

5.7 Leitbildgenese

5.7.1 Entwicklung von Leitbildern

Wenn das Leitbild die in Kapitel 5.3 genannten Funktionen ausüben und nicht nur wie nur allzu viele Sonntagsreden Lippenbekenntnis bleiben soll, dann kann es nicht einfach verkündet werden. Vielmehr muß es aus einem innerbetrieblichen Selbstverständigungsprozeß⁴⁸ hervorgehen. Diese Kommunikation ist die eigentliche Genese des Leitbildes. Bei dem in Schaubild 7 geschilderten zerstrittenen Kollegium hätte man mit Maßnahmen wie einem externen Moderator, mit zahlreichen Unterredungen im größeren und kleineren Kreis und wohl auch mit Umsetzungen und Änderungskündigungen einen solchen vorwärtsorientierten Kommunikationsprozeß in Gang bringen müssen. Die Deklaration eines Leitbildes ohne derartige Maßnahmen wäre dort Zeitvergeudung gewesen.

Die Erstellung⁴⁹ eines Leitbildes kann top-down oder bottom-up erfolgen. Beim Top-down-Verfahren verkündet die Organisationsleitung das Leitbild den Mitarbeitern. Beim Bottom-up-Verfahren initiiert man einen umfassenden Kommunikationsprozeß unter allen Organisationsmitgliedern über alle Fragen, auf die das Leitbild eine Antwort geben soll, und dieses soll sich allmählich als herbeidiskutierter Konsens der Kommunikation herauskondensieren. In der Praxis geht man meistens Mittelwege; die hierbei eingesetzten Instrumente können sein:

- verschiedenste Befragungstechniken⁵⁰ wie vollstandisierter Kunden- oder Mitarbeitermonitor, teil- oder nichtstandisierte Kleingruppengespräche mit Kunden und Mitarbeitern, Einzelinterviews,
- Analyseverfahren, wie sie auch aus dem Marketing bekannt sind⁵¹, z.B. Stärken-Schwächen-Analyse, Gemeinwesenanalyse, Konkurrenzanalyse, Marktsegmentierung, Portfolioanalyse, Produkt-Märkte-Matrix,
- kommunikative Managementtechniken⁵²,
- Geschäftsfeldplanungsverfahren⁵³,
- Prognoseverfahren⁵⁴, z.B. Delphi-, Szenariotechniken, Methode 66,
- Moderationstechniken⁵⁵,
- Kreativitätstechniken⁵⁶.

⁴⁸ Pawlowsky-Flodell (1992), Charlotta: Organisationskommunikation und internes Marketing. In: Die effektive Bibliothek (1992). Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119), S. 7-24.

⁴⁹ Kippes (1993), Stephan: Der Leitbilderstellungsprozeß. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 62, S. 184-188.

⁵⁰ Kromrey (1980), Helmut: Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich (Uni-Taschenbücher. 1040).

⁵¹ Umlauf (1997i), Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksbildung. 34) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>.

⁵² Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft).

⁵³ Krause (1984), Hans-Ulrich: Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen für die Geschäftsfeldplanung. Auf der Grundlage der morphologischen und der Relevanzbaum-Methode. Gießen: Ferber

⁵⁴ Controlling im kommunalen Bereich (1990). Günther E. Braun, Karlheinz Bozem (Hrsg.). München: Bonn aktuell, Einleitung.

⁵⁵ Klebert (1987), Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: KurzModeration. Hamburg: Windmühle, Verl. u. Vertrieb von Medien.

5.7.2 Ein pragmatisches Verfahren

Ein pragmatisches und in der Praxis bewährtes Verfahren umfaßt folgende Schritte⁵⁷. Die Schritte bei innerbetrieblichem Vorgehen sind in Schaubild 8 wiedergegeben. Die Maßnahmen, die dort in Klammern stehen, kann man nach Auffassung einiger Nestoren der Leitbildphilosophie überspringen. Schaubild 9 hält die Unterschiede zum Vorgehen unter Beteiligung der Gemeindevertretung fest.

Schaubild 8: Leitbildentwicklung als innerbetrieblicher Prozeß

1. Problem taucht auf
2. Leitung: Entscheidung über Ausarbeitung eines Leitbildes; Festlegung folgender Aspekte:
 - Ziele des Projekts
 - Projektorganisation: Kompetenzen, Beteiligung, Projektgruppe, ggf. Hinzuziehung eines Moderators
 - Projektablauf
 - externe Beratung hinzuziehen?
 - Finanzierung
3. Projektgruppe: Analysen, Lagebeurteilung, Skizzen erstellen [Materialien]
4. (Information eines weiteren Kreises Beteiligter durch die erarbeiteten Materialien)
5. (Äußerungen der weiteren Beteiligten schriftlich oder Diskussionsveranstaltung)
6. Leitung und Projektgruppe: (Auswertung von Punkt 5), Vorlage eines Entwurfes
7. (Information eines weiteren Kreises Beteiligter, in kleineren Bibliotheken aller Mitarbeiter)
8. (Äußerungen der weiteren Beteiligten schriftlich oder Diskussionsveranstaltung)
9. Leitung und Projektgruppe: (Auswertung von Punkt 8), Vorlage des Leitbildes
10. Leitung: Entscheidung über Inkraftsetzung
11. Leitung und Mitarbeiter: Umsetzung, Konkretisierung
12. Fortbildungsmaßnahmen
13. Ausarbeitung von Konzepten und Aktionsplänen
14. Formulierung von Zielen und Jahreszielen

