

Überlegungen zur Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien an wissenschaftlichen Bibliotheken

Michael Czolkoß-Hettwer

Green Library Movement

In der Bibliothekscommunity ist das Thema ökologische Nachhaltigkeit mittlerweile unter dem Label „Green Library“ bzw. „Green Library Movement“ etabliert. Vertreter/-innen dieser Bewegung haben ihre Arbeit durch Veröffentlichungen vielerorts dokumentiert¹ und in den vergangenen Jahren sind mit der IFLA Special Interest Group ENSULIB („Environment, Sustainability and Libraries“, Gründung 2008; derzeit im Prozess der Aufwertung zu einer Sektion) oder auch dem 2018 in Deutschland gegründeten „Netzwerk Grüne Bibliothek“ festere Formen der instituti-
onsübergreifenden Zusammenarbeit entstanden.²

2015 wurde auf einem Sondergipfel der Vereinten Nationen in New York die „2030 Agenda for Sustainable Development“ verabschiedet, in deren Rahmen ein umfassender Katalog von insgesamt 17 *Sustainable Development Goals* (SDG) erarbeitet wurde. Die SDGs – die auch die normativen Ankerpunkte für die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und die *Green Library* Bewegung bilden – berühren die drei Handlungsfelder (1) Soziales, (2) Ökonomie und (3) Ökologie.³

Alle drei Handlungsfelder sind für Bibliotheken relevant. Der Fokus dieses Aufsatzes richtet sich gleichwohl exklusiv auf das Feld der ökologischen Nachhaltigkeit. Basis hierfür ist das Vorrangmodell der Nachhaltigkeit. Diesem Modell folgend ist eine intakte Ökologie eine notwendige Voraussetzung für die Gestaltung einer in sozialer Hinsicht nachhaltigen Gesellschaft und nur auf Grundlage der sozialen Nachhaltigkeit kann eine nachhaltige Wirtschaft realisiert werden.

Ökologische Nachhaltigkeit findet an wissenschaftlichen Bibliotheken weltweit zunehmend mehr Aufmerksamkeit. Strategischen Nachhaltigkeitszielen haben sich wissenschaftliche Bibliotheken bis dato jedoch noch kaum verschrieben. Die Rahmenbedingungen sind jedoch günstig, um dies zu ändern. Der folgende Beitrag beleuchtet diese Rahmenbedingungen und fragt danach, wie eine Strategieimplementierung gelingen kann. Als zentral erachtet wird dabei die Einbeziehung der Mitarbeitenden und die Bereitschaft, über den Tellerrand der eigenen Institution hinauszublicken.

Strategien an wissenschaftlichen Bibliotheken

Auf dem Bibliothekartag in Berlin 2018 waren sich die Teilnehmenden eines *Hands-on Labs* einig, dass es für die Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen „einer Strategie bedarf, an der sich eine Bibliothek orientieren kann. Einzelne Veränderungen müssten demnach stärker eingebunden sein in eine allgemeine Nachhaltigkeitsleitlinie, welche vom Bibliothekspersonal, von den Trägerinstitutionen und sichtbar auch vom Publikum mitgetragen wird.“⁴ Stand heute jedoch verfügen nur sehr wenige wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland über eine nach außen kommunizierte Strategie.⁵

Zentral hierfür ist der Umstand, dass wissenschaftliche Bibliotheken in den meisten Fällen als Univer-

1 Siehe u.a. Hauke, Petra / Charney, Madeleine / Sahavirta, Harri (Hg.): *Going Green: Implementing Sustainable Strategies in Libraries around the World. Buildings, Management, Programmes and Services*, Berlin / Boston 2018; Hauke, Petra / Latimer, Karen / Werner, Klaus Ulrich (Hg.): *The Green Library – Die Grüne Bibliothek*, Berlin / Boston 2013. Verwiesen sei auch auf BuB. Forum Bibliothek und Information 2-3 (2020), die mit einigen interessanten Beiträgen einen Schwerpunkt auf ökologische Nachhaltigkeit legt.

2 Siehe die jeweiligen Homepages unter <https://www.ifla.org/environment-sustainability-and-libraries> und <https://www.netzwerk-gruene-bibliothek.de/> [16. Juni 2020].

