

AR 3363

Andreas Mittrowann

Fixstern – Fokus – Vorsorge: Zielsetzungen und Grundelemente von Strategieprozessen in Bibliotheken

Zusammenfassung: Immer mehr Verantwortliche in Bibliotheken beschäftigen sich vor dem Hintergrund des aktuellen Paradigmenwandels mit der Frage der grundsätzlichen Ausrichtung ihrer Organisation: Wie stellen wir fest, ob wir auf dem richtigen Weg sind? Was sind passende Ziele? Was müssen wir tun, um diese Ziele zu erreichen? Strategieprozesse helfen bei der richtigen Definition der Ausgangslage, der Entwicklung von inhaltlichen „Leitplanken“, konkreter Ziele und der entsprechenden Maßnahmen. Der Beitrag richtet sich insbesondere an Fachkolleginnen und -kollegen, die sich zunächst grundsätzlich über Merkmale und Bausteine von Strategieprozessen informieren möchten. Thematisiert werden unter anderem die Umwelt-, SWOT- und Stakeholder-Analyse, Vision, Mission und das Leitbild sowie die Definition von Handlungsfeldern und Zielen. Aufgrund der Vielfalt bestehender Modelle und Beratungsansätze wurde bewusst eine Auswahl getroffen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

Schlüsselwörter: Strategie, Umweltanalyse, Organisationsentwicklung, Bibliotheksentwicklung, Zukunft

Fixed Star – Focus – Foresight: Objectives and Basic Elements of Strategy Processes in Libraries

Abstract: Against the background of the current paradigm shift, more and more library managers are looking into the question of the fundamental orientation of their organisation: How do we determine whether we are on the right track? What are adequate goals? What do we need to do to achieve these goals? Strategy processes help with the correct definition of the starting position, the development of content-related “guard rails”, concrete goals and the corresponding measures. This article is particularly aimed at colleagues who would first like to learn more about the characteristics and building blocks of strategy processes. The topics covered include environmental, SWOT and stakeholder analysis, vision and mission statement as well as the definition of fields of action and goals. Due to the diversity of existing models and consulting approaches, a selection was deliberately made which does not claim to be exhaustive.

Keywords: Strategy, environmental analysis, organisational development, library development, future

Strategien sind so alt wie das Leben auf unserem Planeten. Bereits die ersten Einzeller entwickelten Strategien – wenn auch nicht auf „intelligente“ Weise, sondern nach dem evolutionären Prinzip von Versuch und Irrtum – um sich erfolgreich zu vermehren, um zu bestehen und um zu überleben. Der US-amerikanische Professor für Marketing und Management Leon C. Megginson führte dazu 1963 mit Bezug auf die Forschungen von Charles Darwin in einer Rede vor der Southwestern Social Science Association aus: „The species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.“¹

Strategien stellen nach dieser Deutungsart also eine Reaktion auf die Einflussfaktoren der Umwelt dar, faktisch: einen erfolgreichen Anpassungsprozess. Dieses Kernelement der Evolution lässt sich auch bei unseren frühesten Vorfahren feststellen: Änderten sich die Umweltfaktoren – beispielsweise durch eine Dürre – reagierten sie darauf kurzfristig vielleicht durch einen Ortswechsel, langfristig durch das Anlegen von Vorräten oder die Schaffung von Bewässerungssystemen. Dabei blieb es aber nicht, denn Fragen tauchten auf: Folgt die Dürre einer Gesetzmäßigkeit oder anderen, nachvollziehbaren Faktoren? Tritt sie regelmäßig in einem bestimmten Zeitraum auf? Lässt sie sich also vorhersehen oder umgehen, um einen Ortswechsel zu vermeiden? Die Menschen der Frühzeit begannen also, ihre Umwelt kontinuierlich zu beobachten, sie zogen daraus Schlüsse und leiteten Handlungen oder sogar Innovationen wie einen Brunnen daraus ab. Ziel war die kontinuierliche Versorgung mit Wasser und Nahrung zur Existenzsicherung. Voilà: Wir haben die wesentlichen Kernelemente einer Strategie mit Ist-Analyse, Soll-Zustand und entsprechenden Methoden zur Erreichung der Ziele definiert. Neben die pure Reaktion auf die Umweltbedingungen waren somit auch die Beeinflussung und Gestaltung der Umwelt getreten.

1 Die zeitliche Dimension: Strategien in Unternehmen

Es erscheint nur folgerichtig, dass auch die von Menschen begründeten Organisationen wie zum Beispiel Unternehmen diese Grundsätze des erfolgreichen Überlebens übernahmen. Stefan Moch führt mit Bezug auf die Entwicklung von Strategieansätzen in Unternehmen aus: „Bezogen auf den wirtschaftlichen Kontext veröffentlichten John von Neumann und Oskar Morgenstern im Jahr 1944 *Theory of Games* als erstes konkretes Werk über Strategie-Theorien. In den 50er- und 60er-Jahren erfuhren immer mehr Firmenleiter, wie kompliziert und komplex die Leitung eines durch prosperierende Wirtschaft stetig wachsendes Unternehmen werden kann: Die Koordination einer

¹ Quote Investigator (2014).

Vielfalt von Entscheidungen und gleichzeitig einen Überblick über alle Vorgänge der Firma zu behalten, wurde zunehmend als eine Herausforderung betrachtet. Man begann daher Budgetierungs- und Finanzabläufe in Übersichten zusammenzufassen. Wenn auch nur auf kurze Sicht kalkuliert, war dies der erste Schritt zur Unternehmenskontrolle mittels Planung.“²

Durch die Weiterentwicklung der Wirtschaft und der Gesellschaft, sinkende Nachfragen und neue Technologien sowie die steigende Komplexität wurden die Strategien der Unternehmen immer weitreichender, zukunftsorientierter und verfolgten mehr und mehr auch das Ziel, die angestrebte künftige Unternehmensidentität („Wer wollen wir morgen sein?“), seine Ausrichtung und die damit verbundenen Aktivitäten in eine gesamthafte Strategie („Corporate Strategy“) zu bringen.

Nichtsdestotrotz existiert bis heute keine verbindliche Definition des Begriffs „Strategie“ und der notwendigen Bausteine:

„Trotz oder vielleicht gerade wegen der großen Popularität dieses Begriffs und seiner breiten Anwendung sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Managementliteratur hat sich bis heute keine allgemeinverbindliche Definition von „Strategie“ durchgesetzt. Dennoch lassen sich für uns einige Aspekte erkennen, die als ein gemeinsamer Nenner des Verständnisses von Strategie betrachtet werden können.“³

Nagel schlägt als Definition der gemeinsamen Nenner vor:

„Strategie hat die Funktion, eine Organisation in die Lage zu versetzen, die eigenen Festlegungen aus der Vergangenheit zu relativieren. Es wird das Zukunftsbild einer Welt geschaffen, in der sich das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren bewähren soll. Strategie löst so die Organisation von den Mustern der Vergangenheit und den aktuellen Tagesproblemen.“⁴

Eine kürzere und griffigere Version liefert Pastuszka: „Eine Strategie ist ein langfristiger Plan, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“⁵

In den vergangenen zwei Jahrzehnten waren wir Zeugen einer immer kürzer werdenden Folge von Innovationen und Veränderungen, die nicht zuletzt durch das Internet und die Geburt des Smartphones im Jahr 2007 geprägt waren: Die „VUCA-Welt“ ist entstanden, deren Akronym im Deutschen für die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit steht. These: Wir leben zunehmend in einer Umgebung, die von multikausalen Ursachen und deutlich weniger

² http://www.strategienet.de/geschichte.html#_ftn5

³ Nagel (2014) 2.

