



Zunächst: was sind Leitbilder?

„Das Leitbild umfaßt als fundamentaler, interpretationsbedürftiger und offener Orientierungsrahmen allgemeine Aussagen über die Zwecke und Ziele, wie die angestrebten Verhaltensweisen der Unternehmung für die Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit.“¹ Es dient als Instrument des strategischen Managements mit Zielen wie Organisationsentwicklung, Bewusstmachung der Unternehmenskultur (z. B. Arbeits- und Führungsstile, Prioritäten) oder einfach auch als Marketinginstrument.

Die Diskussion um Leitbilder erreichte Deutschland in den 1970er Jahren, und Umfragen zeigen, dass sie in der Praxis „auch am Beginn des neuen Jahrtausends zu den etablierten und weit verbreiteten Standardtools der strategischen Unternehmensführung“ zählen.² Ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre sprach dann auch die öffentliche Verwaltung über Leitbilder. Hier ging es darum, die Mitarbeiter in notwendig erscheinende Veränderungen einzubinden (u. a. Personaleinsparungen, technischer Fortschritt, Verwaltungsreform) und sie als aktive Mitgestalter des Wandels zu gewinnen.³ Auch Bibliotheken formulierten nun Leitbilder; einzelne öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken, Landesfachstellen wie die für das öffentliche Bibliothekswesen in Bayern, die Deutsche Nationalbibliothek etc. wurden aktiv.

Leitbilder in Bibliotheken – eine erste Zwischenbilanz

Auch Bibliotheken haben sich Leitbilder gegeben. Inzwischen sind erste Erfahrungen gemacht worden – Zeit für eine Zwischenbilanz.

Von Maria Löffler

Thema vieler Veröffentlichungen ist, was formal gesehen in einem Leitbild zu stehen hat,⁴ vor allem aber wird über die Erstellung von Leitbildern berichtet und reflektiert. Der Text des Leitbildes ist wie ein Maßanzug, den das Unternehmen sich schneidert, auch wenn das Ergebnis auf den externen Leser häufig eher wie eine Sammlung von

Gemeinplätzen wirkt. Die Mitarbeiter sollten wissen, was damit gemeint ist. Entscheidend ist daher der Prozess, der zum Text führt: „es ist der Weg, der zum Leitbild führt, die Überlegungen, die das Management und die Mitarbeiter dabei anstellen müssen, sowie die notwendige, kritische Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der Umwelt und dem Werden der eigenen Unternehmung, die das élément vital des Leitbildes darstellen, nicht jedoch der Inhalt“⁵.



Zentrale Fragen für diesen Prozess sind, inwieweit vorweg eine Problemanalyse stattgefunden hat und welche Rolle die Unternehmensführung bei der Erstellung des Leitbilds spielt. Für eine führende Rolle der Leitung bei der Formulierung des Leitbildes sprechen Faktoren wie Zeit, sprich die Minimierung der Kosten, und die stärkere Kontrolle von Prozess und Ergebnis. Die meisten Unternehmen wählen diesen Weg.⁶ Fraglich ist, inwieweit bei diesem Vorgehen die aus Mitarbeitersicht bestehenden Probleme tatsächlich benannt werden, ob auch die Leitung in den Realisierungsprozess einbezogen ist, vor allem aber, ob es gelingt, die Mitarbeiter anzusprechen, die die Veränderungsprozesse ja letztlich tragen sollen. Ein weiterer zentraler Teil des Projekts ‚Leitbild‘ ist die anschließende Einführung: wie erhalten die

Mitarbeiter eine Vorstellung davon, was das Leitbild im Alltag bedeuten soll? Jetzt ist zudem die Leitung gefragt: wie konkret und dauerhaft soll der Prozess angelegt sein? Anders formuliert, enthält ein Leitbild immer eine Vision, ein Veränderungspotential, und die Frage ist, ob auch die konsequenterweise folgenden Prozesse mitbedacht und gefördert werden.

