

Claudia Büchel

Erster Baustein erfolgreich abgeschlossen

Der Strategieentwicklungsprozess in der Stadtbibliothek Neuss

Die Stadtbibliothek Neuss hat sich in den vergangenen Jahren überregional einen exzellenten Ruf in der Projektleitung des »Literarischen Sommers/Littéraire Zomer« aufgebaut (deutsch-niederländisches Literaturfestival) und auch »Neuss liest ...« ist ein seit Jahren etabliertes Format in der Stadt. Doch die Stadtbibliothek ist nicht nur literarisch ausgerichtet; als Gründungsmitglied des Qualitätsmanagement-Verbundes Öffentlicher Bibliotheken in NRW ist sie bereits seit 2006 in der jeweils gültigen Fassung der ISO 9001 zertifiziert. Ein Leitungswechsel im Sommer des vergangenen Jahres war Auslöser eines Strategieprozesses, dessen erster Baustein nun abgeschlossen ist.

Im Rahmen der Kennenlerngespräche mit der neuen Bibliotheksleitung wurde schnell deutlich, dass hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung und insbesondere auch der Aufenthaltsqualität aus Sicht der Mitarbeitenden Handlungsbedarf besteht. Es wurden konkrete Wünsche an die Leitung formuliert, gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass Veränderungsbereitschaft im Team besteht. Mit diesem »Arbeitsauftrag« plante die Leitung einen Strategieentwicklungsprozess, der aus Zeitgründen ohne externe Begleitung auskommen sollte und mit insgesamt nur vier Monaten als »sportiv« bezeichnet werden kann.

In NRW gibt es – initiiert durch die Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken – das Förderprogramm »Den roten Faden finden – Wir entwickeln eine Bibliotheksstrategie«. Zielgruppe sind allerdings kleinere Bibliotheken, sodass eine Teilnahme für die Stadtbibliothek Neuss (160 000 Einwohner/-innen) nicht infrage kam. Die Bibliotheksleitung verfügt über keine spezifische Expertise zur Entwicklung von Bibliotheksstrategien in Gruppen, jedoch über fundiertes Management- und Marketingwissen. Der Strategieentwicklungsprozess sollte unter dem Aspekt des Markenmanagements erfolgen und gleichzeitig auch in die Masterarbeit der Leiterin zum Abschluss des Studiums Bibliotheks- und Informationswissenschaft (MALIS - Master in Library and Information Science) der TH Köln einfließen.

Bottom-Up-Prozess mit dem gesamten Team

Von Anfang an war klar, dass der Strategieentwicklungsprozess nur Bottom-Up, das heißt

unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden und Auszubildenden stattfindet, weil dies die Chance erhöht, dass die Ergebnisse im gesamten Team akzeptiert werden. Begleitet wurde der Prozess durch ein Change-Management. Die Stadtbibliothek Neuss ist mit ihren circa 20 Personalstellen von normaler und demografischer Personalfuktuation vergleichbar mit zahlreichen anderen Bibliotheken. Ein Drittel des Teams hat jahrzehntelange Expertise, ein weiteres Drittel hingegen (FaMI, Bibliothekare und Bibliothekarinnen sowie Medienpädagoge) ist erst in den vergangenen Jahren zum Team gestoßen (siehe hierzu Abbildung 1). Die Voraussetzungen, um die Stadtbibliothek Neuss neu auszurichten, können insgesamt als positiv bezeichnet werden.

Während des viermonatigen Zeitfensters fanden insgesamt drei ganztägige Workshops für das gesamte Team statt. Ein Strategieteam wurde zusätzlich gebildet. Es umfasst das dreiköpfige Leitungsteam sowie je eine FaMI und eine Bibliothekarin und bereitete die Workshops vor und nach. Ohne die Unterstützung des Strategieteams wäre es nicht möglich gewesen, während des kurzen Zeitraums sowohl einen Blick zurückzuwerfen als auch eine Strategie für die Zukunft zu entwickeln.

