

STRATEGIEENTWICKLUNG ALS METHODE MODERNEN BIBLIOTHEKSMANAGEMENTS – EIN INTERNATIONALER ÜBERBLICK

Andreas Steinsieck

Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz / Bibliotheksakademie Bayern
asteinsieck@yahoo.de

1. Strategieentwicklung – eine neue Pflicht für wissenschaftliche Bibliotheken?

Klaus Ceynowa hat im Jahr 2005 in der *ZfBB* am Beispiel der Stiftungsuniversität Göttingen die Folgen des Hochschulreformprozesses für Universitätsbibliotheken aufgezeigt. Die „sukzessive Entstaatlichung des Hochschulwesens“, die in Niedersachsen mit der Ermöglichung von Stiftungsuniversitäten besonders weit fortgeschritten ist, mache die Bibliotheken „strategiefähig“¹: „Die selbstständige Disposition über Mittel und Personal eröffnet der Bibliothek die Möglichkeit, strategische Perspektiven und Prioritäten zu entwickeln und zu verwirklichen.“²

Diese Ermöglichung der Strategieentwicklung wird durch den sich zur Entfaltung gebrachten Wettbewerb zwischen Hochschulen, aber auch zwischen verschiedenen zentralen Einrichtungen innerhalb der Hochschulen und nicht zuletzt auch zwischen verschiedenen Hochschulbibliotheken zugleich zur Verpflichtung. Wenn etwa Hochschulleitungen die ihnen per Globalhaushalt zugewiesenen Mittel innerhalb der Hochschule nach Belieben verteilen können, dann werden im Wettbewerb um die Mittel diejenigen Einrichtungen am besten abschneiden, die am besten

¹ Ceynowa (2005, S. 3-4).

² Ceynowa (2005, S. 12).

darlegen können, dass ihre strategische Ausrichtung am besten zur Gesamtstrategie der Hochschule passt. Daher trifft der Bedarf an strategischer Planung seit einigen Jahren nicht nur Bibliotheken, sondern alle Hochschuleinrichtungen. Das *Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)* der *Bertelsmann Stiftung* hat bereits 1996 einen gestiegenen Bedarf an strategischer Planung an Hochschulen festgestellt, den der Leiter des *CHE*, Detlef Müller-Böling, ebenfalls u. a. mit der Einführung von Globalhaushalten begründete (und dabei elegant darüber hinwegging, dass das *CHE* der Motor vieler der verursachenden Veränderungen, wie auch der Globalhaushalte, war).³ Mit einer Tagung zum Thema „Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen“ hat das *CHE* sogleich angestrebt, den Strategieplanern Methoden an die Hand zu geben.

Für Bibliotheken ist das Thema Strategieentwicklung aber wohl besonders dringlich, da auch die rasanten technischen Entwicklungen im Informationssektor, insbesondere die schnell fortschreitende Digitalisierung der Informationsressourcen, Handlungsdruck erzeugen. Erstmals erscheint es heute zumindest theoretisch denkbar, dass eine Hochschule ganz ohne eigene Bibliothek auskommt, etwa indem sie ihre Informationsressourcen extern einkauft. Die von Ceynowa begrüßte Befähigung zur Strategieentwicklung kann daher bei Nichtwahrnehmung schnell zum Bumerang werden.⁴

Daher ist es erstaunlich, dass viele wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland noch nicht über eine (nach außen kommunizierte) Strategie verfügen. Erst jetzt, acht Jahre nach Ceynowas Aufsatz und dem Beginn eines systematischen Strategieentwicklungsprozesses an der Universitätsbibliothek Göttingen, beginnen viele Bibliotheken in Deutschland sich mit dem Thema systematisch zu befassen. Aktuelle bibliothekarische Fachtagungen, bspw. der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken oder der gemeinsamen Managementkommission von *dbv* und *VDB*, belegen die Aktualität des Themas.⁵

Als *systematische Strategieentwicklung* soll hier ein Prozess verstanden werden, der geeignet ist, eine schriftlich fixierte Strategie entstehen zu lassen, die zeitlich befristet

³ Müller-Böling & Krasny (1998, S. 13-14).

⁴ Vgl. dazu auch Simon (2004, S. 141-142), die ebenfalls sehr früh auf die Bedeutung von Strategieentwicklung für wissenschaftliche Bibliotheken hingewiesen hat.

⁵ Vgl. insb. den Themenbereich 1: ASpB-Tagung, September 2013, Kiel, Programm, sowie die Ankündigung zum „Round Table“: Managementkommission von *dbv* und *VDB* (2013) und den Tagungsbericht Berghaus-Sprengel (2013).

ist, konkrete Zielsetzungen beinhaltet und nach außen kommuniziert wird. Damit wird der Begriff einerseits abgegrenzt gegenüber Prozessen zur Formulierung von Leitbildern, die in der Regel keine zeitliche Befristung aufweisen, und andererseits auch gegenüber allgemeinem „strategischen Handeln“ der Bibliotheksleitung. Denn man kann wohl jeder Bibliotheksleitung strategische Ziele unterstellen, doch solange diese nicht dokumentiert werden, fehlt dem strategischen Management ein wesentlicher Aspekt: Transparenz, sowohl nach außen wie auch nach innen, und somit die Überprüfbarkeit.

Auch soll der Fokus nur auf Strategieentwicklung einzelner Bibliotheken gerichtet werden. Bibliotheksübergreifende Strategieentwicklung, wie etwa der Bibliotheksplan 1973, das Strategieprojekt „Bibliothek 2007“ oder Bibliotheksentwicklungspläne auf Ebene der Bundesländer, sollen hier nicht näher betrachtet werden.

Deutsche Bibliotheken können auf diesem Gebiet viel von Bibliotheken in anderen Ländern lernen, die teilweise seit Jahrzehnten Strategieentwicklungsprozesse kennen. Ziel dieses Aufsatzes soll es daher sein, kursorisch und an einzelnen *Good-Practice*-Beispielen einen knappen Überblick über die bibliothekarische Strategieentwicklung in einigen wichtigen Wissenschaftsnationen zu geben. Im Fokus stehen nicht die Inhalte der jeweiligen Strategien, sondern die Prozesse der Strategieentwicklung: Wann und warum greifen Bibliotheken zum Instrument der Strategieentwicklung? Wie viel Zeit wird dem Prozess eingeräumt? Werden die Mitarbeiter beteiligt, werden externe Experten hinzugezogen? Welche Methoden kommen zur Anwendung?

Quellen für diesen Überblick sind nur öffentlich zugängliche Materialien. Daher ist es möglich, dass Strategieprozesse in einzelnen Bibliotheken nicht vollständig beschrieben werden konnten oder sogar hier und da eine Schiefelage in der Darstellung enthalten ist. Dieser Umstand muss bei diesem Thema, bei dem nicht immer alle Prozesse publiziert werden, in Kauf genommen werden. Auch wird keinerlei Anspruch auf Repräsentativität erhoben, da es nicht darum gehen kann, die Strategieprozesse vorrangig qualitativ zu beurteilen oder gar ein „Ranking“ zu erstellen. Aus der Darstellung wird deutlich werden, dass unterschiedliche Vorgehensweisen jeweils Gründe haben, die z. B. in den gesetzlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder zu finden sind. Vielmehr soll hier im besten Sinne ein Ideensteinbruch

geliefert werden, auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Einen allgemeingültigen, goldenen Weg kann es bei Strategieprozessen aufgrund der jeweils spezifischen Rahmenbedingungen sowieso nicht geben, allenfalls der jeweiligen Situation angemessenere und weniger angemessene Wege.

2. Strategieentwicklung in der Theorie – Definition und Abgrenzung des Begriffs, Entwicklung der Konzepte

Strategieentwicklung ist in der Betriebswirtschaftslehre Teil des strategischen Managements. Das strategische Management hat die Aufgabe, die Unternehmensziele festzulegen, Strategien mit Zwischenzielen zu deren Erreichung zu entwickeln, diese zu implementieren und zu kontrollieren. Strategieentwicklung geht daher dem *Change Management* und der Organisationsentwicklung voraus, welche das Ziel verfolgen, bestimmte vorgegebene Strategien und Ziele umzusetzen und die Abläufe im Unternehmen zu optimieren.