Wann kann man davon sprechen, dass sich der Aufwand gelohnt hat? Kriterien für den Erfolg des Unternehmens ‚Leitbild‘ werden in der Regel nicht formuliert, und gesicherte empirische Erkenntnisse über die Wirkung von Leitbildern fehlen bislang. Dennoch bewerteten Personalleitungen den Nutzen von Leitbildern als ‚gut‘ bis ‚befriedigend‘ (1996)⁷, und eine Umfrage (1995) bei österreichischen börsennotierten Unternehmen zeigte, dass Leitbilder als so wichtig bewertet wurden, dass immerhin mehr als 50 % der Unternehmen ihre Leitbilder bereits modifiziert hatten.⁸

Was waren die Überlegungen bei der Einführung von Leitbildern in Bibliotheken, und sind diese Leitbilder im Alltag heute noch Thema?

‚Was motivierte zur Leitbilderstellung, und was ist aus diesen Leitbildern geworden?‘ war die Leitfrage der Kommission für Bibliotheksorganisation und -betrieb des Bibliotheksverbands Bayern (KBB) für eine Umfrage im Sommer 2007.⁹ Angeschrieben wurden alle deutschen Bibliotheken, die im Rahmen der DBS 2006 als wissenschaftliche Bibliotheken geführt wurden, über mehr als zwei Mitarbeiter verfügen und ihr Bibliotheksleitbild im Internet veröffentlicht haben. Nicht berücksichtigt wurden Bibliotheken, bei denen die Trägereinrichtung über ein Leitbild verfügt, das auch die Bibliothek einbindet. Die genannten Kriterien erfüllen dreißig Bibliotheken, sprich 13 % der DBS-Gruppe ‚wissenschaftliche Bibliotheken‘. Ein Pretest an drei größeren Stadtbibliotheken mit Leitbild gab Hinweise zur Überarbeitung des seitens der KBB erstellten Fragebogens. Es handelte sich um eine halbstandardisierte schriftliche Umfrage, die bewusst sehr knapp gehalten wurde. Die Beantwortung der offenen Fragen war erwünscht, aber nicht notwendig. Der Fragebogen wurde per Mail an die Bibliotheksleitungen versandt, eine Rückmeldung per Post war aber möglich. Adressat waren die Bibliotheksleitungen, die Aussagen geben dem-

entsprechend deren Sicht wieder. Mit zehn Rückmeldungen liegt die Antwortquote zwar bei 33 %, dennoch erlauben diese absolut betrachtet recht wenigen Äußerungen nur vorsichtig formulierte Aussagen. Die antwortenden Bibliotheken hatten ihr Leitbild zwischen 1998 und 2004 erarbeitet.

Warum erstellen Bibliotheken Leitbilder?

Zentrales Anliegen der Bibliotheken war die ‚deutlichere Ziele- und Aufgabendefinition der Bibliothek‘, und zwar sowohl nach innen wie nach außen. In zwei Fällen diente das Leitbild ausdrücklich als Instrument der Organisationsveränderung (Überarbeitung von Geschäftsgängen) oder einer Organisationsentwicklung (Entwicklung der Unternehmenskultur). Die Hochschulleitungen spielten bei der Entscheidung für die Erstellung eines Leitbilds für die Bibliothek in der Regel keine Rolle.

Die Erarbeitung von Leitbildern nimmt Zeit in Anspruch; konkret liegt die Spanne zwischen drei Monaten und zwei Jahren. Das hängt mit der Größe der Einrichtung zusammen, mit der Zielintention (Organisationsveränderungen und -entwicklungen sind längere Prozesse), und nicht zuletzt mit der Vorgehensweise.

Leitbilder sind Ergebnisse von Prozessen – wie sehen diese in Bibliotheken aus?

Als Top-Down-Verfahren lassen sich wohl Vorgehensweisen charakterisieren, bei der die Direktion oder eine Arbeitsgruppe eine Rohfassung erstellt, die später von den Mitarbeitern diskutiert wird. Als Bottom-Up dürfte ein Vorgehen zu bezeichnen sein, bei dem zunächst eine Situationsanalyse unter Einbeziehung der Mitarbeiter stattfindet. Der Regelfall sind dann Workshops unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter. Eine weitere Möglichkeit sind anonyme Mitarbeiterbefragungen. Die in die Umfrage nicht einbezogene Deutsche Nationalbibliothek stellte dabei „Fragen zur Tätigkeit, zum Arbeitsumfeld, zum Betriebsklima, zur Information und Kommunikation, zu Qualifikation und Führung, ... zu Organisation und Selbstbild der Deutschen Bibliothek, zu Herausforderung, Stärken und Schwächen“¹⁰. In der Regel erarbeitet dann eine Arbeitsgruppe eine Rohfassung, die anschließend von den Mitarbeitern diskutiert werden kann. Austauscherebenen sind entweder Mitarbeiterversammlungen oder Organisationseinheiten wie Abteilungen oder Standorte. Die Rückmeldungen wer-