3 Siehe hierzu Hauff, Michael von / Schulz, Robin / Wagner, Robin: *Deutschlands Nachhaltigkeitsstrategie*, Konstanz 2018.

4 Hauke, Petra et al.: Bericht zum „Hands-on-Lab analog: Bibliotheken auf dem Weg zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit“ auf dem Deutschen Bibliothekartag in Berlin am 15. Juni 2018, in: *O-Bib. Das Offene Bibliotheksjournal* 5/4 (2018), S. 276-283, hier S. 281 (DOI: [10.5282/o-bib/2018H4S276-283](https://doi.org/10.5282/o-bib/2018H4S276-283)).

5 Düren, Petra / Lipka, Regine: *Praxishandbuch strategische Planung und Controlling in Bibliotheken*, Berlin / Boston 2019, S. 93.

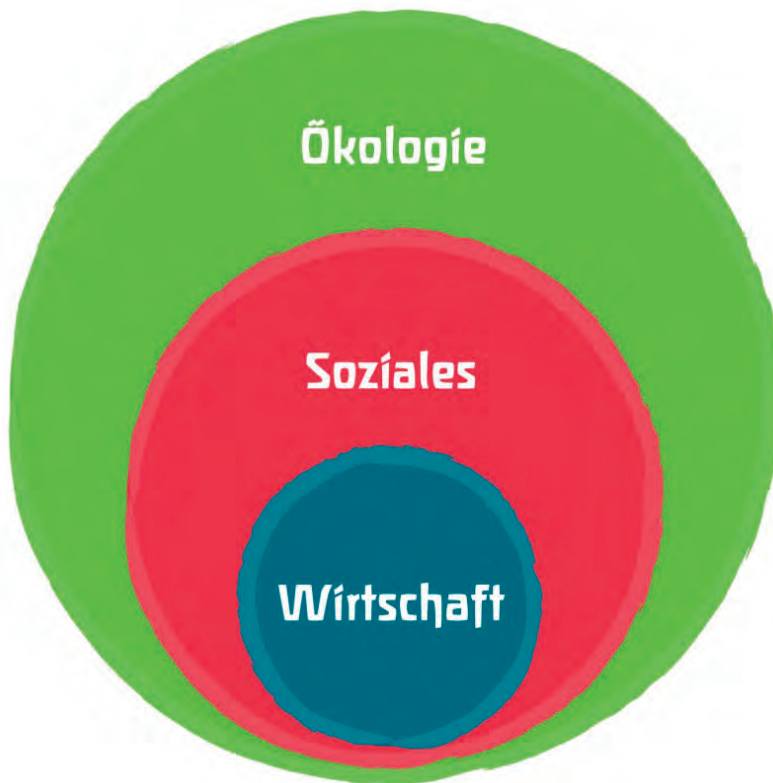


Abbildung 1: Vorrangmodell der Nachhaltigkeit. Aus: Wikimedia Commons https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/94/Nachhaltigkeit_-_Drei-Säulen-Modell_und_Vorrangmodell.svg [16. Juni 2020]

sitäts- oder Hochschulbibliotheken Teileinrichtung einer Trägerinstitution sind. Wie Christopher Landes darlegt, erschwert diese Konstellation die systematische, strategisch gesteuerte Nachhaltigkeitsarbeit: „The involvement of the library administration in the decision-making processes of the university limits the possibility of independently carrying out sustainable measures on a large scale.“⁶ Gleichwohl könne laut Rafael Ball jede wissenschaftliche Bibliothek prinzipiell strategisch gesteuert werden, was „nichts anderes“ bedeute, „als ein Management nach objektiv messbaren Zielen zu organisieren und umzusetzen.“⁷ Ausschlaggebend sei dabei, ob die jeweilige Hochschule als Trägerinstitution modernen Managementmethoden aufgeschlossen gegenüberstehe, was laut Ball eben durch das Vorliegen einer ausformulierten Strategie und einer Steuerung der Arbeit über definierte Ziele zum Ausdruck kommen könne. In diesem

