

---

**„Was wollt Ihr?“  
Strategieprozess in der Staatsbibliothek zu  
Berlin**

**Bibliothekartag, am 12. März 2013  
in Leipzig**

**Loes Broekmate**

---

# Was wollt Ihr?

## Interessengruppen in den Strategieprozess der SBB-PK einbeziehen!

- Wandel im Blick
- Blick von innen: Selbstbewertung
- Einblick in die Strategie
- Blick „über den Tellerrand“
- Blick von außen: Interviews mit Interessengruppen



---

# Was wollt Ihr?

## „Wir genügen uns selbst!“

Nicht mehr .....den Wandel in den Blick nehmen

Die Bibliothek muss mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen aktiv umgehen, u.a.:

- von unterschiedlichen Kunden und Partnern,
- in Bezug auf die Rolle der Bibliothek im nationalen und internationalen Kontext,
- die sich aus schwindenden finanziellen Ressourcen ergeben und zu Prioritäten und Entscheidungen zwingen,
- .....

---

# Blick von innen: Selbstbewertung

Repräsentative Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter-/innen auf die **Stärken und Verbesserungsbereiche** der Bibliothek anhand einer **systematischen Checkliste (CAF-Modell)**



---

# Durchblick mit CAF: „Wir brauchen eine Strategie!“

Thema mit der höchsten Priorität i. d. Selbstbewertung!

Die Strategie soll folgendes ermöglichen, u.a.

- Gemeinsame Identität nach innen stärken,
- Profil schärfen,
- klare Prioritäten setzen,
- mit der schwierigen Haushaltssituation umgehen,
- **Nutzer/ Interessengruppen in die Strategieplanung einbeziehen.**