Bibliotheks- und Umfeldanalyse

Bevor die Workshops starteten, hatte die Bibliotheksleitung eine umfangreiche Gemeinwesen- und Umfeldanalyse durchgeführt. Selber noch neu in der Stadt, bot sich hierdurch die Möglichkeit, die Kommune, die Stadtbibliothek und ihr Umfeld

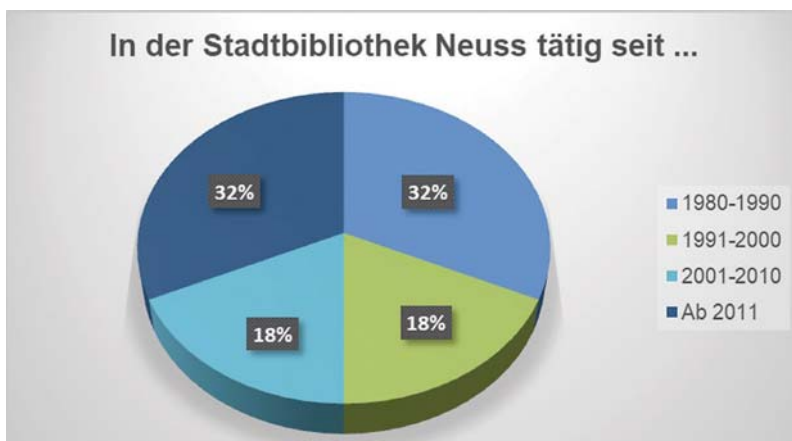


Abbildung 1: Das Team der Stadtbibliothek Neuss setzt sich aus sehr erfahrenen Mitarbeitenden mit viel Expertise und jüngeren Mitarbeitenden zusammen.

LESESAAL MANAGEMENT

gut und schnell kennenzulernen. Als Quellen konnten Veröffentlichungen und Websites der Stadt- beziehungsweise Kreisverwaltung, der Bertelsmann Stiftung sowie bundesweite Plattformen herangezogen werden. Es liegen zwar keine Sinus-Milieus für Neuss vor, doch die Stadtverwaltung hat eine professionelle Statistikstelle und ein Sozialmonitoring etabliert, sodass detaillierte Auswertungen möglich sind. Gemeinsam mit dem Amt für Liegenschaften und Vermessung der Stadtverwaltung konnten auch die Adressdaten der in Neuss wohnhaften Bibliothekskunden und -kundinnen grafisch dargestellt werden. Für das gesamte Stadtbild ist die prozentuale Verteilung der Kunden und Kundinnen je Einwohner/-in visualisierbar. Die Karte (siehe Abbildung 2) stellt einen großen Mehrwert für die zukünftigen Bemühungen der Bibliothek dar, neue Kunden und Kundinnen zu gewinnen.

An die Gemeinwesen- und Umfeldanalyse schloss eine detaillierte Betrachtung der Stadtbibliothek an. Die Personalstruktur wurde dabei genauso beleuchtet wie die Kundenzusammensetzung, bestehende Kooperationen und Mitbewerber/-innen. Gemeinsam mit einem Architekturbüro fand eine Begehung des Gebäudes statt, um auch die Raumsituation aus verschiedenen Perspektiven zu prüfen. Der Bibliotheksmonitor, der aus den Daten der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) online und kostenfrei generiert werden kann, ermöglichte einen bundesweiten Betriebsvergleich mit über 70 Bibliotheken der Sektion 2 (Großstädte bis 400 000 Einwohner/-innen).

Durch das im Rahmen des Qualitätsmanagements etablierte Monitoring lagen statistische Auswertungen vor, die Entwicklungslinien über einen Zeitraum von zehn Jahren erlaubten. Gängige Methoden wie Portfolio- oder SWOT-Analyse kamen ebenso zum Einsatz wie Qualitäts- und Image-Polaritätsprofile sowie schriftliche Befragungen der Bibliothekskunden und -kundinnen und Mitarbeiter/-innen. Es stellte sich dabei heraus, dass die Bibliotheksbeschäftigten hinsichtlich der Qualität und des Images der Einrichtung insgesamt kritischer sind als die Kunden und Kundinnen. Handlungsbedarf sahen Beschäftigte, Kunden und Kundinnen gleichermaßen hinsichtlich einer Erweiterung der Öffnungszeiten und einer Steigerung der Aufenthaltsqualität.