den in die Leitbilder eingearbeitet. In einem Fall stimmten die Mitarbeiter über die Endfassung ab. In drei Fällen fand der Prozess mit Unterstützung von außerhalb statt. Das Interesse der Mitarbeiter an der Leitbilderstellung wird mehrheitlich als ‚eher groß‘ eingeschätzt, in einigen Fällen stieg die Aufmerksamkeit im Laufe des Prozesses.

Welche Aussagen enthält das fertige Leitbild?

Die Antwort ist eindeutig: das Leitbild ‚ist eine Zusammenfassung wichtiger Aussagen zum Auftrag der Bibliothek nach außen‘. Allerdings will keine Bibliothek das Leitbild als Marketinginstrument verstanden wissen, und nur eine Bibliothek möchte mit dem Leitbild signalisieren, dass sie eine ‚moderne Verwaltung‘ ist. Das Leitbild dient zudem der Feststellung des Arbeitsauftrags der Mitarbeiter, aber nur eine Bibliothek geht so weit zu sagen, das Leitbild ‚biete eine klare Prioritätensetzung für den Arbeitsalltag‘.

Wie geht es mit dem Leitbild weiter?

Deutlich mit ‚ja‘ beantworten nur zwei Bibliotheken die Frage, ob ‚Aussagen des Leitbildes – unter ausdrücklicher Bezugnahme auf das Leitbild – in späteren Diskussionen noch einmal aufgegriffen worden‘ sind, in den meisten Bibliotheken ist das ‚eher nicht‘ der Fall. Mit der Inkraftsetzung ist das Thema Leitbild dann weitgehend abgeschlossen. Nur eine Bibliothek gibt an, das Leitbild werde regelmäßig thematisiert, eine andere plant, das zu tun. Im Arbeitsalltag kommt das Leitbild nach der Einführungsphase eher selten vor, in drei Bibliotheken zumindest ‚immer mal wieder‘. Eine Bibliothek nutzt das Leitbild bei Stellenbesetzungen; hier werden Anforderungen an Bewerber vor dem Hintergrund des Leitbildes diskutiert.

Hat es sich gelohnt?

Die rückblickende Bewertung des Leitbildprozesses durch die Bibliotheksleitungen fällt eindeutig aus: es handele sich um einen ‚wichtigen Entwicklungsschritt‘. Hervorgehoben wird, dass das Leitbild Anlass zu ‚grundlegenden Diskussionen‘ (‚Wertschätzung von Traditionen‘ und ‚Offenheit

für Innovationen') unter Einbeziehung vieler Mitarbeiter bot. Das Leitbild kann als ein Element für eine ‚Corporate Identity‘ wahrgenommen werden, insbesondere bei mehreren Standorten. Auch auf den Arbeitsstil kann der Prozess Wirkung haben, „die Formulierung und Vermittlung von Zielen [gewann] an Bedeutung“ und „ein guter, für jeden gültiger Maßstab“ ist geschaffen worden. Zudem wurden erstmalig Erfahrungen mit der Leitung von Workshops gemacht. Darüber hinaus dienten Leitbildprozesse als Ausgangspunkt für Umstrukturierungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Als ‚wichtige Managementmaßnahme‘ wird das Leitbild bewertet, „weil es ein wichtiger Baustein bei der hochschulinternen Positionierung der Bibliothek“ sein kann und man sich von einer Internetveröffentlichung eine gewisse Imagewerbung erwartet. Nur eine Bibliothek äußerte sich zum Erfolg des Leitbildes zurückhaltend, im Sinne von ‚eher nein‘.