Für Unternehmen in der Marktwirtschaft gilt in der Betriebswirtschaftslehre, dass der Zweck einer Strategie die Sicherung der Existenzfähigkeit und des Erfolgs eines Unternehmens sei.⁶ Auch wenn es in den 1990er Jahren Zweifel am Instrument der Strategieplanung gab, die sich v. a. auf die Planbarkeit der Zukunft bezogen, gehört das Instrument heute zum Standard. Den Zweifeln wurde mit Entwicklung neuer Analyse- und Planungsinstrumente begegnet, die der Komplexität und Unsicherheit besser gerecht werden sollten.⁷ Zu den zentralen Inhalten einer Strategie gehören die Definition von Geschäftsfeldern und die Festlegung eines Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden, beschränkten Ressourcen müssen Ziele priorisiert werden.

In Theorie und Praxis haben sich folgende Elemente eines Strategieentwicklungsprozesses etabliert:

- a. Analyse der Umweltbedingungen
- b. Analyse der eigenen Organisation
- c. Aufstellen von Zukunftsszenarien
- d. Formulierung einer Strategie

⁶ Vgl. Stöger (2007, S. 6ff.).

⁷ Die Kritik wurde v. a. von Mintzberg (1995) vertreten. Vgl. dazu auch Dörner (2011, S. 24).

- e. Implementierung der Strategie
- f. Laufende Kontrolle und Weiterentwicklung/Revision der Strategie

Für die einzelnen Elemente haben sich in der Praxis standardisierte Instrumente durchgesetzt, für die es einen großen Markt an Ratgeberliteratur gibt.⁸ So bietet die in den 1960ern in Stanford entwickelte *SWOT-Analyse* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) die Möglichkeit, die Umweltbedingungen und die eigene Organisation mit einem gemeinsamen Instrument zu analysieren. *Szenariotechnik*, *Zukunftskonferenz* oder *World Café* stehen als Mittel zur Verfügung, kreatives Denken für die Aufstellung von Zukunftsszenarien zu aktivieren. Die *Balanced Scorecard* von Norton und Kaplan hat sich in Wirtschaftsunternehmen und zunehmend auch in *Nonprofit*-Organisationen als Mittel zur Implementierung von Strategien etabliert, indem Oberziele in quantifizierbare Unterziele überführt, Messgrößen und Zielwerten zugeordnet und mit strategischen Aktionen verbunden werden.⁹

Seit den 1990er Jahren werden die für die Privatwirtschaft entwickelten Instrumente auch in *Nonprofit*-Organisationen und, zögerlicher, in Einrichtungen der staatlichen Verwaltung eingesetzt. Den Anfang machten *Nonprofit*-Organisationen, für die auch die meiste Literatur existiert.¹⁰ Da sich Bibliotheken allgemein, aber besonders auch Hochschulbibliotheken, in vielen Ländern bereits heute häufig dem *Nonprofit*-Sektor zuordnen lassen und auch in Deutschland mit der Einrichtung von Stiftungsuniversitäten ein Schritt in diese Richtung gegangen wird, liegt es nahe, einen Blick in die Literatur über Strategieentwicklung in diesem Bereich zu werfen. Literatur über Reformprozesse in der staatlichen Verwaltung, zu der wissenschaftliche Bibliotheken normalerweise gehören, ist hingegen weniger nützlich, da dort nach wie vor die Ziele und Aufgaben der Einrichtungen in der Regel als gegeben vorausgesetzt werden und daher, wie z. B. beim *Neuen Steuerungsmodell* (*NSM*), lediglich die Steuerung und Optimierung der Verwaltungsprozesse im Fokus steht.¹¹

In der Literatur wird für *Nonprofit*-Organisationen zunächst festgestellt, und dieser Aspekt lässt sich auf Bibliotheken übertragen, dass sie es im Vergleich zu er-

⁸ Einen guten Überblick über Instrumente zur Strategieentwicklung liefern Nagel & Wimmer (2009).

⁹ Vgl. Tiebel (2006). Einer der treibenden Akteure der Etablierung der *Balanced Scorecard* für die Strategieentwicklung von Bibliotheken ist der Managementberater Nigel Penny, der einige Jahre mit Norton und Kaplan zusammen gearbeitet hat. Vgl. Penny (2005, S. 155).

¹⁰ Bryson (2011).

¹¹ Vgl. Raffetseder (2001, S. 27-29).

werbswirtschaftlich tätigen Organisationen schwerer haben, Ziele zu definieren und zu hierarchisieren. Die Ursache hierfür ist ein unübersichtliches Feld von Widersprüchen, in dem sie sich bewegen: widersprüchliche Interessen unterschiedlicher *Stakeholder*,¹² die Orientierung an Werten unter gleichzeitiger Notwendigkeit der Beachtung ökonomischer Erfolgskriterien, oder unübersichtlich viele Aktivitäten, die „im moralischen Sinne gut und richtig“ sind, deren Wert sich aber nicht beziffern lässt, und die daher zunächst kaum hierarchisiert werden können.¹³ Für die Strategieplanung an Nationalbibliotheken hat Nigel Penny hervorgehoben, dass für sie ein wesentliches Mittel von Planung kaum zur Verfügung steht, nämlich die Entscheidung *gegen* bestimmte Aufgaben oder „Märkte“.¹⁴

Noch wesentlicher erscheint aber ein anderer Unterschied bei Strategieplanungsprozessen in staatlichen und *Nonprofit*-Organisationen gegenüber der Privatwirtschaft: Da die Widerstände der Mitarbeiterschaft gegenüber Veränderungen hier allgemein als größer beschrieben werden, wird hier besonders großer Wert auf partizipative Modelle der Strategieentwicklung gelegt. In privatwirtschaftlichen Organisationen spielt dieser Aspekt kaum eine Rolle, selbst dann nicht, wenn es sich um Unternehmen der öffentlichen Hand handelt. Hier bleibt Strategieentwicklung in der Regel die alleinige Domäne des gehobenen Managements.¹⁵

Hinzu kommt, dass der Adressatenkreis von Strategiekonzepten bei *Nonprofit*-Organisationen größer und heterogener ist. Strategiekonzepte sind nicht nur eine Richtschnur für das eigene Management, sondern sie wirken in die Mitarbeiterschaft hinein, sie dienen der Begründung von Finanzierungsanträgen bei Unterhaltsträgern, geben potentiellen Kunden (Nutzern) und Kooperationspartnern Orientierung über die Institution und sind auch als Marketinginstrument zur Unterstützung der Kommunikation mit der Öffentlichkeit verwendbar. Diese vielseitigen Wirkungsmöglichkeiten von Strategiekonzepten machen einerseits ihre Attraktivität aus, erschweren aber auch ihre Erstellung.

Deutsche und internationale Bibliotheken haben bereits bei der Entwicklung von Leitbildern seit den 1990er Jahren Erfahrungen mit partizipativen Modellen ge-

¹² Bigelow, Stone & Arndt (1996).

¹³ Horak & Speckbacher (2013, S. 159) und Meyer & Simsa (2013, S 145-146).

¹⁴ Penny (2005, S. 151).

¹⁵ Vgl. etwa Werner (2001).

sammelt. Leitbilder, englisch *Mission Statements*, waren ein erster Ansatz einer Strategieentwicklung. Fast jede Bibliothek besitzt heute eines.¹⁶ Allerdings sind die Wirkungen von Leitbildern beschränkt. Die dort formulierten Ziele sind meist zu abstrakt, zu unkonkret, nicht messbar und nicht mit Zeithorizonten versehen. Ob Leitbilder noch einen Platz in der modernen Strategieentwicklung haben, ist umstritten. Sie können auf oberster Ebene Normen und Werte der Institution zum Ausdruck bringen, sie können aber auch durch „Visionen“ ersetzt werden, die für längere Zeiträume erstellt werden als Strategiepläne, die aber doch befristet sind.