Dauer: Ca. 1 Jahr

Schaubild 9: Leitbildentwicklung unter Beteiligung der Gemeindevertretung

Schritte wie in Schaubild 8, aber:

- Entscheidung über Ausarbeitung und Inkraftsetzung liegt bei der Gemeindevertretung, nicht bei der Leitung der Bibliothek
- Anfangs Entscheidung, ob Leitbild für die Bibliothek oder für den Kulturbereich (und darin die Bibliothek) oder für die Kommune insgesamt entwickelt werden soll
- Kreis der Beteiligten: Bibliothek und Mitarbeiter in der Bibliothek, Kulturverwaltung, sachkundige Bürger, Gemeindevertreter
- Erforderlichenfalls werden die Schritte 4/5 bzw. 7/8 abgestuft wiederholt unter Einbeziehung jeweils größer werdender Kreise Beteiligter

Dauer mindestens 1 Jahr

⁵⁶ Umlauf (1998i), Konrad: Problemerkennung und Kreativitätstechniken. Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekskarrierebildung. 50: Materialien zur Fortbildung. 4) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlauf/handreichungen/h50/>.

⁵⁷ Zeit für ein Leitbild. Hrsg.: Deutscher Caritasverband. Freiburg: Lambertus. - Baldas (1996), Eugen; Stumpf, Irmgard: Leitbild-Prozesse vor Ort. Grundfragen. Beispiele. Materialien. Hrsg.: Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg im Breisgau. Freiburg: Lambertus (DCV Material. 19).

In einigen Bibliotheken wurden die angegebenen Schritte zur Entwicklung eines Leitbildes nicht strikt wie im Schaubild angegeben durchlaufen. Mitunter gab es konzeptionelle Vorarbeiten, die wegen unklarer oder kontroverser Ziele steckengeblieben waren, und von einer neuen Leitung aufgegriffen und auf den Punkt gebracht wurden.

5.8 Umsetzung des Leitbildes

Nachdem das Leitbild aufgestellt ist, kommt es maßgeblich auf die Kommunikation des Leitbildes an. Mitarbeiter und Umwelt sollen über das Leitbild in Kenntnis gesetzt werden, und mehr noch, sie sollen das Leitbild akzeptieren und danach handeln.

- Die Vorgesetzten sollen das Leitbild den Mitarbeitern vorleben,
- die Mitarbeiter sollen das Leitbild umsetzen,
- die Kunden und Partner sollen vom Leitbild begeistert und aktiviert werden, also beispielsweise mehr als vorher kaufen oder jedenfalls treue Kunden bleiben.

In der Fachliteratur gilt die Umsetzung eines Leitbildes allgemein als Schwachpunkt⁵⁸. Als zentrale Instrumente zur Umsetzung des Leitbildes kann man Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation, des internen Marketing und der externen Öffentlichkeitsarbeit nennen.

- Die innerbetriebliche Kommunikation⁵⁹ betrifft den Austausch der Mitarbeiter untereinander sowie die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führung einschließlich der informellen Kommunikation in der Kaffeepause und beim Kollegenschwatz. Instrumente sind vor allem Gremien, persönliche Gespräche, Besprechungen, Arbeitsgruppen, interne Infobriefe, z.B. Berichte oder Richtlinien, Pressespiegel, Führungsstil⁶⁰, interne Papiere, Mitarbeiterzeitschrift, gesellige Veranstaltungen. Entscheidend ist, daß die Mitarbeiter das Leitbild nicht als Oktroy erleben, sondern als gelebte Werte.
- Das interne Marketing⁶¹ umfaßt die Gestaltung der Beziehungen der Bibliothek zu ihrem Unterhaltsträger. Der Unterhaltsträger muß davon überzeugt werden, weshalb die Bibliothek den nicht unbeträchtlichen Zuschuß braucht. Dies ist insbesondere für Öffentliche Bibliotheken bedeutsam, weil bei diesen die Entscheidungsträger (also die Gemeinderäte und die Verwaltungsspitze) und die Bibliotheksbenutzer fast völlig disjunkte Gruppen sind, während bei Spezialbibliotheken in Unternehmen und bei Universitätsbibliotheken Benutzer und Entscheidungsträger (z.B. die Professoren in den Hochschulgremien, die über die Aufteilung des Globalhaushalts der Universität entscheiden) sich eher decken. Die wichtigsten Instrumente sind ähnlich wie bei der innerbetrieblichen Kommunikation die Gremienarbeit, Jahres- u.a. Berichte, Pressespiegel, interne Papiere, Darstellungen in Zeitschriften der übergeordneten Organisation.

⁵⁸ Stöbe (1998), Sybille: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. München: Hampp, S. 133-148.

⁵⁹ Winterstein (1998), Hans: Mitarbeiterinformation. 2. Aufl. München: Hampp.

⁶⁰ Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel der Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: ZfBB, Sonderh. 66, S. 81-92.

⁶¹ Coote (1994), Helen: How to market your library service effectively. London: The Association for Information Management (The Aslib Know How Series).

