
Management und Marketing

Creating Future?! Strategisches Management in US-Bibliotheken – ein systematisierender Blick über den Tellerrand

Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien Stuttgart

Zusammenfassung:

In sieben exemplarischen Fallstudien werden Strategieentwicklungsprozesse amerikanischer Bibliotheken vorgestellt, wobei der Blick auf die Methoden und Vorgehensweisen bei der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung gerichtet wird, nicht auf Inhalte. Diese Fallstudien werden eingeordnet in die zehn Strategieschulen von Mintzberg.

Summary:

Seven exemplary case studies present strategic development processes of American libraries, with particular emphasis on methods and procedures in the process strategy development and strategy implementation, not on content. These case studies are classified according to Mintzberg's ten Schools of Strategy.

Zitierfähiger Link (DOI): [10.5282/o-bib/2014H1S124-145](https://doi.org/10.5282/o-bib/2014H1S124-145)

Autorenidentifikation: Vonhof, Cornelia: GND 1142540056

1. Entwicklungsfeld strategisches Management in Bibliotheken

Die massiven technischen Entwicklungen der letzten Jahre und die sich verändernden Kundenanforderungen stellen Bibliotheken in den USA, in Deutschland und in vielen anderen Ländern vor große Herausforderungen. Viele dieser Herausforderungen sind völlig neuartig. Umso wichtiger ist es für Bibliotheken, sich und ihr Umfeld ständig und systematisch zu beobachten, um auf geänderte Rahmenbedingungen angemessen und frühzeitig reagieren zu können. Dazu werden in vielen Bibliotheken interne Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen. Strategische Planungen und strategisches Management gewinnen vor diesem Hintergrund eine immer größere Bedeutung.

Das Bewusstsein für diese Zusammenhänge scheint in Deutschland und den USA noch sehr unterschiedlich ausgeprägt zu sein. Während die meisten amerikanischen Bibliotheken ihre Strategie auf ihrer Website veröffentlicht haben und diese mit messbaren Zielen und für das Controlling geeigneten Kennzahlen hinterlegen, ist das Thema in Deutschland noch bei weitem nicht so breit in der Praxis verankert. Das bestätigt sich auch bei einem Blick auf die Fachliteratur: In den USA findet eine breite Auseinandersetzung mit dem Thema statt, in Deutschland taucht das Thema erst in den letzten Jahren vereinzelt auf. Betrachtet man Fachtagungen als Frühindikator für Praxisrelevanz, so scheint es jedoch Fahrt aufzunehmen: Als Beleg mögen die Tagung der Arbeitsgemeinschaft der

Spezialbibliotheken im September 2013,¹ die von der ekz Bibliotheksservice GmbH veranstaltete Konferenz „Chancen 2014: Erfolgsfaktor Bibliotheksstrategie“² oder der Vortragsslot: „Strategisches Management in Bibliotheken: Sich regelmäßig neu erfinden?“ auf dem Bibliothekartag 2014³ dienen.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen, hat sich die Autorin für das Stipendium Librarian in Residence beworben, das 2013 unter der Themenstellung „Zukunftssicherung durch strategisches Management“ ausgeschrieben wurde. Das Programm Librarian in Residence wird seit 2008 jährlich vom Goethe-Institut New York und Bibliothek & Information International (BII), der für den internationalen Fachaustausch zuständigen Kommission von Bibliothek & Information Deutschland (BID), durchgeführt. In einem bis zu vierwöchigen Aufenthalt erhält eine Stipendiatin oder ein Stipendiat aus Deutschland die Gelegenheit, mit Kolleginnen und Kollegen in den USA in einen intensiven Dialog zu treten und gegenseitiges Lernen im persönlichen Austausch zu praktizieren.⁴

Ziel der Autorin war es, bei ihrem USA-Aufenthalt im Oktober 2013 Ansätze für strategische Planungsprozesse, für die sich ausgewählte amerikanische Bibliotheken entschieden hatten, kennenzulernen sowie zu erfahren, wie der Strategieprozess konkret gestaltet und die entwickelte Strategie umgesetzt wurde.⁵ New York ist als Aufenthaltsort prädestiniert, um in der dortigen lebendigen und vielfältigen Bibliothekscommunity ein sehr dichtes und intensives Besuchsprogramm zusammenzustellen. Der Aufenthalt in New York City wurde durch einen Abstecher nach Boston ergänzt, um die Harvard Law School Library und die Boston Public Library zu besuchen.

2. Über den Versuch, den Dschungel zu systematisieren

Die gewonnenen Einblicke in die Praxis des strategischen Managements amerikanischer Bibliotheken werden in Form von Fallstudien skizziert.⁶ Diese als exemplarisch zu verstehenden Berichte zeigen unterschiedliche Herangehensweisen bei der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Um das Typische der jeweiligen Vorgehensweise deutlich zu machen, wird der Versuch unternommen, diese Fallstudien zu systematisieren. Als Rahmen und Systematik dienen die zehn „Schulen des strategischen Managements“, die Henry Mintzberg in seinem Buch „Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements“⁷ vorstellt. Mintzberg, Professor an der kanadischen McGill Universität, verfolgt darin das Ziel, die im nicht-bibliothekarischen Bereich

1 Arbeitsgemeinschaft für Spezialbibliotheken: ASpB-Tagung 2013. <http://www.aspb2013.de/programm/11-september.html> (06.11.2014).

2 ekz Bibliotheksservice: Chancen 2014. <http://www.ekz.de/seminare-veranstaltungen/veranstaltungen/chancen-2014/> (06.11.2014).

3 KIT Group: Vortragsübersicht. <http://www.professionalabstracts.com/biblio2014/program-biblio2014.pdf> (06.11.2014). In diesem Vortragsslot wurde der vorliegende Beitrag in einer deutlich knapperen Form präsentiert.

4 An dieser Stelle sei den Trägern des Stipendiums für die Ermöglichung des USA-Aufenthalts gedankt.

5 Ein zweiter Fragenkomplex, der hier nicht angesprochen wird, leitet sich aus der Funktion der Autorin als Hochschuldozentin ab und zielt darauf zu ermitteln, wie, mit welchen Methoden und welcher Intensität das Thema *Strategisches Management* in den Curricula der Hochschulen, der beruflichen Ausbildung und der Weiterbildung verankert ist.

6 Weitere Berichte zu den Besuchen sind im Librarian-in-Residence-Blog nachzulesen. <http://blog.goethe.de/librarian/> (06.11.2014).

7 Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph: *Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements*, München: FinanzBuchVerlag, 2012.

schiefer unüberschaubare Menge an sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis zu findenden Ansätze zu analysieren und einzuordnen. Damit wird von Beginn an deutlich, dass es nicht den einen, richtigen Weg gibt, sondern – und das zeigen auch die Fallstudien – dass jede Organisation ihren Weg finden muss.

Angesichts der Vielfalt der Strategieschulen genügt auch nicht nur eine einzige Definition dieser „Krönung aller Managementaktivitäten“.⁸ Mintzberg stellt unterschiedliche Definitionen vor, die Strategien und deren Entstehen kennzeichnen.

So ist einerseits „eine Strategie ein Plan (...) oder etwas in der Art – eine Richtung, eine Leitlinie oder eine zukünftig zu ergreifende Handlung, ein Weg von hier nach dort.“⁹ Andererseits kann sie auch „ein Muster [sein], das heißt ein über einen bestimmten Zeitraum hinweg gleichbleibendes Verhalten“.¹⁰ Diese Definitionen öffnen das Spannungsfeld zwischen einem Blick nach vorn, auf eine intendierte, und den Blick zurück, auf eine realisierte Strategie. Dabei drängt sich die Frage auf, ob und inwieweit sich intendierte Strategien auch tatsächlich realisieren lassen bzw. realisiert wurden.

