

Arne Ackermann

Bessere Orientierung nach innen und Stärkung des Profils nach außen

In der Münchner Stadtbibliothek stiftet die Vision 2020 Identität

Die Münchner Stadtbibliothek steht als eine Großstadtbibliothek in einem wachsenden und sich stark verdichtenden Ballungsraum im Zentrum zweier großer Entwicklungen, deren Ausgang offen ist. Als Münchner sind die Mitarbeiter der Bibliothek Betroffene von einer rasanten Wachstumsentwicklung mit Infrastrukturen, die über ihre Grenzen strapaziert werden. Dazu zählen: teurer, knapper werdender Wohnraum, ein immer stärker überfüllter Nahverkehr oder unzureichende Schul- und Kinderbetreuungsangebote. Gleichzeitig gehören die Beschäftigten zu einer Einrichtung, deren eigene Infrastruktur dezidiert mit der Stadt mitwächst, und die bestehende Defizite mit Blick auf Bildung, Kultur und Information – gerade auch für Zugezogene – auszugleichen sucht. Die Bibliothekare sind mit einer sich durch die Digitalisierung stark verändernden Gesellschaft konfrontiert, die sie mit passenden Angeboten für alle Altersgruppen begleiten.

Die anhaltende Dynamik einer ständig wachsenden und sich weiter digitalisierenden und mobilisierenden Stadtgesellschaft lassen Veränderung als Normalzustand erscheinen. Identität – im Sinne von »Ich bin, was ich tue« und »Ich bin, wofür ich stehe« – und damit auch Sicherheit und Orientierung bieten in einer solchen Situation sehr viel stärker eine Haltung und Werteorientierung als eine Ausrichtung an sich notwendig immer wieder wandelnden operativen Konzepten und wechselnden Angeboten.

Experiment Vision wagen

Zur Zukunftsplanung sind in Bibliotheken in den letzten Jahren sehr gute Erfahrungen mit Bibliotheksentwicklungsplänen und Strategiepapieren gemacht worden. Sie bieten Orientierung und damit auch

Identität für die Belegschaft nach innen. Zugleich geben sie der Institution nach außen Profil und stärken ihre Sichtbarkeit. Darüber hinaus beinhalten Strategiepapiere ausführliche Konzepte und Zahlen, um im Dialog mit dem Unterhaltsträger den aktuellen Ressourcenbedarf zu dokumentieren. Bestenfalls liefern sie gute Argumente für einen künftigen Zuwachs an Finanzmitteln und Personal. Die Kunst besteht dabei darin, möglichst konzise Papiere zu verfassen, da die Bereitschaft zur Lektüre seitenlanger Strategieauslassungen schon bei der eigenen Mitarbeiterschaft früh an Grenzen stößt. Die eigentliche Absicht des Plans, die Sichtbarkeit der Bibliothek und ihrer Interessen zu stärken, wird so nicht immer zufriedenstellend erfüllt.

Die Münchner Stadtbibliothek hat sich daher für ein Experiment entschieden. Als erste Bibliothek in Deutschland hat sie statt eines Plans eine Vision in sechs Sätzen formuliert, die wesentliche Leitlinien und Werte bis ins Jahr 2020 vorgibt (siehe Abbildung 1). Ob dieser bewusst sehr kurz gehaltene Prozess gelingen würde, war am Anfang alles andere als sicher.

Im Vergleich zu ausgearbeiteten Strategiepapieren bietet eine Vision folgende Vorteile: Sie ist sehr konzise, das heißt sie reduziert Komplexität, ohne unangemessen vereinfachend zu sein. Damit ist sie nach innen wie nach außen gut kommunizierbar. In ihrer knappen Form gibt sie eine klare Orientierung, da sich alle Strategien, Aktivitäten, Programme et cetera mühelos ihren verschiedenen Aussagen zuordnen lassen; zugleich sind die Felder, auf denen der größte Entwicklungsbedarf besteht, für die Belegschaft klar erkennbar. Und schließlich stiftet sie Identität, da sie auch emotional wirkende Aussagen trifft und es dabei im Zuge eines aufwendig organisierten Beteiligungsprozesses jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter möglich sein sollte, sich mit der Vision inhaltlich auseinanderzusetzen und sich mit ihr zu verbinden. Diese verstärkte emotionale Bindung an



die eigene Institution ist ein ganz wichtiger Aspekt, der an eine traditionelle Stärke unserer Berufszunft anknüpft.¹

