

Mittendrin oder nur dabei? Welche Rolle spielen Bibliotheken und ihre Strategien im Gesamtkontext ihrer Träger?

Zusammenfassung: Kundenorientierung ist in den vergangenen Jahren in der Literatur zum Bibliotheksmanagement immer wichtiger geworden, wohingegen der Beitrag von Bibliotheken zur übergeordneten Gesamtstrategie ihrer Trägereinrichtungen eine eher untergeordnete Rolle einnimmt. Ein sichtbarer und nachweisbarer Beitrag der Bibliothek prägt jedoch die Wahrnehmung durch das Management der Institution. In diesem Kontext werden die verschiedenen Kommunikationsebenen betrachtet, die ein modernes Bibliotheksmanagement abdecken muss. In einer empirischen Untersuchung werden Strategiepapiere europäischer Bibliotheken auf ihre Verbindung zur Trägerorganisation hin untersucht. Die Untersuchung basiert auf der Grundannahme, dass bei einer engen Verzahnung im Sinne eines klaren Beitrags zur Gesamtstrategie der Trägerorganisation, die Wahrnehmung und Integration der Bibliothek im organisationalen Kontext klarer und fester verankert sein dürfte. Anschließend werden drei Modelle zur Strategie-Entwicklung vorgestellt, die in öffentlichen Bibliotheken zum Einsatz kommen. Diese werden auf ihre Verbindung zum Träger hin untersucht. Gebraucht werden nicht nur „embedded“ oder „liaison librarians“, sondern eine insgesamt im Zentrum der Organisation verankerte „embeddded library“ mit entsprechender Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Gesamteinstitution, d.h. der Kommune, der Hochschule oder der Forschungseinrichtung.

Schlüsselwörter: Bibliotheksstrategie Trägerorganisation, Strategiemodelle

Centre or Peripheries? What Role Do Libraries and Their Strategies Play in the Overall Context of Their Funding Organisation?

Abstract: Customer orientation has become increasingly important in library management literature in recent years, the contribution to the overall corporate strategy has played a rather subordinate role. However, a visible and verifiable contribution of the library shapes the perception by the overall management. The paper addresses the different directions of communication that modern library management has to apply within the organisation. In an empirical study, strategy papers of European libraries are examined with regard to their connection to the sponsoring organisation. The study is

based on the basic assumption that if there is close integration in the sense of a clear contribution to the overall strategy of the sponsoring organisation, the perception and integration of the library in the organisational context should be more clearly and firmly anchored. Subsequently, three models for strategy development are presented, which are used in public libraries and analysed with respect to their relation with the funder. It is not only that embedded or liaison librarians are needed to firmly anchor the library in the centre of the institution. It is an embedded library as a whole that has to prove relevance and importance to the future of the institution, e.g. city, university or research institution.

Keywords: Library strategy; funding organisation; strategy model

1 Einleitung

Welche Rolle spielt eine Bibliothek, wenn es um die kritische Reflexion der übergeordneten Ziele einer Institution geht? Steht sie im Zentrum oder doch eher an der Peripherie? Geht es um die Einschätzung langfristiger Zielsetzungen, Planungen oder Maßnahmen lohnt sich in der Regel ein Blick in die Strategiepapiere. Das Wort „Strategie“ stammt aus dem militärischen Kontext und bedeutet die „Kunst der Führung der Streitkräfte während des Krieges“.¹ Heute wird das Wort Strategie in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen und oft in Bezug auf Wirtschaft oder Finanzen verwendet, obwohl es erst in den sechziger Jahren als Studien- und Praxisgebiet in der Betriebswirtschaft entstanden ist.² Damals wurde die Strategie definiert durch „die Festlegung der grundlegenden langfristigen Ziele eines Unternehmens, die Festlegung von Handlungsoptionen und die Zuweisung von Ressourcen, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind“. Chandler prägte die berühmte These „Structure follows strategy“, d.h. die Gestaltung der Organisation (Struktur) orientiert sich an der Strategie.³ In den achtziger Jahren führte Porter die Aspekte des Wettbewerbs und der lernenden Organisation in seine Definition der Strategie ein und weitere zwanzig Jahre später differenzierte Henry Mintzberg den Begriff der Strategie zunächst in fünf verschiedene Definitionen: Plan, Pattern, Position, Ploy, Perspektive. Er definierte Strategie als:

- Plan: ein gezieltes Vorgehen zur Erreichung der angestrebten Ziele; ähnlich dem Konzept der strategischen Planung,
- Pattern (Muster): ein konsistentes Muster von vergangenem Verhalten, mit einer Strategie, die nicht geplant oder beabsichtigt ist, sondern über die Zeit realisiert wird. Wo das

¹ Raps (2009) 9.

² Kiechel (2010) xii.