Zwei weitere Betrachtungsweisen von Strategie, nämlich die als „Position“ und die als „Perspektive“ ergänzt Mintzberg: Die Strategie als Position beschreibt die „Platzierung bestimmter Produkte in bestimmten Märkten“ und Strategie als Perspektive beschreibt „die grundlegende Art, wie Organisationen vorgehen“.¹¹

Die zehn Strategieschulen – ein nützliches Raster

Im Folgenden sollen die zehn Strategieschulen nach Mintzberg als jeweils idealtypische und modellhafte Vorgehensweise sehr knapp skizziert werden, um dann den Versuch zu unternehmen, zu identifizieren, welche Merkmale sich in den Fallstudien der US-Bibliotheken finden lassen. Notwendigerweise muss ein solches Vorgehen an manchen Stellen holzschnittartig bleiben. Denn weder sind die Strategieschulen vollständig treffscharf noch wurden die Strategieentwicklungsprozesse in den Bibliotheken entlang der Mintzbergschen Denkschulen entwickelt. Gleichwohl macht diese Analyse deutlich, welche Ansätze dominieren und welche Ansätze möglicherweise noch Potenzial bieten, das in Zukunft für Strategieentwicklungsprozesse genutzt werden könnte.

Die ersten drei Strategieschulen lassen sich als *präskriptiv* beschreiben.

Die Designschule: Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess

Eine klare und einzigartige Strategie wird in einem bewussten Prozess formuliert. In diesem Prozess wird angestrebt, die interne Situation der Organisation, ihre Ressourcen und Fähigkeiten, mit der

8 Mintzberg, Strategy Safari (wie Anm. 7), S. 25.

9 Mintzberg, Strategy Safari (wie Anm. 7), S. 26.

10 Mintzberg, Strategy Safari (wie Anm. 7), S. 26.

11 Mintzberg, Strategy Safari (wie Anm. 7), S. 30.

externen Situation, den Chancen und Risiken, in Übereinstimmung zu bringen. Eine Implementierung erfolgt erst, wenn die Strategie endgültig formuliert ist.

Die Planungsschule: Strategieentwicklung als formaler Prozess

Die Planungsschule ist eine Ergänzung der Designschule, indem sie eine formal festgelegte Folge von Schritten von der Analyse über die Definition von Zielen bis zur Festlegung von Budgets und operativen Plänen vorsieht.

Die Positionierungsschule: Strategieentwicklung als analytischer Prozess

Sie setzt die Organisation in den Kontext ihrer Branche und betrachtet, wie die Organisation ihre strategische Positionierung innerhalb dieser Branche verbessern kann. Die Strategieentwicklung ist wiederum ein bewusst gestalteter Prozess, wobei die Strategie nicht frei formuliert, sondern aus grundsätzlich möglichen Marktstrategien ausgewählt wird, nämlich Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokussierung.¹²

Die weiteren Strategieschulen weisen überwiegend *deskriptive* Merkmale auf.

Die Unternehmerschule: Strategieentwicklung als visionärer Prozess

Die Strategieentwicklung ist bei der Führungskraft angesiedelt und bezieht die Persönlichkeit und die Intuition der Führungskraft ein. Strategie ist eine Perspektive, die mit einem Bild und einer einzuschlagenden Richtung – einer Vision – einhergeht.

Die kognitive Schule: Strategieentwicklung als mentaler Prozess

Diese Schule stellt das Denken des Strategen, i.d.R. der Führungskraft, in den Mittelpunkt. Diese entwickelt Wissensstrukturen und Denkprozesse anhand ihrer persönlichen Erfahrung. Diese unmittelbare, eigene Erfahrung formt das Wissen, das wiederum die Handlungsweise bestimmt und die damit einhergehende Erfahrung beeinflusst.

Die Lernschule: Strategieentwicklung als sich herausbildender Prozess

Strategien entstehen laut dieser Schule, indem Menschen etwas über eine Situation sowie die Fähigkeit ihrer Organisation, mit dieser Situation umzugehen, lernen. Sie beobachten, was funktioniert und was nicht funktioniert. Sie beziehen diese „gelernten Lektionen“ in ihren Aktionsplan ein. Eine Strategie wird daher nicht in einem Zug entwickelt, sondern in kleinen Schritten, während die Organisation sich anpasst und lernt.

Die Machtschule: Strategieentwicklung als Verhandlungsprozess

Strategieentwicklung entsteht aus Verhandlungen und Kompromissen zwischen konkurrierenden Personen, Gruppen und Allianzen. Dabei kommt der Einbeziehung der Interessen externer Stakeholder (z.B. Politik, Träger, Kund/inn/en) eine wichtige Rolle zu. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die eng in eine Trägerorganisation eingebunden sind.

12 Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl., Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2013.

Die Kulturschule: Strategieentwicklung als kollektiver Prozess

Strategieformulierung wird als kollektiver und kooperativer Prozess der sozialen Interaktion verstanden. Die Strategie, die entwickelt wird, reflektiert die Organisationskultur und beruht auf Überzeugungen und Übereinkünften der Mitglieder der Organisation.

Die Umweltschule: Strategieentwicklung als reaktiver Prozess

Die Strategie ist eine Antwort auf die Herausforderungen, die sich durch die externe Umwelt (Mitbewerber, gesetzliche Rahmenbedingungen, Marktentwicklung) ergeben. Wo andere Schulen die Umgebung als Faktor sehen, der berücksichtigt werden muss, wird hier die Umwelt zum entscheidenden Akteur. Die Organisation reagiert – oder geht unter.

Die Konfigurationsschule: Strategieentwicklung als Transformationsprozess

Alle Denkschulen sind in ihrer jeweiligen Anwendungssituation relevant und die Konfigurationsschule vereint sie. Strategieentwicklung ist daher zum einen ein Prozess, der konzeptionelle Gestaltung oder formale Planung, systematische Analyse oder Führungsvisionen, kooperatives Lernen oder konkurrierende politische Aushandlungsprozesse umfasst. Strategieentwicklung kann sich zum anderen auf individuelle Erkenntnis, kollektive Sozialisation oder auf eine einfache Reaktion auf die Kräfte der Umwelt konzentrieren. Doch jede dieser Möglichkeiten muss zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kontext angewandt werden.

3. Fallstudien aus US-amerikanischen Bibliotheken

In den folgenden Fallstudien werden die Strategieentwicklungsprozesse ausgewählter Bibliotheken skizziert und in die Mintzbergschen Strategieschulen eingeordnet. Dabei wird jeweils betrachtet, in welcher Ausprägung sich die Merkmale der Strategieschulen in den vorgefundenen Ansätzen der Bibliotheken wiederfinden lassen.

3.1 Fallstudie 1: Barnard College Library

Das *Barnard College*¹³ wurde 1889 als Frauen-College der *Columbia University* gegründet. Diese Funktion hat das College an der Upper West Side von Manhattan heute noch. Lisa Norberg,¹⁴ Leiterin der *Barnard Library and Academic Information Services*¹⁵ in der Funktion einer Dekanin, wurde 2010 eingestellt, mit dem ausdrücklichen Auftrag, Veränderungen in der Bibliothek des Colleges voranzutreiben. Hintergrund war nicht zuletzt, dass die vor ca. zehn Jahren erfolgte Verschmelzung der Bereiche Informationstechnik und Bibliothek aus Sicht des Boards des Colleges und der Hochschulleitung nicht die erhofften Effekte und Impulse gebracht hatten. 2008 erfolgte die Trennung, bei der die Bibliothek neben den klassischen Bibliotheksaufgaben nun auch alle lehr- und curriculumsbezogenen IT-Aufgaben übernahm.

13 Barnard College: News and Notes. <http://barnard.edu/> (06.11.2014) sowie Thirteen WNET New York Public Media: Treasures of New York. <http://www.thirteen.org/programs/treasures-of-new-york/#treasures-of-new-york-barnard-college> (06.11.2014).

14 Barnard College: Barnard Library and Academic Information Services: Lisa Norberg. <https://library.barnard.edu/profiles/lnorberg> (06.11.2014).

15 Barnard College: Barnard Library and Academic Information Services. <http://library.barnard.edu/> (06.11.2014).

Diese Zusammenführung von Aufgaben in der Bibliothek führte jedoch nicht zu der erwarteten Integration der Bereitstellung technikgestützter Informationsressourcen und klassischer Bibliotheksangebote. Eine neue Organisationsstruktur, die derzeit vom Leitungsteam erarbeitet wird, führt nun die Instructional Media Specialists, die AV-Technicians, den App-Developer und das Bibliothekspersonal in einer Abteilung zusammen.

