitiker von der Bibliothek, daß sie vor allem die Schule, die Vorschule und andere Lern- und Bildungseinrichtungen durch entsprechende Medienangebote unterstützt.

4 Kommunale Leitbilder und Bibliotheksleitbilder

Öffentliche Bibliotheken sind Teil der Stadtverwaltung oder jedenfalls von der Kommune getragen, ob sie nun traditionell die Rechtsform einer Behörde haben oder ein Eigenbetrieb, eine GmbH oder eine Stiftung bilden. Dieser Hintergrund erfordert, daß

\textsuperscript{15} Shearer (1993), Kenneth: Confusing what is most wanted with what is most used. In: Public libraries 32, S. 193-197.
daß das Leitbild der Bibliothek am Leitbild der Kommune\textsuperscript{16} anknüpft. Schaubild 5 zeigt

das Leitbild (eigentlich eher ein Politikprogramm als ein Leitbild) der Stadt Aarau (Schweiz) in Auszügen. Diejenigen Inhalte, an denen die Bibliothek mit ihrem Leitbild anknüpfen könnte, sind hier kursiv hervorgehoben. So liegt die Idee nahe, daß die Öffentliche Bibliothek in Aarau, wenn zum Leitbild der Stadt die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in geeigneten Bereichen für die quantitative und qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktes für kommerzielle Dienstleistungen... gehört,

Schaubild 5: Leitbild der Stadt Aarau - Auszug
Quelle: http://www.aarau.ch/verwaltung/leitbild.html
(Hervorhebungen durch kursive Schrift von K.U.)

Leitbild der Stadt Aarau

Einleitung

Die prioritären Stossrichtungen des Stadtrates

(Vom Stadtrat am 1. März 1993 verabschiedet)

1. WIRTSCHAFT

Schaffung von nachfragegerechten Angeboten auf dem Immobilienmarkt durch
- Umwandlung von in der Industriezone gelegenen Gebieten in Arbeitszonen
- Bildung konzentrierter Arbeitszonen entlang der Bahnlinie
- optimale Nutzung des Entwicklungspotentials im Raum Bahnhof

Pflege der ansässigen Betriebe

Stärkung der Wirtschaftskraft durch aktive Ansiedlung zukunftsträchtiger Betriebe

Entwicklung eines positiven Wirtschaftsklimas durch optimale Rahmenbedingungen und durch Engagement der Behörden auch zur Erhöhung der Bedeutung und Ausstrahlung der Stadt und Region Aarau im Wirtschafts-, Bildungs- und Kulturbereich

2. BEVÖLKERUNG UND WOHNEN

Anstreben einer ausgewogenen Bevölkerungsstruktur in bezug auf Alter, Bildung uns soziale Stellung

.............

3. AUS- UND WEITERBILDUNG

Engagement für den Ausbau der Fort- und Weiterbildung:
- Engagement zur Ansiedlung der kantonalen Schule für Gestaltung in der Stadt Aarau (Liegenschaftsanbot, finanzielle Unterstützung, Abwicklung der notwendigen Verfahren)
- Förderung insbesondere von Lehrer- und Erwachsenenbildungsinstitutionen
- Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in geeigneten Bereichen für die quantitative und qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktes für kommerzielle Dienstleistungen

gehört, bei Medienangeboten gerade für diese Aus- und Weiterbildung einen Schwerpunkt setzen kann.
4. KULTUR / SPORT / FREIZEIT

Gezielte Angebots- und Imageverbesserung im Kulturbereich:
- Ausarbeitung eines Kulturleitbildes
- Verbesserte regionale Koordination

**Förderung des Angebots an Vereins-, Probe- und Ausstellungsräumen sowie Ateliers**

Förderung herausragender kultureller Ereignisse
Erweiterung der Infrastruktur für Sport und Freizeit:
- Ausbau der Pferdesportanlagen (Reiterstadion, Stallungen, Reithallen) unterstüzen; Entwicklung der Anlagen zu einem Schweizerischen Reitportzentrum
- Unterstützung eines Aargauischen Sportzentrums in Aarau
- Erhaltung und Sanierung der Kunsteisbahn in Zusammenarbeit mit den Agglomerationsgemeinden

5. SOZIALES

Schaffung der institutionellen Voraussetzungen zur effizienteren und professionelleren Zusammenarbeit mit den umliegenden Gemeinden

**Ausserhäusliche Betreuungsangebote für Kinder fördern**

Verbesserung der Altersvorsorge und -betreuung:

**Förderung des Beschäftigungsangebots für Langzeitarbeitslose und Leistungsbefinderte:**

6. FINANZEN

12. BEZIEHUNGEN STADT - REGION TÄTIGKEIT DER BEHÖRDEN UND VERWALTUNG

Stärkung der Bedeutung und Eigenständigkeit der Stadt und Region Aarau
- Stärkung der Zentralität
- Pflege der Urbanität

Prüfung der institutionellen Voraussetzungen im Hinblick auf eine geeignete regionale Zusammenarbeit

Untersuchung der regionalen Zahlungsströme: Dokumentation des wertmäßigen Leistungssaldos von Kernstadt und Agglomerationsgemeinden (Spillovers)

**Verbesserung der regionalen Koordination und Arbeitsteilung**
- Die Stadt ergreift die Initiative für eine verstärkte regionale Zusammenarbeit dort, wo es politisch möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist
- Erarbeitung von Studien zwecks Abklärung sinnvoller regionaler Zusammenarbeit (in Koordination mit dem Planungsverband der Region Aarau, PRA)
Über den Beitrag, den die Öffentliche Bibliothek zur Stadtentwicklung zu leisten vermag, hat die Plattform Öffentliche Bibliotheken der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände kürzlich eine Denkschrift vorgelegt. Hierin heißt es einleitend 17:

Die Kommunalpolitik ist aufgefordert, den Wert der Infrastruktur einrichtung Bibliothek zu erkennen, und deren Ressourcen und Potentiale sowohl für den Planungsprozeß zu nutzen wie auch im Sinne der kommunalpolitischen Ziele zu aktivieren. Umgekehrt muß gefragt werden, wieweit die kommunalen Bibliotheken selbst in ihrer Profilsetzung und Schwerpunktbildung sich als Element der kommunalpolitisch gestalteten öffentlichen Infrastruktur begreifen und zu erkennen geben. Über die Orientierung an allgemeinen bibliothekspolitischen Deklarationen hinaus geht es darum, den Wert der konkreten Bibliothek gerade in dieser Gemeinde überzeugend darzulegen. ...