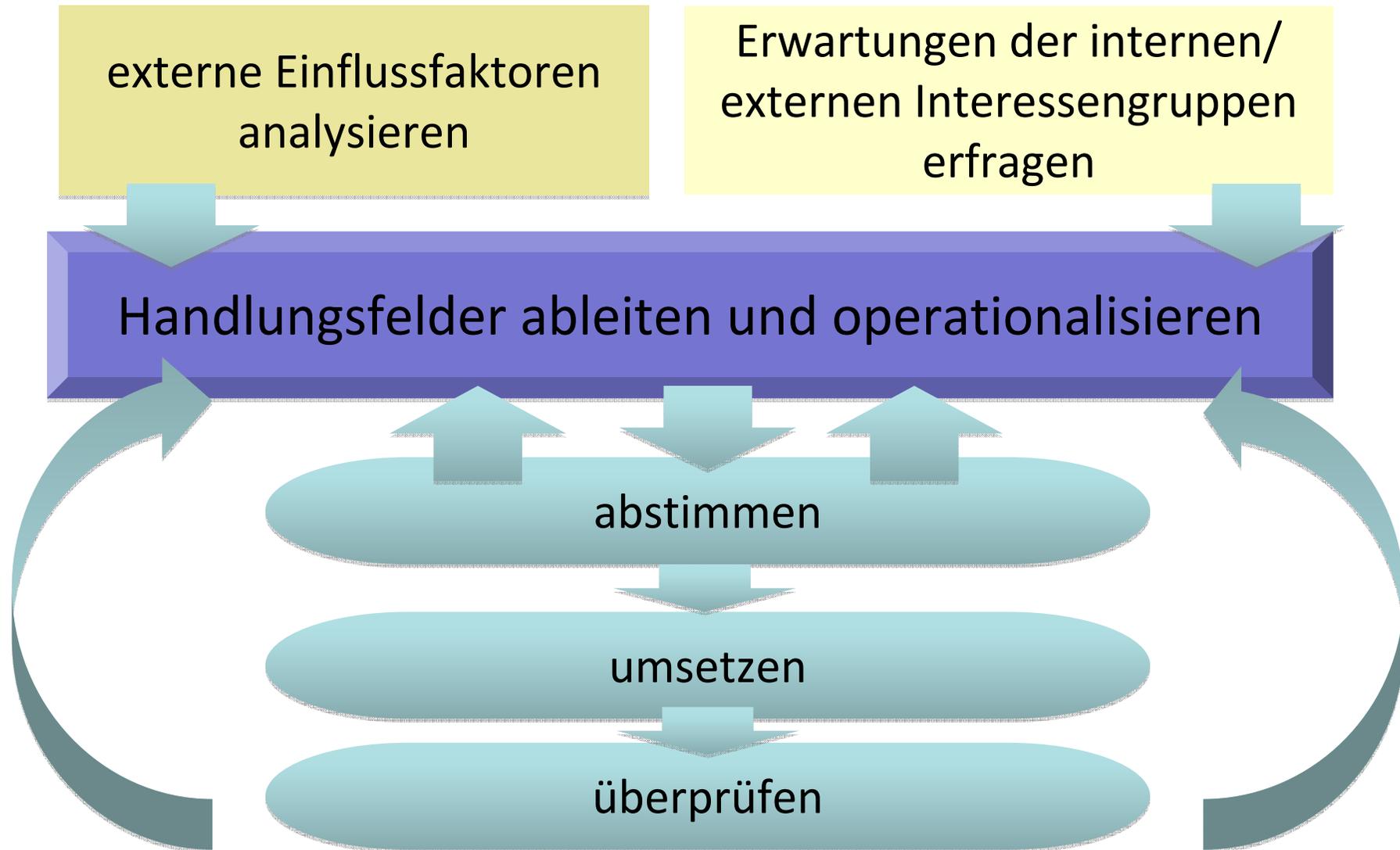
---

## Ein Blick über den Tellerrand

- British Library: vision and strategy:  
Strategische Prioritäten, Kernziele, Ziele für das kommende Jahr
- New York Public Library: mission statement
- TIB Hannover: 22 Interviews mit wichtigen „Stakeholdern“
- Koninklijke Bibliotheek: „De toekomst van de KB is digitaal“
- Schweizer Nationalbibliothek: „Quellen aus der Schweiz für die Welt. Jederzeit und überall.“



# Welche Strategie wollt Ihr?





# **"Wie stellen Sie sich die Bibliothek von morgen vor?" - Zielgruppenbefragungen als Instrument der Strategieentwicklung in der Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz**

**Barbara Schneider-Kempf: Ko-Referat  
zu Loes Broekmate**

**Bibliothekskongreß Leipzig, 12. März 2013**

Nach den eher theoretischen Ausführungen von Frau Broekmate möchte ich praxisnah verdeutlichen, mit welchen Antworten auf welche Fragen man zu rechnen hat, wenn man sehr freimütig und vorbehaltlos um Einschätzungen bittet.

Ich habe mich im Sommer und Herbst des Jahres 2012 mit acht Fragen an 14 sehr herausgehobene Persönlichkeiten des deutschsprachigen Bibliothekswesens sowie aus der Politik und dem Kulturbetrieb gewandt: an fünf namhafte Direktorinnen und Direktoren von Staats-, National- und Forschungsbibliotheken sowie an die Leiterinnen und Leiter von renommierten Archiven und Museen, Stiftungen und Einrichtungen der Forschungsförderung und Wissensvermittlung. Die Antworten waren wie erwartet vielfältig und führten uns zu mitunter sehr überraschenden Erkenntnissen.

Die erste der acht Fragen diente dem „Warmwerden“ mit der Thematik. „Wie sind Sie insgesamt mit der Qualität der Bibliothek zufrieden und wie nehmen Sie sie wahr?“ wollten wir gerne wissen.

Die Staatsbibliothek sei seit fast 20 Jahren ein „unverzichtbarer Partner“, schreibt der Präsident einer Forschungseinrichtung, doch diese enge Verzahnung von Bibliothek und der wissenschaftlichen Kernklientel ist offensichtlich keine Selbstverständlichkeit.

Als positiv wird in einer Antwort aus der Wissenschaftsorganisation zwar angesehen, daß die Staatsbibliothek nicht allein im Besitz herausragender Bestände ist, sondern daß dieser Sammlungsreichtum den jeweiligen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auch bekannt ist.

Jedoch wird die Qualität der von der Staatsbibliothek durchgeführten Projekte als recht heterogen empfunden – „neben solchen Vorhaben, die gemeinsam mit einer bestimmten Community durchgeführt und von dieser bestens akzeptiert werden, stehen andere, die vom einschlägigen Publikum nur wenig beachtet werden.“ Die Außenwirksamkeit der teilweise aufwendigen Projekte muß somit viel tiefer in die Fachwissenschaft hinein gesteigert werden.