Begleitet werden diese Veränderungen von strategischen Diskussionen, die im Leitungsteam intensiv geführt werden, die aber noch nicht in einem strategischen Plan zusammengeführt und dokumentiert sind. Daran arbeitet das Team derzeit. Den Rahmen setzen dabei ganz unterschiedliche Eckpfeiler: Da ist zum einen die noch recht neue Strategie der Hochschule.¹⁶ Zum anderen wird seit einigen Jahren über eine dringend notwendige Renovierung bzw. den Neubau der Bibliothek diskutiert und außerdem überarbeitet ein Team aus Bibliotheksmitarbeitenden derzeit Mission, Vision und Werte. Dabei geht der Blick schon klar in Richtung Strategie, denn der bisherige Dreiklang von „Vision, Mission, and Values“¹⁷ wurde einerseits als zu eng und andererseits als zu unverbindlich und unkonkret erkannt, um damit die zukünftige Ausrichtung der Bibliothek zu steuern.

In der *Barnard College Library* steht man also noch am Beginn des strategischen Prozesses. Dieser ist weniger getrieben durch Veränderungen von außen als von einer internen Organisationsentwicklung, für die ein Rahmen geschaffen werden soll. Klassische Elemente sind der Einstieg über „Mission“, „Vision“ und „Values“ und das Bemühen, die angemessene „Flughöhe“, sprich einen angemessenen Abstraktionsgrad zu finden, um strategische Setzungen in Handlung zu überführen. Obwohl die bewusste Gestaltung des Strategieprozesses sichtbar wird, spielen die Führungspersönlichkeit und deren Gestaltungswille eine wesentliche Rolle.

Tab. 1: *Barnard College Library*

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmerschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
1	Barnard College Library	+			++		+	+	+	+	

16 Barnard College: About the college: a strategic plan for Barnard College. <http://barnard.edu/leadership/president-spar/strategic-plan> (06.11.2014).

17 Barnard College: Barnard Library and Academic Information Services: Vision, mission, and values. <http://library.barnard.edu/about-the-library/mission> (06.11.2014).

3.2 Fallstudie 2: Boston Public Library (BPL)

„The Public Library of the City of Boston built by the people and dedicated to the advancement of learning. The Commonwealth requires the education of the people as the safeguard of order and liberty. Free to all. MDCCCLXXXVIII“

Diese denkwürdige Inschrift schmückt den historischen Gebäudeteil der BPL, den vom Architekten so genannten „Palast für die Menschen“. Etwas palastartiges hat dieser Gebäudeteil durch einen mächtigen Treppenaufgang, an dem zwei Löwen thronen, die Ähnlichkeit mit denen vor der *New York Public Library* haben, durch die Bates Hall und den begrünten Innenhof mit Springbrunnen durchaus.¹⁸ Mit diesem Ambiente bietet das McKim Building einen beeindruckenden Rahmen für den Alt- und Forschungsbestand der Bibliothek. Unmittelbar angegliedert ist das 1972 gebaute, nüchterne Johnson Building, der Teil für den Ausleihbestand. Die BPL ist stolz darauf, als die erste öffentlich finanzierte, öffentlich zugängliche, kommunale Ausleihbibliothek der USA zu gelten. Heute ist sie, gemessen am Bestand, mit der Zentralbibliothek und den 24 Zweigstellen, die größte öffentliche Bibliothek und nach der *Library of Congress*, die zweitgrößte Bibliothek überhaupt in den USA.¹⁹

Die BPL ist v.a. wegen ihres stark beteiligungsorientierten Ansatzes der Strategieentwicklung interessant. Aus heutiger Sicht und beim Blick in die Hochglanzbroschüre, in der die Bibliothek ihre Strategie veröffentlicht hat,²⁰ wirkt der Entwicklungsprozess geradezu idealtypisch. Tatsächlich begann er aber holprig. Der Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit dem Instrument des strategischen Managements war eine Abwehrschlacht: 2009, ausgelöst durch die Wirtschaftskrise, beschloss die BPL, Zweigstellen zu schließen, um den auferlegten Einsparvorgaben nachzukommen. Die darauf folgenden Proteste der Bevölkerung wie auch der Politiker, die zwar die Einsparvorgaben beschlossen hatten, dann aber mit der Umsetzung nicht einverstanden waren (v.a. nicht damit, dass sie bei der Wahl der Mittel nicht einbezogen wurden), führte zum Zurückrudern der Bibliothek und einem Neustart. Das Zurückrudern rettete die dezentralen Standorte, da die Einsparungen stattdessen in der Zentralbibliothek vorgenommen wurden. Der Neustart sah eine massive Beteiligung der Bevölkerung bei den Überlegungen zu einer Neuausrichtung der Bibliothek vor.

Der Strategieprozess der BPL lässt sich in drei Phasen gliedern:

Phase 1 begann 2009 mit der Gründung verschiedener Gremien, die den Prozess begleiten sollten. So wurden eine mit Externen besetzte Steuerungsgruppe, aber auch Gruppen von Mitarbeitenden eingesetzt, eine Website²¹ und ein Blog wurden freigeschaltet. Der strategische Plan erhielt den Namen *Compass*. In intensivem Austausch mit den Nutzerinnen und Nutzern entstand als Rahmen der erste Entwurf der „Principles for Excellence“.²² Budgetverhandlungen zu Beginn des Jahres

18 Boston Public Library: A brief history and description. <http://www.bpl.org/general/history.htm> (06.11.2014).

19 *American Library Association: The nation's largest libraries. A listing by volumes held.* <http://www.ala.org/tools/libfactsheets/alalibraryfactsheet22> (06.11.2014).

20 Boston Public Library: COMPASS: Strategic plan. <http://www.bpl.org/compass/files/2012/05/bpl-compass-report-final-spreads-LR.pdf> (06.11.2014).

21 Boston Public Library: Strategic planning. <http://www.bpl.org/compass/> (06.11.2014).

22 Boston Public Library: Strategic planning. <http://www.bpl.org/compass/principles/> (06.11.2014).

2010 unterbrachen diesen Prozess, der dann im September 2010 wieder aufgenommen wurde. Nun wurden die „Principles for Excellence“ den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit vorgestellt und diskutiert. Diese Diskussionen erfolgten in Workshops mit den Mitarbeitenden, öffentlichen Workshops, Fokusgruppen, Online-Chats und Blog-Diskussionen. Es wurden Online-Befragungen (mit rund 16.000 Rückläufen) und eine Postkartenaktion für Nicht-Nutzer/innen sowie Kundenbefragungen in den Zweigstellen durchgeführt. All das führte zu einer Überarbeitung der „Prinzipien für Exzellenz“ und deren Verabschiedung durch das Board of Trustees im Dezember 2010. Für die dritte Phase 2011 wurden eine Strategie-Arbeitsgruppe eingesetzt und runde Tische überall in der Stadt eingerichtet, an denen die von den Mitarbeitenden aus den „Principles“ entwickelten strategischen Ziele diskutiert wurden. Wichtig war es dabei, die Zielerreichung nicht nur im Hinblick auf den Output, sondern auch auf ihre Wirkung (Outcome) messbar zu beschreiben. Im November 2011 wurden der strategische Plan, die zugeordneten Maßnahmen und die zu erzielenden Wirkungen vom Board of Trustees verabschiedet. Insgesamt hatten bis dahin 82 Meetings und Beteiligungsformen aller Art stattgefunden. Diese werden seither fortgesetzt, so dass die Bürgerbeteiligung auch weiterhin ein ständiger Bestandteil der Arbeit der Bibliothek geblieben ist.

Die Umsetzung der Strategie wird in Boston engagiert und konsequent verfolgt: So finden monatliche Meetings mit Mitarbeitenden statt, in denen jeweils eines der acht Prinzipien der Exzellenz in den Mittelpunkt gestellt wird. Die strategischen Ziele und die daraus entwickelten Arbeitspläne werden mit dem Board of Trustees abgestimmt.