Aus den Prozessen zur Erstellung von Leitbildern haben Bibliotheken gelernt, wie zeitaufwendig, aber auch wie nützlich es sein kann, die Mitarbeiter breit zu beteiligen. Ein partizipativer Planungsprozess kann verschiedene positive Wirkungen haben. Technisch gesprochen verbreitert Partizipation die Datengrundlage für die Selbstanalyse der Organisation und vergrößert das Potential für die Entwicklung von Zukunftsszenarien, sie erleichtert aber auch die Umsetzung der Ergebnisse. Und nicht zuletzt verändern die dabei ablaufenden Kommunikationsprozesse bereits die Organisation von sich aus. Auch die Mobilisierung strategischen Denkens unter den Mitarbeitern wird als sehr positiver Nebeneffekt hervorgehoben.¹⁷

3. Strategieentwicklung in Bibliotheken – ein internationaler Überblick

3.1 Strategieentwicklung in Deutschland

Öffentliche Bibliotheken

Die meisten wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken in Deutschland befinden sich in staatlicher Trägerschaft. Für wissenschaftliche Bibliotheken galt bisher, dass ihre Aufgaben zumeist durch Hochschulgesetze und durch Entscheidungen der Gremien und der Leitung ihrer jeweiligen Hochschule geregelt waren. Öffentliche Bibliotheken hingegen hatten schon lange ein weit weniger geregeltes Aufgabenspektrum, da sie ihre Aufgaben in der Regel von den sie unterhaltenden Kommunen er-

¹⁶ Für einen umfangreichen internationalen Vergleich von Bibliotheksleitbildern, vgl. Raabe (2009).

¹⁷ Aamot (2007).

halten. Wo sie ihre Schwerpunkte setzen, ob in der Leseförderung, der Kulturarbeit, der Erwachsenenbildung oder Angeboten zur Förderung von Integration, bleibt, wie ihre gesamte Existenz, dem Aushandlungsprozess mit dem Unterhaltsträger überlassen. Trotz dieser unterschiedlichen „Freiheitsgrade“ wurden in den vergangenen Jahrzehnten in einzelnen Bundesländern für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken Bibliotheksentwicklungspläne erstellt, mitunter sogar für beide Sparten gemeinsam.¹⁸ Doch hat der Wettbewerb um öffentliche Mittel in öffentlichen Bibliotheken viel eher als in wissenschaftlichen eine eigene Strategieplanung angestoßen. Da die Personalausstattung öffentlicher Bibliotheken zumeist aber keine eigene Entwicklung aufwendiger Strategieprozesse erlaubt, haben Akteure wie das von der *Bertelsmann Stiftung* getragene Projekt „Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken“, die *Ekz*, die Landesfachstellen für öffentliche Bibliotheken, seit 2004 das *KNB* oder auch private Berater wie Meinhard Motzko oder Ilona Munique öffentliche Bibliotheken bei Strategieentwicklungsprozessen durch Handreichungen, Modelle und Beratungsleistungen unterstützt.¹⁹

Wissenschaftliche Bibliotheken

Im Gegensatz zu den meisten anderen Nationalbibliotheken verfügt die *Deutsche Nationalbibliothek (DNB)* (noch) nicht über einen Strategieplan. Stattdessen setzt sie auf ein recht umfangreiches Leitbild.²⁰ Das Fehlen eines Strategieplans bei dieser wichtigen Institution kann vielleicht damit erklärt werden, dass ihre Aufgaben durch ein eigenes Gesetz zumindest grob definiert sind,²¹ und dass auch ihre Stellung im deutschen Bibliothekswesen und ihre Finanzierung auf diese Art abgesichert erscheinen. Aufgrund der zahlreichen weiteren Funktionen, die ein Strategieplan erfüllen kann, etwa als Mitarbeitermotivation oder als Marketinginstrument, lässt sich aber fragen, ob es nicht auch für die *DNB* ratsam wäre, einen solchen Prozess durchzuführen.

Die *Bayerische Staatsbibliothek (BSB)* verfügt ebenfalls nicht über ein zentrales Strategiedokument. Allerdings existieren mehrere Dokumente, in denen eine Strategie-

¹⁸ So wurde z. B. in Schleswig-Holstein 1990 ein gemeinsamer Bibliotheksentwicklungsplan unter dem Titel „Bibliotheken 2000“ vom dortigen Landesverband des DBV vorgelegt, vgl.: Landesverband Schleswig-Holstein e.V. im Deutschen Bibliotheksverband e.V. Rendsburg (Hrsg.). (2003, S. 3).

¹⁹ Vgl. Poustie (1997); Heinrichs (1995); Mittrowann, Motzko & Hauke (2011).

²⁰ Deutsche Nationalbibliothek (2012).

²¹ Gesetz über die Deutsche Nationalbibliothek (2006).

gie zum Ausdruck gebracht wird. Eine sehr umfangreiche Erläuterung ihrer Strategie hat Rolf Griebel im Jahr 2008 in der Festschrift zu ihrem 450-jährigen Bestehen veröffentlicht.²² Hier erläutert er, dass Grundlage für diese Strategie eine Bestandsaufnahme und Bewertung ihres Leistungsspektrums war, die wiederum auf Grundlage einer zuvor durchgeführten Prozesskostenanalyse unter intensiver Einbindung der Mitarbeiter durchgeführt worden ist.²³ Die Essenz der Strategie, das sogenannte „Drei-Pfeiler-Profil“, ist auch in der Broschüre „Information in erster Linie“ veröffentlicht worden und steht auf der Website zum Download bereit.²⁴ Mit der Einbindung der Mitarbeiter und der Publikation der Strategie folgt die *BSB* zentralen in der Literatur postulierten Anforderungen an Strategiepläne. Zu fragen bleibt allerdings, ob der Strategieentwicklungsprozess verstetigt wird, da nach der Publikation 2008 bislang keine Aktualisierung bekannt geworden ist.

Wie die *DNB* verfügt auch die *Staatsbibliothek zu Berlin – Preussischer Kulturbesitz* bislang nur über ein Leitbild, welches seit 2008 nicht mehr aktualisiert wurde.²⁵ Allerdings hat die Staatsbibliothek im Jahr 2011 einen Qualitätsmanagementprozess durchgeführt, der explizit zum Ziel hatte, die Bibliothek auf Grundlage des Leitbildes „von innen heraus und unter breiter Beteiligung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterschaft zu bewerten und zu verbessern.“²⁶ Man entschied sich, das von der Europäischen Union für öffentliche Einrichtungen empfohlene Instrument des „Common Assessment Framework (CAF)“ zu verwenden. Unter Hinzuziehung einer externen Moderatorin wurde ein umfangreicher Kommunikations- und Selbstbewertungsprozess durchgeführt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhielten die Chance, an der Weiterentwicklung der Bibliothek mitzuwirken. Eines von mehreren interessanten Ergebnissen dieses Prozesses war, dass ein Strategieentwicklungsprozess als eine vordringliche Aufgabe identifiziert wurde. In Konsequenz wurde 2012 eine Arbeitsgruppe zur Initiierung eines solchen Prozesses eingesetzt. Somit ist zu erwarten, dass die *Staatsbibliothek zu Berlin* in nicht allzu ferner Zukunft über einen Strategieplan verfügen wird, der ungewöhnlicher Weise durch einen Qualitätsmanagementprozess angestoßen wurde.

²² Griebel (2008, S. 15-74).

²³ Griebel (2008, S. 25-26).

²⁴ Bayerische Staatsbibliothek (2007).

²⁵ Staatsbibliothek zu Berlin – Preussischer Kulturbesitz (2008).

²⁶ Haas-Betzwiesser (2013, S. 100).