Fall könne die zugehörige Bibliothek hieran anschließen und ihrerseits eine strategische Steuerung implementieren. Ist die Hochschule hingegen auch von ihrem Selbstverständnis her als klassische Behörde aufgestellt, wird die Strategieimplementierung für die Bibliothek hingegen ungleich schwieriger bis unmöglich.⁸

Petra Düren und Regine Lipka haben die überzeugende These formuliert, dass für (wissenschaftliche) Bibliotheken – unabhängig von der Verfasstheit möglicher Trägerinstitutionen – zukünftig kurz- und mittelfristige Planungsinstrumente nicht mehr ausreichen werden, „um den dauerhaften Erfolg einer Bibliothek zu gewährleisten.“⁹ Angesichts des digitalen Wandels der Gesellschaft gewinne das langfristig ausgerichtete normative Management, das die Komponenten Vision, Leitbild und Mission beinhaltet, zunehmend an Bedeutung. Dabei konstatieren die Autorinnen, dass für das normative Management von Bibliotheken das Thema ökologische Nachhaltigkeit derzeit im Trend liegt.¹⁰ Wenn auch Strategien mittelfristig angelegt sind, lässt sich im Anschluss an Düren und Lipka die These aufstellen, dass auch die Strategieimplementierung für wissenschaftliche Bibliotheken künftig ein bedeutender Erfolgsfaktor wird.

Verwiesen sei vor diesem Hintergrund auf die im Mai 2018 veröffentlichte „Zukunftsstrategie 2025“ der Universitätsbibliothek Bielefeld. (Ökologische) Nachhaltigkeit spielt hierin zwar keine prominente Rolle, wird jedoch als normative Handlungsgrundlage adressiert: „Einen Kompass für die Bewältigung der hier skizzierten Veränderungsprozesse gibt ein Set von Werten vor, denen sich die Beschäftigten der UB verpflichtet fühlen. Dazu gehören Transparenz, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Effizienz, Nachhaltigkeit und Bedarfsorientierung.“¹¹ Genannt sei auch das Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin, das derzeit im Rahmen des Projekts „Wandel@FU-Bib“ einen umfassenden Restrukturierungsprozess durchläuft. Im Zuge dieses Prozesses wird eine Strategie erarbeitet, die auf den drei Eckpfeilern „Vision“, „Mission“ und „Werte“ basiert. Das Thema Nachhaltigkeit wird darin zentral verankert, was auch in einem Nachhaltigkeitsteam

6 Landes, Christopher: Challenges and Opportunities in Implementing a sustainable Approach at Academic Libraries, in: Petra Hauke et al. 2018 (wie Anm. 1), S. 181-196, hier S. 186.

7 Ball, Rafael: Können Wissenschaftliche Bibliotheken strategisch gesteuert werden? Ausschlaggebend: Strategie und Management des Trägers, in: Andreas Mittrowann / Meinhard Motzko / Petra Hauke (Hg.): Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven, Bad Honnef 2011, S. 149-154, hier S. 149.

8 Ebd., S. 150 u. passim.

9 Düren / Lipka 2019 (wie Anm. 5), S. 13.

10 Ebd., S. 37f.

11 Universitätsbibliothek Bielefeld (Hg.): UB 2025 – Zukunftsstrategie der Universitätsbibliothek Bielefeld, Mai 2018, S. 4f. Online abrufbar unter https://www.uni-bielefeld.de/ub/div/pdf/2018_05_03-Strategiepapier_Endfassung.pdf [16. Juni 2020].

zum Ausdruck kommt, das momentan an der Bibliothek installiert wird.¹²

Die Strategieformulierung muss gleichwohl nicht am Anfang der Nachhaltigkeitsarbeit stehen. Wie die folgenden Ausführungen zeigen, verläuft der Weg oft umgekehrt. Einzelne Mitarbeiter/-innen entdecken das Thema für sich, schließen sich mit Kolleg/-innen zusammen und suchen nach Verbesserungspotentialen. Die Institutionalisierung und die strategische Rahmung der Nachhaltigkeitsarbeit schließen an diese Schritte an.