³ Chandler (1962) 13.

realisierte Muster sich von der Absicht unterschied, bezeichnete er die Strategie als emergent.

- Position: Lokalisierung von Marken, Produkten oder Unternehmen im Markt, basierend auf dem konzeptionellen Rahmen von Konsumenten oder anderen Stakeholdern; eine Strategie, die in erster Linie von Faktoren außerhalb des Unternehmens bestimmt wird,
- Ploy (Trick): ein bestimmtes Manöver, das einen Konkurrenten überlisten soll und
- Perspektive: Umsetzung einer Strategie, die auf einer „Theorie des Geschäfts“ oder einer natürlichen Erweiterung der Denkweise oder ideologischen Perspektive der Organisation basiert.

Seiner Ansicht nach ergänzen sich Strategie und Struktur „wie der rechte und der linke Fuß“ und müssen im Laufe der Zeit verfeinert und angepasst werden.⁴ Für Bibliotheken würde das bedeuten, dass sie fester Bestandteil der Geschäftsstrategie sind und dass die Organisationsstruktur diese Position klar widerspiegelt. Wiederum 15 Jahre später systematisiert Mintzberg die sich bis dahin immer weiter ausdifferenzierenden Modelle und praktischen Ansätze noch einmal weiter in die „zehn Schulen des strategischen Managements“.⁵

Vonhof (2014) hat untersucht, inwieweit sich verschiedene Merkmale der Strategieschulen in mehreren Fallstudien zu US-Bibliotheken finden lassen und welche Ansätze dominieren. In allen Strategieprozessen der Bibliotheken ließen sich Merkmale der Designschule und der Planungsschule (fortgeschrittene Prozesse) finden, d.h. sehr strukturierte und systematische Vorgehensweisen, die z.B. interne und externe Analysen einbeziehen und innerhalb eines Prozesses „Strategieaussagen schriftliche fixieren, operationalisieren und meist auch budgetieren. Darüber hinaus stellte sie fest, dass die Umweltschule (im Sinne von Umwelt und Umgebung) nahezu überall eine Rolle spielt, da Bibliotheken keine autonomen Betriebe sind, sondern in eine Trägerstruktur eingebunden sind, die als „Umwelt“ maßgeblichen Einfluss ausübt und Rahmenbedingungen setzt.

Für Bibliotheken ist die Erkenntnis, dass die Strategie-Entwicklung in vielen Fällen auch ein reaktiver Prozess auf die Einbindung in ihre Trägerstruktur sein muss, von zentraler Bedeutung. Hier setzt das Modell von Pillkahn an. Es sieht jede Institution im Kontext von engerem Umfeld (Micro Level, eigene Branche) und größerer Umwelt (Macro Level, Umwelt). Diese Sichtweise ist bereits bekannt durch das Konzept der lernenden Organisation, jedoch nehmen in diesem Modell die externen Welten besonders starken Einfluss auf die Gestaltung der internen Organisation. Dadurch wird deutlich, dass die eigene zukunftsorientierte Planung nicht losgelöst von externen Komponenten erfolgen kann. Auch wird davon ausgegangen, dass Institutionen mehr durch die dynamischen Veränderungen von

⁴ Mintzberg (1998) 9.

⁵ Mintzberg (2012).

Umwelt und Umfeld als durch die eigene Entwicklungsfreudigkeit dazu gezwungen werden, das eigene strategische Verhalten an neue Bedingungen anzupassen.⁶

Für Bibliotheken kommt als weiteres Element die Planung und Gestaltung des Trägers noch hinzu, bevor die eigene strategische Ebene erreicht wird. Das Strategiemodell nach Pillkahn wird also um eine zusätzliche Ebene erweitert: Die Ebene des (Bibliotheks-)Trägers.