Wenn die Kommunalpolitik klare Zielaussagen und überzeugende Strategien von den kommunalen Bibliotheken gerade in Zeiten der Haushaltsrestriktionen erwartet 18, dann erwartet sie zu Recht spezifische Auskünfte darüber, welchen Beitrag die kommunale Bibliothek zur Stadtentwicklung unter den lokalen Bedingungen leisten kann. ...


terbleiben, weil das Leitbild ja auch öffentlich sichtbar sein soll. Entscheidend ist, daß ein gemeinsames Selbstverständnis entsteht, das sich dann auch im täglichen Handeln ausdrückt.

5 Inhalt, Zielgruppen, Funktion, Entstehung, Umsetzung eines Leitbildes

5.1 Inhalte
Das Leitbild knüpft an vorhandene Stärken an, zeigt Wege zur Behebung von Schwächen auf, deutet Visionen für die Zukunft an. Es konzentriert sich auf Spezifika, ist keine enzyklopädische Stoffsammlung. Es setzt eine Einigung auf das Wesentliche und Richtungsweisende voraus, enthält nicht alle Aspekte, keine Einzelziele, keine konkreten Vorhaben.

Unterhalb dieser ganz übergeordneten Ziele kann man als Themen in einem Leitbild unterscheiden\textsuperscript{21}:

- die Ziele\textsuperscript{22} der Organisation selbst. Hier kann es beispielsweise um Marktanteile, um Dezentralisierung, um das grundlegende Selbstverständnis, um Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit gehen.
- die Ziele der Organisationsmitglieder bzw. -mitarbeiter. Hier stehen Mitarbeiterführung und -motivation, Konfliktbewältigung, allgemein Führungsgrundsätze\textsuperscript{23} im Mittelpunkt.
- die Ziele der Umwelt der Organisation, auf die die Organisation eingehen will. Das Leitbild soll eine Antwort auf die Ziele der Partner, der Kunden, des Umfelds geben und die eigene Organisation für diese attraktiv, unentbehrlich, begehrlich machen.

Ein Leitbild bündelt also die Organisationsidentität in einer kurzen Deklaration. Es ist Richtungsweiser und Imagegestalter. Es beantwortet vor allem vier Fragen in einer für die individuelle Bibliothek spezifischen Weise:

- Beweggründe (Warum?), bei kommunalen Bibliotheken z.B. Meinungs- und Informationsfreiheit, Demokratie- und Pluralismusgebot, Gemeinnützigkeit, Chancengleichheit, Beitrag zur Stadtentwicklung. Besonders die letzten beiden Punkte müssen vor dem Hintergrund der individuellen Problemlage eine spezifische Ausprägung erhalten, also etwa eine Aussage, worin der Beitrag der Bibliothek zur Stadtentwicklung bestehen soll (Nucleus sozialer Netzwerke im Stadtteil, Zentrum für Lern- und Bildungsmedien, Tor zur digitalen Stadt...).
- Angebote und Ziele (Was?), z.B. Vielfalt und Pluralität der Medienarten und Medieninhalte, aber auch Schwerpunkte im Sinn der gewählten informationslogistischen Rollen,
- Zielgruppen, Schwerpunkte (Wer? Für wen?), z.B. Professionalität, Kompetenz, Flexibilität des Personals, besonders wichtige Zielgruppen, vor allem die Zugehörigkeit zur übergeordneten Einrichtung, bei kommunalen Bibliotheken also zu Stadtverwaltung. Spezifische Ausprägungen könnten Bezug nehmen auf wissenschaftlich qualifiziertes Personal, auf Hausgebundene als Zielgruppe usw.

5.2 Zielgruppen

Das Leitbild richtet sich an die Öffentlichkeit, an den Unterhaltsträger und die Benutzer, aber auch an die Mitarbeiter. Der Öffentlichkeit und den potentiellen Benutzern verdeutlicht das Leitbild, was man in der Bibliothek erwartet kann. Uninteressant


Uninteressant sind die in den Selbstdarstellungen deutscher Öffentlicher Bibliotheken so häufigen Aussagen wie:

*Buchbestand ca. 21.000 Bände (Romane, Sach- und Kinderbücher); dazu kommen ca. 1.000 Audiocassetten, 650 CD's, 760 Videofilme, Zeitschriften, Sprachkurse und Spiele.*

Besser ist zu sagen:

*Mehr als 290'000 unerhörte Möglichkeiten für Kinder, Jugendliche und Erwachsene*²⁴.