- Zielgruppen der externen Öffentlichkeitsarbeit⁶² sind die allgemeine Öffentlichkeit, vor allem tatsächliche und potentielle Kunden bzw. Nutzer und Partner der Organisation. Besonders wichtige Instrumente sind hier Führungen, Präsentationen und Demonstrationen, Vorträge und Konferenzen, Drucksachen und Websites, Pressemitteilungen, Darstellungen in Fach- und Zielgruppenblättern. Auch hier kommt es maßgeblich darauf an, daß Leitbild und Leistungen der Organisation als kongruent erlebt werden können.

Dazu kommen betriebsintern einige spezielle Maßnahmen⁶³, von deren Anwendung man sich die Durchsetzung des Leitbildes verstärkt erhofft:

- Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen. Das angestrebte Verhalten von der Gesprächsgestaltung am Telefon bis zur Konfliktbewältigung mit unzufriedenen Kunden wird in Simulationen trainiert.
- Workshops und Ideenwettbewerbe zu einzelnen Aspekten des Leitbildes mit dem Ziel, geeignete Umsetzungsmaßnahmen zu finden.
- Aufgabenkritik und Stärken-Schwächen-Analysen mit dem Maßstab des Leitbildes.
- Durchforstung der Geschäftsverteilungspläne mit dem Maßstab des Leitbildes.
- Zielkataloge auf Team-, Abteilungs- und Referatsebene operationalisieren das Leitbild. Das Leitbild wird ein Maßstab bei der Überprüfung der erreichten Ziele.
- Das Leitbild geht in Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenausschreibungen ein.
- Lob- und Kritik-, allgemein Mitarbeitergespräche beziehen regelmäßig die Frage ein, wieweit das Leitbild beachtet und umgesetzt wurde.
- In die Mitarbeiterbeurteilung fließt die Frage ein, wieweit der/die Mitarbeiter/in im Sinn des Leitbildes gehandelt hat.
- Bei Personalentscheidungen wird leitbildkompatibles Verhalten zu einem Kriterium. Dies setzt die Einbeziehung der Personalvertretung in den Prozeß der Leitbildgenese voraus.
- Installierung einer Projektgruppe oder eines/einer Leitbildbeauftragten, die/der regelmäßig über Fortgang und Schwächen der Leitbildumsetzung berichtet (Evaluation).

6 Leitbildphilosophie, Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation, -design

Jeder Betrieb besteht, neben den materiellen Gegebenheiten wie Computern, Schreibtischen, Gebäuden, Telekommunikationsanlagen usw., vor allem aus den Menschen, die dort arbeiten. Und das heißt natürlich auch, der Betrieb ist durch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern strukturiert. Schon vor Jahrzehnten entdeckte die Soziologie⁶⁴, daß es außer den betrieblich vorgesehenen Beziehungen und Verhaltensweisen (formale Organisation mit Rangunterschieden, Arbeitsteilung, Weisungsbefugnissen und Weisungsgebundenheiten usw.) eine informelle Organisation

⁶² Haedrich (1992), Günther: Public Relations im System des strategischen Managements. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 257-278.

⁶³ Wewer (1998), Göttrik: Zur Diskussion gestellt. Ein Leitbild für einen modernen öffentlichen Sektor in Schleswig-Holstein. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. München: Hampp, S. 123-132.

⁶⁴ Heidtmann, Frank (1973): Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Berlin.

Organisation gibt mit anerkannten Autoritäten, die gar keine Vorgesetzten sind, mit Vorgesetzten, die man auf dem Flur nicht grüßt, mit Gruppen und Cliques, mit der Buschtrommel, die rätselhafter Weise schneller als jede E-Mail funktioniert, womöglich auch mit einer Abteilung, in der es üblich ist, die Frühstückspause für eine effiziente Teambesprechung zu nutzen.

Vielleicht waren die Soziologen nicht offensiv genug, jedenfalls dauerte es ziemlich lange, bis auch die Betriebswirte, die die Menschen im Betrieb zunächst nur als auf Leistungsabgabe ausgerichtete, rational handelnde Mitarbeiter gesehen hatten, dieselben Sachverhalte entdeckten. Natürlich beschrieben sie diese nicht mit den Begriffen der Soziologen, sondern entwickelten eigene begriffliche Modelle. Und die Betriebswirte sehen den Betrieb gerne aus dem Blickwinkel der Betriebsleitung, weshalb in ihre Modelle oft handlungsorientierte Sollvorstellungen einfließen. Dies ist bei den Begriffen Organisationskultur (synonym: Unternehmenskultur, corporate culture), Organisationsidentität (corporate identity), Organisationskommunikation (corporate communication) und Organisationsdesign (corporate design), auch beim Begriff Leitbild der Fall.

Die Organisationsidentität ist das gewollte Selbstverständnis der Organisation⁶⁵. Natürlich ist es zunächst die Betriebsleitung, die gerade dieses Selbstverständnis will. Gut ist sie, wenn sie dieses Selbstverständnis allen Mitarbeitern vermittelt, oder sie hat dieses Selbstverständnis gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet – dies erfordert einen innerbetrieblichen Prozeß der Selbstverständigung (vgl. Kapitel 5.7), der in der Formulierung eines Leitbildes (synonym: Organisationsmission, engl.: mission statement, basic belief) gipfelt.