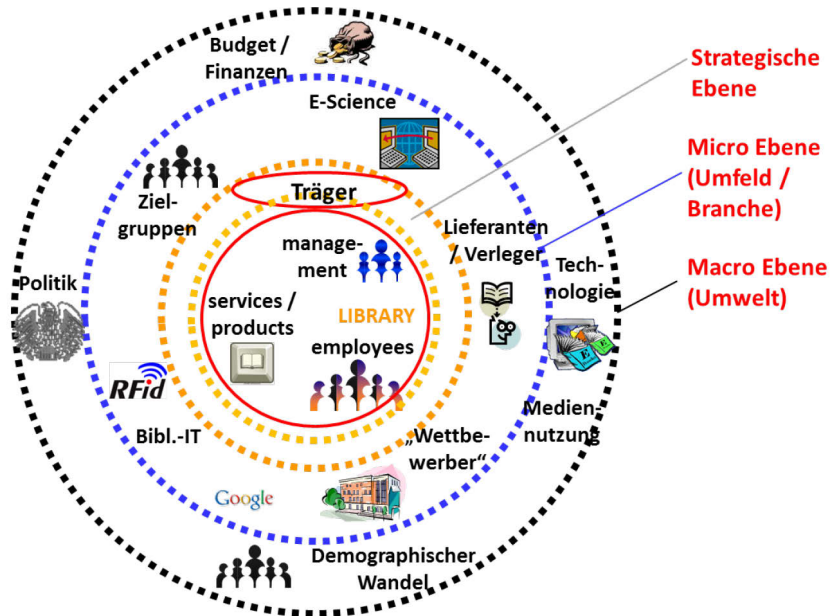


Abb. 1: Strategiemodell Umweltschule/lernende Organisation⁷

Die Grafik zeigt das allgemeine Modell der Interaktion zwischen Institution und Umwelt, angepasst an die spezifische Situation der von Bibliotheken im Kontext der Trägerinstitution. Auf die Entwicklungen der Makroebene hat eine Institution in der Regel kaum direkten Einfluss. Änderungen in diesem Sektor müssen beobachtet werden, um darauf reagieren zu können. Auf der Mikroebene interagiert die Institution mit ihrem näheren Umfeld, d.h. hier geht es um die Kommunikation z.B. mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern sowie um die Beobachtung z.B. branchenüblicher Technologieentwicklung. Auf das Umfeld kann durch eigene Maßnahmen teilweise Einfluss genommen werden, z.B. durch Marketingaktivitäten beim Kunden oder Rabattanforderungen bei Lieferanten. Die innere strategische Ebene wird für Bibliotheken und deren Strategie ergänzt um die Ebene der Strategie der Trägerorganisation, z.B. der Hochschulstrategie oder der langfristigen Kommunalplanung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es zahlreiche Strategiemodelle und -definitionen, nicht aber *die eine* Definition gibt. Vielmehr ist Strategieentwicklung ein individueller Prozess, der sich an verschiedenen Modellen orientieren kann und der zukunftsweisend, langfristig und

⁶ Pillkahn (2008) 85.

⁷ Angepasst nach Pillkahn (2008).

erfolgssichernd sein will. Dabei werden Pläne und Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen einbezogen. Kurz gesagt, eine Strategie versucht, das Delta zwischen dem aktuellen Zustand einer Bibliothek/Organisation und dem Zustand, den die Bibliothek/Organisation in Zukunft erreichen will zu beschreiben; sie ist der geplante Weg zum zukünftigen Erfolg.

2 Wer arbeitet mit einer individuellen Strategie?

Zwischen europäischen Bibliotheken scheint der Status quo bezüglich Bibliotheksstrategien sehr unterschiedlich zu sein. Es gibt viel internationale Literatur zum Thema „library strategic planning“,⁸ jedoch eher wenig im deutschsprachigen Raum. Eine einfache Google-Suche zeigt den Unterschied: Sucht man mit dem einfachen englischen Begriff „library strategy“ dann werden als Ergebnis der ersten drei Seiten mehr als 20 konkrete Strategie-Papiere von meist britischen und schwedischen Bibliotheken angezeigt. Führt man die gleiche Recherche mit dem deutschen Begriff „Bibliotheksstrategie“ durch, findet sich kaum ein Strategie-Papier einer Bibliothek mit Ausnahme einer umfassenden Beschreibung wie man eine Bibliotheksstrategie in einer öffentlichen Bibliothek in der Schweiz (Stadtbibliothek Biel) entwickelt hat.⁹ Alle anderen Resultate zeigen Diskussionen über den Bedarf für eine nationale Bibliotheksstrategie oder bieten Fortbildungskurse für die Entwicklung einer eigenen Strategie an. Dennoch ist die Situation anders als dieses Blitzlicht vermuten lässt: Eine Online-Befragung, die im Vorfeld der Konferenz „Chancen 2014 – Erfolgsfaktor Bibliotheksstrategie“ durchgeführt wurde, fragte nach, ob die Teilnehmer eine bereits Bibliotheksstrategie oder ein Bibliothekskonzept haben oder es in Arbeit ist. Daraufhin antworteten 49,5% mit ja, 37,4% mit nein und 2,2% wussten es nicht. Keine Angaben machten 10,9%.¹⁰

Berücksichtigt man, dass eine Konferenz über Strategie primär von solchen Personen besucht wird, die ein größeres Interesse am Thema haben und die Befragung daher nicht repräsentativ war, zeigen die Zahlen ein eher zu positives Bild. Verglichen mit anglo-amerikanischen Bibliotheken befinden sich deutschsprachige Bibliotheken auf diesem Feld noch „in den Kinderschuhen“ und das betrifft offenbar auch insbesondere die Bereitschaft, die Strategien öffentlich zu publizieren. Der Fokus „Strategieprozesse in Universitätsbibliotheken“ in *prolibris* 3/2017, in dem die Prozesse der UB Dortmund, der UB Duisburg-Essen und der UB Bielefeld erläutert werden, sei hier explizit als Ausnahme genannt.¹¹

⁸ Broughton (2016), Saunders (2016), MIT (2016), Shafeek (2016), Saunders (2015), Germano und Stretch-Stephenson (2012).