Sodann wünschten wir zu wissen, welche wichtigen Entwicklungen nach Ansicht der Befragten die Aufgaben, die Art der Aufgabenwahrnehmung oder die Schwerpunkte der SBB jetzt und in den nächsten drei bis fünf Jahren am meisten beeinflussen werden.

Kaum überraschend: jede, ausnahmslos jede der Antworten beinhaltet bereits in der ersten Zeile das Wort „digital“. Eine Bibliotheksdirektorin geht davon aus, daß binnen weniger Jahre durch Google Books u.ä. ohnehin ein Großteil der älteren und urheberrechtsfreien Drucke frei im Netz zugänglich sein wird.

Das Benutzungsinteresse werde sich folglich auf den noch nicht urheberrechtsfreien Druckschriftenbestand des 20. Jahrhunderts sowie auf den unikalen Sonderbestand richten. Doch es ist nicht die Digitalisierung allein, denn bloße Scans hängen im luftleeren Raum. Auch die Staatsbibliothek werde sich sehr viel mehr nutzerorientiert ausrichten müssen und den Kontakt zu den einschlägigen Fachcommunities (Fachgesellschaften) suchen müssen.

Im Hinblick auf ihr eigenes Ziel, sich als Kompetenzzentrum für die geistes- und sozialwissenschaftliche Forschung zu profilieren, wie auch vor dem Hintergrund der sich derzeit ausbildenden „Digital Humanities“ sei ein enger und intensiver Dialog mit den einschlägigen Fachwissenschaften ganz unabdingbar.

Das Digitalisierungszentrum der SBB-PK mit ihrer gut ausgestatteten IT Abteilung sowie der geisteswissenschaftlich hervorragend aufgestellte Wissenschaftsstandort Berlin/Brandenburg würden ein Engagement in dieser für alle Geisteswissenschaften wichtigen Disziplin nur begünstigen.

Im Gegensatz zu den „kleinen“ Forschungsbibliotheken mit spezialisiertem Bestand und in regionaler Abgeschiedenheit, könne die SBB in diesem Zusammenhang eher in der „Cyberinfrastructure“ wirken. Doch nehmen uns unsere Interviewpartner die Arbeit auch nicht ab, denn mitunter sind die Antworten so heterogen, wie sie nur irgend sein können. „Welche besonderen Chancen sehen Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren für die SBB?“ fragten wir – und die Antworten waren denkbar vielfältig.

Die Staatsbibliothek als Kulturfaktor auf nationaler Ebene: aus dieser Positionierung in Berlin und für Deutschland lassen sich genuine Aufgaben ableiten. Bei der Positionierung als maßgeblicher kultureller Player werden zumeist unsere herausragenden Sammlungen betont, denn nur mit ihnen werde auch die ‚politische‘ und sogar stadträumliche Profilschärfung möglich: Das Kulturforum und der Standort Unter den Linden im Herzen von Berlin-Mitte könnten auf das beste miteinander verbunden werden. Es handele sich um eine städtebauliche Achse, die in den nächsten Jahren wichtiger denn je werden wird.

Die Speicherung von Wissen, wie die SBB-PK sie betreibe, korrespondiere bestens mit den Forschungsaktivitäten der Humboldt-Universität Unter den Linden und der Kulturschau auf der Museumsinsel. Und zwischen den beiden Häusern der SBB-PK sei am Brandenburger Tor die Bundespolitik angesiedelt. – Doch nicht jede und jeder denkt so dezidiert überhöht; manche Expertin, mancher Fachkollege sieht unsere Chancen ganz nüchtern in der verstärkten Sichtbarmachung (durch Digitalisierung) und der wissenschaftlichen Erschließung der Sondersammlungen.

Ein anderer propagiert die Stärkung des Profils der SBB-PK als wissenschaftlicher Forschungseinrichtung mit Schwerpunkt auf den eigenen kulturhistorischen Quellen im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals der Bibliothek. – Deutlich wird: sieben Fachleute geben acht

Expertisen; nun ist es an uns, einen uns geeignet erscheinenden Weg in die Zukunft auszuwählen und einzuschlagen!

