

Jürgen Kett

Strategisches Planen in der Deutschen Nationalbibliothek

»Wer Visionen hat, ...

... soll zum Arzt gehen.« Diese geflügelten Worte versuchte ihr Urheber, Helmut Schmidt, Jahre später wieder vom Himmel zu holen: »Diesen Satz habe ich ein einziges Mal gesagt, er ist aber tausendfach zitiert worden. Einmal hätte genügt. Es war eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage.« Es nutzte nichts. Er hatte einen Nerv getroffen. Das V-Wort ist spätestens seitdem in Verruf. Im Deutschen haftet dem Wort etwas Anmaßendes und Abgehobenes an. »Bleib auf dem Boden, Mensch! Was weißt du von der Zukunft? Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt.«

Vorbehalte sind einzuberechnen

Als die Deutsche Nationalbibliothek (DNB) im Jahr 2014 das Projekt »Vision 2025« startete, waren diese Vorbehalte stets präsent. Zumal gerade in diesen Zeiten ganz objektiv einiges gegen ein solches Unterfangen zu sprechen schien. Denn tatsächlich sind die teils fundamentalen Effekte, die der digitale Wandel auf unseren Alltag hat, kaum vorhersagbar. Dekaden sind da eine Ewigkeit, wie aktuell das zehnjährige Jubiläum des Apple iPhones vor Augen führt. Und dann ist da noch dieses Imageproblem. Mal ehrlich: Niemand freut sich auf Anheb über die Einführung eines groß angelegten Prozesses zur Strategieentwicklung. Eine der Gruppen, die besonders reserviert darauf reagieren, sind ausgerechnet kreative Menschen, deren Ideen und Gestaltungsinstinkt so entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Einrichtungen sind. Wie schon Abraham Lincoln vermuten sie (meist aus Erfahrung) hinter solchen Aktivitäten einen Apparat, in den Ideen hineingelockt und dann in Ruhe erdrosselt werden. Trotz dieser Vorbehalte startete die Deutsche Nationalbibliothek die Implementierung eines Strategieprozesses, der, rechnet man die Erarbeitungs-

phasen mit ein, rund zehn Jahre (!) in die Zukunft blickt. Dafür gibt es mehrere Gründe: Der Auftrag der Deutschen Nationalbibliothek muss in Anbetracht neuer digitaler Wege zu publizieren und zu kommunizieren in seiner konkreten Ausführung neu verhandelt werden. Welche Erwartungen hat die Gesellschaft in Zeiten des Internets an ihre Nationalbibliothek? Was sollte in Anbetracht der dynamischen Informationsflut als Teil des kulturellen Gedächtnisses erhalten bleiben? So wenig wie das kulturelle Schaffen stillsteht, kann es darauf eine abschließende Antwort geben – aber eine Verständigung über eine angemessene Annäherung, auf deren Grundlage es sich planen und arbeiten lässt. Auch gilt es, organisatorische und technische Voraussetzungen zu schaffen – und zwar solche, die nur durch andauerndes konsequentes Handeln über längere Zeiträume hinweg realisierbar sind, komplexe Arbeiten, die möglicherweise kurzfristig keine Früchte tragen. Wenn wir über eine Vision für die Deutsche Nationalbibliothek sprechen, geht es nicht um Science Fiction, sondern um das Überführen ihres gesetzlichen Auftrags in die Zukunft durch Aktivitäten, die schon heute ihren Anfang nehmen müssen.

Strategischer Blick auf die nächsten zehn Jahre

Abbildung 1 auf der nächsten Seite zeigt den Strategieprozess im Überblick, wie er vom Leitungsstab in enger Zusammenarbeit mit dem Strategischen Leitungsteam, einem Gremium bestehend aus der Generaldirektion und den Bereichsleitungen, entwickelt wurde. Dieser kontinuierlich gestufte Prozess soll strategisches Planen im Arbeitsalltag der Deutschen Nationalbibliothek verankern und eine vorausschauende und nachhaltige Entwicklung befördern. Im Folgenden wird der Gesamtprozess Stück für Stück vorgestellt.