Entwicklung eines neuen Profils

Die Analyseergebnisse bildeten die Grundlage, um den Profilentwicklungsprozess zu beginnen. Dieser orientierte sich an der sogenannten Zielpyramide beziehungsweise Zielhierarchie, die

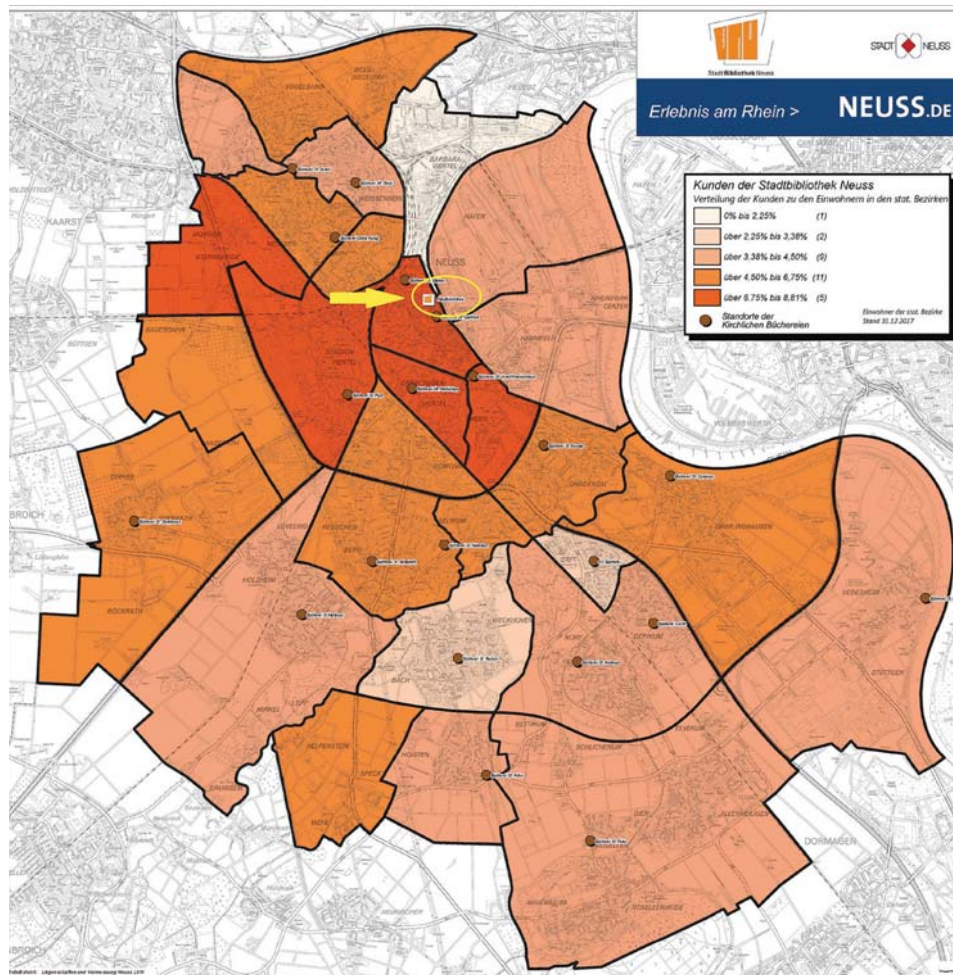


Abbildung 2: Je näher sich die Stadtbezirke zur Bibliothek befinden, desto stärker nutzen die Einwohner/-innen sie.

an die Bedürfnisse der Stadtbibliothek Neuss angepasst wurde (siehe Abbildung 3):

Zunächst stellte sich die Frage, wo sich die Stadtbibliothek in etwa sieben Jahren sieht. Konkret: Welchen Idealzustand hat sie bis dahin erreicht? Mittels Kreativtechniken und Verdichtung konnte im Rahmen eines Workshops eine Bibliotheksvision entwickelt und verschriftlicht werden. Sie lautet:

»Die Stadtbibliothek ist für die Neusser Bevölkerung, Politik und Verwaltung unverzichtbar. Sie arbeitet am Puls der Zeit, reagiert auf gesellschaftliche Veränderungen und ist auch einer ihrer Taktgeber.«