Die *TIB Hannover* hat in den letzten Jahren mit großem Aufwand Strategieplanung betrieben. So hat sie im Jahr 2009 *TNS Infratest* mit einer Kundenbefragung²⁷ beauftragt, die erstmals in Deutschland eine Wertermittlung der Bibliotheksservices nach dem von der *British Library* bereits 2004 angewandten „Contingent-Valuation“-Verfahren umfasste.²⁸ Im Jahr darauf gab die *TIB* zur Bewertung ihrer Leistungen erneut eine Studie bei Willi Bredemeier vom *Institute for Information Economics* in Auftrag. Bredemeier führte 22 ausführliche Interviews mit „Entscheidungsträgern und Multiplikatoren“.²⁹ Interessant ist, dass mit den aussagekräftigen Interviews laut Verfasser viele Ziele, insbesondere zur Unterstützung und Bestätigung der bisherigen strategischen Planung erreicht worden seien, eines aber nicht: „neue Ideen zur Weiterentwicklung der *TIB*“.³⁰ Hier bestätigt sich eine Erfahrung, die bei Umfragen unter Nutzern und Außenstehenden häufig gemacht wird: dass zwar viele Vorschläge für Verbesserungen im Detail gemacht werden, dass aber gänzlich neue Ideen aufgrund mangelnder Kenntnis der Potentiale und des Umfelds eher nicht zu erwarten sind. Direktor Uwe Rosemann unterstrich in seinem Vorwort zur Veröffentlichung zwar, dass die *TIB* die Hinweise und Empfehlungen gerne in ihre weiteren strategischen Planungen aufnehme,³¹ zu einer überarbeiteten Neuauflage der 2009 veröffentlichten Strategie- und Imagebroschüre³² ist es aber trotz dieser beiden aufwendigen Studien bis heute nicht gekommen.

Für die Mehrzahl der Universitätsbibliotheken in Deutschland gilt wohl, dass sie bislang über keine publizierten Strategiepapiere verfügen. Ein Grund dafür ist auch der hohe Ressourceneinsatz, der für einen umfassenden und dauerhaft institutionalisierten Strategieentwicklungsprozess notwendig ist. So hat etwa die *Bibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin* 2005 eine externe Beraterin zur Vermittlung der Methode der *Balanced Scorecard* beschäftigt, um mit ihrer Hilfe eine Strategie zu entwickeln. Einem Zwischenbericht für die Medienkommission der Universität ist detailliert zu entnehmen, welche Schwierigkeiten dabei zutage traten:

²⁷ TNS Infratest (2010).

²⁸ Die Methode ist in einer gesonderten Publikation erläutert worden: TNS Infratest (o.J. [2010]).

²⁹ Bredemeier (2011).

³⁰ Bredemeier (2011, S. VIII).

³¹ Rosemann: Vorwort. In: Bredemeier (2011, S. VI).

³² TIB (2009).

Der Aufwand[,] den ein solcher Kulturwechsel bedeutet[,] wurde von uns unterschätzt. [...] Dementsprechend war die Kapazitätenplanung für das Projekt nicht ausreichend. [...] Zudem fehlten der UB-Leitung die notwendigen Erfahrung[en] mit betriebswirtschaftlichen Methoden, was die einzelnen Phasen der Methodenvermittlung deutlich verlängerte. Die Entscheidung, theoretische Strategiediskussion und Erwerb eines methodischen Verständnis[ses] schon von Beginn an mit der Umsetzung in die bibliothekarische Praxis zu verbinden, erwies sich als ungünstig und Überforderung. Neben der Unterschätzung der Veränderungsintensität und des Aufwandes war ein zweiter entscheidender Fehler die mangelnde Vermittlung des Projekts innerhalb der HU, vor allem aber bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Besonders in der letzten Phase entzündete sich die Diskussion an der Frage der Zeitabschätzung durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.³³

Die Offenheit, mit der hier von einem „Kulturwechsel“ gesprochen wird, zeigt, welch großen Schritt die Etablierung systematischer Strategieplanung für deutsche Bibliotheken bedeutet und welch große Kraftanstrengung dafür nötig ist. Vorträge im Rahmen der *ASpB*-Tagung 2013, bei denen Elke Roesner und Rudolf Mummenthaler die Strategieplanungen für die *ZB MED* und Wolfgang Zick für die UB der *TU Berlin* vorgestellt haben,³⁴ machen aber deutlich, dass einige Bibliotheken diese Kraftanstrengung nun zu leisten bereit sind. Offenbar wird dort der Nutzen höher eingeschätzt als die Kosten.

3.2 Strategieentwicklung in Österreich

Die *Österreichische Nationalbibliothek* (ÖNB) verfügt zwar über ein im Jahr 2011 aktualisiertes und recht umfangreiches Leitbild, allerdings nicht über eine veröffentlichte Strategie, die quantifizierte Ziele und Zeithorizonte enthalten würde.³⁵

Im Frühjahr 2009 schuf eine Zielvereinbarung der *UB Wien* mit dem Rektorat der Universität Wien den äußeren Anlass für einen Strategieentwicklungsprozess, denn das Bibliotheks- und Archivwesen der Universität wurde aufgefordert, bis Herbst 2009 ein Zukunftskonzept vorzulegen.³⁶ Trotz des knappen Zeitrahmens nutzte die UB die Gelegenheit, einen umfangreichen und mittlerweile auf Dauer an-

³³ Humboldt-Universität zu Berlin (2005). Protokolle der Medienkommission. Anlage zum Protokoll der 50. Sitzung am 24.10.2005. Bibliotheksentwicklungsplan (BEP). Zwischenbericht zum erreichten Stand (Vorbereitung Bericht MK).

³⁴ ASpB-Tagung, September 2013, Kiel, Programm.

³⁵ Österreichische Nationalbibliothek (2011).

³⁶ Rappert (2010, S. 14).

gelegten Entwicklungsprozess zu initiieren. Während das Strategiepapier selbst im Internet zugänglich ist,³⁷ ist auch der Prozess inzwischen gut dokumentiert.³⁸

Die Leitung der UB Wien entschied sich für ein dem „kooperativen und 'postheroischen' Führungsstil“³⁹ des Hauses entsprechend transparentes und partizipatives Vorgehen. Man führte zahlreiche Workshops durch, bei denen eine externe Beraterin vorschlug, die sogenannte *Prototypen-Methode* zur Entwicklung innovativer Ideen einzusetzen. Dieses Instrument, verbunden mit anderen Methoden wie einem *Open-Space-Workshop*, hat zahlreiche Innovationen hervorgebracht. Der Innovationsaspekt bei der Strategieentwicklung wurde so stark, dass als wertvollstes Ergebnis des Prozesses vielleicht gar nicht unbedingt das Strategiedokument bezeichnet werden muss, sondern eher die Einrichtung eines Innovationsmanagements. Hier wurde u. a. eine Datenbank eingerichtet, in der Mitarbeiter Projektvorschläge machen können. Dieses Instrument wird stark genutzt.

Während sich an der *UB Wien* die Verbindung von Strategieentwicklung und Innovationsförderung im Verlauf des Prozesses ergeben hat, fordern Autoren wie Kathryn Deiss eine generelle Fokussierung von Strategieprozessen auf die „symbiotische“ Verbindung mit Innovationsförderung.⁴⁰ Denn die Umsetzung von Innovationen sei ohne strategischen Rahmen oft zum Scheitern verurteilt. Gleichzeitig sei eine Strategie ohne Innovationen rückwärts gewandt. Bibliotheken müssten daher das kreative Potential ihrer Mitarbeiter, aber auch ihrer Kunden und Lieferanten mobilisieren.⁴¹ Die *UB Wien* scheint hier auf einem sehr guten Weg zu sein.

3.3 Strategieentwicklung in der Schweiz

Die *Schweizerische Nationalbibliothek* hat mit der Veröffentlichung ihrer Strategie 2012-2019 im letzten Jahr ein großes Medienecho hervorgerufen. Sie hat ihre Strategie konsequent formal aufgebaut: auf eine „Vision 2027“ folgt ein Abschnitt „Strategie 2012-2019“, bevor vier Trends dargestellt werden, die immer mit einer Beschreibung des Umfelds beginnen, auf das mit einer „strategischen Leitlinie“ reagiert wird, bevor

³⁷ Universitätsbibliothek Wien (o.J.).