Die Elemente der Organisationsidentität⁶⁶ sind die folgenden; sie werden in Schaubild 10 zusammengefaßt⁶⁷:

- die Organisationskultur⁶⁸, das sind die Normen, Werte, Einstellungen der Mitarbeiter.
- die Organisationskommunikation⁶⁹, die organisationsspezifische Nachrichtengestaltung in inhaltlicher und formaler Art, z.B.
 - der einheitliche Telefongruß⁷⁰ und das von allen Mitarbeitern vorgetragene Angebot, wenn der gewünschte Gesprächspartner nicht erreichbar ist: *Bitte geben Sie uns Ihre Telefonnummer, wir rufen zurück.*
 - der Konsens, daß die Mitarbeiter nach außen nichts Schlechtes über die Organisation sagen.

⁶⁵ Für Bibliotheken vgl. Klinder (1993), Sabine: Corporate Identity. In: Bibliothek Forschung u. Praxis 17, S. 38-55.

⁶⁶ Regenthal (1992), Gerhard: Identität und Image. Köln: Wirtschaftsverl. Bachem (Reihe Wirtschaftspädagogik).

⁶⁷ Etwas anders dargestellt bei Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strategien. In: Management Zeitschrift 59, H. 5, S. 27-31.

⁶⁸ Schein (1995), Edgar H.: Unternehmenskultur. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

⁶⁹ Neue Briefkultur mit Corporate Wording (1995). Frankfurt/Main: Campus-Verl.

⁷⁰ Töpfer (1995), Armin: Servicequalität am Telefon. Neuwied: Luchterhand.

- die Vereinbarung, daß in den Materialien der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zur Benutzerschulung, bibliothekarische Fachterminologie nicht verwendet werden darf.
- das Organisationsdesign, das visuelle Erscheinungsbild. Hierzu gehört vor allem
 - das Logo (Signet),
 - die Uniformen des Personals im Publikumsbereich oder der einheitliche Bekleidungsstil,
 - Farbe, Format, Qualität und Typographie der Drucksachen und des Briefpapiers.

Welche der genannten Aspekte der Inhalte, Zielgruppen, Funktionen und Umsetzungsmaßnahmen von Leitbildern in einer bestimmten Organisation, die sich einem Prozeß der Leitbildentwicklung unterzieht, konkret zur Geltung gebracht werden, hängt vor allem mit der Art der Einbettung des Leitbildes in die Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation und in das Organisationsdesign zusammen⁷¹. Entscheidend ist, welchem Public-Relations-Verständnis⁷² die Organisation – personalisiert gesprochen diejenigen Organisationsmitglieder, die maßgeblich an der Entwicklung des expliziten Leitbildes beteiligt sind – folgt:

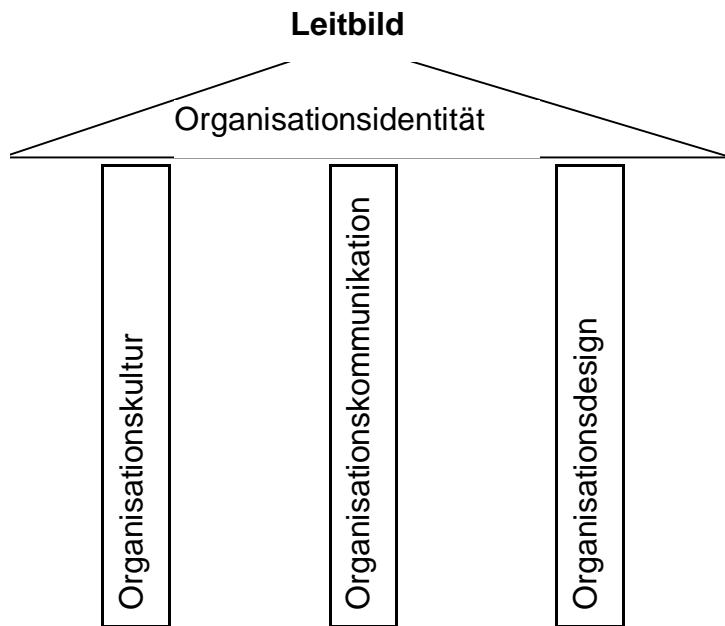
- Public Relations als Bündel allgemein vertrauensschaffender Maßnahmen, die gegenüber einer undifferenziert gesehenen Öffentlichkeit eingesetzt werden,
- Public Relations als Instrument zum Aufbau eines positiven Images⁷³ bei Kunden und Partnern,
- Public Relations als Interessenartikulation in einer pluralistischen Gesellschaft mit dem Ziel des Interessenausgleichs und der Integration der widerstreitenden Interessen in die Gesellschaft,
- Public Relations als Interaktion zwischen Organisation und Umwelt und damit als kommunikationsrelevante Dimension der Organisationsführung. In diesem Public-Relations-Verständnis wirken Public Relations sowohl in die informellen und formalen Zielgruppen der Umwelt wie auch in die formalen und informellen Gruppen der Organisation hinein. Die Leitbildphilosophie legt dieses sowohl umfassende wie auch differenzierte Verständnis nahe.

⁷¹ Pepels (1995), Werner: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München: Vahlen.

⁷² Stuiber (1992), Heinz-Werner: Theorieansätze für Public Relations. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 207-220.

⁷³ Demuth (1994), Alexander: Erfolgsfaktor Image. Düsseldorf: ECON-Verl.

Schaubild 10: Leitbild, Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation, -design



7 Ein Verfahren zur Gewinnung eines Bibliotheksleitbildes

Für den Fall der Ermangelung eines kommunalen Leitbildes als Basis eines Bibliotheksleitbildes wird folgendes Verfahren vorgeschlagen, mit dem – wie sich bei zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen gezeigt hat – Anknüpfungspunkte für ein Bibliotheksleitbild bei Öffentlichen Bibliotheken gewonnen werden können.

