

» IM FOKUS: STRATEGIEPROZESSE IN UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEKEN

Wird ein Veränderungsprozess in Bibliotheken tatsächlich angegangen, zeigt sich zumeist, dass Bibliothekarinnen und Bibliothekare Veränderungen viel offener gegenüberstehen und vielversprechendere Zukunftskonzepte verfolgen, als ihnen – vor allem vom eigenen Berufsstand – gerne unterstellt wird. Bibliotheken jedenfalls haben in der letzten Dekade im Vergleich mit anderen Einrichtungen der öffentlichen Hand einen sehr erfolgreichen Innovationsprozess gestartet. Ein, wenn nicht sogar der Erfolgsfaktor dabei ist eine instruktive, transparente und konkrete Planung, die allen Mitarbeitenden auch für sie persönlich ein klares Bild der Zukunft für ihre Bibliothek vermittelt.



UB DORTMUND – AUSDRÜCKLICHES ZIEL WAR ES, KREATIVITÄT UND EIGENVERANTWORTUNG ZU FÖRDERN



JOACHIM KREISCHE
Universitätsbibliothek
Dortmund

Die 2011 in der Universitätsbibliothek (UB) Dortmund begonnene Strategieentwicklung hatte über die strategische und systematische Planung hinaus die maximale Einbeziehung und Orientierung der Mitar-

beitenden zum Ziel: Welche Aufgaben soll die Bibliothek in Zukunft erfüllen? Welche kommen neu hinzu, welche fallen weg, welche Kompetenzen und Anforderungen an das Personal sind damit verbunden? Für die Mitarbeitenden sollten sich dadurch drei Perspektiven eröffnen:

- › Sie sollen den Strategieprozess mitgestalten, sich engagieren und sich mit der Zukunftsperspektive ihrer Bibliothek auseinandersetzen und mit den so formulierten Zielen identifizieren.
- › Sie sollen darin auch persönlich eine

Perspektive und eine Position finden, für die sie dann auch befähigt werden.

- › Den Mitarbeitenden soll sich mit der transparenten und orientierenden Strategiedefinition ein Gestaltungsspielraum ergeben, um eigene Vorstellungen und Ideen einbringen und umsetzen zu können und nicht nur auf konkrete Handlungsanweisungen »von oben« warten zu müssen. Mit dem Strategieprozess in der UB Dortmund soll also auch ein zielorientiertes Management mit maximaler Verantwortungsdelegation realisiert werden.

Die Erarbeitung der Strategie fand im Dialog zwischen Direktion, Führungskräften und Mitarbeitenden 2011 und 2012 statt. Dabei wurden zu fünf zentralen Zukunftsthemen Arbeitsgruppen gegründet, in die sich Mitarbeitende nach freiem Ermessen einbringen konnten. Den Führungskräften war signalisiert worden, den Mitarbeitenden hier möglichst viel Spielraum zu gewähren. Die Ergebnisse der AGs wurden in offenen Plenen diskutiert und durch die Direktion in einem finalen Papier zusammengeführt, das im Juni 2013 im Leitungsrat der UB Dortmund verabschiedet wurde. Bis zum Herbst 2015 wurden daraus einzelne Projekte konzipiert und umgesetzt, dann wurden nach einer redaktionellen Überarbeitung des Papiers alle avisierten Ziele und die dazu geplanten Projekte für die Planungsperiode 2015 bis 2017 zusammengefasst. Die konkrete Periodisierung war mit der glücklicherweise erfüllten Hoffnung verbunden, noch in diesem Zeitrahmen eine Finanzierungszusage für die Kernsaniaierung der Zentralbibliothek zu erhalten. Für die hohe Anzahl an sehr verschiedenen Projekten wurde ein zentrales Projektmanagement eingeführt, die Umsetzungsergebnisse wurden offen im Intranet dokumentiert. Für alle Strategieziele, zu denen keine unmittelbaren Umsetzungsmaßnahmen beschlossen wurden, bekamen die Geschäftsbereiche den Auftrag, selbst Ideen zu entwickeln. Eigenverantwortung und Kreativität in allen Bereichen zu fördern, war schließlich ein ausdrückliches Ziel des Strategieentwicklungsprozesses.