⁹ Moser (2014).

¹⁰ Ekz (2014).

¹¹ Kreische (2017), Bilo et al. (2017), Knorn (2017).

3 Ungleichgewicht der Stakeholder

Nach Umlauf (2013) sind die typischen Stakeholder einer Bibliothek:

- Unterhaltsträger
- Mitarbeiter
- Führungskräfte
- Personalvertretungen
- Benutzer
- Förderverein
- Lieferanten

Schaut man auf die Beziehung der verschiedenen Interessensgruppen, kann eine klare Hierarchie festgestellt werden. Zunächst sind die Unterhaltsträger in einer führenden Position, da sie die hauptsächlichsten Ressourcen stellen. Aus diesem Grund spielt die Strategie der Trägerorganisation, die normalerweise vom Top-Management definiert wird, eine wichtige Rolle für alle untergeordneten Bereiche und Einheiten. Die drei Stakeholder „Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalvertretung“ gehören zum inneren Kreis der Bibliothek und entwickeln Produkte und Dienstleistungen. Benutzer werden in verschiedene Zielgruppen differenziert, z.B. in einer Hochschulbibliothek in die primäre Benutzergruppe der Studierenden und Lehrenden sowie der Verwaltung. Bibliotheksprodukte und Dienstleistungen versuchen, die Erwartungen der Benutzer so weit wie möglich zu erfüllen. Fördervereine und Lieferanten sind nicht Teil der Organisation und unterstützen auf unterschiedliche Weise von außen.

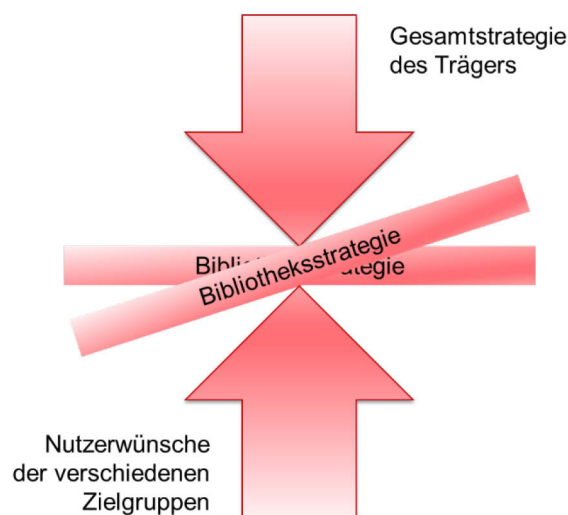


Abb. 2: Verhältnis von Träger und Benutzern (eigene Darstellung)

Die Bibliothek befindet sich also in einer Art „Sandwich-Position“ zwischen Träger und Benutzern. Die Hypothese ist, dass sich derzeit mehr Bibliotheken mit ihrem Verhältnis zu den Kunden beschäftigen als ganz dezidiert auf die Ziele und Planungen des Trägers einzugehen.

4 Empirische Studie

4.1 Methode

In einer empirischen Studie¹² wurden mehr als 50 Bibliotheksstrategie-Papiere (insgesamt 57) aus verschiedenen europäischen Ländern zusammengetragen. Eine Hälfte waren Strategiepapiere aus wissenschaftlichen Bibliotheken (inclusive Forschungsbibliotheken) und die andere Hälfte stammte aus öffentlichen Bibliotheken. Voraussetzungen für eine Inklusion in die Grundgesamtheit war es, dass es sich um ein Strategiepapier für nur eine Bibliothek handelt.

1. Im ersten Schritt wurde eine Worthäufigkeitsanalyse mit einer Open Source Software durchgeführt. Die Software identifizierte die am häufigsten vorkommenden Wörter. Parallel wurde mit einer Stoppwortliste für Wortgruppen gearbeitet, die unberücksichtigt bleiben sollten, wie z.B. Artikel, Präpositionen, Konjunktionen.

2. Im zweiten Schritt wurde eine Inhaltsanalyse durchgeführt, da die einfache Analyse von Worthäufigkeit nur begrenzte Ergebnisse liefern kann, da die Bedeutung eines Wortes oft von der textlichen Umgebung abhängt. Die Analyse konzentrierte sich dabei rund um die Themencluster „Benutzer oder Kunde oder User“ und „Träger oder Gesamtorganisation“.