### 5.3 Funktion

Entsprechend kann man als Funktionen eines Leitbildes nennen:

- **Funktionen für die Organisation insgesamt, nämlich:**
  - Orientierungsfunktion (Setzung allgemeiner Organisationsziele),
  - Kohäsionsfunktion (Festigung des Zusammenhalts der Organisationsuntergliederungen oder -teile),
  - Koordinationsfunktion (Abstimmung von dezentral oder in zeitlicher Folge getroffener Entscheidungen auf die Organisationsziele),
  - Instrument zur Prioritätensetzung (Ausrichtung auf die mit den Organisationszielen genannten Schwerpunkte),
  - Instrument zur Verfahrensvereinfachung (Ausrichtung der Vielzahl von Entscheidungen an klaren Grundsätzen stattständiger neuer Grundsatzdebatten),
  - Stabilisierungsfunktion angesichts dynamischer Umfeldveränderungen,

- **Funktionen des Leitbildes für die Organisationsmitarbeiter:**
  - Identifikationsfunktion,
  - Motivationsfunktion,
  - Orientierungsfunktion (Propagierung handlungsleitender Werte und Einstellungen),
  - organisationskulturelle Transformationsfunktion (Entwicklung der Organisationskultur als partizipativer Prozeß),

---

²⁴ So die Allgemeinen Bibliotheken der GGG Basel über ihr Medienangebot, http://www.unibas.ch/abg/
Funktionen für die Umwelt:

- Informationsfunktion,
- Legitimationsfunktion.


5.4 Präsentation


5.5 Anforderungen an ein Leitbild

Delikat ist die Frage, ob das Leitbild Wirklichkeit beschreibt oder zu Verwirklichendes vornimmt. Man kann sagen: Das Leitbild leitet die Mitarbeiter/innen zum richtigen Handeln und bildet das gewünschte Image. Das kommt aber nicht daher, daß schöne Worte auf dem Papier stehen, sondern dieses Leiten und Bilden ist eine tägliche Herausforderung für alle im Betrieb, besonders natürlich für die Leitung.

Ein Leitbild soll ein paar Jahre tragen können. Jährliche Zielkataloge oder Arbeitsprogramme, Fünfjahreskonzeptionen sind teils aus dem Leitbild abzuleiten, wenn das Leitbild größere Umgestaltungen erfordert, teils sind solche Zielvereinbarungen – wenn sie beispielsweise passenderweise für das Jahr 2000 die Umstellung der O-PACs auf voice driven (Kataloge, mit denen man reden kann) vorsehen, und das wäre ja das Mindeste, was man von einem Lesesalon, der sich futuristisch nennt, erwarten kann – nicht aus dem Leitbild ableitbar, müssen aber mit ihm kompatibel sein.

---


Leitbilder müssen folgende Anforderungen erfüllen:
- Allgemeingültigkeit für die Organisation, keine Einzel- oder Sonderaspekte,
- Organisationsgebundenheit statt organisationsübergreifender Allgemeingültigkeit,
- Konzentration auf Wesentliches, keine Details,
- Langfristigkeit,
- Vollständigkeit hinsichtlich der Ziele wie auch der Wege,
- Wahraulhaftigkeit,
- Realisierbarkeit,
- Widerspruchsfreiheit,
- Einfachheit und Verständlichkeit,
- Anschaulichkeit, Klarheit, Bildhaftigkeit.

5.6 Motive für die Aufstellung von Leitbildern

5.6.1 Allgemeiner Hintergrund

Als allgemeiner Hintergrund für die Neigung zur Leitbildentwicklung werden vor allem die folgenden Faktoren genannt:

- Kundenorientierung wird zur maßgeblichen Strategie im Wettbewerb. Unternehmen, die weiterhin produktions- oder technikorientiert arbeiten oder, wie in besonderem Maß der öffentliche Dienst, die Belange der Mitarbeiter beispielsweise bei der Wahl der Öffnungszeiten über die der Kunden stellen, verlieren an Boden.

- Die hoheitlichen Funktionen des öffentlichen Dienstes (Vollzug von Vorschriften, Loyalität) reichen weder gegenüber den Mitarbeitern noch gegenüber den Bürgern aus, die Herausgabe von Steuermitteln zu legitimieren, die Mitarbeiter zu motivieren und die Bürger zufriedenzustellen. Der öffentliche Dienst entdeckt Dienstleistungsfunktionen. Im Vergleich zu vielen anderen öffentlichen Einrichtungen sind Bibliotheken hier allerdings sehr weit vorangeschritten.

- Der Anteil von standardisierten Produkten und Dienstleistungen geht zurück bzw. dieser Bereich wird durch Import aus Billiglohnländern abgedeckt. Individuelle bzw. kundenindividuell modifizierte Produkte und Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung.

- Die Dynamik des Wettbewerbs und des technisch-organisatorischen Wandels erfordert rasche Anpassungsfähigkeiten, schnelle Reaktionen und ständige Innovationen.
• Wachstum der Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse erfordern neue Instrumente der Schaffung von Organisationskohäsion (Lean Management, virtuelle Unternehmen, fraktale Fabriken, humanzentrierte Produktionssysteme).
• Bei öffentlichen ebenso wie bei Unternehmensplanungen sind an die Stelle umfassender und perfektionistischer, stark quantitativ ausgerichteter Ansätze solche Ansätze getreten, die mehr auf qualitativ formulierte Perspektiven und Szenarios setzen. Dahinter steht teils die Erkenntnis, daß nicht alles, was man sich vorgenommen hat, finanzierbar erscheint, teils aber auch die Erfahrung, daß trotz erreichter Ausbauziele die gewünschten Resultate wie Lebensqualität und Akzeptanz seitens der Bürgerinnen und Bürger nicht immer herbeigeführt werden konnten, daß quantitative Methoden eine konservative Implikation haben, nämlich Vergangenheitsdaten mehr oder minder modifiziert extrapolieren.