TRAMPELPFADE ASPHALTIEREN

Auch wenn nur für eine dreijährige Zeitspanne geplant wurde, sollte sich die Strategie an einem Zukunftsentwurf für die UB orientieren, mit dem zeitlich weit darüber hinaus mutige und durchaus visionäre Szenarien formuliert werden sollten. Damit waren auch schmerzliche Erkenntnisse verbunden: Durch klare Priorisierung, Ressourcenbündelung und Konzentration auf die erfolgversprechenden Ziele wurden Aus-

sagen dazu getroffen, welche Arbeiten und Aufgaben an Bedeutung abnehmen oder auch in Zukunft gar nicht mehr gebraucht werden. Mit den definierten Schwerpunkten wurden zum einen schon lange eingeschlagene Pfade weiterverfolgt (»Trampelpfade asphaltieren«), aber auch ehrgeizige Ziele in den Blick genommen, die bisher in

**Während sich die Zahl
der Erstentleihungen seit
2008 mehr als
halbiert hat, steht die
UB Dortmund mit
Zugriffen auf E-Books
national mit an der Spitze.**

der kurzfristigen Planung noch nicht berücksichtigt worden waren. Mit der Modernisierung des bisher quasi zweischichtig organisierten Bibliothekssystems und einem Konzept zum retrospektiven und zum laufenden Bestandsmanagement wurden zwei schon lange offensichtliche und drängende Herausforderungen identifiziert, für die es bisher noch keine Umsetzungsstrategie gab. Schon begonnene Entwicklungen wie der Ausbau der digitalen Bibliothek, eine deutliche Erhöhung der Aufenthaltsqualität im Lernort Bibliothek und des fachspezifischen Beratungsangebots sollten forciert werden. Im Rahmen der strategiebegleitenden Personalplanung waren der Abbau von Personal in den dezentralen Bibliotheksstandorten und der Aufbau einer neuen Abteilung »Publikationsdienste und Informationskompetenz« vorgesehen.

In der Planungsperiode konnten wichtige Ziele umgesetzt werden: Die Zahl der Standorte wurde von zehn auf vier reduziert, nach der Kernsaniaierung wird es nur noch zwei geben. Die Zusammenführung der Fachbestände und die Vereinheitli-

chung der Nutzungskonditionen waren dabei das eigentliche, nun im großen Umfang erreichte Hauptziel. Der Ausbau der digitalen Bibliothek führte dazu, dass mittlerweile 82 % des Literaturbudgets für elektronische Medien aufgewendet werden und mehr Geld für die Erwerbung von E-Books als für gedruckte Monographien ausgegeben wird. Dies schlägt sich auch in der Nutzung nieder: Während sich die Zahl der Erstentleihungen mit ca. 300.000 in 2016 seit 2008 mehr als halbiert hat, steht die UB Dortmund mit ca. 5 Millionen Zugriffen auf E-Books national mit an der Spitze. Für eine systematische und vollständige Erhebung der Nutzungsstatistiken, auf deren Grundlage eine sehr konstruktive und erfolgreiche Diskussion in der Hochschule über ein bedarfsgerechtes Literaturbudget geführt werden konnte, musste der Aufwand deutlich erhöht werden.

Weitere Erfolge konnten beim Aufbau forschungsnaher Publikationsdienste erzielt werden. Auf Initiative und unter Mithilfe der Bibliothek hat das Rektorat eine Open-Access-Policy veröffentlicht und einen Grundsatzbeschluss zum Forschungsdaten-Management gefasst. Die erfolgreichen Anträge zum Open-Access-Publikationsfonds bei der DFG und zum Forschungsdaten-Management beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat die UB im Auftrag des Rektorats konzipiert und formuliert. Die Services rund um die Hochschulbibliographie wurden ausgebaut, auf Initiative der Bibliothek wurde die TU Dortmund zusammen mit der Ruhr-Universität Bochum als erste Hochschule in Deutschland Mitglied bei ORCID (Open Researcher and Contributor ID).⁽¹⁾