Das Controlling findet in der BPL nicht hinter verschlossenen Türen statt, sondern ist eingebettet in das *Performance Management Programm* der Stadt Boston, das Leistungsmessung und Datenanalyse nutzt, um die Leistungen der gesamten Stadt laufend zu bewerten, die Kosten zu reduzieren und letztlich bessere Services für die Bostoner zu bieten. Das *Performance Management Programm* mit dem Titel „Boston About Results“ (BAR)²³ ist als Sammlung von *Scorecards* aufgebaut, die die wesentlichen Dienstleistungen der Kommune repräsentieren. Darunter auch eine *Scorecard* der Bibliothek. Diese dokumentiert die strategischen Ziele, den Zielerreichungsgrad anhand von *Key Performance Indicators* in deren zeitlicher Entwicklung über mehrere Jahre sowie eine Reihe von Maßnahmen. Wer möchte, kann diese Informationen auch mobil über eine App nutzen. Die Transparenz der Bostoner Verwaltung umfasst auch den Finanzbereich: So bietet das *Open Checkbook* detaillierte Einblicke in die Mittelverwendung der Kommune und ihrer Einrichtungen.²⁴

Mary Frances O'Brien, Chief of Public Services der BPL, betonte auf die Frage, welche Effekte der Strategieprozess zeige, dass sich die Qualität wichtiger Entscheidungen deutlich gebessert habe. Man entscheide nicht mehr nach Bauchgefühl, sondern viel stärker faktenbasiert. Alle neuen Ideen, anstehenden Projekte, Wünsche und Pläne würden auf ihre Passung zur Strategie geprüft. Die Bibliothek habe begonnen, sich intensiv mit der Frage, welche Wirkungen sie mit ihrer Arbeit erzielt,

23 City of Boston: Boston about results (BAR): <http://www.cityofboston.gov/bar> (06.11.2014).

24 City of Boston: Checkbox Explorer: Department summary for Library Department.
<https://data.cityofboston.gov/agency-summary?fy=2014&department=Library%20Department> (06.11.2014).

auseinanderzusetzen und nicht mehr nur Output-Daten zu sammeln. Gerade dieser Punkt sei in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und der Politik von großem Wert.

Durch die im laufenden Betrieb durchgeführte Renovierung des *Johnson Building* und durch den Neubau einer Zweigstelle steht die Bibliothek derzeit im Fokus des öffentlichen und politischen Interesses. Gute und fundierte Nachweise über Zielerreichung und den Nutzen der Bibliothek sind dabei hilfreich, um die Aushandlungsprozesse, die die Bibliothek mit ihren Stakeholdern und deren durchaus widersprüchlichen Anforderungen gestaltet, zu unterstützen.

Tab. 2: Boston Public Library

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmensschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
2	Boston Public Library	+	++				+	++		+	

3.3 Fallstudie 3: Brooklyn Public Library (BPL)

Die *Brooklyn Public Library* ist eines der drei großen, unabhängigen New Yorker Bibliothekssysteme, das einen Einblick in sein strategisches Management gewährte.

Brooklyn wählte einen klassischen Ansatz zur Erarbeitung der Strategie. Der im Januar 2012 verabschiedete „Strategic Plan“²⁵ fügt die losen Enden zusammen, die in den vorangegangenen Jahren entwickelt wurden. Zu diesen losen Enden zählt v.a. ein *Community Needs Assessment* von 2008/2009, unter dem Motto „Brooklyn Speaks – The Library Listens“, dem eine methodisch breit angelegte Datenerhebung zugrunde liegt: 1.500 Telefoninterviews in den unterschiedlichen Sprachen der Brooklyn Boroughs, Online-Befragungen, Tiefeninterviews mit Entscheidungsträgern, Fokusgruppen, Trendanalysen und Benchmarking gehörten zu den eingesetzten Methoden. Ergänzt wurde das Assessment durch die Organisationsuntersuchung einer Unternehmensberatung und diverse Masterpläne, u.a. einem zu den Immobilien der BPL, der den enormen Investitionsstau bei der Unterhaltung und Renovierung der teilweise über 100 Jahre alten Gebäude aufzeigt. Der Report zum CNA weist zwölf strategische Handlungsfelder aus, die aber zum damaligen Zeitpunkt nicht mit Umsetzungs- und Investitionsplanungen hinterlegt wurden. Zwar folgten aus diesen Analysen bereits erste Erkenntnisse und Veränderungen – zum Beispiel die, dass es kein „one-fits-all-Zweigstellenprofil“ mehr geben konnte, sondern dass jede Zweigstelle ihr eigenes, auf die Community ausgerichtete Profil entwickeln muss. Aber vieles blieb auch unverbindlich.

25 Bklyn Public Library: Every Brooklynite can start here: <http://www.bklynpubliclibrary.org/about/every-brooklynite-can-start-here> (06.11.2014).

Vor zwei Jahren begann die BPL den Aufbau eines Strategie-Teams, das heute aus einer Bibliothekarin, einer Datenanalytikerin und einer Beraterin besteht. Geleitet wird es von Jeanette M. Moy mit der Funktionsbezeichnung „Chief Strategy Officer and Vice President of Strategic Planning“. Sie knüpfte mit ihrer Arbeit an die Ergebnisse der Datenerhebung an und trieb den Prozess vor allem in der Bibliothek selbst voran. Wesentliches Element in Brooklyn ist die Einbeziehung der Mitarbeitenden durch Fokusgruppen, Arbeitsgruppen und Interviews. Begründet wird dieser aufwändige Prozess damit, dass nur ein Kulturwandel in den Köpfen die Strategie Realität werden lässt.

Große Anstrengungen steckt das Team derzeit in den Aufbau eines Datenanalyse-Tools, das es befähigt, die bislang unkoordiniert gesammelten und kaum zielgerichtet ausgewerteten Daten v.a. zur Nutzung der Dienstleistungen (Bestände, Veranstaltungen, Programme) über Zeitvergleiche und interne Vergleiche zwischen den 60 Zweigstellen so verfügbar zu machen, dass sie als Steuerungsinstrument tauglich sind. 2014 wurde ein „Strategic Plan Update“²⁶ veröffentlicht, in dem die Zielerreichung dokumentiert wird.

Tab. 3: Brooklyn Public Library

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmerschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
3	Brooklyn Public Library	+	++				+			+	

3.4 Fallstudie 4: Columbia University Library (CUL)

Die CUL blickt auf langjährige Erfahrungen in der strategischen Arbeit zurück, so dass die Frage „Wie hält es die CUL mit strategischer Planung?“ fundiert und mit viel Enthusiasmus von den Führungskräften beantwortet wurde. 2000 hat das Management der CUL begonnen, strategische Planung als bewusst gesteuerten Prozess zu implementieren. In den mittlerweile vier Zyklen wurden die Vorgehensweisen und Methoden jeweils weiterentwickelt. Eine der Änderungen war zum Beispiel die Verkürzung der Planungszeiträume auf drei Jahre: Die Welt sei zu dynamisch, um längerfristige Planungen festzuschreiben, so die Überzeugung des Leitungsteams.

Die Gespräche mit dem Managementteam an der CUL boten Einblicke in die vier Abteilungen²⁷ und damit ganz unterschiedliche Perspektiven (Finanz- und Personalmanagement, Digital Programs and

26 Start Here: Bklyn Public Library: Strategic plan update. http://www.bklynlibrary.org/sites/default/files/files/pdf/about/strategic-plan-brand/BK_StrategicPlan_2014.pdf (06.11.2014).

27 Columbia University Libraries Information Services. http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/Org_Charts_CULIS.pdf (06.11.2014).