Jedes Teammitglied hat die Vision anschließend für sich selbst und den eigenen Aufgabenbereich interpretiert und individualisiert. In einem weiteren Schritt wurden die sogenannten Markenwerte gemeinsam ermittelt: Wer ist die Stadtbibliothek Neuss, was bietet sie an und wie tritt sie auf? Das Strategieteam erarbeitete darauf aufbauend in langen, intensiven Diskussionen einen Entwurf des Mission Statements, das vom gesamten Bibliotheksteam angenommen wurde. Das Mission Statement formuliert in knapper Form die Aufgaben und Zielsetzungen der Stadtbibliothek und wird zukünftig sowohl für die Innen- als auch die Außendarstellung verwendet (siehe Info-Kasten).

Ausgehend von der Vision und dem Mission Statement wurden die Handlungsfelder festgelegt, in denen die Bibliothek zukünftig tätig sein wird. Dabei handelt es sich nicht grundsätzlich um neue Handlungsfelder, sondern vielfach um solche, die

auch bisher bedient wurden. Als Visualisierung wurde ein Baum gewählt, dessen Bild für das Team als schlüssig und nachvollziehbar empfunden wurde (siehe Abbildung 4):

- Die Wurzeln symbolisieren dabei die Grundlage der Stadtbibliothek. Hier sind die erforderlichen Ressourcen [Finanzen, Personal und Infrastruktur (Gebäude und Technik)] und die Bereitstellung von Medien und Informationsdienstleistungen verortet.
- Aus den Wurzeln wächst der Stamm, der stellvertretend für die eingesetzten Methoden (zum Beispiel Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkarbeit) steht. Wie bei einem realen Baum, ist der Stamm sichtbar für alle und deshalb relevant in der Außenwahrnehmung.
- Die Handlungsfelder werden als dicke und starke Äste dargestellt. Davon leiten sich jeweils dünnere Äste ab, die



Abbildung 3: Vorgehensweise des Profilentwicklungsprozesses anhand der Zielpyramide (angelehnt an Hohbohm).

die Maßnahmen und Angebote enthalten (dargestellt als kleine Schilder an den Ästen). Das Handlungsfeld *Lernen* umfasst die Maßnahmen der Leseförderung, die Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz (zum Beispiel Bibliothekseinführungen) und die Bibliothek in ihrer Funktion als Lernort. Ein weiterer Ast symbolisiert das Handlungsfeld des *Treffpunktes* für verschiedene

Zielgruppen. Darunter fallen die Angebote Spiel (hier auch: Gaming), Freizeitgestaltung und Austausch. Der Ast für das Handlungsfeld *gesellschaftliche Teilhabe* beinhaltet die Angebote zu den Themen Inklusion, Integration und Interkultur. Der vierte dicke Ast steht stellvertretend für das Handlungsfeld der *kulturellen Bildung*. Hier sind alle Maßnahmen der Literaturförderung (zum Beispiel Autorenlesungen, Schreibwerkstätten) verortet. Wie bei einem realen Baum ist es möglich, dass Äste entfernt werden, der Baum gesamt aber weiterhin bestehen bleibt und neue Äste nachwachsen.

In einem weiteren Schritt wurden – ausgehend von den Handlungsfeldern – die Bibliotheksziele für die kommenden Jahre abgeleitet. Zunächst wurden die strategischen Ziele definiert, die mittelfristig für den Zeitraum bis 2023/2025 gelten. Sie lauten:

1. Ausbau beziehungsweise Stärkung der Stadtbibliothek als »Dritten Ort«
2. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems
3. Verbesserung der Zugänglichkeit (real und digital)
4. Imageverbesserung und Stärkung der Stadtbibliothek in der öffentlichen Wahrnehmung
5. Qualitative und quantitative Verbesserung der Personalausstattung

Für jedes strategische Ziel wurden daraufhin operative Ziele festgelegt, die kurzfristig für ein bis zwei Jahre gelten. Hier kam die SMART-Methode zur Anwendung, das heißt die Ziele wurden so formuliert, dass sie spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sind.