³⁸ Seissl & Seidler (2012) sowie Seissl & Seidler (2013).

³⁹ Seissl & Seidler (2013, S. 198).

⁴⁰ Deiss (2004, S. 26).

⁴¹ Deiss (2004, S. 18).

mehrere Unterziele folgen.⁴² Damit hält sich diese Strategie eng an Empfehlungen der Literatur. Leider ist nichts über den Entstehungsprozess bekannt.

3.4 Strategieentwicklung in den USA

Strategieplanung hat an amerikanischen Bibliotheken bereits in den 1980er Jahren begonnen. So hat die *University of California in Los Angeles (UCLA)*, finanziert durch das *Council on Library Resources (CLR, heute: CLIR)*, von 1987 bis 1990 ein Projekt zu Strategieplanungsmethoden für wissenschaftliche Bibliotheken durchgeführt, dessen Ergebnisse als Handbuch veröffentlicht worden sind.⁴³ Bereits hier wurden zahlreiche Methoden aufgezeigt, wie man die eigene Situation und die Umwelt bewerten und Zukunftsszenarien entwickeln kann. Die Partizipation der Mitarbeiter allerdings spielte hier noch keine Rolle. Anders war das bei einem parallelen Projekt: Das *Office of Management Services (OMS)* der *Association of Research Libraries (ARL)* hatte bereits 1989 einen Leitfaden für Strategieplanung veröffentlicht. Als dessen Nachfolger 1995 erschien, konnte resümiert werden, dass in den vorangegangenen sechs Jahren mindestens 47 *ARL*-Bibliotheken Strategieplanungsprozesse durchgeführt hatten, bei denen in der Regel breite Teile der Mitarbeiterschaft beteiligt waren, ebenso wie auch Nutzer über Nutzerinterviews. Die Ergebnisse wurden äußerst positiv geschildert. Neben der Verbesserung der Entscheidungsfindung, der Organisationsstruktur, des Selbstbildes, der Außenwahrnehmung und der Dynamisierung der Organisation habe die Strategieplanung einigen Bibliotheken auch geholfen, erfolgreich neue Mittel zu akquirieren.⁴⁴

So verwundert es nicht, dass knapp 20 Jahre später viele amerikanische Bibliotheken Routine in Strategieplanung besitzen. Diese Routine ist aber nicht der alleinige Grund dafür, dass die *Library of Congress (LoC)* über einen in vielen Punkten vorbildlichen Strategieplan verfügt, der auf fünf Jahre befristet ist, mindestens alle drei Jahre unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft überarbeitet wird, und einen sehr systematischen Aufbau vorweisen kann.⁴⁵ Denn Bundeseinrichtungen wie die *LoC* sind seit 1993 durch den *Government Performance and Results Act (GPR A)* sogar gesetzlich zur

⁴² Schweizerische Nationalbibliothek (2012).

⁴³ Hayes (1993).

⁴⁴ Clement (1995, Verso des Vorsatzblattes).

⁴⁵ Library of Congress (2010).

Strategieplanung verpflichtet. Der *GPR A* stellt detaillierte Anforderungen an Strategiepläne:⁴⁶

- sie müssen alle fünf Jahre erstellt werden
- sie müssen auf der Website der Institution veröffentlicht werden
- sie müssen ein Mission Statement mit übergeordneten Zielen enthalten
- Unterziele und die Wege zu ihrer Erreichung müssen benannt werden
- Messgrößen zur Überprüfbarkeit müssen benannt werden
- Risiken müssen benannt werden
- Ziele müssen mit dem Kongress abgestimmt werden
- die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen muss dargelegt werden

Interessant ist dabei, dass zwar die geforderten Inhalte genau beschrieben sind, der Prozess der Entwicklung von Strategieplänen, abgesehen von der vorgeschriebenen Abstimmung mit dem Kongress, aber frei wählbar bleibt.

Trotz dieses erreichten hohen Standards der Strategieentwicklung in amerikanischen Bibliotheken können Bibliothekare kleinerer Hochschulbibliotheken auch einmal mit der erstmaligen Notwendigkeit der Strategieentwicklung konfrontiert werden. So beschreibt J. Parker Ladwig, wie die Bibliothek der *University of Notre Dame* im US-Bundesstaat Indiana im Jahr 2000 erstmals in die gerade begonnene Strategieplanung der Hochschule einbezogen wurde. Interessant an seiner Beschreibung ist, dass der Strategieprozess damit begonnen wurde, die Bibliothek nach Dokumenten zu durchsuchen, die als strategisch definiert werden können. Dabei wurden zahlreiche verschiedene Dokumente gefunden, die für sich genommen alle überzeugend waren. Das Problem bestand jedoch darin, dass sie nicht aufeinander bezogen waren und keine gemeinsame Sprache hatten. Daher wurde beschlossen, einen völlig neuen Strategieentwicklungsprozess einzuleiten, bei dem Brysons „Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations“ als Leitfaden diente. Man entschied sich für einen partizipativen Planungsprozess und erntete bei Teilen der Belegschaft Enthusiasmus.⁴⁷

⁴⁶ GPR A Modernization Act (2010).

⁴⁷ Ladwig (2005, S. 92).

Bibliotheken mit wenig Erfahrung im strategischen Management greifen in den USA häufig auf externe Berater zurück. Die amerikanische Kultur des *Coaching* ist auch im Bibliothekssektor völlig etabliert und wird von der *American Library Association* z. B. mit der Publikation eines Ratgebers unterstützt.⁴⁸

3.4 Strategieentwicklung in Großbritannien

Auch in Großbritannien existiert eine zwei Jahrzehnte lange Tradition strategischer Planung in Bibliotheken, die bereits früh durch Ratgeber unterstützt wurde. So hat die *Association for Information Management (ASLIB)* 1994 ein Handbuch zur Strategieentwicklung veröffentlicht, das im Jahr 2000 in stark erweiterter Form neu aufgelegt worden ist.⁴⁹ Auf über 350 Seiten werden alle gängigen Methoden vorgestellt und Checklisten zur Verfügung gestellt.

Heute hat praktisch jede Universitätsbibliothek in Großbritannien einen Strategieplan.⁵⁰ Das hat vor allem darin seinen Grund, dass sie zentrale Dokumente für die Beantragung von Mitteln sowie die regelmäßig erfolgenden Evaluationen sind. Daher sind auch kleinere Bibliotheken, die Teil von Forschungseinrichtungen sind, in aller Regel in die Strategiepläne ihrer jeweiligen Institution eingebunden.⁵¹ Der Aufbau ist aus diesem Grund häufig sehr ähnlich. Einem *Mission Statement* folgen Prinzipien und Werte, eine Auflistung von möglicherweise die Ziele gefährdenden äußeren Einflüssen, eine Liste von Schlüsselzielen. Dem Strategieplan der *University of Sussex Library* folgen dann noch Anhänge, u. a. mit Zielwerten für Indikatoren, um die Zielerreichung bewerten zu können. Typisch für eine Universitätsbibliothek wird in einer Vorbemerkung darauf hingewiesen, dass dieser Strategieplan in engem Zusammenhang mit dem Strategieplan der Universität steht.⁵²

Der Strategieplan aus Sussex enthält keine Hinweise über den Prozess seiner Erstellung, wenn man von der Bemerkung absieht, dass er ein „living document“ sei, welches ständiger Überarbeitung unterliege und die Öffentlichkeit daher um Feed-

⁴⁸ Metz (2011).

⁴⁹ Corral (2000).

⁵⁰ Zwei Beispiele: Bodleian Libraries (2011) und University of Sussex Library (2013).

⁵¹ Vgl. z. B.: Institute of Historical Research (o.J.).