Technology Services, Collection Management, Services und Institutsbibliotheken). Anders als bei den anderen besuchten Bibliotheken, die sich alle noch auf dem Weg zu einer abgerundeten Strategie befinden oder ganz am Anfang einer strategiegetriebenen Arbeit stehen, hat die CUL Erfahrung mit den Wirkungen im konkreten Alltagsgeschäft. So stellten die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner dar, wie die Strategie das Nachdenken über die Zukunft der Bibliothek, aber auch die täglichen Entscheidungsprozesse beeinflusst und steuert, nicht zuletzt in Bezug auf Personal- und Finanzressourcen. Die Priorisierung erfolgt entlang von fünf strategischen Handlungsfeldern:

- building global and special collections
- expanding digital collections
- building effective interfaces and improved access to scholarly information
- developing library space
- creating a new type of research library²⁸

Damit das nicht nur auf Managementebene erfolgt, sondern strategisches Denken auf allen Ebenen der Organisation verankert wird, sind ein langer Atem erforderlich und das fortlaufende, unverdrossene und fast penetrante Sichtbarmachen, was die Strategie mit dem täglichen Leben und Arbeiten an der Kundenfront oder hinter den Bibliothekskulissen zu tun hat. Dies v.a. weil Strategien fast notwendigerweise abstrakt und in einer nur sehr begrenzt „bibliothekarischen Sprache“ verfasst sind. Dieses Sichtbarmachen und Übersetzen ist Führungsaufgabe. Ein Ansatz, der dabei verfolgt wird, ist, Zielvereinbarungen mit nachgeordneten Organisationseinheiten zu treffen. Wenn dies aber nicht auf Basis von Daten und Fakten erfolgt oder wenn die Zielerreichung nicht konsequent überprüft wird, dann werden die Zielvereinbarungen ihren Beitrag zur Strategieumsetzung nicht leisten können. CUL hat in ihrem „Strategic Plan 2010-2013“ daher formuliert: „In the years ahead, the work of CUL/IS will be guided by the following principles: userfocused design, data-driven decision making, continuous assessment of results, and flexible and adaptive response to user needs.“²⁹

Beim Besuch im Oktober 2013 befand sich das Bibliothekssystem in einem intensiven Self-Assessment-Prozess, der aus einem umfangreichen „Self-Study Report“ besteht, einem kollegialen Peer-Review durch Direktoren anderer Forschungsbibliotheken sowie Befragungen und Analysen des Nutzungsverhaltens von Lehrenden und Studierenden an der *Columbia University*. Die Ergebnisse dieses Evaluierungsprozesses fließen in die Arbeit am strategischen Plan 2014-2017 ein. Dazu wurde ein Drei-Phasen-Plan entworfen, der – ausgehend von strategischen Zielen auf der Ebene der Abteilungen – diese einerseits zu übergreifenden strategischen Zielen für die gesamte Bibliothek aggregiert und sie andererseits in einem weiteren Schritt zu konkreten Handlungsplänen für die operative Ebene unter Einbeziehung der Mitarbeitenden konkretisiert.

Den Ausgangspunkt in der „Mitte“ zu wählen, also weder einen klassischen Top-Down-, noch einen Bottom-Up-Prozess vorzusehen, ist die Reaktion auf bisherige Erfahrungen mit strategischer

28 Vgl. Columbia University Libraries Information Services: Strategic plan 2010-2013.

http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/strategic_plan_2010-13.pdf, S. 3 (06.11.2014).

29 Columbia University Libraries Information Services: Strategic plan 2010-2013.

http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/strategic_plan_2010-13.pdf, S. 8 (06.11.2014).

Planung. Es ist der Versuch der Quadratur des Kreises: ein schlanker, stringenter und doch beteiligungsorientierter und auf Umsetzung ausgerichteter Prozess. Diese Reflexionsphase erhält eine besondere Bedeutung durch das anstehende Ausscheiden des Bibliotheksleiters Jim Neal, der die Strategieentwicklung der CUL in den letzten 15 Jahren vorangetrieben hat. Der „Transitional Strategic Plan“,³⁰ der für die Jahre 2014/2015 erarbeitet wurde, zeigt, dass die Bibliothek genügend Erfahrung in der Strategiearbeit hat, um mit diesem Instrument souverän eine Übergangsphase zu gestalten. Beim anstehenden Führungswechsel kommt der CUL sicher zugute, dass sich bei ihrer Strategieentwicklung zwar Merkmale der Unternehmenschule ausmachen lassen, diese aber nicht im Vordergrund stehen und den Strategieprozess nicht prägen.

Tab. 4: *Columbia University Library*

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmensschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
4	Columbia University Library	+	++		+		+				

3.5 Fallstudie 5: Harvard Law School Library (HLSL)

Harvard ist einer der Leuchttürme in der Hochschulwelt. Die *Harvard Law School* wird regelmäßig unter den Top 3 der juristischen Fakultäten in den USA gerankt und nur 10 % der jährlichen Bewerberinnen und Bewerber werden angenommen. Eine besondere *Law School* also, deren Bibliothek diesem Anspruch nicht nachstehen will. Sie gilt als die größte juristische Bibliothek der Welt, der allenfalls die Rechtsbibliothek der *Library of Congress* das Wasser reichen kann. Dennoch: Größe und Renommee allein genügen nicht mehr. Wachsende Unzufriedenheit der Fakultät mit den Dienstleistungen der Bibliothek, deren zu langsame Anpassung an neue Arbeitsmethoden der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und eine ungenügende Ausrichtung auf neue Medienformen gaben den Anstoß von Seiten der Dekanin der Fakultät zu einer internen Studie, die Vorschläge zu einer Reorganisation machen sollte. Der Report mahnte deutliche Veränderungen und eine konsequente Modernisierung der Bibliothek an. Sofort entstanden in der Belegschaft Ängste und Widerstände, nicht zuletzt dadurch, dass der Report nur in Ausschnitten veröffentlicht wurde, was Spekulationen über die daraus abzuleitenden Konsequenzen Tür und Tor öffnete.

Deutlich wurde, dass ohne eine neue Leitung der Bibliothek eine Umsetzung der Empfehlungen nicht machbar sein würde. Zusätzlich wurde 2008/2009 die private Stiftungsuniversität Harvard

30 Columbia University Libraries Information Services:
 2014/15 Columbia University Libraries/Information Services Transitional Strategic Plan
<http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/CULIS%20Transitional%20Strategic%20Plan%202014-15.pdf> (06.11.2014).

von der Wirtschaftskrise hart getroffen. Die Dekanin handelte und berief mit John Palfrey³¹ einen neuen Direktor für die Bibliothek. 2012 verließ Palfrey die HLSL bereits wieder, aber zuvor war es ihm gelungen, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen, der tiefgreifende organisatorische wie kulturelle Entwicklungen nach sich zog.

Ausgangspunkt war ein kurzes, dreiseitiges Memo, mit dem Palfrey seine Visionen einer erneuerten Bibliothek beschrieb. Dem folgte ein intensiver Kommunikationsprozess mit allen Mitarbeitenden, einzeln oder in Gruppen, die Bildung von Arbeitsgruppen und die Durchführung von Mitarbeiterversammlungen, was für die HLSL ein völlig neues Kommunikationsinstrument war. Klar wurde aber auch, dass die Bibliothek neues Blut braucht. Entlassungen kamen jedoch nicht in Frage, so wenig wie zusätzliche Neueinstellungen. Die Lösung lag einerseits darin, dass vorsorglich im Vorfeld der Reorganisation frei gewordene Stellen nicht besetzt worden waren und damit Handlungsspielraum entstanden war und andererseits im Umstand, dass die HLSL – als Teil einer privaten Hochschule – die Möglichkeit hatte, Vorruhestandsangebote zu machen. Diese wurden auch von rund einem Viertel der Mitarbeitenden angenommen, darunter auch von der Hälfte der früheren Führungskräfte. Zur Unterstützung der Reorganisation selbst wurde mit Maureen Sullivan³² eine externe, in der US-Bibliothekscommunity hoch angesehene Beraterin ins Boot geholt, um den Außenblick sicherzustellen.