⁴ Nagel (2014) 3.

⁵ Pastuszka (2019) 11.

Vorhersagbarkeit als früher geprägt ist. Mit anderen Worten: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Nick Horney und Tom O’Shea drücken es so aus:

„Today’s daunting, ever-increasing speed of change is rapidly altering the relatively simple environment of the late twentieth century into a world of exponentially increasing turbulence. Being successful in this environment requires a transformation in how an organization operates, in how it thinks about itself, and in how it is led. Each of the VUCA factors contributes significantly to the turbo turbulence in the operating context for leaders.“⁶

In der Konsequenz stehen heute im Mittelpunkt der Aktivität vieler Entwicklungsabteilungen – insbesondere in der IT-Industrie – die „agilen“ Methoden, die sich durch schnelle Reaktionszeiten und dynamische, iterative Entwicklungszyklen kennzeichnen lassen. Lohnt sich also überhaupt noch die Entwicklung von Strategien? Wäre es nicht viel besser, sich die Mühe zu sparen und jeweils den aktuellen Trends zu folgen? Eine Studie des Beratungsunternehmens PriceWaterhouseCoopers erbringt den Gegenbeweis: Strategien haben nach wie vor Bestand und führen zu mehr Unternehmenserfolg, wenn ihre Ergebnisse permanent betrachtet und kritisch reflektiert werden.⁷

Pustaszka führt dazu aus:

„Eine umfangreiche, akribische Langfristplanung beispielsweise von Umsätzen oder anderen finanziellen Kennzahlen ist unter diesen veränderten Bedingungen sicher nicht die richtige Antwort. Aber: Kein Plan ist auch keine Lösung! Betrachtet man den Plan als ein Bündel wegweisender Maßnahmen auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel, so ist er auch in unsicheren Zeiten wertvoll und unabdingbar.“⁸

Er schlägt darüber hinaus vor, das Akronym „VUCA“ mit neuer Bedeutung zu füllen: „Eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt liegt bereits in einer alternativen Interpretation der Buchstaben des Akronyms: Vision, Understanding (Verstehen), Clarity (Klarheit) und Agilität.“⁹

2 Die zeitliche Dimension: Strategien in Bibliotheken

Nicht nur für Unternehmen sind die Herausforderungen in den vergangenen Jahrzehnten komplexer und herausfordernder geworden, sondern auch für Bildungs- und Kulturinstitutionen. Es lag daher nahe, dass auch die „Non-Profits“ die Notwendigkeit des Einsatzes von Strategiemodellen in ihrer

⁶ Horney und O’Shea (2015) 9.

⁷ PriceWaterhouseCoopers (2010) 32.

⁸ Pustaszka (2019) 10.

⁹ Pustaszka (2019) 10.

Praxis prüfen. Dexter Lord und Markert führen die folgenden Gründe für die Einführung von Strategien im Kulturorganisationen an:

- To improve performance;
- To qualify for funding (...);
- To prepare the groundwork for a major expansion or new initiatives;
- To motivate staff and board;
- To replace or update the previous strategic plan that has run its course;
- To address the forces of change in the environment, both internal and external.¹⁰

Vor dem Hintergrund dieser Notwendigkeiten ist es umso bedauerlicher, dass in Deutschland eher eine geringe Zahl von Öffentlichen Bibliotheken Strategiemodelle entwickelt und zur Anwendung gebracht hat. Dies belegt eine repräsentative Umfrage des Rates für Kulturelle Bildung aus dem Jahr 2018 unter Bibliotheksleitungen hauptamtlich geführter Öffentlicher Bibliotheken, in der es unter anderem heißt: „Von den befragten Bibliotheken verfügt nur rund jede vierte über ein Bibliothekskonzept, in dem Zukunftsaufgaben festgehalten sind. Über die Hälfte der Großstadt-Bibliotheken, aber nur jede zehnte Gemeinde-Bibliothek verfügt über ein solches Konzept.“¹¹ Chancen zur Entwicklung gab und gibt es einige: Zu nennen sind hier beispielsweise die früheren, vielfältigen Aktivitäten vom Praxisinstitut Bremen mit diversen Partnern¹² oder die Projekte der Fachstellen für Öffentliche Bibliotheken – hier ist aktuell insbesondere die Initiative „Den Roten Faden finden“ der Zentralen Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken in NRW und des Zentrums für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung der Technischen Hochschule Köln zu nennen.¹³ Die ersten Anfänge der strategischen Planung für öffentliche Bibliotheken lassen sich in den USA bereits auf das Jahr 1980 zurückführen, in dem in der 1. Auflage der Titel „Strategic Planning for Results“ der Public Library Association erschien, der bis heute in aktualisierten Auflagen erscheint.¹⁴

Und wie steht es um den Entwicklungshorizont bei diesem Thema in Wissenschaftlichen Bibliotheken? Andreas Brandner nennt im Jahr 2010 als „Benchmarks“ für Strategieentwicklung die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München und die Bibliothek der Eidgenössisch Technischen Hochschule Zürich.¹⁵ Die Wurzeln der Strategieentwicklung reichen dort bis in die 90er Jahre zurück. Auch hier kann wie bei den Öffentlichen Bibliotheken davon ausgegangen werden, dass dieser Prozess noch längst nicht alle Wissenschaftlichen Bibliotheken erfasst hat, sondern andauert und gleichzeitig vor dem Hintergrund des konstanten Wandels fortgeführt werden muss. Dies zeigen

¹⁰ Dexter Lord und Markert (2017) 1.

¹¹ Rat für kulturelle Bildung (2018).

¹² Mittrowann et al. (2011).

¹³ Technische Hochschule Köln (2020).

¹⁴ Nelson (2008) XI.

¹⁵ Brandner (2010) 73.

als Indiz beispielsweise die Ausführungen von Margarete Busch aus dem Jahr 2019:

„Hochschulbibliotheken rücken die veränderten Anforderungen der Arbeitsprozesse von Studierenden, Lehrenden und Forschenden verstärkt in den Mittelpunkt ihrer Strategien und werden mit neuen Serviceangeboten zunehmend aktiver Teil des Wissenschaftsbetriebs.“¹⁶ Einen sehr guten Überblick zur Entwicklung hat Andreas Steinsieck im Jahr 2013 veröffentlicht.¹⁷ Beispiele neueren Datums stellen die Strategien der TIB – Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften Universitätsbibliothek sowie der SLUB Dresden dar, die weiter unten mit einzelnen ihrer Bausteine dargestellt sind.