Fünf Monate für eine Vision

Das zentrale Anliegen bei der Visionsentwicklung bestand darin, in einem sehr überschaubaren Zeitraum von knapp fünf Monaten unter Beteiligung aller rund 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Visionstext auszuarbeiten, der das Gros der Belegschaft überzeugt. Ein so ambitioniertes Anliegen erfordert eine klare Top-down-Organisation mit unterschiedlichen Arbeits- und Beteiligungsformen sowie natürlich eine

professionelle Begleitung, die die Dortmunder Unternehmensberatung corponet lieferte.

Der Startschuss fiel im September 2015 mit der Einrichtung einer »Lenkenden Koalition«, bestehend aus den drei Direktionsmitgliedern sowie der Leitung für Programm- und Öffentlichkeitsarbeit. Von der »Lenkenden Koalition« wurden folgende inhaltliche Leitplanken formuliert: Die Vision soll die Institution motivieren und in wenigen Worten den Kern der Münchner Stadtbibliothek beschreiben. Sie soll die Bibliothek in der Stadtgesellschaft verankern, eine hohe Verbundenheit des Bibliothekspublikums sowie die hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Einrichtung abbilden. Die Vision muss dehnbar und flexibel sein, um

Vision 2020

**Die Münchner Stadtbibliothek –
Das ist mein Ort.**

Wir agieren am Puls der Stadt und stehen für Solidarität sowie gelebte Inklusion in all ihren Facetten.

Die Menschen in München schätzen uns als attraktiven und inspirierenden Ort. In physischen und virtuellen Räumen schaffen wir kulturelle Beteiligung und soziale Erlebnisse.

Als engagierte Partnerin für Bildung vermitteln wir Informations- und Medienkompetenz auf höchstem Niveau.

Wir denken global, handeln lokal und setzen Maßstäbe für Innovationen.

Mit unserem starken Auftritt sind wir in allen Köpfen und prägen so das Image der Stadt München.

Unsere Stärke sind kompetente, weltoffene und selbstbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir sind da.

Abbildung 1. Sechs Sätze formulieren in der Münchner Stadtbibliothek die wesentlichen Leitlinien und Werte bis ins Jahr 2020.



strategische Ziele von Innovation über Personalentwicklung bis hin zu Stadtentwicklung aufzunehmen und zugleich wichtigen aktuellen städtischen und gesellschaftlichen Anforderungen Rechnung zu tragen (wie beispielsweise in der sogenannten Flüchtlingskrise).

Im Oktober präsentierte die »Lenkende Koalition« der obersten Führungsebene eine Umsetzungs- und Kommunikationsstrategie und verabschiedete diese gemeinsam. Im nächsten Schritt wurden im November von der gesamten Führungsmannschaft der Münchner Stadtbibliothek in einem World-Café alle wesentlichen, von einer Vision zu berücksichtigenden inhaltlichen Aspekte zusammengetragen. Die beteiligten Führungskräfte hatten sich zuvor in ihren Teams darauf vorbereitet.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse erarbeitete der dann gegründete »Visionsentwicklungskreis« in einer intensiven zweitägigen Klausur die ausformulierte Vision. Dieser Kreis

bestand aus 14 Personen und bildete einen repräsentativen Querschnitt der Institution ab. Er bestand aus der »Lenkenden Koalition«, einigen Abteilungs- und Bibliotheksleitungen, bibliothekstechnischen Mitarbeiterinnen, Kommissionssprecherinnen sowie einer Personalrätin.