Eine Expertenbefragung dient nicht der Bestätigung und dem freundlichen Lob, sie soll der Betriebsblindheit vorbeugen und Desiderate aufzeigen, eigene Schwächen und Versäumnisse benennen. Auf die Antworten zur Frage „Auf welche besonderen Herausforderungen ist die SBB-PK bislang nicht (ausreichend) eingegangen?“ waren wir somit besonders gespannt. Quasi unisono wird hier eine weitaus stärkere Hinwendung zu Wissenschaft und Forschung angeregt, zu einer möglichst engen Anbindung an die Universitäten, was sich nicht zuletzt im Transformationsprozeß der Sondersammelgebietsstrukturierung positiv auswirken dürfte. Der SBB-PK fehle oft der Kontakt in die Hochschulen hinein.

Ein Vertreter der Hochschullehre sieht die Rolle der Staatsbibliotheken (wohlgermerkt im Plural!) in einem hohen Maß in der

„kompetenten Beratung der Politik. Die Risiken der digitalen Gesellschaft werden bereits von den großen kommunalen Bibliotheken thematisiert durch neue Formen der Bildungsarbeit und neue Formen der Bibliothekspräsenz in der Stadt (so etwa im dänischen Aarhus). Eine Staatsbibliothek hat diese Rolle in der gesamten 'Nation' und kann in der aktuellen beschleunigten Entwicklung nicht abwarten, was passiert, sondern sollte vorausschauend mithelfen, gesellschaftliche Strategien zu entwickeln zur Erhaltung des kulturellen und geistigen Erbes – nicht nur in seiner materiellen Form, sondern vor allem in den Köpfen der Republik. Diese sollten nicht auch nur ansatzweise auf die Idee kommen, Bibliotheken seien etwas aus der Vor-Google-Zeit!“

Mit anderen Worten: man vermißt die enge Zusammenarbeit mit der Kernklientel in der universitären Wissenschaft, zum anderen die Wortführerschaft, das Wahrnehmen der bibliothekspolitischen Lufthoheit durch die Staatsbibliothek zu Berlin.

Die möglicherweise neuen Dimensionen unserer Arbeit zeichnen sich somit zumindest grob und umrisshaft bereits ab, doch sind diese Anforderungen, die man an uns richtet, denn überhaupt zu leisten? „Welche besonderen Risiken“, so wollten wir wissen, „sehen Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren für die Staatsbibliothek“?

Das Hauptproblem ist kein ganz unwesentliches, obwohl es sich inmitten all der Diskussionen über Digital Humanities und virtuelle Forschungsumgebungen so normal, fast banal anhört. Und doch trifft dieses Risiko ins Herz der Bibliothek und ihrer Aufgabenerfüllung. Als vordringliche Gefahr wird die Schere zwischen steigenden Betriebskosten und stagnierendem bzw. sinkendem Erwerbungssetat gesehen; diese Schere dürfe sich nicht weiter öffnen.

In der Tat sehen wir als unser größtes Risiko, dass die steigenden Betriebskosten den Erwerbungssetat aufzehren und wir den Anspruch einer Staatsbibliothek – zumindest im Bereich der Literaturversorgung – nicht mehr aufrechterhalten können.

Dagegen nehmen sich die sonstigen genannten Risiken beinahe harmlos aus: drohende Aufgabendiversifizierung, die Sorge also, sich mit den vielfältigen Aktivitäten zu verzetteln und die ständige „state of the art“-Aktualisierung und Weiterentwicklung unserer überregionalen Nachweissysteme (etwa KALLIOPE oder IKAR), die nur dann akzeptiert und genutzt werden, wenn ihre Funktionalität ständig à jour ist.

Und damit scheint klar zu sein: es sind unsere Bestände, die uns zu dem machen, was wir sind. Derlei ist schnell unbewiesen dahergesagt, um die eigene Position und Bedeutung zu stärken, doch die Aussage gewinnt massiv an Wert, wenn sie von dritter Seite erfolgt. „Welchen besonderen Mehrwert“, so wollten wir wissen, „und welche Dienstleistungen zeichnen aus Ihrer Perspektive die SBB-PK gegenüber anderen Bibliotheken aus, die erhalten werden sollten?“

„Am Ende des Tages“, so ein Bibliothekar, blieben die einzigartigen Bestände der SBB-PK. Sie positioniert zu haben für die kulturelle Weltöffentlichkeit und mit ihnen beizusteuern zum kulturellen Leben, dies sei der bleibende Mehrwert. Mehrwert besäßen auch die Gebäude und die Räume als „physische locations“, ebenso die überregionalen Dienste und Nachweisinstrumente, auch die Öffentlichkeitsarbeit der SBB-PK sei sehr gut aufgestellt. Doch es ist und bleibt das Bestandsprofil der SBB-PK mit ihren Sondersammlungen und den damit verknüpften Dienstleistungen, das als besonderer Mehrwert angesehen wird.