Insgesamt können wir also zusammengefasst davon ausgehen, dass die Strategieentwicklung in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken vor rund 30 bis 40 Jahren ihren Ausgangspunkt genommen hat.

3 Die Grundbausteine einer Strategie

Wie oben ausgeführt existiert keine verbindliche Definition des Strategiebegriffs. Demzufolge sind auch die Bausteine variabel und weichen je nach Modell und Unternehmensform ab. Nagel unterscheidet bei den Elementen für den Strategieprozess ganz allgemein drei wesentliche Bausteine: Erstens die Außenperspektive, zu der unter anderem die Kundenzufriedenheit oder eine Stakeholder-Analyse zählen, zweitens die Binnenperspektiven, die u.a. aus einer SWOT-Analyse oder einer Analyse der vorhandenen Kernkompetenzen gehören sowie drittens die Zukunftsperspektive mit Bestandteilen wie einer Trendanalyse oder der Portfolio-Methode.¹⁸ Dexter Lord und Markert nennen die folgenden Elemente:

1. Environmental Scan
2. External Assessment
3. Internal Assessment
4. Key Issues
5. Comparison & Benchmarking
6. Strategic Directions: Mission, Vision
7. Goals¹⁹
8. Objectives
9. Implementation Plan
10. Evaluation and Communication Cycle

Die Stadtbibliothek Köln hat bei ihrer Strategieentwicklung die Methodik der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) verwendet, die mit Leitfragen arbeitet, anhand derer die Grundbausteine deutlich werden:

¹⁶ Busch (2019) 123.

¹⁷ Steinsieck (2013).

¹⁸ Nagel (2014) 43.

¹⁹ Dexter Lord und Markert (2017) 50.

„Was will die Stadtbibliothek Köln

- unter Berücksichtigung der generell und spezifisch zu beachtenden Rahmenbedingungen (Umwelt / Umfeld),
- mit ihrem Handeln,
- auf den unterschiedlichen Handlungsfeldern,
- bei welchen Zielgruppen,
- in welchen zeitlichen Dimensionen

bewirken?

- Mit welchen Leistungsangeboten soll das erreicht werden?
- Welche Prozesse und Strukturen sollen dafür vorgehalten werden und welche Ressourcen sollten bzw. können dafür eingesetzt werden?²⁰

Ähnliche Elemente lassen sich auch im „Gliederungsraster“ des Praxisinstituts Bremen²¹ sowie im Projekt „Den Roten Faden finden“²² identifizieren. Eine umfangreiche und aktuelle Übersicht findet sich bei Düren und Lipka.²³

Vergleicht man die verschiedenen Ansätze und Methodiken, lassen sich beispielhaft die folgenden Bausteine darstellen, die als Grundlage für eine kurze Darstellung der jeweiligen Inhalte und Zielsetzungen dienen:

4 Die Bibliotheks- und Umfeldanalyse

Die Bibliotheks- und die Umfeldanalyse (auch: interne und externe Analyse) haben die Aufgabe, den Ist-Zustand zu betrachten, bspw. mit den folgenden Fragenstellungen:

- Bibliotheks-Analyse: Über welche zentralen Leistungsdaten (Ausleihen, Besuche, aktive Nutzer/innen, Fläche, Personal, Finanzen etc.) verfügt die Bibliothek, auch in der zeitlichen Perspektive über mehrere, vergangene Jahre? Darüber hinaus ist es üblich, die Bibliothek über Indikatoren (wie bspw. Medien pro Einwohner, Jahresöffnungszeiten pro 1000 Einwohner/innen oder Benutzerarbeitsplätze pro 1000 Einwohner/innen) mit anderen Bibliotheken zu vergleichen. Im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken eignet sich hierfür der sogenannte „Bibliotheksmonitor“ sehr gut.²⁴ Auch eine Analyse des Personalbestandes (quantitativ: Zahl der Vollzeitäquivalente im Verhältnis bspw. zur Nutzung oder im Vergleich mit anderen Bibliotheken; qualitativ: vorhandene Berufsbilder im Team, Wissensbilanz oder Kompetenzanalyse) kann hier erstellt werden.
- Zur systematischen Betrachtung der Ausgangssituation wird auch häufig eine SWOT-Analyse erstellt. Dabei handelt es sich um einen der „Klassiker“ in der Organisationsentwicklung und Beratungspraxis. Das Akronym steht für die englischen Begriffe „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Bedrohungen, Risiken). Die Stärken und Schwächen werden aus der Perspektive der Gegenwart betrachtet, die Chancen und Risiken hinsichtlich ihrer Wirkmöglichkeiten in der Zukunft. Eine andere

²⁰ Stadtbibliothek Köln (2014) 7.

²¹ Mittrowann et al. (2011) 37.

²² Technische Hochschule Köln (2020).

²³ Düren und Lipka (2019).

²⁴ <https://service-wiki.hbz-nrw.de/display/DBS/Anleitung+Bibliotheksmonitor>

Betrachtungsweise sieht Ersteres eher als Sicht aus dem Innenbereich, während Letzteres die Außenperspektive beleuchtet. SWOT-Analysen können beispielsweise durch das Bibliotheksteam, aus Sicht der Bürger/innen oder Studierenden/Lehrenden sowie der Kooperationspartner durchgeführt werden. Hierbei sind quantitative und qualitative Perspektiven möglich. Spannend ist unter anderem der anschließende Vergleich der Sichtweise der verschiedenen Zielgruppen (intern / extern). Das Leitmotiv für die anschließende Erarbeitung von Konsequenzen aus der Analyse lautet häufig: Wie können wir die Stärken stärken und die Schwächen schwächen? Wie können wir die Chancen nutzen und die Risiken vermeiden? Bei der späteren Erarbeitung der Handlungsfelder und Ziele sollte der Blick zwischenzeitlich immer wieder auf die SWOT-Analyse gerichtet werden.

