

Agieren statt reagieren. Strategieentwicklung als Führungsaufgabe

**Kooperationsworkshop der ekz mit der DBV-Managementkommission
21. bis 22. Februar 2005**

Tagungsort: **ekz.bibliotheksservice GmbH**
Konferenzsaal
Ebene 3
Bismarckstraße 3, 72764 Reutlingen

Moderation: Frau Dr. Maja Bailer

Beginn: **Montag, 21. Februar 2005, 11:00 Uhr**
Ende: **Dienstag, 22. Februar 2005, 15:00 Uhr**

Ein Veranstaltungsbericht

Gesellschaftliche, technische, wirtschaftliche und politische Veränderungen verlangen, dass die Bibliotheken ihre Rolle überdenken und sich gegebenenfalls neu positionieren. Das betrifft wissenschaftliche wie öffentliche Bibliotheken – egal in welcher Trägerschaft. Sehr häufig erfolgen diese Überlegungen mehr oder weniger nebenbei oder am Rande von Haushaltsvorbereitungen. Auf Dauer aber ist es gewiss besser, sich gelegentlich stärker und einlässlicher mit den Herausforderungen auseinander zu setzen; die strategische Planung und Steuerung braucht ihre eigene Aufmerksamkeit. Allzu leicht verliert man sich sonst in den Routinen oder im reinen Aktionismus und wundert sich, dass die Spielräume immer enger werden.

Mit diesem Thema sollte sich die Leitungsebene der Bibliotheken sehr intensiv auseinandersetzen – meint die Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands. Petra Hätscher, Vorsitzende der Managementkommission und Stellvertretende Direktorin der Universitätsbibliothek Konstanz, hatte deshalb im letzten Jahr bei der ekz angefragt, ob sich die ekz.bibliothekservice GmbH eine gemeinsame Fortbildungsveranstaltung zur strategischen Planung vorstellen könne. Unter dem Titel **Agieren statt reagieren. Strategieentwicklung als Führungsaufgabe** hat diese gemeinsame Veranstaltung vom 21. bis zum 22. Februar 2005 in der ekz stattgefunden. Es war die Form des Workshops gewählt worden, damit man sich seine Methode richtig erarbeitet und ihre Stärken und Schwächen besser kennen lernt. Zwanzig Führungskräfte aus öffentlichen wie wissenschaftlichen Bibliotheken – von Aachen bis Cottbus und Dresden und von Hannover bis Konstanz und Lörrach – kamen für die beiden Tage nach Reutlingen.

Als Seminarleiterin war Dr. Maja Bailer gewonnen worden. Sie hat ein Diplom für Hotellerie und Tourismus am Institut International de Glion, Schweiz, gemacht, dann mehrere Jahre in leitenden Positionen der europäischen Hotellerie gearbeitet. Anschließend hat sie Psychologie und Verwaltungswissenschaft studiert, und dann war sie im klinischen und wissenschaftlichen Bereich an der Universität Konstanz tätig. Seit 1991 arbeitet sie als Trainerin für Mitarbeiterführung, Kommunikation und Kooperation in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung.

Maja Bailer stellte in ihrem kurzen Eingangsreferat zwei unterschiedliche Methoden zum Thema des Workshops vor. Das entsprach ganz den Wünschen der Teilnehmer, die Handwerkszeuge und Methoden kennen lernen und ihren „Werkzeugkasten“ anreichern und neu füllen und damit über ihr bisheriges Handeln „aus dem Bauch“ hinauskommen wollten.

Die eine Strategiefindungsmethode systematisiert den Planungsprozess sehr stark. Sie geht aus von der **Informationsanalyse** zum derzeitigen Zustand: gegenwärtige Tätigkeitsgebiete, Fähigkeiten, Kostenstrukturen, Stärken und Schwächen, bisherige Strategien, Unternehmenskultur, allgemeines Umfeld, Branche und Markt, Konkurrenten, Chancen und Risiken. Der zweite Schritt ist die **Strategieentwicklung**: Leitidee, Vision, Strategische Erfolgspositionen, Produkte und Märkte, Teilstrategien für einzelne Organisationsfunktionen, Zeitplanung. Dann folgt die **Strategieumsetzung**: konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten und Funktionen des Unternehmens auf die Strategischen Erfolgspositionen (sie entsprechen der spezifischen Fähigkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben durch Produkte und Dienstleistungen, die schwer nachahmbar sind und hohen Kundennutzen bieten), Maßnahmenplan mit Prioritätensetzungen, ständiger Soll-Ist-Vergleich und Analyse der Umsetzungshemmnisse.