Augenscheinlich unterliegen auch Bibliotheken solchen Tendenzen; erwähnt seien als Stichworte nur:

• Bibliotheksmarketing als Verfahren zur Ausrichtung der Dienstleistungen und Arbeitsweisen auf die durchaus divergierenden Ansprüche der Zielgruppen, zu denen bei Öffentlichen Bibliotheken
  • außer den realen Benutzern
  • auch die potentiellen Benutzer
  • und die formalen Benutzergruppen, beispielsweise Schulen oder Kindereinrichtungen,
  • ferner die Bürger bzw. Wähler,
  • die Steuerzahler,
  • ihre gewählten Vertreter in den Gremien des Unterhaltsträgers,
  • die politische Führung des Unterhaltsträgers,
  • die Partner in der Kommunalverwaltung
  • und die Mitarbeiter gehören,

• Betriebsvergleich als Verfahren Leistungsmessung, also der Feststellung der eigenen Leistungs- und Betriebskennziffern (Entleihungen pro Einwohner und pro Mitarbeiter, Bestandsumschlag, Ausleihanteile einzelner Bestandsteile im Verhältnis zu ihren Bestandsanteilen, Krankheitsquoten des Personals, Öffnungsstunden im Verhältnis zu den Öffnungsstunden des Einzelhandels derselben Stadt u.v.a.m.) im Vergleich zu anderen Betrieben,

• Controlling\textsuperscript{32} als zwar noch stark auf quantitative Fragestellungen, aber auch schon deutlich auf Zielfindung und -durchsetzung ausgerichtete Methoden zur Steuerung des Betriebes anhand von strategischen, operativen und taktischen Zielvorgaben,

• Einführung der Kostenrechnung\textsuperscript{33} meistens im Zusammenhang mit Betriebsvergleich, Controlling, Neuem Steuerungsmodell und Budgetierung,

• Neues Steuerungsmodell\textsuperscript{34} als Führungssphilosophie der öffentlichen Verwaltung, die an die Stelle der aus der frühen Neuzeit stammenden Steuerung der Verwaltung durch Zuweisung und Zweckbindung der Mittel seitens der Bürgervertretung die Steuerung durch inhaltlich definierte Zielvorgaben (qualitativ und quantitativ definierte Produkte\textsuperscript{35}) setzt, die mit pauschal zugewiesenen Mitteln korrespondieren, über deren Verwendung auf dem Weg zur Zielerreichung im einzelnen die Verwaltung in eigener Verantwortung entscheidet,

• Budgetierung\textsuperscript{36} (dezentrale Ressourcenverantwortung) als haushaltsrechtliches Verfahren zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells auf der Ebene des Haushalts- bzw. Wirtschaftsplanes, bei dem an die Stelle detaillierter, nach Zweck, Höhe und Zeitraum gebundener Ausgaben- bzw. Einnahmenpositionen (Haushaltsstellen bzw. –titel) global zugewiesene Ressourcen einerseits, Leistungsvereinbarungen andererseits und die Kompetenz der Ressourcen disposition auf der Organisationsebene der Leistungserstellung tritt,

• fraktale Bibliothek\textsuperscript{37} als Organisationsmodell, bei dem an die Stelle von großbetriebsmäßiger Abteilungsgliederung kleinere, eigenverantwortliche Teams treten\textsuperscript{38},


- Wahl von bisher nicht üblichen Rechtsformen wie Eigenbetrieb, GmbH\textsuperscript{39} und damit verbunden eine vermehrte Handlungskompetenz der Bibliotheken und eine reduzierte Eingriffsmöglichkeit der Gemeindevertretung,

- Qualitätsmanagement\textsuperscript{40} als Verfahren zur Definition und Umsetzung von dienstleistungs-, prozeß- und mitarbeiterorientierten Qualitätsstandards\textsuperscript{41} vermittels Qualitätshandbücher, Qualitätszirkel u.a.m.,

- Knowledge-Management (Wissensorganisation\textsuperscript{42}) als prozeßorientierte Methodiken der Gewinnung, Strukturierung und Aufbereitung von Wissen als Produktionsfaktor.

Die immer wieder zitierte Aussage, daß heute 75\% der Unternehmen ein Leitbild hätten\textsuperscript{43}, ist zweifelhaft, gilt wohl nur für große, vielleicht noch für mittelständische Unternehmen. Die Masse der Unternehmen sind inhabergeführte Handwerks- und Handelsbetriebe mit unter 10 Mitarbeitern, und diese haben in aller Regel kein Leitbild, jedenfalls kein schriftliches Leitbild, bestensfalls ein Leitbild kraft Persönlichkeit des Inhabers.

Das ist in Bibliotheken ähnlich. Mit Leitbilderstellung beschäftigen sich gegenwärtig vor allem große Bibliotheken. Einige große Bibliotheken – als erste wohl die UB Konstanz\textsuperscript{44} und die Stadtbibliothek Bremen\textsuperscript{45} – haben 1997 bereits Leitbilder formuliert, ferner u.a. die Stadtbibliotheken Reutlingen, Stuttgart, Ludwigsburg und die Lippische Landesbibliothek Detmold. In kleineren Bibliotheken scheint gegenwärtig weder der Druck von innen (nachlassende Organisationskohärenz) noch von außen (Legimitationsdruck) so stark zu sein, daß die Mitarbeiter/innen den Drang zur Leitbilderstellung verspüren, oder ihnen ist die Methodik nicht ausreichend bekannt. In kleinen Öffentlichen und Spezialbibliotheken liegt oft ein unausgesprochenes Leitbild vor, daß durch die Persönlichkeit des/der Bibliotheksleiters/in verkörpert wird.

Insgesamt steht die Erarbeitung von Bibliotheksleitbildern in Deutschland noch am Anfang, während in amerikanischen und kanadischen Bibliotheken Leitbilder verbreitet sind. Zwei Beispiele:


\textsuperscript{45} Leitbild (1997). Bremen: Stadtbibliothek. 1 Blatt.
Westerville Public Library, Ohio, USA:

Coquitlam Public Library, British Columbia, Canada:
http://library.coquitlam.bc.ca/about.htm#service.
5.6.2 Interne Anlässe

Die subjektive Anekdote\(^{47}\) in Schaubild 7 schildert einen Zustand massiven Erfordernisses einer Leitbildgenese als Organisationsentwicklung.