4.2 Ergebnisse

Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass es tatsächlich ein Ungleichgewicht hinsichtlich der Berücksichtigung von Kunden und Trägern gibt. Im Gegensatz zur Bedeutung der Trägerorganisation ist Ihre Nennung in den Strategiepapieren deutlich kleiner als das Thema der Benutzer:

→ 18 Strategie-Dokumente nannten überhaupt keine Beziehung zu Ihrer Trägerorganisation.

→ 21 Papiere beschrieben die Position oder die Rolle der Bibliothek im Gesamtkontext der Organisation nur sehr allgemein (als kommunale oder Hochschul- oder Forschungseinrichtungen) und ohne konkrete Verbindungen zu den Zielsetzungen aufzuzeigen.

→ Nur 18 Bibliotheksstrategien beschäftigen sich klar und dezidiert mit ihrem Beitrag zu den strategischen Zielen der Gesamtorganisation.

Einen signifikanten Unterschied zwischen den Papieren aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken gab es in der Untersuchung nicht. Festzuhalten bleibt jedoch, dass bei den eigenen strategischen Überlegungen die Trägerorganisation (zu) oft ohne Berücksichtigung bleibt, während es kein einziges Papier gab, in dem die Belange der Benutzer nicht genannt wurden.

4.3 Welche Strategie-Modelle berücksichtigen den Träger?

An diesem Punkt stellt sich die Frage, aus welchen Gründen die Verbindung zur Gesamtinstitution so wenig gesehen wird bzw. in den Bibliotheksstrategien kaum Berücksichtigung findet. Eine mögliche

¹² Fühles-Ubach (2017).

Erklärung könnte beispielsweise im Strategie-Entwicklungsprozess liegen, der – weil überwiegend für unabhängig agierende Einrichtungen gedacht – diese Verbindungen nicht vorsieht.

Im Folgenden werden daher exemplarisch drei Strategie-Entwicklungsmodelle, die im Kontext von Bibliotheken bereits zum Einsatz kamen, daraufhin untersucht, ob sie im Entstehungsprozess die übergeordnete Gesamteinstitution dezidiert adressieren bzw. berücksichtigen. Konkret ausgewählt wurden:

- Schweizer Modell – Stadtbibliothek Biel
- KGST-Modell – Stadtbibliothek Köln
- Motzko Bibliothekskonzeption – EKZ

4.3.1 Schweizer Modell

In einem nicht näher benannten Modell, das fortan als „Schweizer Modell“ bezeichnet wird, beschreibt Moser eine Strategie als rote Faden für das zukünftigen Arbeiten, der als Grundlage für Entscheidungen, Projekte, Verträge und Arbeitsbedingungen dient und die Arbeit nach innen und für die Positionierung der Bibliothek nach außen besonders wichtig ist. In diesem Modell beginnt die Arbeit an der eigentlichen Strategie erst, wenn der Träger nicht nur mit im Boot sitzt, sondern wenn er die Entwicklung einer Bibliotheksstrategie sogar explizit beauftragt. „Die vorgesetzte Stelle sollte der Bibliothek schriftlich den Auftrag geben, eine neue Strategie zu entwickeln, damit diese politisch und finanziell abgesichert ist.“¹³



Abb. 3: Aufbau des Strategieprozesses

¹³ Moser (2014).

Es handelt sich um ein ganzheitliches Modell, dass alle Stufen der Strategie-Entwicklung von der Vision bis zum Auftrag abdeckt und über die Grundfragen wer?, was? und wie? sowohl die Beteiligten als auch die Aufgaben und deren Umsetzung klar formuliert. Die Integration der Gesamteinstitution, in diesem Fall die Stadt Biel, ist umfassend vorhanden, da sie in drei von insgesamt fünf Stufen vertreten ist.

4.3.2 KGSt-Modell

Das Modell zur strategischen Steuerung von Kommunen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, kurz KGSt-Modell genannt, kam im Jahr 2009 zum Einsatz, als in der Stadtbibliothek Köln ein Strategieentwicklungsprozess angestoßen wurde. Ergebnis dieses Prozesses sollte die Identifizierung von langfristigen Zielen und Maßnahmen zur Entwicklung eines umfassenden Leitbildes sein, konkretisiert in einer strategischen Zukunftsplanung der Stadtbibliothek Köln.¹⁴ Aktueller Anlass waren 25%-ige Kürzungen bei allen Haushaltspositionen im damaligen Doppelhaushalt 2010/11. Der Medientat war noch stärker betroffen. Die Bibliotheksleitung wollte dennoch den geringen Handlungsspielraum zur Schärfung des Profils nutzen.