Gesetzlichen Auftrag in die Zukunft überführen

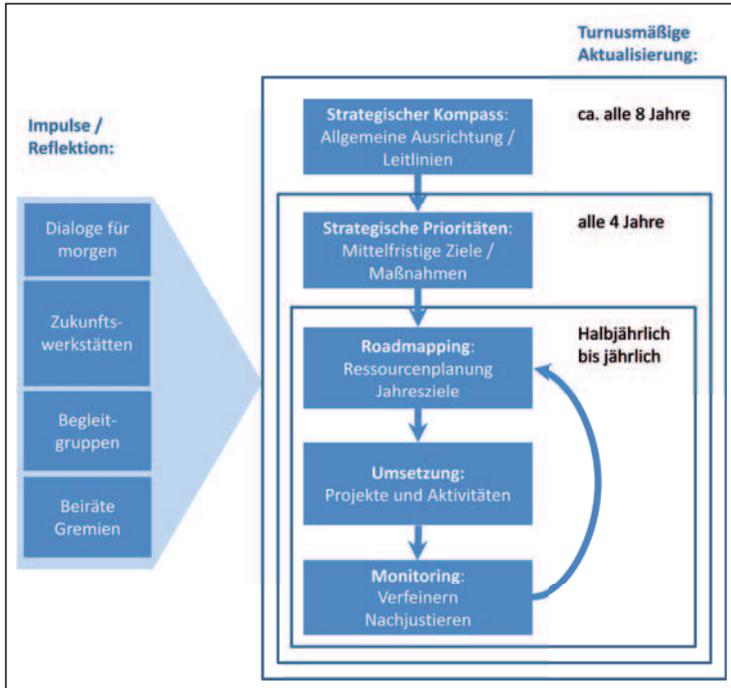


Abbildung 1: Der Strategieprozess der Deutschen Nationalbibliothek im Überblick

der Deutschen Nationalbibliothek – eine deutlich verbesserte Ausgangslage, um die zahlenreichen komplexen Themen anzugehen, für die politische und gesellschaftliche Unterstützung sowie enge Partnerschaften von besonderer Bedeutung sind.

Strategische Prioritäten

Aus den generellen Leitlinien des Strategischen Kompasses werden im nächsten Schritt die mittelfristigen Ziele und Maßnahmen abgeleitet und in den »Strategischen Prioritäten« dokumentiert. Ein solches Dokument gab es bereits für den Zeitraum 2013 bis 2016.² In einem einzigen Ausfallschritt versuchte man damals eine Ebene zu erreichen, für die im aktuellen Prozess drei aufeinanderfolgende Stufen (Kompass → Prioritäten → Roadmap) vorgesehen sind. Vor allem das Herunterbrechen der strategischen Ziele auf messbare Jahresziele für vier Jahre am Stück erwies sich als ein zu unflexibles Korsett. Bei der Erarbeitung der »Strategischen Prioritäten 2017–2020«³ wurde dieser Teil bewusst auf eine Folgestufe (Roadmap, Umsetzung und Monitoring) ausgelagert. Wie später zu sehen sein wird, geht dabei die Verbindlichkeit nicht verloren. Während man die letzten Strategischen Prioritäten hauptsächlich im Strategischen Leitungsteam erarbeitete, sind nun alle für die jeweiligen Themen zuständigen Expertinnen und Experten sowie Vorgesetzten maßgeblich beteiligt. Die Ziele werden gemeinsam entwickelt und gemeinsam getragen. Zudem führt die tiefere fachliche Auseinandersetzung im Allgemeinen zu einem ausgereifteren Ziel- und Maßnahmenkatalog, in dem die wichtigsten Aspekte zur Realisierung bereits bedacht sind. Der Schritt zur konkreten Umsetzungsplanung wird damit deutlich kleiner.

Ableitung von mittelfristigen Zielen und Maßnahmen

Ziele gemeinsam entwickeln und tragen

Im Rahmen der Priorisierung wird zwischen Innovationen und stabilisierenden Aktivitäten unterschieden, um eine ausgewogene Mischung zu erhalten. Zur Klärung besonders unklarer Aspekte kommt ein spezielles Workshopformat, die Zukunftswerkstatt der Deutschen Nationalbibliothek, zum Einsatz: Darin helfen kleine, gemischt besetzte Arbeitsgruppen je nach Art der Fragestellung Ideen zu entwickeln, Themen zu sortieren, Hinderungsgründe aufzuzeigen und Knoten zu lösen. In so-

Zukunftswerkstatt und Begleitgruppen

Strategischer Kompass

Die allgemeine Ausrichtung und die Leitlinien sind in einem Strategischen Kompass festgehalten. Hier werden die großen strategischen Linien gezogen, der grundsätzliche Kurs der Deutschen Nationalbibliothek gesetzt. Er richtet sich an ein breites Publikum: an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DNB, ihre Gremien und Partner, ihre Nutzerinnen und Nutzer, die Fachcommunity, Kultur-, Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen und an die kulturinteressierte Öffentlichkeit.

