

Positionierung und Profilierung der Archive neben und mit anderen Kulturinstitutionen

Vorträge im Rahmen des 62. Südwestdeutschen
Archivtags am 11. Mai 2002 in Mosbach

Verlag W. Kohlhammer Stuttgart 2003

Hannelore Jouly

Ich wollte beweisen, dass in Stuttgart doch etwas geht! **Zur Positionierung einer Stadtbücherei als Kulturinstitution**

Sehen Sie mir bitte eine provozierende Unhöflichkeit als Einstieg, als Stimulation der Aufmerksamkeit nach: es geht um das landläufige Image von Archiven.

Kürzlich war ich eingeladen zu einem Kongress über multimediale Ausstellungsinszenierungen. Es referierten und präsentierten Experten, Theoretiker, Praktiker und *Medienjungs* – intelligent, kreativ, richtig gut drauf. In Nebensätzen war öfter von Ausstellungen der Staatsarchive die Rede. Das Urteil war pauschal ein Gegenbild der eigenen innovativen Ideen – also: Inbegriff von Langeweile, Fantasielosigkeit, eine trockene Mischung aus Vitrine und Ordnung.

Da ich zu diesem Beitrag bereits verpflichtet war, bin ich bei den *hingehauenen* Nebenbeiäußerungen so zusammengezuckt, wie ich immer zusammenzucke, wenn über biedere Bibliothekarinnen gespottet wird, die im Laufe ihres unerotischen Lebens zu einer Karteikarte vertrocknen.

Aber Wegzucken nutzt nichts! Wir müssen ganz genau hinschauen und das Image, das unsere Institutionen in der Öffentlichkeit haben, analysieren.

Vier Arbeitsschritte will ich skizzieren. Ich schlage als erstes eine Analyse der Stärken und Schwächen vor, als zweites die

Entwicklung von profilbildenden Imagezielen und als drittes einen strategischen Weg, um gesetzte Imageziele zu erreichen. Als viertes wird die Erkenntnis dazu kommen, dass dieser Prozess nicht abschließbar ist, sondern sich in Zyklen erneuern muss.

So sah jedenfalls mein Ansatz aus, als ich 1991 die Leitung der Stadtbücherei Stuttgart übernommen habe, ein *graues Mäuschen* unter den Stuttgarter Kulturinstitutionen. Meinem Veränderungswillen hielt alle Welt entgegen: *Was Sie sich da ausdenken, geht so und so nicht!* Es folgten Standardargumente und Bedenkenträgereien, mit denen ich nicht langweilen will.

Also habe ich mich an die Arbeit gemacht, um zu beweisen, dass es doch geht, auch in Stuttgart oder an einem anderen Ort.

Ich habe Bilder von einer Traumbibliothek: kultureller Ort, unerschöpflich im Angebot, höchste Dienstleistungsqualität eingebettet in fachliche Kompetenz, Flair zum Wohlfühlen, unkonventionell, verblüffend, animierend. Im Gegensatz zu vielen Managementtrainern vertrete ich die Meinung, dass Vorgesetzte nicht nur Moderatoren sein sollten, sondern inspirierende Impulse in den *Pool* der Ideen der Mitarbeiter, der Partner, der Besucher einspeisen sollten.

Stärken-Schwächen-Analyse

Ein erster Schritt zur Analyse der Stärken und Schwächen ist das Zusammentragen der gängigen Meinungen über Archive, der häufig gebrauchten Begriffe und Bilder. Zu Rate ziehen sollte man Presseberichte, Grußworte und Eröffnungsreden, Beschreibungen in Romanen und Filmen, möglicherweise vorhandene Untersuchungen. Über öffentliche Bibliotheken gibt es Untersuchungen der Bertelsmannstiftung.

Ein weiterer Schritt ist die Befragung möglichst vieler Mitarbeiter, die aus ihrer Sicht sehr differenzielle Bilder zu zeichnen wissen.