Leitbilder werden als dauerhaftes Thema betrachtet. Eine spätere Diskussion oder Überarbeitung des Leitbildes ist zumindest angedacht, in drei Fällen nach festgelegten Zeiträumen von ein bis zehn Jahren. Zwei Bibliotheken haben sich ihr Leitbild tatsächlich noch einmal angesehen, und zwar nach drei und fünf Jahren. Dabei ging die Überarbeitung mit einem und sechs Monaten Dauer deutlich schneller als die Erstellung. Allerdings war das Interesse der Mitarbeiter an der Leitbildanpassung ‚eher gering‘, und es waren ‚weitgehend die gleichen Mitarbeiter‘, die die Überarbeitung vorgenommen haben.

Resümierend lässt sich sagen, dass die Erstellung von Leitbildern tatsächlich außerordentlich zeitaufwändig ist und Kompetenz bei der Steuerung gruppenspezifischer Prozesse erfordert. Die Beteiligung der Mitarbeiter ist erwünscht; die Mitarbeiter sind anfangs zwar nicht immer begeistert, lassen sich aber für den Prozess gewinnen. Eine vorausgehende Situationsanalyse spielt bei vielen Bibliotheken eine wichtige Rolle, und die rückblickende Beurteilung durch die Leitungen entspricht tendenziell der, die Dr. Franken nach den Erfahrungen an der UB Konstanz mit „der Nutzen überwiegt ganz eindeutig den Aufwand“¹¹ zusammenfasste. Franken schränkte allerdings ein, dass ein Leitbild nichts bewegt, wenn es im Alltag nicht präsent ist. Hier bietet die knappe Umfrage letztlich nur erste Ansatzpunkte; eine Befragung der Mitarbeiter dürfte mehr Aufschluss bieten. —

ANMERKUNGEN

- 1 Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. Stuttgart, Zürich 1994², S. 21.
- 2 Knassmüller, Monika: Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion. (Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien) Frankfurt a. M. 2005, S. 19.
- 3 Stöbe, Sybille: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung: Modernisierung durch Organisationsentwicklung. In: Belzer, Volker (Hrsg.): Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder. München, Mering 1995, S. 133-148, hier S. 136.
- 4 Für den Bibliotheksbereich z. B.: Umlauf, Konrad: Leiten + Bilden = Leitbild. Das Bibliotheksleitbild: Inhalt – Funktion – Anforderungen – Erstellung – Umsetzung. In: Buch und Bibliothek 51 (1999) 2, S. 98-106; Wallace, Linda: Libraries, mission and marketing: writing mission statements that work. Chicago 2004.
- 5 Bleicher: Leitbilder, S. 67.
- 6 Quentin, Thomas: Unternehmensleitbilder in Deutschland – eine Situationsanalyse. In: Arbeit und Beruf (1997) 9, S. 262-265, hier S. 263.
- 7 Quentin: Unternehmensleitbilder, S. 265.
- 8 Matje, Andreas: Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden 1996, S. 173.
- 9 An der Umfrage wirkten vorrangig mit Dr. Sabine Hanke (ehem. Mitglieder der KBB, Leiterin der Abteilung Medienbearbeitung der TUB München) und Dr. Werner Wasner (KBB-Mitglied, Leiter der Bibliothek der Hochschule München).
- 10 Trummer, Michael: Ein Leitbild für die Deutsche Bibliothek. In: Dialog mit Bibliotheken 16 (2004) 3, S. 17-19, hier S. 17; ähnlich bereits 2000/01 an der SUB Göttingen: Tappenbeck, Inka: Das Leitbild der SUB Göttingen. In: Bibliotheksdienst 36 (2002) 5, S. 590-595.
- 11 Franken, Klaus: Kann ein Leitbild etwas bewirken? Erfahrungen an der Bibliothek der Universität Konstanz. In: Buch und Bibliothek 51 (1999) 2, S. 110-114, hier S. 113.



DIE AUTORIN
Dr. Maria Löffler
 ist Leiterin der
 Zweigbibliothek
 Ingolstadt und stell-
 vertretende Leiterin
 des EDV-Referats
 an der Universitäts-
 bibliothek Eichstätt-
 Ingolstadt.