Der erste im letzten Jahr erschienene Kompass trägt den Titel »Deutsche Nationalbibliothek 2025«.¹ An seiner Entstehung wurden in einem gestuften Verfahren alle oben genannten Zielgruppen direkt oder indirekt beteiligt. Kulturschaffende, Verlage, Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Medien wurden über eine speziell hierfür gestartete Veranstaltungsreihe »Dialoge für morgen« zur Reflexion verschiedener Fragestellungen eingebunden und konnten dabei wichtige Impulse geben. Auf diese Weise ist nicht nur ein gut abgestimmter Text entstanden, sondern auch ein tieferes gemeinsames Verständnis über die Aufgaben, den erreichten Stand, die Ziele und Herausforderungen

Es lohnt sich, alle Zielgruppen zu beteiligen

genannten Begleitgruppen werden die erarbeiteten Ziele in einer Gesamtschau reflektiert. Dieses Format eignet sich besonders gut, um Unklares und Unausgewogenes zu identifizieren und allgemeine Querschnittsthemen zu besprechen.



Abbildung 2: Die Begleitgruppe des Standorts Frankfurt am Main diskutiert den Entwurf der Strategischen Prioritäten 2017–2020. Es wurde dabei abwechselnd im Plenum und in Kleingruppen gearbeitet.

Foto: Deutsche Nationalbibliothek, Susanne Oehlschläger

Roadmapping, Umsetzung und Monitoring

Aufbauend auf den Strategischen Prioritäten erfolgt nun die konkrete Umsetzungsplanung. Die wichtigsten Meilensteine, Abhängigkeiten und statistischen Eckdaten sowie der geschätzte Ressourcenbedarf werden in einer groben Wegbeschreibung (Roadmap) dokumentiert. Diese muss immer

Roadmap

mindestens für die nächsten beiden Jahre ausgestaltet sein, und alle Angaben sind für die nächsten zwölf Monate.

Alle neuen Projektanträge und Planungen in der Produktentwicklung müssen nun in klarem Bezug zur verabredeten Roadmap und den dahinter stehenden Zielen stehen, um genehmigt zu werden. Natürlich kann nicht völlig ausgeschlossen werden, dass sich neue Handlungsfelder ergeben, die bislang keine Berücksichtigung in der Roadmap oder – noch gravierender – in den Strategischen Prioritäten gefunden hatten. In solchen Fällen muss im Strategischen Leitungsteam die Dringlichkeit des Themas gegenüber den möglicherweise weitreichenden Auswirkungen auf die anderen bereits vorbereiteten Aktivitäten abgewogen werden. In jedem Fall sind neue Themenstränge oder Aktivitäten vollständig in den Strategieprozess zu integrieren.

In halbjährlichen Schritten wird im Prozessschritt »Monitoring« der Fortschritt zu den einzelnen Themen abgefragt und die Roadmap für den nächsten Betrachtungszeitraum aktualisiert. Verbindlich gesetzte Meilensteine sind hierbei nicht ohne weiteres veränderbar. Änderungsvorschläge in diesem Bereich werden intensiv geprüft. Ziel ist es, grundlegende Probleme in Aktivitäten rechtzeitig zu erkennen und gut laufende Aktivitäten durch Planänderungen nicht ungewollt ins Stocken zu bringen. Enge Verflechtungen zwischen den Vorhaben ergeben sich beispielsweise allein schon dadurch, dass häufig dieselben Personen in unterschiedlichen Projekten benötigt werden. Aber es bestehen natürlich