Der nun folgende Prozess wurde gestaltet unter der Maßgabe einer breiten Beteiligung der Mitarbeitenden und großer Transparenz. Gesteuert wurde der Prozess von einer Arbeitsgruppe, die aus dem Leitungsteam, der Beraterin und sieben Bibliotheksmitarbeitenden zusammengesetzt war. Der Auftrag war, ausgehend von den Ergebnissen und Empfehlungen aus der externen Studie von 2007, strategische Ziele und eine neue Organisationsstruktur zu entwickeln. Dieses Ziel wurde erreicht. Was nun anstand, war die Umsetzung, denn neue Strukturen erfordern u.a. eine neue Zuordnung von Stellen. Dies erfolgte über ein internes Stellenbesetzungsverfahren, bei dem sich alle Teammitglieder auf neu geschaffene Stellen bewerben mussten. Um die neue Struktur mit flacheren Hierarchien, neuen Aufgabenzuschnitten und größeren Gestaltungs- und Verantwortungsbereichen zu verankern und zugleich ein breit angelegtes Personalentwicklungsprogramm zu initiieren, empfahl die Steuerungsgruppe, die „80/20-Regel“ von Google zu übernehmen: Bis zu 20% der Arbeitszeit können Mitarbeitende nutzen, um über den Tellerrand zu schauen, d.h. Tätigkeiten in der Bibliothek zu übernehmen, die ihren Interessenschwerpunkten entsprechen, die aber nicht Bestandteil ihrer eigentlichen Stellenbeschreibung sind. Der Versuchszeitraum von sechs Monaten wurde – trotz anfänglicher Skepsis, v.a. der Vorgesetzten – mit großem Erfolg abgeschlossen.

Die Veränderungen waren tiefgreifend, scheinen aber aufgrund des beteiligungsorientierten Ansatzes zur überwiegenden Zufriedenheit aller zu funktionieren. Nach dem Weggang von John Palfrey wurde die Leitungsposition gesplittet in die eines Chief Executive Officer (CEO) als

31 Berkman Center for Internet and Society at Harvard University: John Palfrey. <http://cyber.law.harvard.edu/people/jpalfrey> (06.11.2014).

32 Sullivan, Maureen: About. <http://maureensullivan.org/> (06.11.2014).

bibliotheksfachliche Leitung der Bibliothek und die eines wissenschaftlichen Leiters, der Vice Dean Library and Information Resources und zugleich Co-Director der Fakultät ist.

Als Teil der *Harvard University Library* blickt die HLSL derzeit mit Sorge auf deren Reorganisationsprozess. Die *Harvard University Library*, eine Organisationseinheit, die zur zentralen Verwaltung der Hochschule gehört, hat eine rein koordinierende Funktion. Ziel eines 2009 begonnenen Entwicklungsprozesses ist es, neue Wege im Umgang mit diesem hochgradig dezentralisierten Bibliothekssystem zu finden und die Zusammenarbeit der 73 weitgehend eigenständigen Bibliotheken³³ zu verbessern. Die Aussicht darauf, dass die Intensivierung der Zusammenarbeit immer auch mit dem Verzicht auf Autonomie einhergeht, sowie das Erleben, dass der Veränderungsprozess an der *Harvard University Library* völlig anders, nämlich weitgehend ohne Einbeziehung der Mitarbeitenden, durchgeführt wurde, begründet die Sorge, ob das in der *Harvard Law School* Erreichte Bestand haben wird.

Tab. 5: *Harvard Law School Library*

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmerschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
5	Harvard Law School Library	+		+	++				+	+	

3.6 Fallstudie 6: New York Academy of Medicine (NYAM)

An der exklusiven Upper East Side, direkt am Central Park, liegt die NYAM.³⁴ Die NYAM forscht als unabhängige, private Forschungseinrichtung zum öffentlichen Gesundheitssektor, d.h. unter anderem zu Themen wie dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf das Leben in den Städten, zur Ungleichheit beim Zugang zum Gesundheitssystem, zu Gesundheitspolitik und Gesundheitsvorsorge. Die Akademie unterhält eine öffentlich zugängliche Bibliothek mit einem Bestand von rund 550.000 Medien. Sie ist damit eine der größten medizinischen Spezialbibliotheken in den USA und sie besitzt einen sehr umfangreichen und wertvollen Bestand zur Medizingeschichte, der bis ins 18. Jahrhundert zurück reicht.

2008, als die Finanzkrise private Institutionen wie die NYAM aufgrund ihrer Abhängigkeit von privaten Geldgebern besonders hart traf, rückte die – in den Augen der Verantwortlichen – teure Bibliothek in den Blick. Externe Berater/innen wurden eingeschaltet und empfahlen eine Neuausrichtung der Bibliothek, die v.a. eine Verkleinerung bedeuten sollte.

33 Harvard Library: Find a library. <http://library.harvard.edu/find-library> (06.11.2014).

34 New York Academy of Medicine. <http://www.nyam.org> (06.11.2014).

Lisa O'Sullivan wurde als neue Leiterin der Bibliothek eingestellt, um die Neuausrichtung der Bibliothek³⁵ voranzutreiben. Ihre beruflichen Erfahrungen, z.B. als Curator of Medicine am *Science Museum* in London für die dortige weltbekannte historische Medizinsammlung und im *Australian Science Archives Project* der Universität Melbourne für den Bereich *Australia's scientific, technological and medical heritage*, qualifizierten sie für ihre neuen Aufgaben in New York.

Sie sah sich der Aufgabe gegenüber, aus den Entwürfen zu einer strategischen Neuausrichtung der gesamten Akademie eine Strategie für die Bibliothek abzuleiten. Soweit entspricht dies einem klassischen Vorgehen: Die Trägerinstitution entwickelt eine Strategie und die nachgeordneten Organisationseinheiten suchen sich in diesem vorgegebenen Rahmen ihren Platz und konkretisieren die Trägerstrategie für ihren eigenen Bereich. Für die Bibliotheksleiterin war das jedoch ein Ansatz, der die Rolle der Bibliothek als wichtiges Element der Gesamtstrategie der Akademie nicht angemessen sichtbar machen würde. Ihre Ausgangssituation für einen radikaleren und mutigeren Schritt war gut: Sie war neu, sie hatte einen ausdrücklichen Auftrag, die Bibliothek neu auszurichten und sie hatte viel Erfahrung in ihrem Handlungsfeld. Also drehte sie den Spieß um und entwickelte für die Bibliothek eine Strategie, die diese im Zentrum der Strategie der Akademie positionierte.

Die Bibliothek ist nun Teil des neuen *Center for the History of Medicine and Public Health*.³⁶ Dieses Zentrum will das wissenschaftliche und öffentliche Verständnis für Medizingeschichte und das öffentliche Gesundheitswesen mit der Geschichte des Buches verbinden. An diesem Ziel wird nun der Sammelauftrag der Bibliothek ausgerichtet und in diesem Themenfeld bewegt sich die Bibliothek mit ihrer ambitionierten Vermittlungs- und Öffentlichkeitsarbeit. Lisa O'Sullivan wurde zur Direktorin der neuen Organisationseinheit berufen. Die Bibliothek erhält mit dieser strategischen Positionierung eine völlig andere Sichtbarkeit und Wertigkeit innerhalb der Institution: Von der Supporteinrichtung, die als *Cost Center* wahrgenommen wurde, zu einer zentralen, strategisch positionierten Einheit, die einen der vier thematischen Schwerpunkte der Akademie vertritt. Ein Rollenwechsel, der sicher nicht alle Tage gelingt, der aber die Chance von strategischem Denken aufzeigt, das zugleich mit einer überzeugenden Führungspersönlichkeit verknüpft ist.

Tab. 6: *New York Academy of Medicine Library*

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmerschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
6	New York Academy of Medicine Library	+		++	++			++		+	

35 New York Academy of Medicine: About the NYAM Library. <http://www.nyam.org/library/about/> (06.11.2014).

36 New York Academy of Medicine: 2013 Annual Report. <http://wordpress.nyam.org/education> (06.11.2014).

3.7 Fallstudie 7: Queens Public Library

Die *Queens Public Library* ist neben der *Brooklyn Public Library* und der *New York Public Library* das dritte große, unabhängige Bibliothekssystem in New York City, mit sechs Millionen Medien, 61 Zweigstellen und rund 1.000 Personalstellen.