Ausgangspunkt ist eine Analyse von Stadtimages⁷⁴. Stadtimages lassen sich analytisch als Bündel von Dimensionen und diese wiederum als aus Komponenten zusammengesetzt begreifen. Der Inhalt der Dimensionen und Komponenten bezieht sich auf wirtschaftliche, kulturelle, geschichtliche und räumliche Merkmale.

Beispielsweise assoziieren die Namen der berühmten englischen Universitätsstädte Oxford und Cambridge vor allem die Vorstellung bedeutender Universitäten. Manchester gilt als typische Industriestadt, Halle hat trotz massiver Deindustrialisierung noch immer ein Image als Industriestandort; und bei Nennung der Stadt Köln fällt den meisten Menschen zunächst der Karneval (Kulturelle Dimension, Komponente Ereignisse, Feste) ein, die interessierteren Zeitgenossen kommen rasch auf Köln als Stadt bedeutender Kunstmuseen und Kirchen. Schaubild 11 zeigt eine Übersicht mit Beispielen für Merkmalsausprägungen und nennt Städte, auf die die betreffende Imageausprägung womöglich zutrifft.

Diese Analyse regt zu einem heuristisch-kreativen Verfahren an. Hierzu dient Schaubild 12. Man setzt – ohne erst aufwendige Befragungen von Bürgern, Mitarbeitern, Touristen und Kommunalpolitikern durchzuführen – diejenigen Merkmalsausprägungen in die Tabelle ein, die nach Einschätzung durch Arbeitsgruppen von Bibliotheksmitarbeitern im Bewußtsein der betreffenden Gruppe die jeweilige Komponente

⁷⁴ Grabow (1995), Busso; Henckel, Dietrich; Hollbach-Grömig, Beate: Weiche Standortfaktoren. Stuttgart: Kohlhammer (Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik. Bd. 89).

die jeweilige Komponente abdecken. Diejenigen Komponenten sind in der Tabelle enthalten, die sich in Arbeitsgruppen auf Fortbildungsveranstaltungen als erfolgversprechend erwiesen haben. Man kann es auch mit anderen Komponenten versuchen, indem man die Tabelle verändert bzw. erweitert.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen der Sichtweise der Bürger, Mitarbeiter, Kommunalpolitiker, Touristen. Sie dient in erster Linie dazu, weniger geeignete Anknüpfungspunkte – z.B. aus dem Blickwinkel von Touristen, die meistens nur in Kurorten eine relevante Klientel der Bibliothek bilden – auszuschalten. Die Bibliothek erstellt ihre Dienstleistungen einerseits für ausgewählte Zielgruppen der Bürger, andererseits entscheiden die Kommunalpolitiker über die Mittelzuteilung. Mitunter sind die Sichtweisen nicht identisch. Hier muß die Bibliothek die delicate Frage beantworten, welche Maßstäbe für ihr Handeln bestimmend werden sollen bzw. sie muß eine tragfähige Mischung definieren.

Die gewonnenen Merkmalsausprägungen sind als Anknüpfungspunkte für das *Was?* und das *Für wen?* im Leitbild zu verstehen.

Beispielsweise haben auf einer Fortbildungsveranstaltung Mitarbeiter/innen aus einer Großstadtbibliothek als dominanten Wirtschaftszweig die Arbeitslosigkeit genannt. Man mag das als sachlichen Unsinn ansehen, weil Arbeitslosigkeit, unabhängig von ihrem Ausmaß, kein Wirtschaftszweig ist. Dennoch war hiermit ein wichtiger Impuls für ein Leitbild gegeben. Als prägende wirtschaftliche Funktion wurden Banken und Verwaltung genannt, als prägender Kulturbereich die Musik usw. Im Ergebnis stand den Kollegen/innen ein Profil vor Augen, in dem erstens Fachliteratur und Fachinformation für Wirtschaft und Verwaltung, ferner Ratgeber und Lehrbücher für Umschulung, Firmengründung, Weiterqualifizierung, zweitens der Ausbau der Musikbibliothek und der heimatkundlichen Sammlung im Vordergrund standen. Andererseits standen Angebote wie der Kinderbereich nicht zur Disposition, so daß bereits diejenigen Dienstleistungen sichtbar wurden, die in Zukunft zugunsten der erstgenannten Schwerpunkte auf ein niedrigeres Angebotsniveau geführt werden sollten.

Damit sind auch die Grenzen dieses Verfahrens angesprochen. Es ist hilfreich bei der Frage nach dem Inhalt der Profilbildung, die als Sachaussage in das Leitbild eingeht. Sind dagegen der Anknüpfungspunkt für die Leitbildentwicklung weniger unklare Ziele, sondern vielmehr Führungsmängel und Kommunikationsdefizite in der Bibliothek, wie sie als Karikatur etwa in Schaubild 7 angesprochen wurden, so werden wahrscheinlich andere Wege der Leitbildentwicklung ergiebiger sein, etwa die Hinzuziehung eines externen Moderators, wie er in Schaubild 8 als eine Möglichkeit vorgeesehen ist.