Das KGSt-Modell¹⁵ unterscheidet vier Ebenen zwischen denen Wechselwirkungen bestehen, wie die nachfolgende Grafik zeigt:

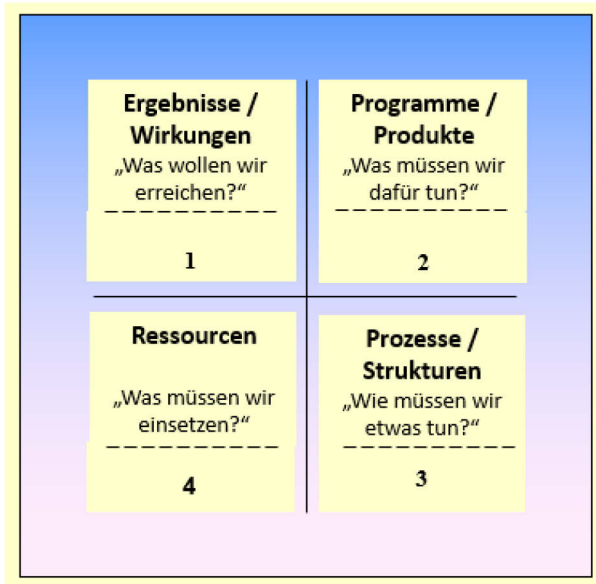


Abb. 4: Handlungsebenen im Modell der KGSt

Ebene der Ergebnisse/Wirkungen: Was soll mit dem Handeln der Bibliothek auf welchen ihrer Handlungsfelder an Wirkungen bei wem (Zielgruppe/n) in welchem Zeitraum (oder zu welchem Zeitpunkt) erzeugt werden?

¹⁴ Fühles-Ubach et al. (2010).

¹⁵ Heinz (2000).

Ebene Programme/Produkte: Welche Leistungsangebote (i.S.v. Aktivitäten, Produkte, Projekte und dergl.) muss die Bibliothek erbringen, um die angestrebten Wirkungen bei den einzelnen Zielgruppen zu erreichen?

Ebene Prozesse/Strukturen: Welche Prozesse und Strukturen (i.S.v. Organisation) sind erforderlich, um die Leistungserbringung zur Erreichung der Wirkungen sicherstellen zu können? Mit wem bedarf es ggf. einer Kooperation, wer ist zu beteiligen?

Ebene Ressourcen: Welche Ressourcen (Finanzen, Stellen, Informationstechnik, Gebäude, Wissen, ...) müssen in welchem Umfang eingesetzt bzw. zur Verfügung gestellt werden, damit in den definierten Prozessen und Strukturen die als erforderlich angesehenen Leistungsangebote zur Erreichung der Wirkungen auch tatsächlich realisiert werden?

In der praktischen Anwendung zeigte sich, dass eine gedankliche Abarbeitung der 4 Ebenen in der genannten Reihenfolge (beginnend bei 1.) wünschenswert wäre, aber nicht immer realistisch ist, weil es im konkreten Projekt z.B. nicht den Handlungsnotwendigkeiten entsprach. So war ein Einstieg auf der Ebene 4 dadurch notwendig, dass im konkreten Fall die zur Verfügung stehenden bzw. gestellten Ressourcen vorgegeben waren und mit diesen die drei anderen Zielfelder ausgestaltet werden mussten. Auch können bestimmte Leistungsangebote ggf. gesetzt sein (z.B. wenn sie gesetzlich vorgeschrieben oder ausdrücklich durch Ratsbeschluss so vereinbart sind oder die Bibliotheksleitung dieses ihrerseits entscheidet), so dass auf der 2. Ebene begonnen werden muss. Wichtig ist aber, dass im Rahmen eines strategischen Zielfindungsprozesses immer alle 4 Ebenen durchdacht werden, selbst wenn dann im Ergebnis der Status Quo in einem oder auf mehreren Zielfeldern bestätigt werden sollte.

Die Berücksichtigung einer übergeordneten Trägerorganisation ist im Modell der KGSt nur indirekt gegeben. Einerseits könnte sie in der Ebene 3 „Prozesse und Strukturen“ gesehen werden, da hier gefragt wird, wer zu beteiligen ist. Stärker als auf übergeordnete Entscheidungsträger wird hier allerdings auf Kooperationspartner abgehoben. Andererseits bietet auch die Ebene 1 „Ergebnisse und Wirkungen“ Potenzial, vorausgesetzt die Bibliotheksleitung adaptiert die Ziele der kommunalen Führung und integriert die relevanten Aspekte in die eigene Zieldefinition. Explizit ausgewiesen wird der Bezug nicht.

4.3.3 Bibliothekskonzeption nach Meinhard Motzko

Das Verfahren der Entwicklung einer Bibliothekskonzeption bereits wurde in mehreren öffentlichen Bibliotheken eingesetzt¹⁶ und unterscheidet sich zunächst einmal von anderen Verfahren dadurch, dass die Wörter „Strategie“ und „strategisch“ in den Erläuterungen zur Anwendung praktisch keinen

¹⁶ Südkamp-Kriete (2015), Büchereizentrale Niedersachsen (2018).