- Umfeld- oder Umweltanalyse: Mit „Umfeld“ sind einerseits Makrofaktoren wie weltweite, europäische, deutsche oder bundeslandbezogene Entwicklungen gemeint. Zur besseren Strukturierung werden diese häufig unter den Überschriften soziokulturell, technologisch, ökonomisch und politisch subsummiert („STEP-Analyse“). Bedeutende Zusammenstellungen von Makrofaktoren sind bspw. Übersichten zu Megatrends²⁵ oder Trendberichte wie der Horizon Report²⁶ und der Gardner Hype Cycle.²⁷ Mikrofaktoren betreffen das direkte Umfeld der Bibliothek: Bei kommunalen, öffentlichen Bibliotheken verstehen wir andererseits hierunter beispielweise Aspekte des demografischen Wandels, Mobilität, Armut oder Faktoren wie den Sprachförderbedarf in der Kommune. Bei wissenschaftlichen Bibliotheken kann es sich beispielsweise um die Entwicklung der Zahl der Studierenden und Lehrenden, veränderte Altersstrukturen oder signifikante demografische Faktoren (jüngere Studierende im Erstsemester durch G8, mehr junge Eltern als Studierende oder Lehrende) gehen. Auch hier spielen natürlich Umweltfaktoren wie ein sich verändernder Rechtsrahmen oder der Finanzrahmen eine Rolle.
- Auch eine Analyse der Partner, die sogenannte „Stakeholder-Analyse“ (eigentlich zu übersetzen mit „Anspruchsgruppen“), lässt sich diesem Bereich zuordnen. Hier ist es Zielsetzung, das Geflecht der vielfältigen Beziehungen einer Organisation transparent zu machen, zu ordnen und auch mit Priorisierungen zu versehen, denn: „Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist es nicht nur wichtig, dass dieses allgemeinen Umfeldentwicklungen und Trends entspricht; von entscheidender Bedeutung sind auch funktionierende Stakeholderbeziehungen. Ebenso sehr wie den verschiedenen Umfeldentwicklungen und -trends muss das Unternehmen den Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen gerecht werden – in der Regel sind dies Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, aber auch die allgemeine staatliche wie gesellschaftliche Öffentlichkeit.“²⁸
- Wie bereits oben dargestellt ist das Treffen von Entscheidungen in der VUCA-Welt nicht einfacher geworden – die Gefahr für Fehlentscheidungen hat zugenommen. Einer der Lösungswege zur Minderung dieses Dilemmas ist der stärkere Einbezug der Stakeholder und Kunden, um im Rahmen der Umweltanalyse ihren Bedarf aufzunehmen und in die spätere Gestaltung der Vision, Mission, Handlungsfelder und Ziele einfließen zu lassen. Die Methodenvielfalt reicht dabei von der klassischen Papier- oder Onlinebefragung über Fokusgruppen-Gespräche, leitfadengestützte Interviews mit Partnern, World-Cafés mit Nutzern und Nichtnutzern bis hin zu Barcamps und Open-Space-Veranstaltungen.²⁹

Abb. 1: Datei Abb1_Worldcafé Esslingen

²⁵ Zukunftsinstitut: Megatrends (2020).

²⁶ <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2019/4/2019horizonreport.pdf>

²⁷ <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>

²⁸ Bauer (2013).

²⁹ Mittrowann (2019).

Bildunterschrift: World-Café mit Bürger*innen zur Zukunft der Stadtbücherei Esslingen

Grundsätzlich gilt: Ohne sorgfältige Ist- und Umfeldanalyse können keine klaren und realistischen Ziele formuliert werden, die zum wesentlichen Kern jeder Strategie gehören.

5 Auftrag, Mission, Vision und Leitbild

Für die grundsätzliche Ausrichtung von strategischen Vorhaben wird häufig mit einer dem Bild einer Pyramide gearbeitet. Dabei steht ganz oben die Vision. Auf sie folgen dann in absteigender Reihenfolge die Mission bzw. der Auftrag, die Ziele und die Maßnahmen. Auch hier gibt es wie oben dargestellt eine Vielfalt von Herangehensweisen – in manchen Strategieprozessen wird mit dieser Form der Strategiebildung gearbeitet, in anderen wird auf die Formulierung einer Mission verzichtet. Diese Bestandteile einer Strategieentwicklung werden auch dem „normativem Management“ zugerechnet.

Eine **Vision** lässt sich gleichsam als „Fixstern“ verstehen, an denen sich eine Organisation in Zeiten des Drucks, der Umwälzungen und der „Dürre“ orientieren kann. Als Vision definiert man in der Wirtschaft „anschaulich geschilderte Zukunftsentwürfe des Unternehmens, an denen sich die Unternehmensstrategie ausrichtet und die von Vorgesetzten mit großem Engagement und großer Überzeugungskraft innerhalb einer sog. visionären Führung kommuniziert werden. Visionen als Führungsinstrumente entfalten dann ihre Kraft, wenn sie zum einen eine herausfordernde Marktstrategie mit unternehmensexternem Bezug beinhalten. Zum anderen ist es notwendig, dass Visionen in den meisten Mitarbeitern eine individuelle und orientierende Bedeutung erlangen.“³⁰ Hier wird gut ersichtlich, dass Strategien nicht nur eine Ausrichtungsfunktion für die Zukunft besitzen, sondern eine nicht minder wichtige Funktion der Kommunikation nach innen und nach außen.

Die Stadtbibliothek Köln hat in ihrem Strategiekonzept als Vision formuliert: „Eine grenzenlose Bibliothek, die – im Dialog mit unterschiedlichsten Partnern – Information, Inspiration, Integration und Interaktion ermöglicht.“³¹

Dazu im Vergleich die von der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) im Rahmen ihres aktuellen Strategiepapier „SLUB 2025 – Wissen teilen, Menschen verbinden“ formulierte Vision: „2025 sind wir eine der national führenden, international sichtbaren Bibliotheken, die durch ihre profilierten Bestände, ihr kreatives Personal und die aktive Beteiligung der Nutzenden kollaborative Wissensarbeit voranbringt. Wir werden dazu größtmögliche Offenheit

³⁰ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vision-47123>

³¹ Stadtbibliothek Köln (2014) 11.

von Inhalten und Lösungen bieten, alle geeigneten Medien und Kommunikationsformen einsetzen und konsequent auf generische Werkzeuge und leistungsfähige Kooperationsnetze bauen. Für den weiteren Wandel zum multifunktionalen Informations- und Kommunikationszentrum stützen wir uns auf agile Arbeitsstrukturen, wachsende digitale Kompetenz und vielgestaltige Ausbildungs- und Erfahrungspfade unserer Mitarbeitenden.“³² Die beiden Beispiele verdeutlichen sehr schön die Breite der Möglichkeiten, die allein in diesem Teilbereich erarbeitet werden können – vom einprägsamen Satz bis zum mehrzeiligen Zukunftspostulat.

Visionen werden üblicherweise für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren in der Zukunft formuliert. Die Beratungspraxis zeigt, dass aufgrund des immer stärker werdenden Einflusses der oben dargestellten VUCA-Welt die Vorhersagbarkeit schrumpft und daher aktuell häufig eher auf einen Zeitraum von 5 Jahren gesetzt wird. Eine Analyse des Verfassers aus dem Jahr 2019 von 14 internationalen Strategien öffentlicher Bibliotheken zeigt die Vielfalt der Zukunftsvisionen und der damit verbundenen Rollenmodelle, die in den entsprechenden Strategiepapier definiert wurden. Basis waren Strategiepapiere u.a. der Bibliotheken in Chicago, Boston, Washington D.C., und Halifax sowie Dokumente mit übergreifendem Anspruch wie der IFLA Trend Report.