An dritter Stelle sollte eine Besucherbefragung stehen. In meiner Anfangsbibliothekszeit haben wir eine erste Besucherbefragung gemacht, mit ziemlich negativen und für langjährige Mitarbeiter schockierenden Ergebnissen. Aber aus diesen schmerzlichen Erkenntnissen hat sich ein Fundus an Optimierungspotential ergeben.

Es wird sich außerdem anbieten, mit Partner-Institutionen, mit vorgesetzten Dienststellen, mit einflussreichen Persönlichkeiten, mit Politikern und mit Journalisten zu sprechen. Wer genau hinhört, wird viel erfahren.

Entwicklung von profilbildenden Imagezielen

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen sollten die Ziele für Profil und Image beschrieben werden. Es ist

unerlässlich, an diesem Prozess möglichst viele Mitarbeiter zu beteiligen. Jeder Mitarbeiter wird Ziele nur dann verfolgen können, wenn er sie mittragen kann.

Entscheidend ist es, mit Mut, Selbstvertrauen, vielleicht auch mit Witz die eigenen Stärken zu erkennen, zu betonen, auszubauen. Schwächen sind zu mindern oder auch manchmal bewusst zu akzeptieren. Wenn das mit leiser Ironie gelingt, kann sich aus einer nicht minderbaren Schwäche charmanter Reiz entwickeln. *Wir können alles außer Schwäbisch* ist ein solcher, allerdings nicht recht geglückter Versuch.

Im Kollegium der Stadtbücherei wurde ein einseitiges Blatt mit Imagezielen verabschiedet. Als Stärken werden genannt: freundlich, hilfsbereit. *Innovativ* wird hinzugefügt, um eine anerkannte Schwäche zu optimieren. *Internationalität* wird als neues Ziel genannt. Verabredet haben wir, uns nicht weiter gegen die nervenden *Bücherwürmer* und *Leseratten* zu wehren, sondern zu lernen, dieses unausrottbare Getier als sympathische Wesen zu akzeptieren.

Strategischer Weg

Aus der Analyse der Stärken und Schwächen, aus der Zieldefinition, muss nun ein Strategiepapier entstehen, in dem die Arbeitsinhalte genannt sind, die zum Erreichen der Ziele notwendig sind. Das kann viel sein und weitere Bereiche betreffen.

Zum Beispiel:

- räumliche Modernisierung,
- Verbesserung der technischen Ausstattung,
- neues Design für Drucksachen, Publikationen, Internetauftritte,
- Optimierung von Dienstleistungen, auch mit Unterstützung von IT,
- Training in Kundenfreundlichkeit,
- aus dem Rahmen fallende Veranstaltungen,
- kontinuierliche Pressearbeit,
- Entrümpelung der eigenen bürokratischen Fachsprache,
- Verstärken der Kooperation mit befreundeten Institutionen,
- Bilden von Netzwerken,
- Einwerben von Projekten, Anwerben von Sponsoren,
- angenehme, inspirierende Atmosphäre schaffen (*form follows emotion*).

In der Stadtbücherei Stuttgart war das Programm so gewaltig, dass wir uns erschöpft hätten zurücklehnen können und klagen *das schaffen wir nie!* Statt zu klagen, haben wir aus dem Großprogramm Jahresportionen gebildet, ein personell und finanziell leistbares Programm, unter Stöhnen leistbar.

Managementzyklus

Selbstverständlich ist das beschriebene Konstrukt nicht statisch. Die Veränderung der Institution verändert nach und nach das Image, was wiederum Rückwirkungen hat auf Ziele und Strategien. Das kann funktionieren wie ein Regelkreis. Zu dem Regelkreis gehört das Abgleichen von Zielen und Ergebnissen.

Ein wichtiger Messfaktor sind Wiederholungen von Besucherbefragungen.

1999 hatte die Stuttgarter Stadtbücherei im Rahmen eines Forschungsprojekts die Möglichkeit für eine umfassende Besucherbefragung. Das Ergebnis war geradezu hymnisch im Vergleich zu unserer Anfangsbefragung.