Eingang finden.¹⁷ Das Verfahren wird dennoch aufgenommen, da in der Publikation „Bibliotheken strategisch steuern“ die Herausgeber beschlossen haben, die Begriffe „Bibliothekskonzeption“ und „Bibliotheksstrategie“ als synonym zu betrachten.¹⁸ Vielmehr wird in bewusst verständlich gehaltener Diktion davon gesprochen, dass eine Bibliothekskonzeption nach einem gemeinsamen Gliederungsrastrer erarbeitet werden kann, das in enumerativer Form aufgelistet wird:

1. Einleitung
2. Umfeldanalysen
3. Beschreibung der Problemlagen für das Aufgabengebiet „Informationsverhalten und Mediengewohnheiten in der Region“
4. Auftrag der Bibliothek/Aufgabenprofil
5. Konkrete messbare Zielgruppenfestgruppenfestlegungen
6. Konkret messbare Ziele
7. Kooperationen und Partnerschaften auf Ortsebene/auf regionaler Ebene/Firmen und Organisationen
8. Maßnahmen und Angebote
9. Kommunikationsformen
10. Die besondere Bedeutung moderner Technik und Ausstattung
11. Ressourcengrundsätze
12. Organisations- und Führungsgrundsätze
13. Erfolgskontrolle/Evaluation

Auf den ersten Blick lassen nur die Begriffe „Umfeldanalyse“ sowie „Region“ oder „regionale Ebene“ erahnen, dass auch die Belange der Trägerorganisation nicht unberücksichtigt bleiben. Klar und deutlich wird jedoch in den Erläuterungen gesagt, dass „nur die wenigsten [Bibliotheken] ihre konzeptionellen Grundlagen formulieren bzw. als Auftragsgrundlage vom Träger beschließen lassen.“¹⁹ Damit wird eine notwendige Abstimmung mit dem sogenannten Entscheidungsträger vorgesehen und darüber hinaus die Forderung aufgestellt, die Bibliothekskonzeption aus Umfeldanalyse und Problemlagenbewertung herzuleiten.

Die genauere Betrachtung der Ausführungen zum Thema „Umfeldanalyse“ bezieht sich allerdings in erster Linie auf die Analyse der geographischen und sozio-ökonomischen Faktoren der Kommune, d.h. auf die Gemeinwesenanalyse oder das „social audit“. Die weitergehende Beschreibung der Problemlagen entspricht teilweise einer Umweltanalyse, d.h. der Betrachtung der

¹⁷ Motzko (2011).

¹⁸ Mittrowann (2011).

¹⁹ Motzko (2011) 37.

Rahmenbedingungen in der Umwelt, die als gesetzt anzunehmen sind, weil sie selbst nicht verändert werden können, wie z.B. Globalisierung oder digitale Spaltung. Umweltanalyse und Problemlagen entsprechen daher in groben Zügen der Micro- und Macro-Ebene von Pillkahn.

Gefragt wird nach der Verwaltungsstruktur und dem Träger mit seinen Entscheidungsgremien, Ansprechpartnern und Vorgesetzten, um den korrekten Adressaten für die Konzeption zu ermitteln. Erst im letzten Punkt des Aspekts „Umfeldanalyse“ werden die „künftigen Schwerpunkte der Stadt-/Gemeindeentwicklung“ adressiert, deren Bedeutung für die mögliche Bewertung der Bibliothekskonzeption jedoch nicht weiter hervorgehoben. Ein expliziter Hinweis auf die Übernahme oder Integration relevanter Aspekte des Trägers in die eigenen Zielsetzungen der Bibliothek findet sich nicht konkret und damit ist die Integration des Trägers auch hier nur indirekt gegeben.

5 Zusammenfassung

Die Verortung von Bibliotheksstrategien im Kontext ihrer Trägerorganisation ist überaus unterschiedlich. Ein vermutetes Ungleichgewicht zwischen der Orientierung an Kunden und der Integration von Elementen der Trägerstrategie konnte in einer ersten Untersuchung bestätigt werden. In weiteren Schritten könnte nun untersucht werden, ob die Bibliotheken, die einen konkreten Beitrag zu den Zielsetzungen der Trägerinstitution leisten, tatsächlich erfolgreicher sind bzw. konkrete Vorteile in Bezug auf Ressourcenverteilung oder andere Aspekte vorweisen können. Hinsichtlich der in Bibliotheken eingesetzten Strategiemodelle ergab eine stichprobenartige Betrachtung dreier Verfahren, dass die Integration des Trägers in den Strategie-Entwicklungsprozess nur in einem der drei Modelle dezidiert und ausführlich vorgesehen ist (Schweizer Modell), während in den beiden anderen Fällen die Gesamtinstitution nur indirekt angesprochen und eher aus eigener Motivation denn aus prozessualen Gründen aufgenommen wird.