5.6.3 Externe Anlässe
Externe Anlässe können sein:
• Maßnahmen zur Imageverbesserung, ev. im Zusammenhang einer grundlegenden Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit. Das Leitbild soll dann das neue Image propagieren.
• tiefgreifende Veränderungen des wirtschaftlichen, organisatorischen, technischen, sozialen und politischen Umfeldes. Das Leitbild soll dann die eigene Position definieren, sei es die alte Position bestärken, sei es, eine neue Position vor Augen führen.

\(^{46}\) Gestman (1994), Michael: Corporate Mind Management. In: Zeitschrift für Führung und Organisati-

\(^{47}\) Ähnlichkeiten mit noch lebenden Personen sind ungewollt und rein zufällig.
5.7 Leitbildgenese

5.7.1 Entwicklung von Leitbildern


Die Erstellung\(^{49}\) eines Leitbildes kann top-down oder bottom-up erfolgen. Beim Top-down-Verfahren verkündet die Organisationsleitung das Leitbild den Mitarbeitern. Beim Bottom-up-Verfahren initiert man einen umfassenden Kommunikationsprozeß unter allen Organisationsmitgliedern über alle Fragen, auf die das Leitbild eine Antwort geben soll, und dieses soll sich allmählich als herbeidiskutierter Konsens der Kommunikation heraushörendisieren. In der Praxis geht man meistens Mittelwege; die hierbei eingesetzten Instrumente können sein:

- verschiedenste Befragungstechniken\(^{50}\) wie vollstandisierter Kunden- oder Mitarbeitermonitor, teil- oder nichtstandierte Kleingruppengespräche mit Kunden und Mitarbeitern, Einzelinterviews,
- Analyseverfahren, wie sie auch aus dem Marketing bekannt sind\(^{51}\), z.B. Stärken-Schwächen-Analyse, Gemeinwesenanalyse, Konkurrenzanalyse, Marktsegmentierung, Portfolioanalyse, Produkt-Märkte-Matrix,
- kommunikative Managementtechniken\(^{52}\),
- Geschäftsfeldplanungsverfahren\(^{53}\),
- Prognoseverfahren\(^{54}\), z.B. Delphi-, Szenariotechniken, Methode 66,
- Moderationstechniken\(^{55}\),
- Kreativitätstechniken\(^{56}\).


\(^{52}\) Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft).


5.7.2 Ein pragmatisches Verfahren

Ein pragmatisches und in der Praxis bewährtes Verfahren umfaßt folgende Schritte\(^{57}\). Die Schritte bei innerbetrieblichem Vorgehen sind in Schaubild 8 wiedergegeben. Die Maßnahmen, die dort in Klammern stehen, kann man nach Auffassung einiger Nestoren der Leitbildphilosophie überspringen. Schaubild 9 hält die Unterschiede zum Vorgehen unter Beteiligung der Gemeindevertretung fest.

**Schaubild 8: Leitbildentwicklung als innerbetrieblicher Prozeß**

1. Problem taucht auf
2. Leitung: Entscheidung über Ausarbeitung eines Leitbildes; Festlegung folgender Aspekte:
   - Ziele des Projekts
   - Projektorganisation: Kompetenzen, Beteiligung, Projektgruppe, ggf. Hinzuziehung eines Moderators
   - Projektablauf
   - externe Beratung hinzuziehen?
   - Finanzierung
3. Projektgruppe: Analysen, Lagebeurteilung, Skizzen erstellen [Materialien]
4. (Information eines weiteren Kreises Beteiligter durch die erarbeiteten Materialien)
5. (Äußerungen der weiteren Beteiligten schriftlich oder Diskussionsveranstaltung)
6. Leitung und Projektgruppe: (Auswertung von Punkt 5), Vorlage eines Entwurfes
7. (Information eines weiteren Kreises Beteiligter, in kleineren Bibliotheken aller Mitarbeiter)
8. (Äußerungen der weiteren Beteiligten schriftlich oder Diskussionsveranstaltung)
9. Leitung und Projektgruppe: (Auswertung von Punkt 8), Vorlage des Leitbildes
10. Leitung: Entscheidung über Inkraftsetzung
11. Leitung und Mitarbeiter: Umsetzung, Konkretisierung
12. Fortbildungsmaßnahmen
13. Ausarbeitung von Konzepten und Aktionsplänen
14. Formulierung von Zielen und Jahreszielen

Dauer: Ca. 1 Jahr

**Schaubild 9: Leitbildentwicklung unter Beteiligung der Gemeindevertretung**

Schrifte wie in Schaubild 9, aber:

- Entscheidung über Ausarbeitung und Inkraftsetzung liegt bei der Gemeindevertretung, nicht bei der Leitung der Bibliothek
- Anfangs Entscheidung, ob Leitbild für die Bibliothek oder für den Kulturbereich (und darin die Bibliothek) oder für die Kommune insgesamt entwickelt werden soll
- Kreis der Beteiligten: Bibliothek und Mitarbeiter in der Bibliothek, Kulturverwaltung, sachkundige Bürger, Gemeindevertreter
- Erforderlichenfalls werden die Schritte 4/5 bzw. 7/8 abgestuft wiederholt unter Einbeziehung jeweils größer werdender Kreise Beteiligter

Dauer mindestens 1 Jahr

---


In einigen Bibliotheken wurden die angegebenen Schritte zur Entwicklung eines Leitbildes nicht strikt wie im Schaubild angegeben durchlaufen. Mitunter gab es konzeptionelle Vorarbeiten, die wegen unklarer oder kontroverser Ziele steckengeblieben waren, und von einer neuen Leitung aufgegriffen und auf den Punkt gebracht wurden.