⁵² University of Sussex Library (2013, S. 1).

back gebeten werde.⁵³ Im Unterschied dazu beschreibt die *Bodleian Library* sehr genau den Entstehungsprozess und benennt die an ihm beteiligten Personengruppen: Nutzer, Mitarbeiter, Fachreferenten, Mitarbeiter der Universitätsverwaltung. Insgesamt seien Antworten von fast 4000 Umfrageteilnehmern in den Plan eingeflossen.⁵⁴ Auch der Sinn der Strategieplanung wird explizit benannt. Demnach ist ein Hauptzweck, neben den Mitarbeitern auch der Öffentlichkeit die eigenen Ziele zu kommunizieren.⁵⁵

Der in diesen Beispielen zum Ausdruck kommende Perfektionsgrad der strategischen Planung, der als Standard an wissenschaftlichen Bibliotheken Großbritanniens bezeichnet werden kann, birgt vielleicht auch die Gefahr der Routine. Wenn Strategiepläne ständig erneuert werden, hat das den positiven Effekt, dass die Organisation in einem ständigen Prozess der Selbstreflexion bleibt. Wenn aber die dabei ablaufenden Routinen ständig wiederholt werden, droht vielleicht auch eine Abnutzung des Instruments. Auf diesen Umstand reagieren einige jüngere britische Studien, die die systematische Mobilisierung von Ressourcen wie Kreativität und Innovation stärker in den Vordergrund rücken wollen. So empfiehlt Graham Walton eine noch stärkere Nutzung von Bibliotheksnutzern als „kreative Partner“ und eine diversere Zusammensetzung von Teams durch Mitglieder mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Ansichten. Entscheidungsprozesse müssten partizipativ gestaltet werden.⁵⁶ Jennifer Rowley empfiehlt Bibliotheken nachdrücklich Innovationsstrategien.⁵⁷ Sie stellt fest, dass, trotz des enormen Bedarfs an Innovationen und des im öffentlichen Sektor generell vorhandenen größeren Widerstands gegenüber diesen, Innovationsprozesse in Bibliotheken zu wenig diskutiert werden. Die von ihr vorgeschlagenen Konzepte enthalten viele von den bei der gewöhnlichen Strategieplanung gängigen Methoden, wie eine regelmäßige Analyse der Umwelt oder Einbindung von Nutzern in den Prozess. Sie fordert allerdings besonders nachdrücklich eine fluide Permanenz des Prozesses ein. Rowley geht nicht auf die Frage ein, wie die von ihr empfohlenen Entwicklungsprozesse für Innovationsstrategien zu den gewöhnlichen Strategieprozessen in Beziehung stehen. Aufgrund der großen Ähnlichkeit der Prozesse kann

⁵³ University of Sussex Library (2013, S. 1).

⁵⁴ Bodleian Libraries (2011, S. 3).

⁵⁵ Bodleian Libraries (2011, S. 3).

⁵⁶ Walton (2008, S. 128).

⁵⁷ Rowley (2011).

man ihr Plädoyer vielleicht auch so verstehen, dass in gewöhnlichen Strategieprozessen mehr Gewicht auf Innovation gelegt werden soll.

Die *British Library (BL)* ist wohl die Bibliothek mit der weltweit umfassendsten und professionellsten Strategieplanung. Die Bibliothek unterhält eine eigene Abteilung für „Strategy and Planning“. Die aktuellen Strategiedokumente der BL bestehen aus einer „2020 Vision“,⁵⁸ einer „Strategy 2011-2015“,⁵⁹ sowie mehreren, allerdings in der Regel nicht öffentlichen Unterstrategien auf Abteilungsebene, wie einer „IT Strategie 2011-2015“ etc. Zur Umsetzung der Strategie werden dann nochmals Aktionspläne für einzelne Jahre aufgestellt.

Bemerkenswert ist, dass der gesamte Entwicklungsprozess im Internet mit zahlreichen Dokumenten offengelegt wird.⁶⁰ So hat man im Dezember 2008 der Beraterfirma *Value Partners* den Auftrag erteilt, einen Werkzeugkasten und eine Roadmap für die Strategieentwicklung zu entwickeln. Im März 2009 hat die Firma einen vierstufigen Prozess vorgeschlagen und eine große Auswahl möglicher Instrumente für die einzelnen Schritte geliefert.⁶¹ Die vier Phasen waren:

- 1) What do we need to do? - Structuring the issues
- 2) Where could we go? - Developing hypotheses/scenarios
- 3) Where should we go? - Undertaking strategic options analysis and developing the vision
- 4) How do we get there? - Developing a strategic roadmap

Der Werkzeugkasten enthielt viele nützliche Instrumente wie Fragebäume, aber auch einige eher ungewöhnliche wie „Ying&Yang“. Zur Unterstützung des Prozesses berief man ein eigenes Beratergremium ein, bestehend aus 33 externen Beratern, darunter internationale Experten wie der Direktor der *Harvard University Library* Robert Darnton oder die Direktorin der *DNB* Elisabeth Niggemann. Diese standen nicht nur als Berater zur Verfügung, sondern auch als Interviewpartner. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews sind wiederum publiziert worden.⁶²

Nachdem ein Zeitrahmen von einem Jahr für das Gesamtprojekt festgesetzt worden war, widmete man sich in Phase 2 der Analyse externer und interner Umge-

⁵⁸ British Library (2010a).

⁵⁹ British Library (2011).

⁶⁰ British Library. 2020 Vision Project – Further Information.

⁶¹ British Library (2009b).

⁶² British Library (2009a).

bungen. Zu diesem Zweck wurden durch Bibliotheksmitarbeiter zu zahlreichen Themen Untersuchungen angestellt und in Papieren festgehalten, so etwa zur potentiellen Entwicklung der politischen, ökonomischen, und sozialen Landschaft im Jahr 2020,⁶³ zu Trends in der Wissenschaftslandschaft, ihrer Institutionen und ihrer Finanzierung,⁶⁴ zur Entwicklung von Katalog- und Suchmaschinentechnologie,⁶⁵ zu Trends im Bibliothekswesen,⁶⁶ zur Nutzung der Sammlungen⁶⁷ oder zur Entwicklung der technischen Infrastrukturen.⁶⁸

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden in Workshops auf verschiedenen Ebenen diskutiert (im Beraterkreis, auf der Managementebene) und schließlich wurde die vorliegende Vision formuliert. Ihre Umsetzung wiederum wird mit der *Strategy 2011-2015* angestrebt.

Bemerkenswert sind der Aufwand, die Transparenz und Professionalität des Projekts. Gleichzeitig ist festzustellen, dass die Mitarbeiter an der Strategieentwicklung wenig beteiligt waren. Man hat an der BL eher auf externe Berater gesetzt als auf die Kompetenz und Kreativität der eigenen Mitarbeiter. Bewertet werden kann dieser Umstand nur vor dem Hintergrund, dass die Strategiepläne der BL direkt eingehen in Finanzierungsvereinbarungen mit dem Kulturministerium.⁶⁹ So bezieht sich die Finanzierungsvereinbarung von 2006-2008 explizit auf die damalige Strategie.⁷⁰

4. Mit Mut ins Offene

Die vorliegende kurze Synopse sollte einen ersten Eindruck davon vermitteln, dass Bibliotheken in einigen Ländern seit zwei bis drei Jahrzehnten sehr gute Erfolge mit Strategieentwicklungsprozessen erzielen. Bibliotheken, die bislang eher wenig Erfahrung mit diesem Managementinstrument haben, können hier an Erfahrungen anknüpfen, die sehr oft öffentlich zur Verfügung stehen. Dass Erfahrungen anderer unbedingt beachtet werden sollten, da Strategieplanungsprozesse ihrerseits eine gute

⁶³ British Library (2010g).

⁶⁴ British Library (2010f).

⁶⁵ British Library (2010b).

⁶⁶ British Library (2010e).

⁶⁷ British Library (2010c).

⁶⁸ British Library (2010d).

⁶⁹ Vgl. zum Strategieprozess und zur Rolle der Strategie im Rahmen der Finanzierungsvereinbarungen auch ein Interview von Graham Coult mit Lynne Brindley (2011, S. 33).

⁷⁰ British Library Funding Agreement 2006/07-2007/08.

Planung benötigen, zeigt das Beispiel der *UB der Humboldt-Universität*. Denn der Aufwand und die benötigten Ressourcen werden leicht unterschätzt.