Schaubild 11: Image einer Stadt und seine Dimensionen

Dimension	Komponenten	Beispiele für Ausprägungen	Städtebeispiele
Wirtschaftliche Dimension	Verkehrsfunktion	Verkehrsknoten	Frankfurt/M.
		Hafenstadt	Rostock
	Prägende Funktion	Industriestadt	Manchester
		Messestadt	Hannover
	Dominanter Zweig	Bergbau	Bitterfeld
		Chemiestandort	Halle
		Verwaltungen	Bonn
	Produkt	Spitzen	Brüssel
Gurken		Spreewald	
Kulturelle Dimension	Prägender Bereich	Oper	Mailand
		Bildende Künste	Köln
		Musik	Wien
	Bildungseinricht.	Universität	Oxbridge
	Kirchliche Funktion	Bischofssitz	Fulda
	Mentalitäten	politisch	Münster/W.
		weltoffen/provnziell	Anklam
		heimatverbunden	Oberammergau
Ereignisse, Feste	Filmfestival	Venedig	
	Festspiele	Salzburg	
Räumliche Dimension	Lage, Verkehr	Handelsweg	Celle
		Grenzstadt	Frankfurt/O.
	Stadtbild	historisch	St. Petersburg
		modern	Brasilia
	Einzelbauwerke	Dom	Naumburg
		Schiefer Turm	Pisa
Parks	Central Park	New York	
	des Fürsten Franz	Wörlitz	
Geschichtliche Dimension	Ereignisse	Fenstersturz	Prag
		Thesenanschlag	Wittenberg
	Hist. Funktion	Residenz	Dresden
		Verteidigung	Wittstock

Schaubild 12: Stadtimage als Anknüpfungspunkt für ein Leitbild der Stadtbibliothek

Dimension	Komponenten	im Bewußtsein der Bürger	im Bewußtsein der Bibliotheksmitarbeiter	im Bewußtsein der Kommunalpolitiker	im Bewußtsein der Touristen
Wirtschaftliche Dimension	Prägende wirtschaftliche Funktion				
	Dominanter Wirtschaftszweig				
Kulturelle Dimension	Prägender Kulturbereich				
	Kulturelle Ereignisse, Feste				
Räumliche Dimension	Lage, Verkehr				
	Einzelbauwerke				
Geschichtliche Dimension	Historisches Ereignis				
	Historische Funktion				

**Stadt
XYZ**

**Leitbild
Stadt-
bibliothek
xyz**

8 Praktisches Beispiel Richmond Public Library

Schaubild 13 zeigt das Leitbild der Richmond Public Library (Mittelstadt in der Metropolitan Area um Vancouver, Kanada)⁷⁵. Die linke Spalte benennt erkennbar diejenigen vier der informationslogistischen Rollen unter Nennung besonders wichtiger Zielgruppen und informationslogistischer Rollen, für die die Bibliothek sich entschieden hat (Was?, Für Wen?). Die rechte Spalte gibt teils einzelne Dienstleistungen (Was?), teils Prinzipien und Haltungen an (Wie?), zu denen sich das Personal (Wer?) bekennt. Auch das Warum? (freier, gleicher und unzensurierter Zugang zu Wissen, Information, Programmen und Dienstleistungen) wird ausdrücklich genannt.

Schaubild 13: Richmond Public Library – Leitbild

Richmond Public Library Mission Statement

<p>The mission of the Richmond Public Library is to provide access to informational, educational, cultural and recreational library materials and services in a variety of formats and technologies; to be responsive to the public library needs of the community; and to uphold the public's freedom of access to information.</p>	
Roles of the Richmond Public Library	Values of the Richmond Public Library
<p>Lifelong Learning</p> <p>The Library encourages lifelong learning and is a place for personal development and discovery which enriches and empowers every citizen in our community.</p> <p>Resource Centre</p> <p>The Library provides free and easy access to information in print, audio, video, electronic and computer formats; equipment and facilities for public use; and well trained and knowledgeable staff to meet the informational needs of the public.</p> <p>Building Community</p> <p>The Library provides leadership and serves as a source of information for citizens and community organizations, and is an avenue for local organizations to reach the broader community.</p> <p>Gathering Place</p> <p>The Library is a warm and welcoming place for patrons and community groups and their activities.</p>	<p>The Library Board and staff are committed to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • providing free, equal and uncensored access to sources of knowledge, information, programs and services that are responsive to the needs of the community; • reaching out directly to the community into homes, schools, businesses and institutions; • serving those members of our community with special needs by providing specialized materials, equipment and services; • recognizing and managing change in a positive way and using technology to maximum advantage; • extending information services beyond the Library's walls through the use of digital media and telecommunications technology as they become widely accepted in the community; • providing ongoing training and development of our staff and trustees as they are our most valuable resource; • working together co-operatively by valuing diversity and acknowledging each other with trust and respect.

Quelle: <http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html>

⁷⁵ <http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html>.