Literaturverzeichnis

- Bilo, A.; Kläre, C.; Scholle, U. (2017): Vom Strategiepapier zur Praxis: Zehn Jahre Strategiebildung an der UB Duisburg-Essen. In: *ProLibris*, 22 (3), 109–13.
- Broughton, K. (2016): Developing a matrix and using self-reported scoring to measure librarian engagement on campus. In: *Performance Measurement & Metrics*, 17 (2), 142–49.
- Büchereizentrale Niedersachsen (2018): Bibliotheksprofil in der Kommune. Verfügbar unter <https://www.bz-niedersachsen.de/bibliotheksprofil-in-der-kommune.html>.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday.
- Erfolgsfaktor Bibliotheksstrategie (2014): Ergebnisse der Online-Befragung. Ekz Vorabbefragung, 2014. Chancen 2014: Erfolgsfaktor Bibliotheksstrategie. Verfügbar unter ekz.

- https://www.ekz.de/fileadmin/ekz-media/downloads/skripte/2014/Chancen%25202014/Vorab_Befragung.pdf.
- Fühles-Ubach, S. (2017): What is your contribution to the funder's strategy? In: *Library Management*, 12. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/LM-10-2017-0112>.
- Fühles-Ubach, S.; Greskowiak, D.; Vogt, H. (2010): Aktives Handeln in schwieriger Lage – Strategische Planung für die Stadtbibliothek Köln. In: *B.I.T. online*, 13 (4), 401–04.
- Germano, M.; Stretch-Stephenson, S. (2012): Strategic value planning for libraries. In: *Bottom Line: Managing Library Finances*, 25 (2), 71–88.
- Kiechel, W. (2010): *The Lords of Strategy*. Harvard Business Press.
- Heinz, R. (2000): *Kommunales Management*. Schaefer Poeschel.
- Knorn, B. (2017): Strategieprozess der Universitätsbibliothek Bielefeld und seine Folgen. In: *ProLibris*, 22 (3), 114–17.
- Kreische, J. (2017): UB Dortmund – ausdrückliches Ziel war es, Kreativität und Eigenverantwortung zu fördern. In: *ProLibris*, 22 (3), 105–08.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B., Lampel, J. (2012): *Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements*, München: FinanzBuchVerlag.
- MIT (2016): *The Future of Libraries*. Verfügbar unter <https://future-of-libraries.mit.edu/sites/default/files/FutureLibraries-PrelimReport-Final.pdf>.
- Mittrowann, Andreas (2011): Herausforderungen für die Zukunftsrolle der Öffentlichen Bibliotheken. In: Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke P.: *Bibliotheken strategisch steuern: Projekte, Konzepte, Perspektiven*. Bock und Herchen, 27–36.
- Moser, C. (2014): Eine Bibliotheksstrategie erarbeiten – Wie dabei vorzugehen ist. – Erfahrungen aus dem Strategieprozess der Stadtbibliothek Biel. Verfügbar unter <http://www.bibliobe.ch/de/fachbeitraege/die-bibliothek-als-ort>.
- Motzko, M. (2011): Inhalte einer Bibliothekskonzeption. In: Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke P.: *Bibliotheken strategisch steuern: Projekte, Konzepte, Perspektiven*. Bock und Herchen, 37–50.
- Pillkahn, U. (2008): *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Der Weg in die unternehmerische Zukunft*. Siemens.
- Saunders, L. (2016): Room for Improvement: Priorities in Academic Libraries Strategic Plans. In: *Journal of Library Administration*, 56 (1), 1–16.
- Saunders, L. (2015): Academic Libraries Strategic Plans: Top Trends and Under-recognized Areas. In: *Journal of Academic Librarianship*, 41 (3), 285–91.
- Südkamp-Kriete, A. (2015) : Bibliotheksprofil in der Kommune: Mit dem Arbeitsprogramm der Büchereizentrale zu einem Bibliothekskonzept. In: *BuB*, 12, 734–35.
- Raps, A. (2009): *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele*. Springer.

Umlauf, K. (2017): Strategisches Management: Stakeholder-Analyse. Verfügbar unter <http://www.dasbibliothekswissen.de/Strategisches-Management%3A-Stakeholder-Analyse.html>.

Vonhof, C. (2014): Creating Future?! Strategisches Management in US-Bibliotheken – ein systematisierender Blick über den Tellerrand. In: *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal*, 1 (1), 124–45. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2014H1S124-145>.



Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach

Technische Hochschule Köln

Institut für Informationswissenschaft

Claudiusstraße 1

D-50678 Köln

simone.fuehles-ubach@th-koeln.de