Abbildung; Datei Abb2 Visionen_weltweit

Bildunterschrift: Analyse von 14 internationalen Bibliotheks- und übergreifenden –strategien

Die Begriffe „**Mission**“ und „**Auftrag**“ werden in Strategieprozessen von den Begrifflichkeiten nicht immer durchgängig trennscharf verwendet. Eine mögliche Unterscheidungsmöglichkeit ist es, als „Auftrag“ die von einem Bibliotheksträger intendierte Ausrichtung und letztlich den Zweck der Bibliothek zu definieren. Unter dem Auftrag lässt sich beispielsweise der von einer Kommune in einer Gemeinderatssitzung formulierte und beschlossene Auftrag der Bibliothek verstehen, der häufig auch in der Benutzungsordnung oder – bei Kommunen, die mit einem Steuerungsmodell arbeiten – mit einer entsprechenden Produktbeschreibung wie in der Gemeindebibliothek Steinhagen fixiert ist: „Die Gemeindebibliothek Steinhagen mit ihrer Zweigstelle in Brockhagen ist eine öffentliche Kultur- und Bildungseinrichtung der Gemeinde Steinhagen, die dem allgemeinen Bildungsinteresse, der Information, dem lebenslangen Lernen sowie der Freizeitgestaltung dient. Ihre Benutzung ist jedermann gestattet.“³³ In der Strategie 2018 – 2022 der Technischen Informationsbibliothek in Hannover ist als Auftrag festgehalten: „Die Technische Informationsbibliothek (TIB) hat als wissenschaftliche Infrastruktureinrichtung den Auftrag der

³² SLUB 2025 (7)

³³ Heinig (2019) 29.

überregionalen Literatur- und Informationsversorgung für alle Gebiete der Technik und ihrer Grundlagenwissenschaften – Mathematik, Physik, Chemie, Informatik sowie Architektur.“³⁴

Die **Mission** einer Organisation lässt sich verstehen als „Element des normativen Rahmens eines Unternehmens in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt.“³⁵ Gabler verweist von den Begriffen „Mission“ und „Mission Statement“ direkt auf „Unternehmensleitbild“ und definiert:

„*Merkmale:*

- a) *Orientierungsfunktion:* In expliziter Form wird die Soll-Identität des Unternehmens zum Ausdruck gebracht.
- b) *Motivationsfunktion:* Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird verstärkt; eine anspruchsvolle, zugleich aber konsensfähige (und realistische) Zielvorstellung wird formuliert.
- c) *Legitimationsfunktion:* Die verschiedenen Interessenten werden über die handlungsleitenden Grundsätze aufgeklärt und diese zugleich begründet. Inwieweit diese Funktionen tatsächlich erfüllt werden können, ist davon abhängig, auf welche Weise die Mitarbeiter in den Prozess der Leitbilderstellung integriert sind und in welchem Umfang das Leitbild im Unternehmen diffundiert und gelebt wird.“³⁶

Auch an dieser Stelle vergleichen wir wieder direkt die Stadtbibliothek Köln und die SLUB Dresden hinsichtlich der von ihnen formulierten Missionen:

Stadtbibliothek Köln: „Die Stadtbibliothek Köln ist Teil eines weltweiten Netzwerks von Bibliotheken und bietet Zugang zu umfassenden Informationen genauso wie zu Bildung und den kulturellen Grundlagen unserer Gesellschaft. Durch unsere digitalen Kanäle und die sozialen Netzwerke sind wir breit vernetzt und in ständigem Dialog mit unseren Nutzern.

Wir sind auch Teil eines lokalen Netzwerks, das wir aktiv pflegen und erweitern. Wir bieten einen breit gefächerten bürgernahen Service, den wir zusammen mit unterschiedlichsten Partnern sowie unseren Kunden kontinuierlich weiter entwickeln. Wir gestalten unsere Dienstleistungen auf einer interaktiven und nutzerfreundlichen Basis, damit wir alle Bürger mit für sie relevanten Angeboten versorgen, die sie zu Kreativität anregen und ihnen sozialen Zusammenhalt und aktive gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen. Wir möchten dazu beitragen, sowohl die Ziele des Einzelnen als auch die der Gemeinschaft bestmöglich zu realisieren.“

³⁴ TIB (2018) 1.

³⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248?redirectedfrom=47577>

³⁶ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248?redirectedfrom=47577>

SLUB Dresden: „Wir teilen Wissen, fördern Bildung und verbinden Menschen – zur Entwicklung von Wissenschaft und Gesellschaft“.³⁷

Auch an diesen beiden Beispielen werden die vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten in Strategieprozessen deutlich.

Beim Themenkomplex „Leitbild“ lässt sich feststellen, dass kein durchgängiges Verständnis des Begriffsinhaltes besteht: Während wie oben gezeigt Gabler von „Mission“ synonym zu „Unternehmensleitbild“ betrachtet, führt das Online-Verwaltungslexikon aus: „Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es soll damit allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum normativen Management und ist wesentliches Element einer Corporate Identity.“³⁸ Hier wird das Leitbild also als eine inhaltliche Klammer gesehen, die wir uns faktisch „neben“ der Zielpyramide stehend und die Felder Vision, Mission, Ziele vereinigend vorstellen können. Ein konkretes, aktuelles Beispiel aus dem Bereich der öffentlichen Bibliotheken ist das Leitbild der Stadtbücherei Hagen. Dort wird die strategische Ausrichtung unter den folgenden Überschriften zusammengefasst:

„Unsere Identität / Unser Auftrag“

„Unsere Werte“

„Unsere Leistungen / Unsere Ziele“ „Unsere Kontakt / Unsere Partner“³⁹.

Ein „typischer“ Leitbild-Entwicklungsprozess – der wiederum nicht notwendigerweise in einem direkten Zusammenhang mit einer erarbeiteten Vision / Mission stehen muss – kann sich beispielsweise so gestalten: „Im Sommer 2004 wurde das Leitbild der Universitätsbibliothek erarbeitet. Etwa zwei Drittel aller Mitarbeiter nahmen an einem ganztägigen Workshop teil, in dem Grundsätze der eigenen Arbeit und des Erscheinungsbildes der Bibliothek diskutiert wurden. In teilweise kontroversen Auseinandersetzungen wurden das Selbstverständnis der Bibliothek sowie die Reformprozesse der vorangegangenen Jahre diskutiert und Schwerpunkte für die künftigen Jahre erörtert. Das Leitbild wurde im Internet sowie in der Mitarbeiterzeitung publiziert.“⁴⁰

An dieser Stelle soll auch der Begriff der „Leitlinie“ thematisiert werden. Leitlinien haben – durchaus mit inhaltlicher Verwandtschaft zu den weiter unten ausgeführten Handlungsfeldern und

³⁷ SLUB (2019) 7.

³⁸ Online-Verwaltungslexikon (2020).

³⁹ Stadtbücherei Hagen (2019).