Bei der angestrebten Optimierung der Services verfolgte die UB das Ziel, ihre Position als zentraler Dienstleister auf dem Campus auszubauen. Mit der kooperativ mit dem IT & Medien Centrum (ITMC) der TU Dortmund betriebenen Produktion und Ausgabe der UniCard, der campusweiten Betreuung aller mit der UniCard betriebenen Schließ-

fächer und dem Aufbau eines Lernortkatalogs für den gesamten Campus mit dynamischer Anzeige der Belegungsquoten konnte diese Entwicklung tatsächlich forciert werden. Mit der unmittelbaren Nutzbarkeit der UniCard für alle Anwendungen in der Bibliothek, zahlreichen Entspannungsbereichen, einer deutlichen Erhöhung der Gruppenarbeitsplätze, einem Raumnavigationssystem und dem abschließenden Ausbau der Selbstbedienungsfunktionen wurden die Servicequalität und die Ausstattung des Lernorts weiter verbessert. Für die Ästhetik und Akustik wurde so viel getan, wie mit der Aussicht auf eine nahe Kernsanierung sinnvollerweise getan werden kann.

Nicht vergessen werden darf, dass der deutliche Rückgang des Personals für die Planung und die Umsetzung der Strategie eine prägende Rahmenbedingung war. Die Strategie musste deshalb auch Maßnahmen zu Prozessoptimierungen, Reorganisationsmaßnahmen und eine nachhaltige Personalentwicklung in den Blick nehmen. Vieles muss mit weniger Personal mindestens genauso gut funktionieren, um überhaupt Personal für Zukunftsaufgaben freistellen zu können. Die Reduktion der Stellen von 115 auf ca. 85 zwischen 2010 und 2017

hat die UB Dortmund hier vor eine besondere Herausforderung gestellt. Dass diese grundsätzlich bewältigt wurde und z. B. der Anteil der Literaturmittel am Gesamtbudget wieder deutlich erhöht werden konnte, wurde in der Universität sehr wohlwollend wahrgenommen. Die Anforderungen an eine service- und zukunftsorientierte Bibliothek auch effizient und kostenbewusst wahrzunehmen, ist auch deshalb ein aktiv verfolgtes Strategieziel, das dem Ansehen der Bibliothek in der Hochschule bisher sehr zuträglich war.