5.8 Umsetzung des Leitbildes

Nachdem das Leitbild aufgestellt ist, kommt es maßgeblich auf die Kommunikation des Leitbildes an. Mitarbeiter und Umwelt sollen über das Leitbild in Kenntnis gesetzt werden, und mehr noch, sie sollen das Leitbild akzeptieren und danach handeln.

- Die Vorgesetzten sollen das Leitbild den Mitarbeitern vorleben,
- die Mitarbeiter sollen das Leitbild umsetzen,
- die Kunden und Partner sollen vom Leitbild begeistert und aktiviert werden, also beispielsweise mehr als vorher kaufen oder jedenfalls treue Kunden bleiben.

In der Fachliteratur gilt die Umsetzung eines Leitbildes allgemein als Schwachpunkt\textsuperscript{58}. Als zentrale Instrumente zur Umsetzung des Leitbildes kann man Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation, des internen Marketing und der externen Öffentlichkeitsarbeit nennen.

- Die innerbetriebliche Kommunikation\textsuperscript{59} betrifft den Austausch der Mitarbeiter untereinander sowie die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führung einschließlich der informellen Kommunikation in der Kaffeepause und beim Kollegenschwatz. Instrumente sind vor allem Gremien, persönliche Gespräche, Besprechungen, Arbeitsgruppen, interne Infobriefe, z.B. Berichte oder Richtlinien, Pressespiegel, Führungsstile\textsuperscript{60}, interne Papiere, Mitarbeiterzeitschrift, gesellige Veranstaltungen. Entscheidend ist, daß die Mitarbeiter das Leitbild nicht als Oktroy erleben, sondern als gelebte Werte.


\textsuperscript{58} Stöbe (1998), Sybille: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung. In: Sinn in Organisationen (1998)?


\textsuperscript{60} Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel der Mitarbeiterentwicklung

\textsuperscript{61} Coote (1994), Helen: How to market your library service effectively. London: The Association for
Information Management (The Aslib Know How Series).

Dazu kommen betriebsintern einige spezielle Maßnahmen\(^{63}\), von deren Anwendung man sich die Durchsetzung des Leitbildes verstärkt erhofft:

• Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen. Das angestrebte Verhalten von der Gesprächsgestaltung am Telefon bis zur Konfliktbewältigung mit unsicheren Kunden wird in Simulationen trainiert.
• Workshops und Ideenwettbewerbe zu einzelnen Aspekten des Leitbildes mit dem Ziel, geeignete Umsetzungsmaßnahmen zu finden.
• Aufgabenkritik und Stärken-Schwächen-Analysen mit dem Maßstab des Leitbildes.
• Durchforstung der Geschäftseinsichtspläne mit dem Maßstab des Leitbildes.
• Zielkataloge auf Team-, Abteilungs- und Referatsebene operationalisieren das Leitbild. Das Leitbild wird ein Maßstab bei der Überprüfung der erreichten Ziele.
• Das Leitbild geht in Arbeitsplatzbesprechungen und Stellenausschreibungen ein.
• Lob- und Kritik-, allgemein Mitarbeitergespräche beziehen regelmäßig die Frage ein, wieweit das Leitbild beachtet und umgesetzt wurde.
• In die Mitarbeiterbeurteilung fließt die Frage ein, wieweit der/die Mitarbeiter/in im Sinn des Leitbildes gehandelt hat.
• Bei Personalentscheidungen wird leitbildkompatibles Verhalten zu einem Kriterium. Dies setzt die Einbeziehung der Personalvertretung in den Prozeß der Leitbildgenese voraus.
• Installierung einer Projektgruppe oder eines/einer Leitbildbeauftragten, die/der regelmäßig über Fortgang und Schwächen der Leitbildumsetzung berichtet (Evaluation).

6 Leitbildphilosophie, Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation, -design

Jeder Betrieb besteht, neben den materiellen Gegebenheiten wie Computern, Schreibtischen, Gebäuden, Telekommunikationsanlagen usw., vor allem aus den Menschen, die dort arbeiten. Und das heißt natürlich auch, der Betrieb ist durch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern strukturiert. Schon vor Jahrzehnten entdeckte die Soziologie\(^{64}\), daß es außer den betrieblich vorgesehenen Beziehungen und Verhaltensweisen (formale Organisation mit Rangunterschieden, Arbeitsteilung, Weisungsbefugnissen und Weisungsgebundenheiten usw.) eine informelle Organisation

---


Organisation gibt mit anerkannten Autoritäten, die gar keine Vorgesehen sind, mit Vorgesetzten, die man auf dem Flur nicht grüßt, mit Gruppen und Cliquen, mit der Buschtrommel, die rätselhafter Weise schneller als jede E-Mail funktioniert, womög-lich auch mit einer Abteilung, in der es üblich ist, die Frühstückspause für eine effiziente Teambesprechung zu nutzen.

Vielleicht waren die Soziologen nicht offensiv genug, jedenfalls dauerte es ziemlich lange, bis auch die Betriebswirte, die die Menschen im Betrieb zunächst nur als auf Leistungsabgabe ausgerichtete, rational handelnde Mitarbeiter gesehen hatten, dieselben Sachverhalte entdeckten. Natürlich beschrieben sie diese nicht mit den Begriffen der Soziologen, sondern entwickelten eigene begriffliche Modelle. Und die Betriebswirte sehen den Betrieb gerne aus dem Blickwinkel der Betriebsleitung, was-halb in ihre Modelle oft handlungsorientierte Sollvorstellungen einfließen. Dies ist bei den Begriffen Organisationskultur (synonym: Unternehmenskultur, corporate culture), Organisationsidentität (corporate identity), Organisationskommunikation (corporate communication) und Organisationsdesign (corporate design), auch beim Begriff Leitbild der Fall.

Die Organisationsidentität ist das gewollte Selbstverständnis der Organisation\textsuperscript{65}. Na-


\textsuperscript{67} Etwas anders dargestellt bei Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strate-


\textsuperscript{69} Neue Briefkultur mit Corporate Wording (1995). Frankfurt/Main: Campus-Verl.