Die Ursachen für die Heterogenität in der Nutzung des Instruments Strategieentwicklung sind zu einem wesentlichen Teil in unterschiedlichen strukturellen Bedingungen der verschiedenen Bibliothekslandschaften zu suchen. Insbesondere die Finanzierung und die gesetzliche Verankerung der Aufgaben spielen hier eine Rolle. Die Rolle der Finanzierung wird bereits deutlich, wenn man nur auf Deutschland schaut: im Bereich der öffentlichen Bibliotheken, in dem um die Finanzierung mehr gerungen werden muss, hat strategische Planung bereits eher begonnen, als im „sicheren Hafen“ der wissenschaftlichen Bibliotheken. Auf der Ebene der Nationalbibliotheken wurde gezeigt, dass in den USA sogar eine gesetzliche Verpflichtung zur strategischen Planung besteht, in England indirekt auch durch die enge Verknüpfung mit dem staatlichen Finanzierungsprozess, während in Deutschland ein vorhandenes Gesetz vielleicht eher das Gegenteil bewirkt: dass die *Deutsche Nationalbibliothek* offenbar keine Notwendigkeit zur Strategieplanung sieht.

Strategieentwicklung kann ganz unterschiedliche Wirkungen erzielen. Bereits die theoretische Literatur ist sich darüber einig, dass bei Einbindung der Mitarbeiterschaft die entstehenden Kommunikationsstrukturen ungeahntes kreatives Potential freisetzen. Ein kohärenter Strategieplan, der veröffentlicht wird, kann zudem als Kommunikationsmittel in viele Richtungen genutzt werden: gegenüber Unterhaltsträgern, Kooperationspartnern, Mitarbeitern und generell der Öffentlichkeit.

Bei der Institutionalisierung von Strategieprozessen sollte man die Bedenken von Mintzberg beachten, der zu Recht davor gewarnt hat, dass Formalisierung Kreativität verhindert.⁷¹ Statt Planungsprozesse gleichbleibend zu verstetigen, sollte man Raum für Intuition schaffen, Methoden wechseln, Kreativität fördern. In der Verbindung von Strategieentwicklung und Innovationsmanagement hat die *UB Wien* gute Erfahrungen gemacht.

Strategieentwicklungsprozesse sind aber immer auch ein Weg ins Offene, Ungewisse. Dass man das Ergebnis vorher nicht kennt, gilt es auszuhalten. Auch besteht die Gefahr, bereits durch den Prozess in Mitarbeiterschaft und Öffentlichkeit Erwartungen zu erzeugen, die sich später nicht erfüllen lassen. Strategieentwick-

⁷¹ Mintzberg (1995, S. 343).

lungsprozesse erfordern daher vom leitenden Management Mut und die Bereitschaft, Macht aus der Hand zu geben. Lässt man sich darauf ein, erhält man im Gegenzug ein sehr mächtiges Managementinstrument, das vielfältige Funktionen erfüllt. Da der Strategieprozess selbst bereits Kommunikationsstrukturen verändert und strategisches Denken in der Mitarbeiterschaft fördert, wird auch ein nicht vollständig zu Ende geführter Strategieprozess positive Wirkungen haben. Ein wenig gilt hier das Motto: „Der Weg ist das Ziel“.

Literatur

Quellen

- ASpB-Tagung, September 2013, Kiel, Programm.
<http://www.aspb2013.de/programm/11-september.html> (abgerufen am 27.09.2013).
- Bayerische Staatsbibliothek (2007). *Information in erster Linie*. München: Bayerische Staatsbibliothek.
<http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/images/www/pdf-dateien/BSB-Imagebroschuere.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- Berghaus-Sprengel, A. (2013). Tagungsbericht: „Die Situation erfordert radikal neue Kooperationsformen unter den Bibliotheken in Deutschland.“ Bibliotheken zwischen Kooperation und Konkurrenz in Zeiten der Hochschulautonomie. Veranstaltung der Gemeinsamen Managementkommission von dbv und VDB, 5. und 6. Juni, Dortmund. *B.I.T.online*, 16(4), 336-339.
- Bodleian Libraries (2011). Strategic Plan 2009/10 to 2014/15. Strategic vision and guiding principles. Version 2.6.
http://www.bodleian.ox.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0017/48410/Bodleian-libraries-strategic-plan-v2-6.pdf (abgerufen am 27.09.2013).
- Bredemeier, W. (2011). *Die TIB. Zukunft mit MehrWert. Welche Strategien muss die TIB verfolgen, um zukunftsfähig zu bleiben? Ergebnisse aus 22 Interviews mit Entscheidungsträgern und Multiplikatoren*. Hrsg. v. Uwe Rosemann & Nicole Petri. Köln: Deutsche Zentralbibliothek für Medizin.
<http://www.tib-hannover.de/fileadmin/presse/tib-studie-2011.pdf> (abgerufen am 27.09.2011).
- Brindley, L. & Coult, G. (2011). Growing Knowledge. How the British Library's new strategy will increase access to the world's knowledge base. [Interview]. *Managing Information*, 18(3), 32-35.
- British Library. 2020 Vision Project – Further Information.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/furtherinformation/index.html> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2009a). 2020 Vision Project. Summary of interviews with experts.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/summaryofinterviewswithexperts2.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2009b). Vision for 2020. Development of Methodology.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/methodology2.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2010a). 2020 Vision.
www.bl.uk/2020vision (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2010b). 2020 Vision Project. Search, Discovery and Delivery. Internal discussion paper.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/searchdiscoverydelivery2.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2010c). 2020 Vision Project. Size, Scope and Use of British Library Collections. Internal discussion paper.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/sizescopeuse.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).

- British Library (2010d). 2020 Vision Project. Technology and Supporting infrastructure. Internal discussion paper.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/techsupportinfra.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2010e). 2020 Vision Project. Trends in the Library Environment. Internal discussion document.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/trendsinlibrarynviron.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2010f). 2020 Vision Project. Trends in Universities, Research and Higher Education. Internal discussion paper.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/trendsinuniresearch3.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2010g). 2020 Vision. Summary of Research into the 2020 Landscape.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/summaryofresearchinto2020landscape2.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library (2011). Growing Knowledge: The British Library's Strategy 2011-2015.
<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/strategy1115/index.html> (abgerufen am 27.09.2013).
- British Library Funding Agreement 2006/07-2007/08.
<http://www.bl.uk/aboutus/foi/pubsch/funding0608.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- Clement, R. W. (1995). *Strategic Planning in ARL Libraries. A SPEC Kit*. Hrsg. v. d. Association of Research Libraries. Washington, DC (SPEC Kit, 210).
- Corrall, S. (2000). *Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook*. London: Aslib/IMI.
- Deutsche Nationalbibliothek (2012). Leitbild. Stand: 21.02.2012.
http://www.dnb.de/DE/Wir/Leitbild/leitbild_node.html;jsessionid=707DE8B91D5287F6D0A3C17EE786CB30.prod-worker3 (abgerufen am 27.09.2013).
- Gesetz über die Deutsche Nationalbibliothek (2006).
<http://www.gesetze-im-internet.de/dnbg/index.html> (abgerufen am 27.09.2013).
- Griebel, R. (2008). Die Bayerische Staatsbibliothek zu Beginn des 21. Jahrhunderts – Herausforderungen, Aufgaben, Leistungen. In R. Griebel & K. Ceynowa (Hrsg.), *Information, Innovation, Inspiration. 450 Jahre Bayerische Staatsbibliothek* (S. 15-74). München: Saur.
- GPRA Modernization Act (2010).
<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr2142enr/pdf/BILLS-111hr2142enr.pdf> (abgerufen am 06.03.2013).
- Haas-Betz Wieser, E. (2013). Die Bibliothek von innen heraus entwickeln. Personal- und Organisationsentwicklung in der Staatsbibliothek zu Berlin. In: A. Degkwitz (Hrsg.), *Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken* (S. 91-105). Berlin u. Boston: De Gruyter/Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2).
- Hayes, R. M. (1993). *Strategic Management for Academic Libraries. A Handbook*. Westport: Greenwood Press.
- Heinrichs, W. (1995). Strategische Überlegungen in öffentlichen Bibliotheken. Feststellungen und pointierte Thesen. In Ekz (Hrsg.) *Bibliotheksaufgaben, Betriebsformen und Organisation, Medien* (S. 15-20). Reutlingen: Ekz (ekz-Konzepte, 3).