9 Literatur

- Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strategien. In: Management Zeitschrift 59, H. 5, S. 27-31.
- Baldas (1996), Eugen; Stumpf, Irmgard: Leitbild-Prozesse vor Ort. Grundfragen. Beispiele. Materialien. Hrsg.: Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg im Breisgau. Freiburg: Lambertus (DCV Material. 19).
- Beger (1995), Gabriele: Rechts- und Betriebsformen für öffentliche Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Arbeitshilfen).
- Belzer (1998), Volker: Leitbilder. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. Mering: Hampp, S. 13-54.
- Berufsbild (1986) der Diplom-Bibliothekarin / des Diplom-Bibliothekars an Öffentlichen Bibliotheken, erarbeitet im Auftrag des Vereins der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken VBB. In: BuB 38, S. 318-332.
- Berufsbild 2000 (1998). Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände.
- Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 1-2 (1997). Hrsg. von Marga Pöhl und Bettina Windau. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Bibliotheken '93 (1994). Strukturen, Aufgaben, Positionen. Berlin, Göttingen: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände.
- Bibliotheken auf dem Prüfstand (1996). Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken [Red.: Karin Pauleweit]. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 150).
- Bischoff-Kümmel (1995), Gudrun; Fiebig, Ingeborg; Laubach, Gudrun: Wer nutzt die Bücherhallen? Standortuntersuchungen und exemplarische Rollenbestimmungen für die Bücherhallen in den Bezirken Wandsbek, Bergedorf und Harburg. Hamburg: Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen.
- Bleicher (1994), Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (IfB Schriftenreihe. 1).
- Boese (1997), Engelbrecht: Roman adé! Kultur adé! – Tabula rasa in Tempelhof. In: BuB, Sonderh. Bibliothekskongreß Dortmund, S. 6-8.
- Brauchen die Kommunen neue Steuerungsmodelle (1992)? zur Handlungsfähigkeit der kommunalen Selbstverwaltung am Ende d. 20. Jhds. Referate und Diskussionsbeiträge des Kongresses der Stadt Beckum in Zsarb. mit d. Landeszentrale für Polit. Bildung Nordrhein-Westfalen u. d. Inst. für Politikwiss. d. Westfäl. Wilhelms-Univ. Münster. Peter Ebell, Dieter Fischer, Rainer Frey (Hrsg.). Düsseldorf: Landeszentrale für Polit. Bildung (Beckumer Hochschultage. 1992).
- Bretschneider (1997), Michael: Probleme der Städte aus Sicht der Stadtentwicklungsplanung. In: Der Städtetag 50, 1, S. 3-7.
- Budgetierung (1993). Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung 1993. (KGSt-Bericht. 6/1993).

- Bürgernahe Verwaltung in den neuen Bundesländern - Leitbild (1992). Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 2/1992).
- Ceynowa (1994), Klaus: Von der Dreigeteilten zur Fraktalen Bibliothek. Benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel, das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Controlling für Öffentliche Bibliotheken (1994). Wegweiser zu einer effizienten Steuerung. Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Arbeitshilfen).
- Controlling im kommunalen Bereich (1990). Günther E. Braun, Karlheinz Bozem (Hrsg.). München: Bonn aktuell.
- Coote (1994), Helen: How to market your library service effectively. London: The Association for Information Management (The Aslib Know How Series).
- Das Neue Steuerungsmodell (1993). Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 5/1993).
- Demuth (1994), Alexander: Erfolgsfaktor Image. Düsseldorf: ECON-Verl.
- Der Beitrag der Öffentlichen Bibliothek zur Stadtentwicklung (1998). Hrsg. von der Plattform Öffentliche Bibliotheken in der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Der Marler Weg (1998). Die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes in 8 Schritten. Bremen/Marl: Stadtverwaltung (Tel. 02365/992720).
- Die effektive Bibliothek (1992). Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken". Red.: Peter Borchardt. Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119).
- Emunds (1976), Heinz: Die dreigeteilte Bibliothek. In: BuB 28 (1976), S. 269-288.
- Franken (1999), Klaus: Kann ein Leitbild etwas bewirken? . In: BuB 51, S. 110-113.
- Fuchs (1949/50), Anneliese: Theke und Freihand. In: Bücherei und Bildung 2, S. 211ff., gibt ein anschauliches, aus der Praxis heraus argumentierendes Beispiel für die Ablehnung der Freihand.
- Funke (1997), Ursula: Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Neue Schriften des Deutschen Städtetages. 68).
- Gestman (1994), Michael: Corporate Mind Management. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 63, S. 68-69.
- Grabow (1995), Busso; Henckel, Dietrich; Hollbach-Grömig, Beate: Weiche Standortfaktoren. Stuttgart: Kohlhammer (Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik. Bd. 89).
- Guthardt (1997), Wolfgang: Die Entwicklung eines Stadtleitbildes. In: Der Städtetag 50, 6, S. 408-410.
- Haedrich (1992), Günther: Public Relations im System des strategischen Managements. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.) @pl den: Westdt. Verl., S. 257-278.
- Heidtmann, Frank (1973): Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Berlin.