Abschließend gibt es die **Strategieüberprüfung**: Abweichungsanalyse und Fortschrittskontrolle, Prüfung der Prämissen sowie Anpassung und Neuformulierung von Zielen und Maßnahmen.

Die zweite Strategiefindungsmethode beruht auf der Szenario-Technik. Die acht Stufen des Prozesses sind vielfältig miteinander verbunden. Erster Schritt ist die **Aufgabenanalyse**: Dafür ist die Aufgabenstellung zu formulieren, sind Zeithorizonte festzulegen, vorhandene Ziele, Strategien und Aktivitäten, Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzulisten. Der zweite Schritt besteht in der **Einflussanalyse**: Einflüsse auf das Unternehmen sind im Hinblick auf Einzelfaktoren, Vernetzung und Stärkegrade zu beschreiben. Es schließen sich die **Trendprojektionen** an: Hier geht es um Kenngrößen der Einflussfaktoren, die den jetzigen und den zukünftigen Zustand beschreiben. Dann erfolgt der **Alternativbündelung**: Alternativentwicklungen sind auf ihre Verträglichkeit, Zusammenhänge und Logik zu überprüfen. Der nächste Schritt verlangt die **Szenario-Interpretation**: Zwei sehr deutlich unterschiedene, aber in sich konsistente und insgesamt plausible Szenarien sind dafür in Zeitschritten zu entwickeln. Die **Konsequenzanalyse** ist die fünfte Stufe: Auf ihr gilt es, die Chancen und Risiken der ermittelten Szenarien für die eigene Organisation abzuleiten, zu bewerten und nach den geeigneten Maßnahmen und Aktivitäten zu suchen. Ein weiterer Schritt ist die **Störereignisanalyse**: Mögliche störende (externe wie interne) Einflüsse müssen vorweggenommen, in ihrer Auswirkung bewertet und mit Präventivmaßnahmen versehen werden. Und am Ende steht der **Szenario-Transfer**: Eine Leitstrategie (beispielsweise mit Marketingzielen, Produktentwicklungszielen, internen Voraussetzungen etc. hinterlegt) sowie eventuell Alternativstrategien sind zu finden und ein Umfeldbeobachtungssystem ist zu etablieren.

Sehr rasch ging es im Workshop nach dem kurzen theoretischen Einstieg ans Arbeiten. Dafür wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet. Eine hatte die Aufgabe, eine Strategie für eine öffentliche Bibliothek auf der Basis systematisch-analytischer Strategieentwicklung, die zweite Arbeitsgruppe, eine Strategie für eine wissenschaftliche Bibliothek ausgehend von der Szenariotechnik zu erarbeiten. Die Teilnehmer entschieden sich sehr schnell für die unterschiedlichen Aufgaben; in beiden Gruppen waren Leiterinnen und Leiter öffentlicher wie wissenschaftlicher Bibliotheken – das trug nicht nur zum besseren wechselseitigen Verstehen der Probleme, sondern gewiss auch zum „spielerischen“ Lernen bei.

In den beiden Arbeitsgruppen wurde schnell erkannt, dass nicht die Zeit war, in langen Gesprächen die inhaltlichen Einzelfragen bis ins Letzte auszuleuchten, dass es nur darum gehen konnte, die methodischen Wege und Schritte kennen zu lernen. Im Plenum wurden die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses zweimal ausgetauscht und wurde über die Erfahrungen mit den Methoden gesprochen. Dabei wurde geäußert, dass die erste, systematisch-analytische Methode die konventionellere ist und möglicherweise zu unspektakuläreren Ergebnissen führt. Der Szenario-Weg scheint hingegen dem Handeln aus dem Bauch heraus näher zu kommen; er wurde zunächst aber als unübersichtlicher erfahren; schon zu Beginn jedoch wurde als seine Stärke erkannt, dass er kreativer sein und gezielt zu Alternativergebnissen führen kann.

Der Workshop wurde von den Teilnehmenden als anregend erfahren. Die „Lust auf Strategiespiele“ war im Laufe des Seminars bei den Teilnehmern gewachsen. Bis zur Umsetzung in der eigenen Bibliothek ist es noch ein weiter Weg; verbessert aber wurde die Vorstellung davon, wie der Strategiebildungsprozess angegangen werden kann.

Die Managementkommission des DBV und die ekz konnten sich in der Themenwahl der Kooperationsveranstaltung bestätigt fühlen. Der Fortbildungsbedarf und das Interesse in Sachen Strategieentwicklung sowie die Bereitschaft, entsprechende Methoden anzuwenden, sind da.

Henner Grube
Bibliothekarischer Direktor der ekz