⁴⁰ Zitiert nach Brandtner (2010) 75.

strategischen Zielen – ebenfalls die Aufgabe, die „großen Zukunftsüberschriften“ zu definieren. Allerdings enthalten sie häufig programmatische Elemente mit Zukunftsbezug und stehen daher auch in enger Verwandtschaft zum Leitbild. Ein Beispiel stellen die Leitlinien der TIB – Leibniz- Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften Universitätsbibliothek dar:

- Wissen bewahren und Zugang ermöglichen
- Eigene Forschung betreiben
- Kooperation mit Hochschulen stärken
- Nationale, europäische und internationale Zusammenarbeit ausbauen
- Die TIB-Strukturen zukunftsfähig weiterentwickeln⁴¹

Die SLUB hingegen verwendet in ihrer aktuellen Strategie SLUB 2025 die Begrifflichkeit der „strategischen Leitsätze“ mit den folgenden Schwerpunkten:

- Menschen machen Bibliotheken
Die SLUB als interaktiver Lern- und Erlebnisraum
- Vom Medienspeicher zur funktionalen Vielfalt
Die SLUB als profiliertes Dienstleistungsunternehmen rund um den Forschungskreislauf
- Information und Wissen in jeder Form
Die SLUB als Kompetenzzentrum vielfältiger Zeichensysteme
- Offenheit als Handlungsmaxime
Die SLUB als Motor für offene Wissenschaft und Gesellschaft
- Entwicklung in Netzwerken
Die SLUB als leistungsfähiges Koordinierungszentrum und zuverlässiger Kooperationspartner⁴²

Auch diese Beispiele belegen, dass in der Strategiebildung keine Einheit der Definitionen und Vorgehensweisen besteht, dies jedoch auch nicht als Defizit bewertet werden muss: Die Vielfalt der Organisationsformen und -ausrichtungen rechtfertigt eine Vielfalt der Lösungsansätze.

6 Strategische Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

Ist die Bibliotheks- und Umfeldanalyse durchgeführt und sind Vision, Auftrag und Mission geklärt und definiert, folgt der nächste, große Baustein im Strategiebildungsprozess: Die Definition der strategischen Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang:

Abbildung: Datei Abb3_Zielpyramide

Bildunterschrift: Beispiel für eine Zielpyramide

Die **Handlungsfelder** haben dabei eine „Scharnierfunktion“ zwischen Vision / Mission / Auftrag sowie den Zielen. Sie sind gleichsam die inhaltlichen „Container“, in denen die Ergebnisse der Analyse und letztlich die Konsequenzen daraus ihren Niederschlag finden, die „großen Überschriften“ für die Kernaktivitäten der nächsten fünf bis zehn Jahre. Dabei kann unterschieden werden zwischen

⁴¹ TIB (2018) 2.

⁴² SLUB (2019) 2.

Auswirkungen mit Bezug auf die Mikroebene (kommunales oder beispielsweise universitäres Umfeld) oder auf die Makroebene (allgemeine gesellschaftliche, wissenschaftliche oder technologische Trends). Hier ein paar Beispiele aus dem Bereich der Öffentlichen Bibliotheken:

- **Mikroebene:**

- Zunahme der Einpersonenhaushalte, mehr Alleinerziehende, Vereinsamung in der Kommune → Handlungsfeld „Bibliothek als Begegnungs- und Kommunikationsort“ / „Bibliothek als Dritter Ort“
- Zunahme des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der Kommune: → Handlungsfeld „Interkulturelle Bibliotheksarbeit“
- Zunehmende Zahl der Ein- und Auspendler in der Kommune → Handlungsfeld „Mobilität unterstützen“

- **Makroebene:**

- Sinkende Lese- und Sprachkompetenz in Deutschland → Handlungsfeld „Sprachbildung und Lesekompetenz“
- Digitalkompetenz im europäischen Vergleich lediglich im durchschnittlichen Bereich → Handlungsfeld „Digitalkompetenz“
- Zunahme von Fake News → Handlungsfeld „Informationskompetenz“

Als konkretes Beispiel nennen wir hier die vier strategischen Handlungsfelder der Stadtbibliothek Heilbronn, die in ihrer aktuellen Bibliothekskonzeption⁴³ definiert sind:

1. Bildung und Information
2. Kultur und Inspiration
3. Kommunikation und Begegnung
4. Sichtbarkeit und Vernetzung in der Stadtgesellschaft

Spätestens an dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass bei einer Strategieentwicklung in Bibliotheken stets auch der Blick auf den Träger gerichtet werden sollte. Gibt es eine kommunale oder universitäre Strategie oder ein bestehendes Leitbild, zu dem Bezug genommen werden kann oder sollte? Gibt es – im Kontext dieses Abschnittes – definierte Handlungsfelder, die von der Bibliothek aufgenommen werden sollten? Es kann auch sinnvoll und förderlich sein, Vertreter des Trägers gleich von Beginn an in den Strategieprozess einzubeziehen: „Therefore, when a cultural institution undertakes a strategic plan, it needs to engage with the city – including elected officials, planners, and other city staff from housing to parks and police.“⁴⁴

Der “Sollzustand” eine Organisation wird im Wesentlichen über die **Ziele** abgebildet. Unter einem Ziel lässt sich eine Sollgröße verstehen „mit der ein Istzustand verglichen wird, der so lange zu bearbeiten ist, bis er dem Sollzustand entspricht.“⁴⁵ In Strategieprozessen unterscheiden wir

⁴³ Stadtbibliothek Heilbronn (2019).

⁴⁴ Dexter Lord und Markert (2017) 83.

⁴⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vision-47123>

zwischen strategischen und operativen Zielen. Während strategische Ziele einen langfristigen Zeithorizont abdecken – im Allgemeinen fünf bis zehn Jahre – adressieren operative Ziele eher einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum von ein bis zwei Jahren. Operative Ziele werden üblicherweise nach der SMARTEN Formel formuliert: Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert⁴⁶. Dabei geht es um eine möglichst konkrete Formulierung, um die Erreichung der definierten Ziele hinterher konkret evaluieren zu können und um zu vermeiden, dass es bei bloßen Lippenbekenntnissen und Absichtserklärungen bleibt.

Das folgende, vereinfachte Beispiel zeigt das inhaltliche Zusammenspiel zwischen Handlungsfeld, strategischem Ziel und möglichen mehreren, operativen Zielen auf:

- Handlungsfeld: Bibliothek als Dritter Ort
 - o Strategisches Ziel: Bibliothek zum Aufenthalts- und Begegnungsort entwickeln
 - Operatives Ziel: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Besucher bis zum 31.12.2022 um 20 Prozent steigern

Es ist ohne weiteres möglich, einem Handlungsfeld auch mehrere strategische Ziele und einem strategischen Ziel mehrere operative Ziele zuzuordnen. Die Unterscheidung von operativen Zielen und Maßnahmen fällt den Beteiligten im Prozess einer Strategieentwicklung oft schwer, sie werden leicht miteinander verwechselt und tatsächlich erfordert es immer wieder einen Reflexionsprozess, um Klarheit herzustellen.