Halbjährliches Monitoring

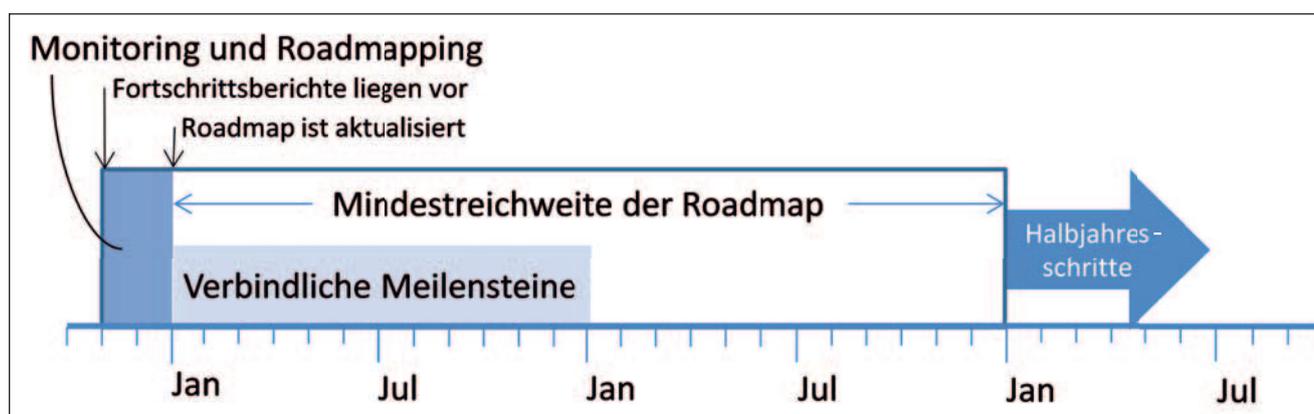


Abbildung 3: Prozessschritte Roadmap und Monitoring: Halbjährlich wird der Fortschritt erhoben und die Roadmap aktualisiert. Dafür sind zwei Kalendermonate eingeplant. Es müssen mindestens die nächsten zwölf Monate ausgestaltet sein. Die Meilensteine der nächsten zwölf Monate sind hierbei verbindlich.

auch fachliche Abhängigkeiten, die bedacht werden müssen. Verzögerungen bei Grundlagenarbeiten können zu einer Kaskade von Planänderungen führen. Durch die Dokumentation der Abhängigkeiten ist diesen die nötige Aufmerksamkeit garantiert. Andererseits bietet das System die Flexibilität, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und beispielsweise gut laufende Themenstränge mit einer höheren Priorität zu behandeln.

Lehrjahre

Es ist zu früh, um ein abschließendes Fazit zu ziehen. Das gesamte Jahr 2017 wird noch als Lehrjahr für den neuen Strategieprozess zu verbuchen sein. Es fehlen noch Erfahrungswerte für das Roadmapping und Monitoring. Da die Abläufe noch nicht rundgeschliffen und eingespielt sind und in einigen Bereichen auch inhaltlich Neuland betreten wurde, wird der erste Durchlauf erst Ende Februar 2017 vollständig abgeschlossen sein. Je stärker der gesam-

te Ablauf zur Routine wird, desto straffer können die einzelnen Phasen organisiert werden.

Was dabei optimistisch stimmen darf, sind unsere positiven Erfahrungen mit der Einführung des Projektmanagements. Auch dieser Prozess wurde schrittweise in der Deutschen Nationalbibliothek implementiert, musste einige Kinderkrankheiten durchleiden und ist nun selbstverständlicher Teil unseres täglichen Handelns. Der Strategieprozess startet also nicht in einem leeren Raum, sondern bildet eine natürliche Verlängerung einer bereits etablierten Prozesskette und kann daher an bestehende Gremien, Abläufe und Vorlagen anknüpfen. Am Ende ist der Strategieprozess aber nicht mehr und nicht weniger als ein – hoffentlich nützliches – Werkzeug. Unter unsachgemäßer Bedienung ließen sich damit gewiss auch herumschwirrende Ideen einbetonieren. Er kann aber auch dazu dienen, einige davon endlich in die Tat umzusetzen. Zumindest im Kontext der Deutschen Nationalbibliothek gilt daher die Empfehlung: Wer Visionen hat, sollte den Strategieprozess nutzen.

Erfolgreiches
Projektmanage-
ment

Anmerkungen

- 1 Deutsche Nationalbibliothek 2025: Strategischer Kompass, <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101-2016070603>>
- 2 Strategische Prioritäten 2013–2016, <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101-2014022604>>
- 3 Strategische Prioritäten 2017–2020, <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101-2017021403>>