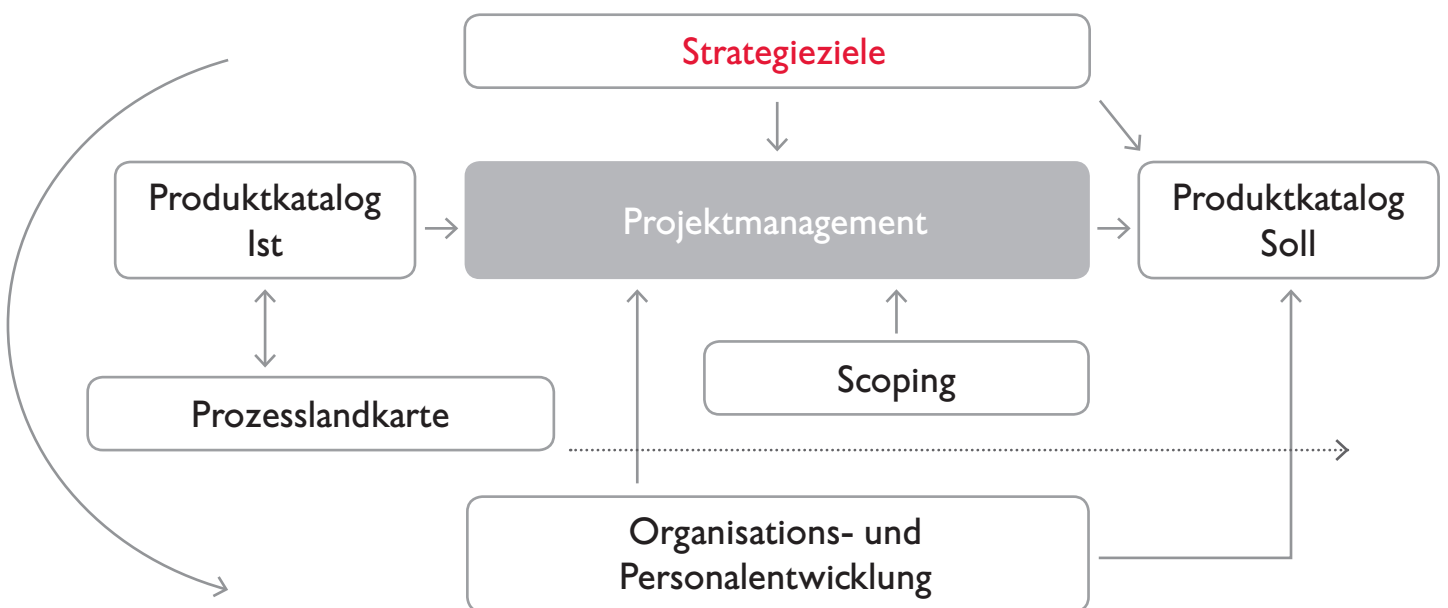
FORTSCHREIBUNG FÜR 2018 BIS 2020

Aktuell steht die Fortschreibung der Strategie für die Jahre 2018 bis 2020 an. Dafür werden auch die Instrumente zur Strategieplanung und Umsetzung evaluiert und optimiert. Mit der neuen Planungsperiode werden die formulierten Strategieziele durch angestrebte Veränderungen im Produktportfolio konkretisiert. Im Produktkatalog, der aktuell mit 50 Produkten und den dazugehörigen Teilprozessen die Leistungsfähigkeit der UB beschreibt, werden jetzt Veränderungen vorgenommen, die durch die Strategieplanung bis 2020 erreicht werden sollen. Das kann be-

deuten, dass sich Produkte verändern, indem Aufwände oder Umfang und Qualität verändert werden, dass neue Produkte hinzukommen oder nicht mehr angeboten werden sollen. Mit dieser Anbindung der Ziele an Veränderungen im Produktkatalog ist auch ein Prüfkriterium gegeben: Ein Strategieziel, das kein Produkt kreiert, verändert oder abschafft, ist entweder nicht sauber formuliert oder überflüssig. Die Führungskräfte erhalten dazu den Auftrag, die ihnen zugeordneten Produkte für den Zeitraum 2018 bis 2020 zu planen. Dazu wird auch das Kennzahlentableau zu Hilfe genommen, in dem allen Produkten in- und output-orientierte Kennzahlen zugewiesen werden.

Zwei weitere Elemente wurden für die Strategieplanung eingeführt: Zu jedem neuen Projekt wird ein sogenanntes Scoping-Verfahren durchgeführt, um in einem strukturierten und zeitlich klar definierten Zeitraum festzustellen, ob alle relevanten Beteiligten und Fragestellungen vor der Bewilligung des Projekts berücksichtigt wurden. Dieses Instrument war ein

Managementwerkzeuge im Strategieprozess der UB Dortmund



Vorschlag einer Arbeitsgruppe von Mitarbeitenden, die sich 2014 mit der Verbesserung der Führungskultur in der UB auseinandergesetzt hatte. Zudem hat schon die erste Phase der Strategieplanung zu so erheblichen Veränderungen und Vernetzungen der Prozesse geführt, dass eine notationsbasierte Visualisierung aller Prozesse und ihre Systematisierung in einer Prozesslandkarte eingeführt wurden, um die Weiterentwicklung der Prozesse koordinieren zu können. Im Gesamtblick ergibt sich damit eine Anzahl einzelner in der Strategieplanung koordinierter Planungsinstrumente (s. S. 107).

Der aktuelle Planungsprozess für den Zeitraum bis 2020 läuft noch. Erkennbar ist schon jetzt, dass die Vorbereitungen zur und der Einstieg in die Kernsanierung die wesentliche Aufgabe sein werden, mit der die UB auch räumlich zum zentralen Servicezentrum, Lern- und Kommunikationsort der TU Dortmund ausgebaut werden soll. Die Planungen für die neue Bibliothek und erst recht für die aufwendige und improvisationsträchtige Umbauphase werden nur mit der Tatkraft, Energie, Kreativität und manchmal auch Frustrationstoleranz der Bibliothekare umgesetzt werden können.

In der anstehenden Planungsperiode sollen außerdem insbesondere die knappen IT-Ressourcen noch stärker auf die Weiterentwicklung des Katalogs gebündelt werden. Leitend ist dabei die Einschätzung, dass ein Bibliothekskatalog als reines Recherchewerkzeug keine Zukunft hat, sondern nur dann ein in Forschung und Lehre akzeptiertes Instrument bleiben wird, wenn er die komfortable Verfügbarkeit und Weiterverarbeitung aller benötigten Metadaten und Informationen gewährleisten kann. Dafür müssen Recherche- und Verfügbarkeitsprozeduren maximal personalisiert und automatisiert genutzt werden können. Nach der Kernsanierung der Zentralbibliothek will die UB Dortmund eine fluide Aufstellung der verbleibenden gedruckten Medien realisieren, die durch intelligente Such- und Selektionsoptionen im

Katalog unterstützt wird. Eine systematische Navigation durch die Datenbestände des Katalogs soll das Stöbern am Regal ergänzen, wenn nicht gar ersetzen.