Ein Beispiel: Als operatives Ziel wird von einer Öffentlichen Bibliothek definiert: „Bis zum 31.12.2022 bestehen Kooperationsverträge mit allen Bildungseinrichtungen der Kommune“. Das strategische Ziel dazu im Handlungsfeld „Lebenslanges Lernen“ lautet „Bildungspartnerschaften in der gesamten Kommune vertiefen und intensivieren“. So weit, so gut. Die Maßnahme „Kooperationsvertrag“ ist aber in das operative Ziel bereits „eingewoben“, so dass bei der Maßnahme letztlich noch übrig bleibt, dort „Abschluss der Verträge“ oder ähnliches einzufügen. Geeigneter und in „Denkrichtung“ möglicher Maßnahmen wäre hier ein etwas weiter gefasstes operatives Ziel, das dennoch eng genug ist, um eine Messung zu erlauben. Beispiel: „Alle Kinder im Alter von 6 bis 16 Jahren haben bis zum ... während ihrer Schulzeit mindestens drei Mal die Bibliothek besucht“. Alternativ oder zusätzlich wäre auch möglich: „Alle kommunalen Bildungsinstitutionen bewerten die Partnerschaft mit der Stadtbibliothek bis zum 31.12.2023 mit mindestens der Note 2“. Kooperationsverträge wären unterhalb dieser Zielsetzung eine von mehreren möglichen Maßnahmen.

Im kommunalen oder pädagogisch-didaktischen Kontext wird auch der Begriff des „Leitziels“ verwendet. Wir betrachten ihn im Kontext dieses Beitrages als weitgehend synonym zum Begriff des

⁴⁶ Pastuszka (2019) 61.

„strategischen Ziels“. Grundsätzlich und vereinfacht ausgedrückt geht es darum, die strategische „Stoßrichtung“ der Bibliothek zu fixieren und zu dokumentieren.

Zur konkreten Erreichung der Ziele sind **Maßnahmen** erforderlich. Sie lassen sich auch als Aktivitäten, Methoden oder Handlungen bezeichnen – in jedem Fall geht es um klar voneinander abgrenzbare, einzelne konkrete Handlungspakete, die zur Erreichung der Ziele und damit Verwirklichung der definierten Handlungsfelder beitragen. Beispielhaft stellen wir an dieser Stelle den Gesamtzusammenhang Handlungsfeld – Ziele – Maßnahmen am Beispiel der Gemeindebibliothek Steinhagen dar:

Abbildung: Datei Abb4_HandlungsfeldDritterOrt

Bildunterschrift: Ein konkretes Beispiel für Handlungsfeld, Ziele und Maßnahmen

7 Zielgruppen

Zu den Grundelementen eines Strategieprozesses gehört auch die Klärung der Frage, **für wen** die Leistungen erbracht werden sollen. Je zielgenauer diese Frage beantwortet wird, desto weniger muss mit Streuverlusten zur Zielerreichung bei den personellen und finanziellen Investitionen gerechnet werden, die auch in einer Bibliothek aufgebracht werden müssen. Wenn Angebote wie ein Makerspace, ein MINT-Festival oder ein digitales Musikstudio an den potenziellen Nutzern „vorbei“ gehen, ist die Frustration vorprogrammiert. Unter „Zielgruppe“ lässt sich die „Gesamtheit aller effektiven oder potenziellen Personen, die mit einer bestimmten Marketingaktivität angesprochen werden sollen“⁴⁷ definieren. Das Feld der Zielgruppenforschung ist sehr weit und stellt bereits für sich einen eigenen Forschungsschwerpunkt dar. Allgemein lassen sich unterscheiden:

1. Soziodemographische Zielgruppe (z.B. Alter, Geschlecht, Bildung);
2. Zielgruppe aufgrund von verhaltensorientierten Merkmalen (z.B. Intensivverwender, Erstkäufer);
3. Zielgruppe aufgrund psychologischer Merkmale (z.B. innovationsfreudig, sicherheitsorientiert);
4. Zielgruppe aufgrund medienorientierter Merkmale (Nutzer bestimmter Medien).⁴⁸

In einer sich immer stärker individualisierenden Welt liegt es auf der Hand, dass herkömmliche Unterscheidungsmerkmale („Zielgruppenseparierung“) wie Alter oder Geschlecht nicht mehr ausreichend sind. Untersuchungen zeigen, dass aber Bibliotheken immer noch schwerpunktmäßig mit genau diesen Separierung arbeiten.⁴⁹ Da aber häufig gerade hierzu lokale Daten vorhanden sind (bei den kommunalen Bibliotheken beispielsweise die aktiven Nutzer nach Altersgruppensegmenten wie 6-9, 9-12 etc.) und sich diese praktischerweise auch noch mit den kommunalen Daten zu

⁴⁷ Anm. 46.

⁴⁸ Anm. 46.

⁴⁹ Müller (2013) 41.

Altersgruppen in der Stadt oder Gemeinde abgleichen lassen, findet diese Art der Arbeit mit Zielgruppen (richtiger : Altersgruppen) überwiegende Verwendung in der Bibliothekspraxis. Eine grundlegende Alternative stellen die Arbeit und der Abgleich mit den sogenannten Sinus-Milieus oder Lebensphasen-Modellen dar, die an anderer Stelle⁵⁰ ausführlich diskutiert worden sind.

8 Konsequenzen für die Organisation

Strategieprozesse und ihre Ergebnisse sollen dazu beitragen, eine Organisation zukunftsorientiert neu auszurichten. Gleichzeitig sollten sie aber auch konkrete Konsequenzen für die Organisation haben – diese lassen sich durch die folgenden Fragestellungen grob aufzeigen:

- Was bedeuten die strategische Neuausrichtung für unsere Aufbau- und Ablauforganisation?
- Was bedeutet das für die Personalakquise, -zusammensetzung und -entwicklung?
- Welche Konsequenzen müssen für die räumliche Gestaltung gezogen werden?
- Welche neuen Partnerschaften sollten wir eingehen?
- Welche Ressourcen müssen wie umgeschichtet oder neu angeworben werden?
- Was wollen wir **nicht** mehr tun?

9 Fazit

Strategieentwicklung ist für Bibliotheken in der VUCA-Welt eine größere Herausforderung geworden, zugleich aber dringender und notwendiger vor dem Hintergrund der aktuellen und künftigen Umwälzungen. Die Erfahrungen zeigen unabhängig von Bibliotheksgröße und -typ deutlich, dass sich dieser Klärungs- und Ausrichtungsprozess lohnt. Bibliotheken mit erfolgreicher Strategiebildung berichten von mehr Anerkennung und Wahrnehmung seitens ihrer Träger, zusätzlich angeworbenen Ressourcen in den Bereichen Personal, Finanzen oder Technologie, zufriedeneren Mitarbeiter/innen sowie einer verbesserten Sichtbarkeit in ihrem Umfeld und den Medien. Strategie ist zwar kein Allheilmittel, aber in jedem Fall ein Erfolgsfaktor zur Zukunftssicherung, denn auch im kontinuierlichen Wandel unterstützt sie einen klaren Fokus bei der Gestaltung der Aktivitäten, dient als Fixstern immer wieder der Orientierung und hilft in Zeiten der „Dürre“, die richtige Vorsorge für die nächsten Jahre zu treffen.