- Humboldt-Universität zu Berlin (2005). Protokolle der Medienkommission. Anlage zum Protokoll der 50. Sitzung am 24.10.2005. Bibliotheksentwicklungsplan (BEP). Zwischenbericht zum erreichten Stand (Vorbereitung Bericht MK).
http://www.mk.hu-berlin.de/protokoll/2005/prot50_top4_html (abgerufen am 04.10.2013).
- Institute of Historical Research (o.J.). *IHR Strategic Plan, 2010-15*. London: Institute of Historical Research.
- Ladwig, J. P. (2005). Assess the state of your strategic plan. *Library Administration & Management*, 19(2), 90-93.
- Landesverband Schleswig-Holstein e.V. im Deutschen Bibliotheksverband e.V. Rendsburg (Hrsg.). (2003). Bibliotheksentwicklungsplan Schleswig-Holstein: Öffentliche Bibliotheken. 2003-2008.
http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Landesverbaende/Schleswig-Holstein/Bibentwicklungplan_2003-2008.pdf (abgerufen am 27.09.2013).
- Library of Congress (2010). Strategic Plan. Fiscal Years 2011-2016.
<http://www.loc.gov/about/strategicplan/strategicplan2011-2016.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- Managementkommission von dbv und VDB (2013). Bibliotheken zwischen Kooperation und Konkurrenz in Zeiten der Hochschulautonomie. Ankündigung eines Round Table im Juni 2013 in Dortmund.
http://www.vdb-online.org/veranstaltungen/604/koop_konk_ankuendungung.pdf (abgerufen am 27.09.2013).
- Mittrowann, A., Motzko, M. & Hauke, P. (Hrsg.). (2011) *Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven*. Bad Honnef: Bock + Herchen.
- Österreichische Nationalbibliothek (2011): Das Leitbild der Österreichischen Nationalbibliothek.
<http://www.onb.ac.at/about/leitbild.htm> (abgerufen am 27.09.2013).
- Poustie, K. (1997). Managementstrategien für einen besseren Dienst am Kunden in Öffentlichen Bibliotheken. In B. Windau (Red.) *Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken. Bd. 1: Organisatorischer Wandel in einer öffentlichen Bibliothek* (S. 71-152). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Rappert, W. N. (2010). Ein Zukunftskonzept fürs Rektorat und ein Visionspapier für uns. In UB Wien (Hrsg.), *Ein Jahr Strategieentwicklung an der UB Wien* (S. 14-15). Wien. Passwortgeschützt im Internet:
<http://phaidra.univie.ac.at/o:57631> (abgerufen am 05.03.2013).
- Schweizerische Nationalbibliothek (2012). Strategie 2012-2019. Stand: Dezember 2012.
<http://www.nb.admin.ch/org/00779/index.html?lang=de&download> (abgerufen am 27.09.2013).
- Seissl, M. & Seidler, W. (2012). Von der Strategieentwicklung zu ubw:innovation. Ein Werkstattbericht aus der Universitätsbibliothek Wien. In K. Niedermair (Hrsg.), *Die neue Bibliothek. Anspruch und Wirklichkeit* (S. 220-225). Graz-Feldkirch: Neugebauer (Schriften der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB), 11).
- Seissl, M. & Seidler, W. (2013). Strategieentwicklung und Innovation an der Universitätsbibliothek Wien. In A. Degkwitz (Hrsg.), *Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken* (S. 197-202). Berlin u. Boston: De Gruyter/Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2).

- Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (2008). Leitbild.
<http://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet/leitbild/> (abgerufen am 27.09.2013).
- TIB (2009). Die TIB – Facetten und Fakten. Hannover: TIB.
<http://www.tib-hannover.de/fileadmin/informationmaterial/flyer/TIB-Image0907.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- TNS Infratest (2010). Die TIB – Zukunft mit Mehrwert. Eine Studie zu Wert und Nutzen der Technischen Informationsbibliothek. Hannover: TIB.
<http://www.tib-hannover.de/fileadmin/presse/tib-studie-2010.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- TNS Infratest (o.J. [2010]). Die TIB – Zukunft mit Mehrwert. Methodenbeschreibung. Eine Studie zu Wert und Nutzen der Technischen Informationsbibliothek. Hannover: TIB.
<http://www.tib-hannover.de/fileadmin/presse/methodenbeschreibung.pdf> (abgerufen am 27.09.2013).
- Universitätsbibliothek Wien (o.J.). Zukunftskonzept der Universitätsbibliothek Wien 2015.
<http://bibliothek.univie.ac.at/zukunftskonzept.html> (abgerufen am 04.10.2013).
- University of Sussex Library (2013). Strategic Plan 2009-2015. Überarb. Aufl. Brighton April 2013.
<https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=strategicplan.pdf&site=269> (abgerufen am 04.10.2013).
- Sekundärliteratur*
- Aamot, G. (2007). Getting the most out of strategic planning. How libraries can create strategy ovens. *C&RL News*, 7/8, 418-420, 426.
- Bigelow, B., Stone, M. M. & Arndt, M. (1996). Corporate political strategy: A framework for understanding nonprofit strategy. *Nonprofit Management & Leadership*, 7(1), 29-43.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ceynowa, K. (2005). Universitätsbibliotheken im Hochschulreformprozess – das Beispiel der Stiftungsuniversität Göttingen. *ZfBB*, 52(1), 3-12.
- Deiss, K. J. (2004). Innovation and strategy: Risk and choice in shaping user-centered libraries. *Library Trends*, 53(1), 17-32.
- Dörner, C. (2011). *Strategieentwicklung – Kompass im Veränderungsprozess*. Stuttgart u.a.: Boorberg.
- Horak, C., Speckbacher, G. (2013) Ziele und Strategien. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management* (S. 159-182). 5. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Metz, R. (2011). *Coaching in the library. A management strategy for achieving excellence*. Chicago: American Library Association.
- Meyer, M. & Simsa, R. (2013). Besonderheiten des Management von NPOs. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management* (S. 145-157). 5. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mintzberg, H. (1995). *Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*. München u. Wien: Hanser; London: Prentice-Hall Internat.

- Müller-Böling, D. & Krasny, E. (1998). Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie. In: D. Müller-Böling et al. (Hrsg.), *Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Dokumentation zur internationalen Konferenz „Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen“, gemeinsam veranstaltet von der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg und dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung im Oktober 1996 in Hamburg, sowie weitere Beiträge zur Strategieentwicklung an Hochschulen* (S. 13-47). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Nagel, R. & Wimmer, R. (2009). *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. 5., akt. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Penny, N. (2005). An approach to strategic planning and strategy management at national libraries. *Alexandria*, 17(3), 149-156.
- Raabe, B. (2009). *Bibliotheksleitbilder im internationalen Vergleich*. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 258).
- Raffetseder, G. (2001). *Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Verwaltungsmodernisierung. Zur Steuerung von Reformprozessen*. Frankfurt a.M. u.a.: Lang (Kommunalwirtschaftliche Forschung und Praxis, 5).
- Rowley, J. (2011). Should your library have an innovation strategy? *Library Management*, 32, 251-265.
- Simon, T. (2004). Alternativen der strategischen Positionierung einer Universitätsbibliothek. *ZfBB* 51(3), 141-151.
- Stöger, R. (2007). *Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Tiebel, C. (2006). *Management in Non Profit Organisationen. Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden*. München: Vahlen.
- Walton, G. (2008). Theory, research, and practice in library management 4: creativity. *Library Management*, 29, 125-131.
- Werner, T. Fr.-C. (2001). *Strategische Planung in öffentlichen Unternehmen. Dargestellt am Fallbeispiel eines Stromversorgers*. Berlin: Logos.