Im Dezember 2015 wurde das Ergebnis vom »Visionsentwicklungskreis« wiederum vor den Abteilungsleitungen präsentiert und fand dort mit einigen Diskussionen großen Zuspruch. Im nächsten Schritt wurde die Vision 2020 dann im Januar 2016 erneut allen knapp 60 Führungskräften präsentiert. Nach intensiver Diskussion ergab die folgende Abstimmung eine deutliche Zustimmung und erfreulich positive Resonanz. Die 60 Führungskräfte erhielten nach der Präsentation erneut die Möglichkeit, sich in einer World-Café-Situation mit der Vision in Beziehung zu setzen. Diese intensive Auseinandersetzung war besonders wichtig, weil jede einzelne Führungskraft bei der großen Abschlussveranstaltung als Moderation für die gesamte Belegschaft Verantwortung für Vorstellung und Diskussion der Einzelaussagen der Vision übernehmen würde. Die gemeinsame Mission, eine Vision zu finden, die genügend Spannung und Zukunftsfähigkeit beinhaltet und die Wünsche und Erfahrungen der Mitarbeiter spiegelt, ließ bei allen Beteiligten ein starkes Gruppengefühl und eine sehr positive Dynamik entstehen, die noch weit über die Schlusspräsentation hinaus deutlich spürbar war und ist.

Dr. Arne Ackermann wurde 1965 geboren, ist verheiratet und hat ein Kind. Nach Abitur, Zivildienst und einjähriger Weltreise Studium der Slavistik und Philosophie in Marburg, Moskau, Konstanz (M.A. 1996) und Promotion in Oldenburg (Dr. phil. 2000). Das Referendariat für den höheren Bibliotheksdienst absolvierte er an der SUB Göttingen, der Stadtbibliothek Göttingen, der Nationalbibliothek in Petersburg sowie an der heutigen TH Köln (2000-2002). Nach kurzer Fachreferententätigkeit an der SUB Göttingen war er Leiter der Abteilung Zentralbibliothek in der Stadtbücherei Frankfurt (2002-2006). Von 2006 bis 2012 war er Direktor der Leipziger Städtischen Bibliotheken, seit 2013 ist er Direktor der Münchner Stadtbibliothek. Ackermann ist Vorstandsmitglied im Deutschen Bibliotheksverband (dbv), Mitglied des Verwaltungsrats der Deutschen Zentralbücherei für Blinde und Vorstandsmitglied im Literaturhaus München.



Gefällt mir!

Die jährlich stattfindende Dienstversammlung im großen Carl-Orff-Saal des Münchner Gasteig konzentrierte sich komplett

- 1 So hat eine Beste-Arbeitgeber-Umfrage von Great Place to Work (s. Homepage: <http://www.greatplacetowork.de/>) in der Landeshauptstadt München ergeben, dass im Bereich der Kultur und der Bibliotheken die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Institution und Arbeit auch im Vergleich mit den verschiedensten Unternehmen in Deutschland Spitzenwerte erreicht. München ist im Übrigen bislang die einzige Kommune, die sich mit dieser Umfrage dem Vergleich mit zahlreichen Unternehmen unterschiedlichster Größenordnungen und verschiedenster Tätigkeitsfelder stellt.
- 2 Nach Einschätzung von corponet ist das Ergebnis – statistisch gesehen – einen Tick zu gut geraten, was unsere Berater auf den Umstand einer sehr intensiven Beteiligung der gesamten Führungsmannschaft zurückführen.

auf die Vision. Jedes Mitglied des 14-köpfigen »Visionsentwicklungskreises« übernahm einen eigenen Part bei der Präsentation auf der Bühne. Um im Anschluss nicht nur eine rhetorische Frage zum Anklang der Vision zu stellen, wurde eine eigens hierfür installierte TED-Umfrage zur spontanen Meinungsäußerung durchgeführt. Das Ergebnis: 55,9 Prozent der Belegschaft meinten »Mir gefällt die Vision!«, 37,7 Prozent äußerten »Geht so!« und 6,4 Prozent der Anwesenden befanden »Mir gefällt die Vision überhaupt nicht!«.²