Literaturverzeichnis

- Dexter Lord, Gail; Markert, Kate (2017): *The Manual of Strategic Planning for Cultural Organizations. A Guide for Museums, Performing Arts, Science Centers, Public Gardens, Heritage Sites, Libraries, Archives, and Zoos*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Düren, Petra; Lipka, Regina (2019): *Praxishandbuch strategische Planung und Controlling in Bibliotheken*. Berlin: DeGruyter Saur

⁵⁰ Schade (2018).

Horney, Nick; O’Shea, Tom (2015): *Focused, Fast and Flexible: Creating Advantage in a VUCA-World*. Indie Books International, 2015

Mittrowann, Andreas; Motzko, Meinhard; Hauke, Petra (Hrsg.) (2011): *Bibliotheken strategisch steuern: Projekte, Konzepte, Perspektiven*. Bad Honnef : Bock + Herchen.

Nagel, Reinhart (2014): *Lust auf Strategie*. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Nelson, Sandra (2008): *Strategic Planning for Results*. American Library Assn Editions, Revised Edition.

Pastuszka, Stefan (2019): *Strategy Explorer – das Strategiewerkzeug für Teams*. Für jedes Business die passende Strategie entwerfen. Offenbach: Gabal.

Busch, Margarete (2019): *Service der Zukunft: Zur Dynamik an Hochschulbibliotheken*. In: *Die Bibliothek im Spannungsfeld: Geschichte – Dienstleistungen – Werte. Festschrift für Hermann Rösch*, hg.v. Haike Meinhardt und Inka Tappenbeck. Bad Honnef: Bock + Herchen Verlag.

Mittrowann, Andreas (2019): *Smart durch Beteiligung: Erfolgreich eine partizipative Zukunft gestalten*. In: *Smart Libraries; Konzepte, Methoden und Strategien*, hg. v. Linda Freyberg und Sabine Wolf. Wiesbaden, b.i.t verlag gmbh.

Schade, Frauke (2018): *Zielgruppen öffentlicher Bibliotheken. Bestandsaufnahme und Herausforderungen*. In: *Lernwelt Öffentliche Bibliothek. Dimensionen der Verortung und Konzepte (Lernwelten)*, hg. v. Richard Stang, und Konrad Umlauf. Berlin, Boston: De Gruyter, 30–45.

Steinsieck, Andreas (2013): *Strategieentwicklung als Methode modernen Bibliotheksmanagements – ein internationaler Überblick*. In: *Perspektive Bibliothek*, 2 (2), 104–28.

SLUB 2025 (2019): *Wissen teilen – Menschen verbinden*. Strategie der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden. Dresden.

Brandner, Andreas (2010): *Bibliotheken der Zukunft. Strategieentwicklung an wissenschaftlichen Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Wien*. Master Thesis, Wien.

Müller, Sandra (2013): *Zielgruppen der Zukunft. Perspektiven für Bibliotheken*. Masterarbeit im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement. Stuttgart, Hochschule der Medien.

Internetdokumente und Webseiten

Bauer, Sabrina (2013): *Instrumente der Strategieentwicklung an Bibliotheken*. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. Verfügbar unter <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/2739/344.pdf?sequence=1>.

Heinig, Manuela (2019): *Bibliothekskonzept 2019 – 2025*. Treffpunkt, Lernort und Raum der Inspiration: Gemeindebibliothek Steinhagen. Verfügbar unter https://ratsinfo.steinhagen.de/vorgang/?_UGhVM0hpd2NXNFdFcExjZYlz4VZvMPrzG5wRE04R1a0.

Online-Verwaltungslexikon (2020): *Begriffsdefinition „Leitbild“*. Verfügbar unter <https://olev.de/>, zugegriffen am 10.2.2020

PriceWaterhouseCoopers (2010): *Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg*. Umfrageergebnisse unter Führungskräften deutscher Unternehmen. Verfügbar unter https://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/studie_strateg_planung.pdf, zugegriffen am 19.1.2020

Quote Investigator: *“It Is Not the Strongest of the Species that Survives But the Most Adaptable”* (2014). Verfügbar unter <https://quoteinvestigator.com/2014/05/04/adapt/>, zugegriffen am 5.1.2020.

Rat für kulturelle Bildung: BIBLIOTHEKEN/DIGITALISIERUNG/KULTURELLE BILDUNG.HORIZONT 2018. Eine repräsentative Umfrage unter Bibliotheksleitungen hauptamtlich geführter Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland. Verfügbar unter https://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user_upload/pdf/2018-08-29_Bibliotheken_Digitalisierung_Kulturelle_Bildung_screen_final.pdf, zugegriffen am 19.1.2020.

Stadtbibliothek Heilbronn (2019): Bildung und Inspiration, Vielfalt und Begegnung. Die Stadtbibliothek Heilbronn gestaltet Zukunft. Leitlinien, Ziele und Maßnahmen für eine zukunftsorientierte Bibliotheksarbeit. Verfügbar unter https://stadtbibliothek.heilbronn.de/ueber_uns/veroeffentlichungen/konzeption/files/Bibliothekskonzeption%202020-2015.pdf, zugegriffen am 1.2.2020.

Stadtbibliothek Köln (2014): Strategiekonzept. Verfügbar unter https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf43/stb_koeln_strategiekonzept_herbst_2014.pdf, zugegriffen am 24.1.2020.

Stadtbücherei Hagen (2019): Leitbild. Verfügbar unter https://www.hagen.de/FIRSTspiritWeb/hagen/media/files/fb/fb_48_sb/48_2_Stadtbuecherei_Leitbild_2019.pdf, zugegriffen am 17.1.2020.

Technische Hochschule Köln (2020): Den roten Faden finden – Wir entwickeln eine Bibliotheksstrategie 2020. Verfügbar unter https://www.th-koeln.de/weiterbildung/den-roten-faden-finden---wir-entwickeln-eine-bibliotheksstrategie_44827.php, zugegriffen am 21.2.2020.

TIB – Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften Universitätsbibliothek (2018). TIB-Strategie 2018 – 2022. Die Technische Informationsbibliothek im digitalen Wandel. Verfügbar unter https://www.tib.eu/fileadmin/Daten/presse/dokumente/TIB-Strategie_2018-2022_deutsch_01.pdf, zugegriffen am 31.1.2020.

Zukunftsinstitut: Megatrends (2020). Verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, zugegriffen am 31.1.2020.

Andreas Mittrowann

Strategieberatung

Nachvorndenken.de

An der Engelsburg 5

45657 Recklinghausen