Kaum einer Anforderung wird im wissenschaftlichen Bibliothekswesen, zumal auf dem Niveau einer Staatsbibliothek, heute mehr Bedeutung beigemessen als der Vernetzung, der lokalen, deutschlandweiten und internationalen Zusammenarbeit.

Doch soll diese Zusammenarbeit keinen Mehraufwand nach sich ziehen, ganz im Gegenteil, sie soll Einsparungen bewirken. „Wo könnten also“, so haben wir gefragt, „Ihrer Meinung nach stärker Synergien genutzt werden?“ Die Antworten waren eher unbefriedigend, weil vorhersehbar und wenig innovativ.

Der Ausbau der Kooperationen mit der Hochschullandschaft, bei der sogar gemeinsame Berufungen mit Hochschulen, bzw. kooperative Professuren angestrebt werden, ist zwar sehr modern, an der Staatsbibliothek jedoch kaum zu verwirklichen.

Daß unsere Partner mit uns gemeinsam gerne Wanderausstellungen, Podiumsdiskussionen, Veranstaltungsreihen im Haus Unter den Linden, Konferenzen etc. durchführen möchten, überrascht nicht; ebenso wenig wie die Kooperation bei der physischen Sicherung unserer Bestände und der Ausbildung geeigneter Zugriffsstrukturen im Netz.

Wirklich kühn und mutig ist allein der Vorschlag, die Musiksammlungen der Bayerischen Staatsbibliothek und der Staatsbibliothek zu Berlin sollten als eine gemeinsame Sammlung auftreten und der weltweiten Wissenschaft privilegierte Lieferdienste anbieten. Viel mehr bibliothekarische Angebote sollten aus einer Hand erfolgen. – Ob es jemals zur Verwirklichung dieser Idee kommen wird, steht in den Sternen, doch allein darüber nachzudenken und dieses Vorhaben gedanklich weiterzuverfolgen, ist ein wichtiger Erfolg dieser Einbeziehung externer Fachleute.

Zuguterletzt. Alle reden von Verschlankung, Reduzierung, Beschränkung, Verzicht, Profilstraffung, was die abschließende Frage nahelegte: „Worauf könnte die SBB Ihrer Meinung nach verzichten?“ Die Antworten machen es uns nicht leicht, denn sie verlassen teilweise unsere bisherige Ausrichtung, aber sie geben Anregungen von Menschen, die wir ernst nehmen und deren Expertise wir vertrauen. So beispielsweise folgende Aussage. Der „Verzicht auf sämtliche drittmittelfinanzierten Projekte, die kein Alleinstellungsmerkmal besitzen oder keine überregionale bzw. nationale Bedeutung haben“ ist radikal.

Auch der Hinweis, wichtig sei der Mut zum Verzicht, ist mutig und unerschrocken. Nichts sei schlimmer als das Credo: „Wir machen alles!“ – Die SBB-PK müsse den Mut zur Lücke

besitzen und sich fortwährend fragen, worauf sie verzichten könne, weil andere Bibliotheken ein Arbeitsfeld bereits besser und länger beackerten und wir jene Bibliothek ohnehin nicht mehr einholen könnten. Am radikalsten ist jedoch die Aussage, verzichtbar sei alles, was nicht genutzt werde; insofern sei sogar die Frage „Werden die Virtuellen Fachbibliotheken denn hinreichend genutzt?“ zulässig. Dies sind Denkanstöße, die ganz eindeutig nutzungsorientiert sind und nicht wie bislang dem Primat des systematischen, nutzungsunabhängigen und langfristig denkenden Bestandsaufbau untergeordnet sind.

Dieselben Fragen wurden zudem zwei Dutzend Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gestellt, Benutzerinnen und Benutzern wie auch unseren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Zukunft der Staatsbibliothek zu Berlin bestimmen nicht wir allein, sondern sehr wesentlich unsere Kunden, unsere Partner und unsere Mitarbeiter, soviel darf schon jetzt als gesichert gelten.