Es stellte sich die wichtige Frage, wer die zukünftigen Zielgruppen sind und ob sich diese signifikant von den bisherigen unterscheiden. Das Strategieteam ermittelte die aktuellen Zielgruppen und das gesamte Team nahm eine Priorisierung vor. Als zukünftige Hauptzielgruppen wurden benannt:

- Jugendliche und junge Erwachsene bis 21 Jahre
 - Erwachsene Berufstätige (Einpender/-innen, Einheimische)
 - Familien mit Kindern
 -
- Darüber hinaus gibt es drei wichtige Nebenzielgruppen, an die sich die Bibliotheksangebote richten:

1 LOB = Leistungsorientierte Bezahlung des Öffentlichen Dienstes

Stark im Team, stark vernetzt

Das Mission Statement der Stadtbibliothek Neuss

Die Stadtbibliothek Neuss ist DIE öffentliche Bibliothek der Stadt Neuss. Sie ist Vermittlerin von Informationen, Lese- und Medienkompetenz und kooperiert mit den verschiedensten Bildungs-, Kultur- und Freizeiteinrichtungen.

Die Neusser Stadtbibliothek arbeitet erfolgreich mit lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Partnern zusammen. Sie ist ein politisch und weltanschaulich neutraler Veranstaltungs-, Lern- und Aufenthaltsort im Herzen der Stadt sowie ein beliebter und generationenübergreifender Treffpunkt.

Die gesamte moderne Medienlandschaft wird in den Services der Stadtbibliothek repräsentiert.

Im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen die Kundinnen und Kunden. Sie können mit ihren Wünschen das Angebot der Stadtbibliothek mitgestalten.

Ihrer Verantwortung als Praktikums- und Ausbildungsbetrieb wird die Stadtbibliothek seit vielen Jahren gerecht. Ein fachkompetentes Team und ein nach ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagement-System sorgen dafür, dass die Kundenorientierung kontinuierlich weiterentwickelt wird.

- Bildungseinrichtungen (Kindertagesstätten, Schulen ...)
- Menschen mit Medienkompetenzbedarf
- Kinder ab Sekundarstufe 1

Ausblick

Der Strategieentwicklungsprozess wurde im Frühjahr 2019 abgeschlossen. Seitdem arbeiten kleine Teams mit maximal vier Personen gemeinsam daran, die operativen Ziele (im Rahmen von LOB¹-Zielvereinbarungen) zu erreichen. Eine Erfolgskontrolle ist perspektivisch möglich, weil alle operativen Ziele SMART verfasst wurden und somit messbar sind. Die Ergebnisse des Strategieentwicklungsprozesses werden in einer schriftlichen Zusammenfassung als Konzept dem Kulturausschuss in seiner Juli-Sitzung zwecks Legitimation vorgestellt. Parallel dazu wird – gemeinsam mit einem Architekturbüro – eine Neu-Zonierung der Publikumsbereiche entwickelt. Dieser Gesamtplan kann seinerseits weiter segmentiert und differenziert werden, denn eine komplette Modernisierung wird aus Kostengründen nicht möglich sein. Die Überlegungen sehen

Claudia Büchel [Diplom-Bibliothekarin (ÖB) 1997, MA LIS (TH Köln) 2019] hat von 1997 bis 2000 in verschiedenen Teilzeitstellen in Öffentlichen Bibliotheken gearbeitet. Von 2000 bis 2009 Leiterin der Stadtbücherei Leichlingen (Rheinisch-Bergischer Kreis, NRW), von 2009 bis 2017 Leiterin der Stadtbücherei Hilden (Kreis Mettmann, NRW – ausgezeichnet als »Bibliothek des Jahres 2016«). Von September 2017 bis Juni 2018 Leiterin der Stadtbücherei Münster. Seit Juli 2018 Leiterin der Stadtbibliothek Neuss (Rhein-Kreis Neuss, NRW)



vor, sukzessive und unter Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen und Bürger/-innen, die Realisierung der neuen Strategie optisch und inhaltlich sichtbar und erlebbar werden zu lassen.



Abbildung 4: Die Stadtbibliothek als Baum dargestellt mit ihren Handlungsfeldern, den eingesetzten Methoden und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Abbildung: Ute Conin