Der Strategieprozess in Queens war eine Reaktion auf Budgetkürzungen und den stärkeren Wettbewerb mit anderen Bibliotheken und anderen Medienanbietern. Um dem Strategieprozess Nachdruck zu verleihen, wurde die Position einer Vice President Strategy & Organizational Development geschaffen. Das Schaffen einer solchen Position, die direkt an den CEO der *Queens Public Library*, Thomas Galante, berichtet, zeigt die Bedeutung, die dem Thema beigemessen wurde. Die Stelleninhaberin bringt einen bibliothekarischen Hintergrund mit, verfügt aber auch über Erfahrungen im Hochschulbereich und im Consulting.

Der Strategieprozess in Queens beginnt mit der folgenden Überlegung: Ausgehend davon, dass sich die postulierte Kundenorientierung der Bibliothek konsequenterweise auch und gerade in einem solchen Prozess niederschlagen muss, startete er bei den Kundinnen und Kunden. Ihnen wurde die „erste Stimme“ gegeben. Konkret erfolgte dies, indem in Fokusgruppen, die in verschiedenen der insgesamt 61 Zweigstellen des Bibliothekssystems stattfanden, Kundinnen und Kunden befragt und mit ihnen diskutiert wurde. Bewusst wurden dabei nicht nur „heavy users“ angesprochen, sondern auch solche, die nur gelegentlich kommen. Durch Straßenbefragungen wurden auch die Nicht-Nutzer/innen einbezogen. Diese stellen zwar mit 52 % in Queens die Mehrheit der Bevölkerung, andererseits ist festzuhalten, dass 48 % der Bevölkerung als aktive Bibliothekskund/innen erreicht werden.

Die „zweite Stimme“ gehörte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bibliothekssystems, den Partnern und sonstigen Stakeholdern. Alle diese Interessengruppen wurden gebeten, sich Gedanken zur Zukunftsentwicklung der Bibliotheken unter schwierigen ökonomischen Verhältnissen zu machen. Dazu wurde bewusst ein Rahmen gesetzt: Es sollte nicht um ein „Wunschkonzert der Zukunft“ gehen, sondern um Ansatzpunkte für einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Entwicklungsprozess: „Sagen Sie uns, wo wir bei den Dingen, die wir tun, besser werden können?“ Der Rahmen wurde definiert durch drei Themenbereiche:

- *Powerful People*
- *Powerful Programs*
- *Powerful Places*

Die Diskussion mit Kund/inn/en und Stakeholdern führte zu einem weiteren Themenbereich, der zu Beginn nicht im Fokus stand: *Powerful Partners*.

Erst nach dieser Vorarbeit wurde das *Senior Management Team* einbezogen, dem die aus diesem beteiligungsorientierten Prozess entwickelten Ansätze und Potenziale vorgelegt wurden – ein Vorgehen, das in diesem Gremium durchaus kritisch gesehen wurde. Es gelang jedoch, diese Vorgehensweise als zielführend zu vermitteln und die vorgelegten Ideen und Vorschläge zu diskutieren, zu priorisieren und mit Leistungs- und Finanzdaten zusammenzuführen. Die daraus entwickelten

Aktionspläne wurden in einem kaskadierenden Verfahren zurück ins Haus gespielt sowie mit den Führungskräften und den Mitarbeitenden diskutiert und weiterentwickelt. Als wesentliches Element der Strategiearbeit, das auf die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte abzielt, wurde konsequent Wert gelegt auf die Vereinbarung von Zielen bis auf die individuelle Ebene der Mitarbeitenden, kombiniert mit der Festlegung von Messgrößen für die Zielerreichung. Damit wurden die wesentlichen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die strategische Planung kein theoretisches Konstrukt blieb, das sich für die Mitarbeitenden kaum mit ihrer Alltagsarbeit verband, sondern dass sich aus dem Strategieprozess tatsächlich Veränderungen ergeben.

Die Gestaltung des Veränderungsprozesses insgesamt ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor: Ein so aufwändiger Strategieentwicklungsprozess setzt voraus, dass er professionell gesteuert wird und ein Bewusstsein dafür besteht, wie stark eine scheinbar abstrakte Strategie in die tägliche Arbeit und in das Selbstverständnis aller Mitarbeitenden eingreift und eingreifen muss. Dass Veränderungen zu Widerständen führen (können), ist einerseits eine Binsenweisheit, andererseits vielfach belegt.³⁷ Die *Queens Public Library* hat ihr Projekt mit einer klaren Change-Management-Verantwortung, einem Projektplan und einem internen und externen Kommunikationskonzept unterstützt. Teil dieses Kommunikationskonzepts ist auch die Vermeidung des für viele Mitarbeitende eher abschreckenden Begriffs „Strategie“. „Game Plan“ bzw. „Playbook“ ist der Name, der in Queens stattdessen gewählt wurde. Dieser signalisiert einerseits einen spielerischen Aspekt und zum anderen, dass es sich um etwas sehr Alltägliches und Praktisches handelt. Und genau diese Funktion, dass die tägliche Arbeit damit gesteuert wird, soll die Strategie auch übernehmen. Nachzulesen ist das im gerade veröffentlichten „Playbook 2014“.³⁸

Tab. 7: *Queens Public Library*

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmerschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
7	Queens Public Library	+	++	+						+	

37 Vgl. grundlegende Aussagen zu Change Management: Kotter, John P.: *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München: Vahlen, 2011.

38 *Queens Library: Strategic plan 2012-2015*. <http://www.queenslibrary.org/about-us/strategic-plan> (06.11.2014).

4. Lessons Learned – strategische Muster

Betrachtet man die Fallstudien und deren Zuordnung zu den Strategieschulen, so zeigen sich interessante Muster:

Fallstudie	Ausprägung unterschiedlicher Merkmale der Mintzbergschen Strategieschulen	Designschule	Planungsschule	Positionierungsschule	Unternehmerschule	Kognitive Schule	Lernschule	Machtschule	Kulturschule	Umweltschule	Konfigurationsschule
1	Barnard College Library	+			++		+	+	+	+	
2	Boston Public Library	+	++				+	++		+	
3	Brooklyn Public Library	+	++				+			+	
4	Columbia University Library	+	++		+		+				
5	Harvard Law School Library	+		+	++				+	+	
6	New York Academy of Medicine Library	+		++	++			++		+	
7	Queens Public Library	+	++	+						+	

In allen betrachteten Strategieprozessen der Bibliotheken lassen sich Merkmale der Designschule sowie in den fortgeschrittenen Strategieprozessen deutliche Merkmale der Planungsschule feststellen. Das heißt, der Strategieentwicklungsprozess wird als bewusst gestalteter Prozess angelegt, der definierte und bewährte Elemente aufweist – z.B. interne und externe Analysen – und der in einer Abfolge von Schritten Strategieaussagen schriftlich fixiert, operationalisiert und oft auch budgetiert. Gründe für die weite Verbreitung dieser Denkschule in Bibliotheken mögen einerseits in der Strukturiertheit des Vorgehens liegen, das als hilfreich empfunden wird, und andererseits in der Tatsache, dass die zentralen Konzepte der Designschule bis heute die Managementausbildung prägen und damit vielen Führungskräften bekannt sind. In dieser breiten Anwendung der Design- und Planungsschule unterscheiden sich Bibliotheken nicht von der Privatwirtschaft.³⁹

Abgewichen wird von dieser ausgeprägt strukturierten und systematischen Vorgehensweise dort, wo eine andere Schule im Vordergrund steht, nämlich die Unternehmerschule. Die Fallstudien der Bibliotheken des *Barnard College*, der *Harvard Law School* und der *New York Academy of Medicine* sind Beispiele für Strategieentwicklungen, die maßgeblich durch unternehmerisch denkende und

³⁹ Vgl. Mintzberg, *Strategy Safari* (wie Anm. 7), S. 42.

agierende, charismatische Führungspersönlichkeiten getrieben werden, die explizit beauftragt wurden, eine Strategieentwicklung als Instrument eines radikalen Veränderungsprozesses anzustoßen bzw. durchzuführen. Fehlen diese oft von außen in die Organisation kommenden Strategen, dann scheinen sich Bibliotheken eher auf die Fachkompetenz von Expertenteams zu verlassen, die in der Hierarchie weit oben angesiedelt werden und die den strategischen Planungsprozess steuern.