Die Elemente der Organisationsidentität\textsuperscript{66} sind die folgenden; sie werden in Schnau-


bild 10 zusammengefaßt\textsuperscript{67}:

- die Organisationskultur\textsuperscript{68}, das sind die Normen, Werte, Einstellungen der Mitarbei-

ter.

- die Organisationskommunikation\textsuperscript{69}, die organisationsspezifische Nachrichtenges-
taltung in inhaltlicher und formaler Art, z.B.

- der einheitliche Telefongruß\textsuperscript{70} und das von allen Mitarbeitern vorgetragene Angebot, wenn der gewünschte Gesprächspartner nicht erreichbar ist: \textit{Bitte geben Sie uns Ihre Telefonnummer, wir rufen zurück.}

- der Konsens, daß die Mitarbeiter nach außen nichts Schlechtes über die Organisation sagen.
• die Vereinbarung, daß in den Materialien der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zur Benutzerschulung, bibliothekarische Fachterminologie nicht verwendet werden darf.

• das Organisationsdesign, das visuelle Erscheinungsbild. Hierzu gehört vor allem

  • das Logo (Signet),
  • die Uniformen des Personals im Publikumsbereich oder der einheitliche Bekleidungsstil,
  • Farbe, Format, Qualität und Typographie der Drucksachen und des Briefpapiers.

Welche der genannten Aspekte der Inhalte, Zielgruppen, Funktionen und Umsetzungsmaßnahmen von Leitbildern in einer bestimmten Organisation, die sich einem Prozeß der Leitbildentwicklung unterzieht, konkret zur Geltung gebracht werden, hängt vor allem mit der Art der Einbettung des Leitbildes in die Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation und in das Organisationsdesign zusammen. Entscheidend ist, welchem Public-Relations-Verständnis die Organisation – personalisiert gesprochen diejenigen Organisationsmitglieder, die maßgeblich an der Entwicklung des expliziten Leitbildes beteiligt sind – folgt:

• Public Relations als Bündel allgemein vertrauensschaffender Maßnahmen, die gegenüber einer undifferenziert gesehenen Öffentlichkeit eingesetzt werden,
• Public Relations als Instrument zum Aufbau eines positiven Images bei Kunden und Partnern,
• Public Relations als Interessenartikulation in einer pluralistischen Gesellschaft mit dem Ziel des Interessenausgleichs und der Integration der widerstreitenden Interessen in die Gesellschaft,

7 Ein Verfahren zur Gewinnung eines Bibliotheksleitbildes

Für den Fall der Ermangelung eines kommunalen Leitbildes als Basis eines Bibliotheksleitbildes wird folgendes Verfahren vorgeschlagen, mit dem – wie sich bei zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen gezeigt hat – Anknüpfungspunkte für ein Bibliotheksleitbild bei Öffentlichen Bibliotheken gewonnen werden können.


Beispielsweise assoziiert die Namen der berühmten englischen Universitätsstädte Oxford und Cambridge vor allem die Vorstellung bedeutender Universitäten. Manchester gilt als typische Industriestadt, Halle hat trotz massiver Deindustrialisierung noch immer ein Image als Industriestandort; und bei Nennung der Stadt Köln fällt den meisten Menschen zunächst der Karneval (Kulturelle Dimension, Komponente Ereignisse, Feste) ein, die interessierteren Zeitgenossen kommen rasch auf Köln als Stadt bedeutender Kunstmuseen und Kirchen. Schaubild 11 zeigt eine Übersicht mit Beispielen für Merkmalsausprägungen und nennt Städte, auf die die betreffende Imageausprägung womöglich zutrifft.


---

die jeweilige Komponente abdecken. Diejenigen Komponenten sind in der Tabelle enthalten, die sich in Arbeitsgruppen auf Fortbildungsveranstaltungen als erfolgversprechend erwiesen haben. Man kann es auch mit anderen Komponenten versuchen, indem man die Tabelle verändert bzw. erweitert.


Die gewonnenen Merkmalsausprägungen sind als Anknüpfungspunkte für das Was? und das Für wen? im Leitbild zu verstehen.