Nach einer Pause mit Brezn und Kaffee folgte ein in seiner Logistik aufwendig organisiertes Teilnehmungsmodell: An insgesamt 36 Stationen setzten sich alle Anwesenden in alle 15 Minuten wechselnden Gruppen mit allen sechs Kernsätzen der Vision inhaltlich auseinander. Jede Frau und jeder Mann der Belegschaft durchlief also in anderthalb Stunden sechs Stationen. Die 36 Stationen wurden von den Führungskräften, wie oben beschrieben, moderiert. Es galt dabei, an jeder Station folgende Fragen zu beantworten: Was gefällt mir an diesem Teil der Vision? Welche Herausforderungen gibt es? Und was bin ich bereit zu tun, damit dieser

Teil der Vision wahr wird? Zum Abschluss des Tages erhielten alle Teilnehmenden die Vision 2020 als Kärtchen. Die Direktion nahm zur weiteren Würdigung etwas Anderes mit: rund 1 400 Hinweise, Ideen und Kommentare aus der Mitarbeiterschaft.

Arbeitspakete für die Praxis

Bis zum Sommer 2016 wurden alle (sic!) Hinweise im einzelnen gesichtet und von einem neuen Visionskreis in 20 Arbeitspaketen geordnet. Das Spektrum reichte von Bezahlung, Bürokratieabbau und Controlling über digitale Angebote, Fortbildung, Inklusion und Kommunikation bis zu Mitarbeiterbeteiligung, Personalentwicklung, Servicestandards und Zielgruppen. Der Entwicklungsstand ist hier innerhalb der Münchner Stadtbibliothek sehr unterschiedlich, weshalb auch der Umsetzungsaufwand entsprechend ausfallen wird. Ein Teil der Arbeitspakete fließt direkt in die Vereinbarungen zu den Jahreszielen der einzelnen Abteilungen ein. Ein anderer Teil wird in den

Kommissionen für Bestandsmanagement, Lese- und Sprachförderung, Medienpädagogik und Interkultur aufgenommen und bearbeitet. Die Kommissionen sind dauerhaft eingerichtet, arbeiten abteilungs- und hierarchieübergreifend und sind direkt der Direktion zugeordnet. Sie garantieren also einen konstruktiven und kontinuierlichen Dialog über die Visionsziele.

Fazit und Herausforderung

Angesichts der eingangs skizzierten Auswirkungen des enormen Wachstums der Stadt und der sich nicht zuletzt durch



Die Vision 2020 wurde in zahlreichen Workshops unter Mitwirkung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fünf Monaten erarbeitet. Fotos: Eva Jünger/Münchner Stadtbibliothek

die Digitalisierung stark verändernden Arbeits- und Lebensbedingungen stellt die Größe der Münchner Stadtbibliothek mit ihrem hoch motivierten Personal zugleich auch ihr anspruchsvollstes Entwicklungsfeld dar: Gilt es doch, die Mitarbeiterschaft in Fortbildungsprogrammen stetig für die herausfordernden internen wie externen Veränderungsprozesse zu rüsten. Dazu zählt, gemeinsam Offenheit zu entwickeln, auch indem die Bandbreite der in einer Biblio-

thek vertretenen Professionen deutlich erweitert wird. Die gemeinsame Verständigung auf die Vision 2020 unterstützt diesen Prozess und öffnet einen wichtigen Raum der Reibung und Reflexion. Mit der Vision nehmen wir uns dabei in die Pflicht, uns immer wieder ernsthaft die Frage nach der eigenen (stadt-)gesellschaftlichen Relevanz zu stellen.

Angesichts der zentrifugalen Kräfte eines enormen Themen- und Aufgabenspektrums wirkt die Vision 2020 wie ein stabiles Wertezentrum, um das herum sich alles sortieren lässt. Bei der Entwicklung von Programm, Bestand, Personal oder auch neuen Bibliotheksstandorten ist sie ein wichtiger Filter und Orientierungspunkt. In der Öffentlichkeitsarbeit erweisen sich ihre verdichteten Botschaften als sehr hilfreich, um immer wieder aufs Neue zu vermitteln, dass die Münchner Stadtbibliothek für Kultur, Wissen, Demokratie und Solidarität steht. Die in den verschiedensten Bereichen immer wieder neu zu leistende Sortier- und Priorisierungsarbeit bleibt dabei eine Herausforderung für uns alle, damit wir im Sinne einer Vision unseren Blick gemeinsam auf die Zukunft ausrichten.