Eine weitere Gemeinsamkeit wird bei der Analyse augenfällig, nämlich die, dass die Umweltschule, die Strategieentwicklung als reaktiven Prozess beschreibt, bei allen Fallstudien – mit Ausnahme der *Columbia University Library* – eine Rolle spielt. Dies verwundert nicht, da Bibliotheken keine autonom agierenden Betriebe sind: Einerseits sind sie in eine Trägerstruktur eingebunden, die als „Umwelt“ maßgeblichen Einfluss ausübt und die durch Rahmensetzungen und Vorgaben Reaktionen der Bibliothek erzwingt, wie z.B. bei der *Harvard Law School Library*. Andererseits agieren Bibliotheken in einem dynamischen Marktumfeld (z.B. bezüglich der Medienentwicklung oder der Mediennutzung), das sie aufgrund ihrer geringen Marktmacht jedoch nicht beeinflussen können. So bleibt ihnen nur die (frühzeitige) Reaktion. Über die Gründe, warum dieser Aspekt für die Verantwortlichen der *Columbia University Library* offenbar keine erwähnenswerte Rolle spielt, kann nur spekuliert werden. Dies mag an der Größe und Bedeutung des Bibliothekssystems liegen, die ein Gefühl der Autonomie innerhalb der Universität und ggf. auch gegenüber dem Markt aufkommen lässt. Denkbar wäre auch, dass der vergleichsweise fortgeschrittene Strategieprozess diesen Aspekt in den Hintergrund hat rücken lassen.

Anders als die Umweltschule, die durch eine reaktive Haltung gegenüber der Umwelt gekennzeichnet ist, nimmt die Machtschule eine Verhandlungshaltung ein und tritt so externen Stakeholdern gegenüber. Besonders deutlich wird dies im Strategieprozess der *Boston Public Library*. Die Lern- und Kulturschule schwingt in vielen der Fallstudien mit. Ihre Merkmale werden aber selten explizit als Strategieelement herausgestellt. Dies mag ein Hinweis darauf sein, dass Strategieentwicklung überwiegend als Top-Down-Prozess gestaltet wird, bei dem die Vermittlung nach innen v.a. im Verlauf der Strategieumsetzung erfolgt. Hier liegen sicher noch Potenziale, um die immer wieder in den Fallstudien benannten Ziele zu erreichen, nämlich die Verankerung der Strategie in den Köpfen aller Organisationsmitglieder und das tagtägliche Leben der Strategie.

Es zeigt sich, dass die Konfigurationsschule als die „hohe Schule“, die alle anderen Schulen integriert, in den Fallstudien nicht zu finden ist. Keine der Fallstudien zeigt den umfassenden Einsatz aller Strategieansätze. Auch dies überrascht nicht, denn selbst in den USA, wo Bibliotheken bereits weit länger und intensiver auf dem Feld der Strategieentwicklung unterwegs sind, stehen die meisten der untersuchten Bibliotheken noch am Anfang. Strategiezyklen, die routiniert und von Anfang bis Ende über mehrere Planungszeiträume durchlaufen wurden, waren nur bei der *Columbia University Library* zu finden und selbst dort lassen sich bislang nicht alle der vorgestellten Ansätze zur Strategieentwicklung identifizieren. Dennoch kann die CUL sicher als Best-Practice-Beispiel dienen, denn nicht nur die Strategie selbst, sondern auch der Strategieprozess wird kontinuierlich umgesetzt, reflektiert und evaluiert.

Mit einem solchen kontinuierlichen und reflektierten Vorgehen kann Strategieentwicklung Schritt für Schritt zu einem zentralen Instrument der Organisationsentwicklung werden. Dabei gibt es kein einfaches Rezept, wie ein erfolgreicher Strategieprozess gestaltet sein sollte, es sein denn jenes, das Strategen, auf welcher hierarchischen Ebene auch immer, über fundiertes Strategiewissen, über Experimentierfreude, Frustrationstoleranz und Sensibilität verfügen müssen. Abschließend sei daher nochmals Mintzberg zitiert:

„Strategiebildung ist bewertendes Gestalten, intuitive Vision und sich herausbildendes Lernen; sie muss sich mit Transformation wie mit Fortsetzung befassen; sie beruht auf individueller Kognition wie sozialer Interaktion, auf Kooperation und Konflikt; sie erfordert vorherige Analyse und anschließende Programmierung sowie fortlaufendes Verhandeln; und das alles muss auf ein möglicherweise anspruchsvolles Umfeld eingehen. Versuchen Sie einmal irgendetwas davon wegzulassen, und Sie werden schon sehen, was passiert!“⁴⁰

Literaturverzeichnis

- American Library Association: The nation’s largest libraries. A listing by volumes held. <http://www.ala.org/tools/libfactsheets/alalibraryfactsheet22> (06.11.2014).
- Arbeitsgemeinschaft für Spezialbibliotheken: ASpB-Tagung 2013. <http://www.aspb2013.de/programm/11-september.html> (06.11.2014).
- Barnard College: About the college: a strategic plan for Barnard College. <http://barnard.edu/leadership/president-spar/strategic-plan> (06.11.2014).
- Barnard College: Barnard Library and Academic Information Services: Lisa Norberg. <https://library.barnard.edu/profiles/lnorberg> (06.11.2014).
- Barnard College: Barnard Library and Academic Information Services: Vision, mission, and values. <http://library.barnard.edu/about-the-library/mission> (06.11.2014).
- Barnard College: News and Notes. <http://barnard.edu/> (06.11.2014).
- Berkman Center for Internet and Society at Harvard University: John Palfrey. <http://cyber.law.harvard.edu/people/jpalfrey> (06.11.2014).
- Bklyn Public Library: Every Brooklynite can start here. <http://www.bklynpubliclibrary.org/about/every-brooklynite-can-start-here> (06.11.2014).

40 Mintzberg, *Strategy Safari* (wie Anm. 7), S. 515.

- Boston Public Library: a brief history and description. <http://www.bpl.org/general/history.htm> (06.11.2014).
- Boston Public Library: COMPASS: Strategic plan. <http://www.bpl.org/compass/files/2012/05/bpl-compass-report-final-spreads-LR.pdf> (06.11.2014).
- City of Boston: Boston about results (BAR). <http://www.cityofboston.gov/bar> (06.11.2014).
- City of Boston: Checkbox Explorer: Department summary for Library Department. <https://data.cityofboston.gov/agency-summary?fy=2014&department=Library%20Department> (06.11.2014).
- Columbia University Libraries Information Services. http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/Org_Charts_CULIS.pdf (06.11.2014).
- Columbia University Libraries Information Services: Strategic plan 2010-2013. http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/strategic_plan_2010-13.pdf, S. 8 (06.11.2014).
- Columbia University Libraries Information Services: 2014/15 Columbia University Libraries/ Information Services. Transitional strategic plan. <http://library.columbia.edu/content/dam/libraryweb/about/CULIS%20Transitional%20Strategic%20Plan%202014-15.pdf> (06.11.2014).
- ekz Bibliotheksservice: Chancen 2014. <http://www.ekz.de/seminare-veranstaltungen/veranstaltungen/chancen-2014/> (06.11.2014).
- Harvard Library: Find a library. <http://library.harvard.edu/find-library> (06.11.2014).
- KIT Group: Vortragsübersicht. <http://www.professionalabstracts.com/biblio2014/program-biblio2014.pdf> (06.11.2014).
- Kotter, John P.: Leading Change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München: Vahlen, 2011.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Josep: Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements, München: FinanzBuchVerlag, 2012.
- New York Academy of Medicine: 2013 Annual Report. <http://wordpress.nyam.org/education> (06.11.2014).

- Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl., Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2013.
- Queens Library: Strategic plan 2012-2015. <http://www.queenslibrary.org/about-us/strategic-plan> (06.11.2014).
- Start Here: Bklyn Public Library: Strategic plan update. http://www.bklynlibrary.org/sites/default/files/files/pdf/about/strategic-plan-brand/BK_StrategicPlan_2014.pdf (06.11.2014).
- Sullivan, Maureen: About. <http://maureensullivan.org/> (06.11.2014).