Ich gehe auf einige Ergebnisse im Detail ein, da es Übertragbarkeiten von Bibliotheken und Archiven geben könnte und weil die Unterschiede Aktionsräume zwischen den beiden Institutionen erkennen lassen.

Die Besucher der Stuttgarter Zentralbücherei sind überwiegend jung und gut gebildet, oder auf dem Weg zu einer guten Ausbildung. Die Interessen sind weit gefächert. Geschätzt wird an der Bibliothek die *paradiesische Atmosphäre*, gemütlich und modern soll es sein, ruhig und inspirierend. Erträumt werden Oasen mit Sofas und Wintergärten.

Von den Mitarbeitern wird umfassende Kompetenz, Humor und Charme erwartet.

Auch der kleinste organisatorische Mangel fällt den selbstbewussten Besuchern auf.

Das Veranstaltungspublikum ist weitaus älter (über 50 Jahre), noch gebildeter, interessiert an weiter führenden Gesprächen und vertiefter Lektüre. Die Befragten sind ein kulturell aktives Publikum. Sie gehen gerne ins Theater, zu Musikveranstaltungen, in Buchhandlungen.

Motivation der Mitarbeiter

Es stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter für derartige experimentelle Kursänderungen einer öffentlichen Kulturinstitution zu begeistern sind. Wie kann ein innovatives Klima geschaffen werden, wo wir doch in Bibliotheken wie Archiven niemals fertig sind mit unseren Pflichtaufgaben? Die Gleichzeitigkeit von Pflicht und Kür fällt nicht jedem leicht, auch weil ständige Veränderung akzeptiert werden muss, das Nichtperfekte auszuhalten ist.

Was also kann Mitarbeiter motivieren? Auf jeden Fall die Möglichkeit, sich intensiv an dem Entwicklungsprozess zu beteiligen.

Des Weiteren zum Beispiel:

- ungewöhnliche Veranstaltungen und Ausstellungen, bei denen es öffentliches Lob gibt, bei denen man neue Erfahrungen mit sich selbst, mit Kollegen, mit Besuchern macht (Lange Nächte der Museen zum Beispiel),
- Kooperation mit Institutionen, deren Arbeitsstil anders ist (Theater, ausländische Kultureinrichtungen ...),
- europäische Projekte, bei denen sich europäische Arbeitskontakte anbahnen,
- *Job-Rotation*,
- interner *Braintrust* zum Austausch von Ideen, nicht zur Optimierung organisatorischer Abläufe.

Kurz, alle Grenzüberschreitungen, Gegenüberstellungen mit Ungewohntem schaffen ein innovatives Klima. In der Betriebswirtschaft nennt man das *job-*

enlargement. Die Arbeit wird abwechslungsreicher und macht mehr Spaß, das persönliche Prestige steigt durch den Imagegewinn der Institution. Es kann auch durchaus sein, dass in diesem Prozess Routinearbeiten schneller bewältigt werden.

Die Bilanz ist positiv, weil viele Komponenten ineinander greifen, sich gegenseitig stützen und beflügeln:

- motivierte Mitarbeiter,
- gute Resonanz in den Medien,
- freundschaftliche Verbundenheit mit anderen Institutionen, mit einflussreichen Persönlichkeiten,
- zunehmende Zahl der Besucher mit zunehmender Zufriedenheit,
- Anerkennung und Respekt der vorgesetzten Behörden.

Natürlich ist das Leben nicht ganz so ideal, wie das Konzept schlüssig. Auf Hindernisse und Störungen sollten wir vorsichtig eingestellt sein, ohne uns Schwung, Dynamik, Energie rauben zu lassen.

Ich wünsche den Archiven Mut und Lust bei allen experimentellen Grenzüberschreitungen. Mögen die Archive innovative und attraktive Schaufenster der Vergangenheit werden, ohne Vernachlässigung der klassischen Aufgaben. Mögen sie ein breites Publikum für Geschichte begeistern und mögen die Experten, die Journalisten, die Politiker dies wahrnehmen und darüber reden, klug, intelligent, mit Respekt und Enthusiasmus.