Damit sind auch die Grenzen dieses Verfahrens angesprochen. Es ist hilfreich bei der Frage nach dem Inhalt der Profilbildung, die als Sachaussage in das Leitbild eingeht. Sind dagegen der Anknüpfungspunkt für die Leitbildentwicklung weniger unklare Ziele, sondern vielmehr Führungsmängel und Kommunikationsdefizite in der Bibliothek, wie sie als Karikatur etwa in Schaubild 7 angesprochen wurden, so werden wahrscheinlich andere Wege der Leitbildentwicklung ergeben, etwa die Hinzuziehung eines externen Moderators, wie er in Schaubild 8 als eine Möglichkeit vorge sehen ist.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Dimension</th>
<th>Komponenten</th>
<th>Beispiele für Ausprägungen</th>
<th>Städtebeispiele</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Wirtschaftliche</td>
<td>Verkehrsfunktion</td>
<td>Verkehrsknoten</td>
<td>Frankfurt/M.</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimension</td>
<td></td>
<td>Hafenstadt</td>
<td>Rostock</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Prägende Funktion</td>
<td>Industriestadt</td>
<td>Manchester</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Messestadt</td>
<td>Hannover</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dominanter Zweig</td>
<td>Bergbau</td>
<td>Bitterfeld</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Chemiestandort</td>
<td>Halle</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Verwaltungen</td>
<td>Bonn</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Produkt</td>
<td>Spitzen</td>
<td>Brüssel</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Gurken</td>
<td>Spreewald</td>
</tr>
<tr>
<td>Kulturelle</td>
<td>Prägender Bereich</td>
<td>Oper</td>
<td>Mailand</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimension</td>
<td></td>
<td>Bildende Künste</td>
<td>Köln</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Musik</td>
<td>Wien</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bildungseinricht.</td>
<td>Universität</td>
<td>Oxbridge</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kirchliche Funktion</td>
<td>Bichofssitz</td>
<td>Fulda</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mentalitäten</td>
<td>politisch</td>
<td>Münster/W.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>weltoffen/provnieli</td>
<td>Anklam</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>heimatverbunden</td>
<td>Oberammergau</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ereignisse, Feste</td>
<td>Filmfestival</td>
<td>Venedig</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Festspiele</td>
<td>Salzburg</td>
</tr>
<tr>
<td>Räumliche</td>
<td>Lage, Verkehr</td>
<td>Handelsweg</td>
<td>Celle</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimension</td>
<td></td>
<td>Grenzstadt</td>
<td>Frankfurt/O.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stadtbild</td>
<td>historisch</td>
<td>St. Petersburg</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>modern</td>
<td>Brasilia</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Einzelbauwerke</td>
<td>Dom</td>
<td>Naumburg</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Schiefer Turm</td>
<td>Pisa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Parks</td>
<td>Central Park</td>
<td>New York</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>des Fürsten Franz</td>
<td>Wörlitz</td>
</tr>
<tr>
<td>Geschichtliche</td>
<td>Ereignisse</td>
<td>Fenstersturz</td>
<td>Prag</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimension</td>
<td></td>
<td>Thesenanschlag</td>
<td>Wittenberg</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hist. Funktion</td>
<td>Residenz</td>
<td>Dresden</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Verteidigung</td>
<td>Wittstock</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Schaubild 12: Stadtimage als Anknüpfungspunkt für ein Leitbild der Stadtbibliothek

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stadt XYZ</th>
<th>Dimension</th>
<th>Komponenten</th>
<th>im Bewußtsein der Bürger</th>
<th>im Bewußtsein der Bibliotheksmitarbeiter</th>
<th>im Bewußtsein der Kommunalpolitiker</th>
<th>im Bewußtsein der Touristen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Wirtschaftliche Dimension</td>
<td>Prägende wirtschaftliche Funktion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Dominanter Wirtschaftszweig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kulturelle Dimension</td>
<td>Prägender Kulturbereich</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Kulturelle Ereignisse, Feste</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Räumliche Dimension</td>
<td>Lage, Verkehr</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Einzelbauwerke</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Geschichtliche Dimension</td>
<td>Historisches Ereignis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Historische Funktion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
8 Praktisches Beispiel Richmond Public Library

Schaubild 13 zeigt das Leitbild der Richmond Public Library (Mittelstadt in der Metropolitan Area um Vancouver, Kanada)\(^75\). Die linke Spalte benennt erkennbar diejenigen vier der informationslogistischen Rollen unter Nennung besonders wichtiger Zielgruppen und informationslogistischer Rollen, für die die Bibliothek sich entschieden hat (Was?, Für Wen?). Die rechte Spalte gibt teils einzelne Dienstleistungen (Was?), teils Prinzipien und Haltungen an (Wie?), zu denen sich das Personal (Wer?) bekennt. Auch das Warum? (freier, gleicher und unzensierter Zugang zu Wissen, Information, Programmen und Dienstleistungen) wird ausdrücklich genannt.

**Schaubild 13: Richmond Public Library – Leitbild**

**Richmond Public Library Mission Statement**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Roles of the Richmond Public Library</th>
<th>Values of the Richmond Public Library</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Lifelong Learning</strong></td>
<td>The Library Board and staff are committed to:</td>
</tr>
<tr>
<td>The Library encourages lifelong learning and is a place for personal development and discovery which enriches and empowers every citizen in our community.</td>
<td>• providing free, equal and uncensored access to sources of knowledge, information, programs and services that are responsive to the needs of the community;</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Resource Centre</strong></td>
<td>• reaching out directly to the community into homes, schools, businesses and institutions;</td>
</tr>
<tr>
<td>The Library provides free and easy access to information in print, audio, video, electronic and computer formats; equipment and facilities for public use; and well trained and knowledgeable staff to meet the informational needs of the public.</td>
<td>• serving those members of our community with special needs by providing specialized materials, equipment and services;</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Building Community</strong></td>
<td>• recognizing and managing change in a positive way and using technology to maximum advantage;</td>
</tr>
<tr>
<td>The Library provides leadership and serves as a source of information for citizens and community organizations, and is an avenue for local organizations to reach the broader community.</td>
<td>• extending information services beyond the Library’s walls through the use of digital media and telecommunications technology as they become widely accepted in the community;</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gathering Place</strong></td>
<td>• providing ongoing training and development of our staff and trustees as they are our most valuable resource;</td>
</tr>
<tr>
<td>The Library is a warm and welcoming place for patrons and community groups and their activities.</td>
<td>• working together co-operatively by valuing diversity and acknowledging each other with trust and respect.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: [http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html](http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html)

---

\(^75\) [http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html](http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html).
9 Literatur


• Coote (1994), Helen: How to market your library service effectively. London: The Association for Information Management (The Aslib Know How Series).


• Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft).


• Meyer (1996), Bernd; Tiedtke, Markus; Meissner, Regine: Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen. Köln: Dt. Städ tetag (DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Reihe C. 22), Abschnitt c).


• Shearer (1993), Kenneth: Confusing what is most wanted with what is most used. In: Public libraries 32, S. 193-197.


• Umlauf (1998i), Konrad: Problemerkennung und Kreativitätstechniken. Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekswissenschaf-
Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarausbildung. 50: Materialien zur Fortbildung. 4)

schen Weiterbildung. 12).


- Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. Red.: Pauleweit, Karin. Ber-
lin: Dt. Bibliothekskonsortium (Dbi-Materialien. 167).