- Heinz (1994), Werner: Stadtentwicklungsplanung. In: Handbuch Kommunale Politik (1994). Stuttgart: Raabe II/A 3.1.
- Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft).
- Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 1-6. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Junker (1997), Rolf: Zwischen Leitbild und Realität. In: Der Städtetag 50, 1, S. 8-13.
- Kippes (1993), Stephan: Der Leitbilderstellungsprozeß. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 62, S. 184-188.
- Klebert (1987), Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: KurzModeration. Hamburg: Windmühle, Verl. u. Vertrieb von Medien.
- Klinder (1993), Sabine: Corporate Identity. In: Bibliothek Forschung u. Praxis 17, S. 38-55.
- Kommunales Management in der Praxis (1997). Modern & Bürgernah - Saarländische Kommunen im Wettbewerb. Bd 2: Leitbildentwicklung. Von Mandelartz, Herbert; Michels, Yves; Schneider, Berthold. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kommunales Management in der Praxis: Controlling und Berichtswesen (1996). Bertelsmann Stiftung, Saarländisches Ministerium des Innern (Hrsg.). Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung (Modern & bürgernah - Saarländische Kommunen im Wettbewerb).
- Krause (1984), Hans-Ulrich: Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen für die Geschäftsfeldplanung. Auf der Grundlage der morphologischen und der Relevanzbaum-Methode. Gießen: Ferber
- Kromrey (1980), Helmut: Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich (Uni-Taschenbücher. 1040).
- Kühnlein (1995), Gertrud; Wohlfahrt, Norbert: Leitbild lernende Verwaltung? Berlin: Ed. Sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors. Sonderbd. 2).
- Lision (1999), Barbara: Das Leitbild der Bibliothek als Rahmen für Veränderungsprozesse. In: BuB 51, S. 114-117.
- Meyer (1996), Bernd; Tiedtke, Markus; Meissner, Regine: Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen. Köln: Dt. Städtetag (DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Reihe C. 22), Abschnitt c).
- Möltgen (1999), Katrin; Reichwein, Alfred: Leitbild - Begriff und Funktion. In: Die Neue Verwaltung 1999, H. 1, S. 9-12.
- Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel der Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: ZfBB, Sonderh. 66, S. 81-92.
- Neue Briefkultur mit Corporate Wording (1995). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Palmour (1980), E. Vernon: A Planning Process for Public Libraries. Chicago: Chicago, Ill.: American Library Association.
- Pawlowsky-Flodell (1992), Charlotta: Organisationskommunikation und internes Marketing. In: Die effektive Bibliothek (1992). Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119), S. 7-

24.

- Pepels (1995), Werner: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München: Vahlen.
- Planning and Role Setting for Public Libraries (1987). A Manual of Options and Procedures. Charles R. McClure ... Chicago, Ill.: American Library Association.
- Politik für Öffentliche Bibliotheken (1998). Hrsg. von Umlauf, Konrad, Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, Plattform Öffentliche Bibliotheken. Bad Honnef: Bock + Herchen (Bibliothek und Gesellschaft).
- Regenthal (1992), Gerhard: Identität und Image. Köln: Wirtschaftsverl. Bachem (Reihe Wirtschaftspädagogik).
- Schein (1995), Edgar H.: Unternehmenskultur. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Scheytt (1999), Oliver: Zielvereinbarung, Leitlinienentwicklung & Kontraktmanagement am Beispiel des Kulturdezernates der Stadt Essen. In: Die Neue Verwaltung 1999, H. 1, S. 14-20.
- Schmidt (1999), Marion: Wir wollen ein Leitbild - was tun? . In: BuB 51, S. 106-109.
- Schmitz (1996), Christof: Wissen gewinnt. Knowledge-Flow-Management. Düsseldorf: Metropolitan-Verl.
- Schneider (1996), Ronald: Der lange Abschied von der Bibliothek für alle. In: BuB 48, S. 759-764 u. 831-838.
- Setting Objectives for Public Library Services (1991). London: HSMO (Library Information Series. Office of Arts and Libraries. No. 19).
- Shearer (1993), Kenneth: Confusing what is most wanted with what is most used. In: Public libraries 32, S. 193-197.
- Stöbe (1998), Sybille: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. München: Hampp, S. 133-148.
- Stuibler (1992), Heinz-Werner: Theorieansätze für Public Relations. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 207-220.
- Süberkrüb (1976), Hansjörg: Die Aufgabe der öffentlichen Bücherei. In: Die gesellschaftliche Rolle der deutschen Öffentlichen Bibliothek im Wandel 1945-1975 (1976). Hrsg. von Tibor Süle. Berlin: Dt. Bibliotheksverband (AfB-Materialien ; 15) S. 124-134.
- Thauer (1990), Wolfgang; Peter Vodosek: Geschichte der öffentlichen Bücherei in Deutschland. 2. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, S. 85-88, 95, 119-131.
- Töpfer (1995), Armin: Servicequalität am Telefon. Neuwied: Luchterhand.
- Umlauf (1997d), Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (Das Bibliothekswesen in Einzeldarstellungen).
- Umlauf (1997i), Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksausbildung. 34) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>.
- Umlauf (1998i), Konrad: Problemerkennung und Kreativitätstechniken. Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Biblio-

Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung. 50: Materialien zur Fortbildung. 4)

- Umlauf (1998), Konrad: Trends bibliothekarischer Berufsbilder. In: Berufsbild Bibliothek. Hrsg. Von Busch, Rolf. Berlin: Freie Universität Referat Weiterbildung, S. 34-56 (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung. 12).
- Umlauf (1999f), Konrad: Leiten + Bilden = Leitbild. In: BuB 51, S. 98-105.
- Weber (1999), Beate von: Leitbilder - Zukunftsgestaltung in der Kommunalpolitik. In: Die Neue Verwaltung 1999, H. 1, S. 13-14.
- Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. Red.: Pauleweit, Karin. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien. 167).
- Wewer (1998), Göttrik: Zur Diskussion gestellt, ein Leitbild für einen modernen öffentlichen Sektor in Schleswig-Holstein. In: Sinn in Organisationen (1998)? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. Mering: Hampp, S. 123-132.
- Winterstein (1998), Hans: Mitarbeiterinformation. 2. Aufl. München: Hampp.
- Zeit für ein Leitbild. Hrsg.: Deutscher Caritasverband. Freiburg: Lambertus.