Wir müssen weg vom Bauchgefühl, das durch eine starke Fixierung auf etablierte Strukturen geprägt ist.

Nicht nur dieses ehrgeizige Vorhaben zeigt, wie wichtig es ist, dass sich die Bibliothek bei ihrer Strategieentwicklung nicht nur mit sich selbst beschäftigt, sondern frühzeitig transparent und dialogorientiert mit ihren Anspruchsgruppen ins Gespräch kommt. Schon in den letzten Jahren ist dabei der Kommunikation der Fachreferenten mit den Fakultäten und Einrichtungen eine sehr wichtige Rolle zugefallen. Die UB Dortmund wird in Zukunft keine Standardlösung für alle Wissenschaftsdisziplinen und Nutzungsinteressen mehr anbieten können, so dass diese Diversifizierung unter der Rahmenbedingung eines weiter forcierten Veränderungsprozesses nur im engen Dialog mit denjenigen gestaltet werden kann, für die wir auch in Zukunft optimale Lösungen anbieten wollen. Beim Ausbau der digitalen Bibliothek hat sich die Rücksichtnahme auf die verschiedenen Fächerkulturen auf jeden Fall als wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt.

LOHNT SICH DER AUFWAND?

Bleibt die Frage, ob sich dieser ganze Aufwand lohnt! Die Antwort kann aus vier Gründen nur »ja« lauten. Der erste hört sich trivial an, markiert aber ein virulentes Problem für einen sehr auf sich bezogenen Berufsstand: Wir müssen weg vom Bauchgefühl, das durch eine starke Fixierung auf etablierte Strukturen geprägt ist. Dazu gehört auch der jahrhundertealte Glaube an

die Informationshoheit von Bibliotheken, die auch weiter autonom über die Daten, ihre Qualität und alle Medien zu wachen haben. Zweitens werden viele der in Anschlag gebrachten Instrumente ohnehin gebraucht. Sie erfahren durch die Einbindung in die Strategieentwicklung eine sinnvolle systematische Berücksichtigung und führen kein Eigenleben. Die Strategieentwicklung eignet sich perfekt als »eierlegende Wollmilchsau«, wenn notwendige Planungsprozesse strukturiert und kommuniziert, die Mitarbeitenden verlässlich eingebunden und Verbindlichkeiten hergestellt werden, wenn sich die Personalentwicklung an konkreten Zukunftsaufgaben orientieren kann und für Mikroentscheidungen nun ein Kompass vorhanden ist. Drittens nimmt die Komplexität der Steuerung von Hochschulbibliotheken nicht nur durch die digitale Umwälzung zu. Sie ist auf die enge Kooperation innerhalb und Orientierung an der eigenen Hochschule genauso angewiesen wie auf das Zusammenspiel mit (über-) regionalen Infrastrukturen, seien sie öffentlich finanziert oder kommerziell. Unter Berücksichtigung dieser mitunter heterogenen Umweltbedingungen eine konsistente Strategie für die Bibliothek zu entwickeln, die auch in den konkreten Planungs- und Entscheidungsstrukturen auf allen Ebenen erkennbar bleibt, erfordert optimal miteinander zusammenwirkende Instrumente. Zum Erfolg führt dies aber nur dann, wenn sowohl die Mitarbeitenden wie auch die Anspruchsgruppen der Bibliothek von dieser Strategie überzeugt sind. Der Aufwand für eine aufwändige Strategieentwicklung lohnt sich viertens vor allem dann, wenn er als diskursiv angelegter Kommunikationsprozess zu einer hohen Akzeptanz für mutige Zukunftskonzepte führt. 🍷

ENDNOTE

1. ORCID verfolgt das Ziel, eine Identifizierungsnummer zum Standard für die Autoreneidentifikation wissenschaftlicher Publikationen zu entwickeln und so die elektronische Zuordnung von Publikationen zu ihren Autoren zu erleichtern.