Von der Nachhaltigkeitsarbeit zur Strategieimplementierung

Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken im In- und Ausland zeigen, dass es nicht erst einer ausformulierten (Nachhaltigkeits-)Strategie bedarf, um nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen umzusetzen. Exemplarisch seien hier die Universitätsbibliotheken Bern und Wien genannt, an denen einzelne Mitarbeiter/-innen die Initiative zur Gründung von Arbeitsgruppen ergriffen haben, um das Thema Nachhaltigkeit an ihren Einrichtungen voranzubringen.

An der UB Wien besteht seit 2011 die AG *Corporate Social Responsibility*, in deren Rahmen „Ökologische Verantwortung“ als Handlungsfeld definiert wurde und entsprechend von AG-Angehörigen koordiniert wird. Durch den Einsatz der AG ist an der UB Wien bereits seit vielen Jahren ein Elektrofahrzeug für die Transporte zwischen den zahlreichen Bibliotheksstandorten im Einsatz; Maßnahmen wurden ferner im Bereich Energieeinsparung im Büroalltag umgesetzt. Ein Schwerpunkt der AG liegt auf der jährlichen Durchführung eines CSR-Tages, der sich an die Mitarbeitenden der UB richtet und ein Weiterbildungsformat darstellt.¹³

An der UB Bern besteht seit 2018 die AG Nachhaltige Entwicklung mit insgesamt fünf Mitgliedern. Bisher hat die AG vor allem eine Reihe thematisch einschlägiger Ausstellungen realisiert.¹⁴

Die Gründung niedrigschwelliger AGs oder vergleichbarer Organisationsformen ist ein guter Startpunkt, um innerhalb der eigenen Bibliothek das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda zu setzen und Mitstreiter/-innen zu finden. Für die Umsetzung konkreter Maßnahmen kann dabei auf einige äußerst hilfreiche Publikationen zurückgegriffen werden. Genannt seien die Handreichung „Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“,¹⁵ die im Rahmen des LeNa-Projekts erarbeitet wurde, sowie der Leitfaden „Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb“¹⁶ des HOCH^N-Netzwerkes. Bei „LeNa“ handelt es sich um ein 2013–2016 vom BMBF gefördertes Projekt zum Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Ebenfalls vom BMBF gefördert wird der Projektverbund HOCH^N, der sich der Frage widmet, wie nachhaltige Entwicklung an Hochschulen gesamtinstitutionell gelingen kann.

Sind an der Bibliothek erste Strukturen geschaffen und bietet die Trägerinstitution einen entsprechenden Möglichkeitsraum, so empfiehlt es sich, die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Angriff zu nehmen. Ob der großen Komplexität des Themas Nachhaltigkeit, das letzten Endes jeden Arbeitsablauf und jede Dienstleistung einer Bibliothek berührt, muss man sich angesichts begrenzter Ressourcen vor Augen führen, dass die Erfolgsaussichten einer Nachhaltigkeitsstrategieimplementierung auf einem „ausgewogene[n] Verhältnis von Input (Ressourcen-Verfügbarkeit), Befähigung (Prozessfähigkeit), Output (Nutzen), Wirkung (Effektivität) und Ergebnissen“¹⁷ beruhen.

12 Lee, Martin / Riesenweber, Christina: Wir gestalten Wissensräume. Strategie-Entwicklung für das Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin. Vortrag auf dem virtuellen Bibliothekartag 2020, Mai 2020. Online abrufbar unter <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/17387>; zum Projekt Wandel@FU-Bib siehe die Projekthomepage unter <https://www.fu-berlin.de/sites/ub/ueber-uns/wandel/index.html> [26. Juni 2020]. Vgl. ferner Freie Universität Berlin, Präsidium (Hg.): Nachhaltigkeitsbericht 2018 – Freie Universität Berlin, Berlin 2018. Online abrufbar unter https://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/stabsstelle/kommunikation/publikationen/nachhaltigkeitsbericht_2018.pdf [Zugriff am 26.06.2020], S. 54. Hingewiesen sei hier auch – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – auf die „Strategie 2015–2020“ der Staatsbibliothek zu Berlin (Preußischer Kulturbesitz) (https://staatsbibliothek-berlin.de/fileadmin/user_upload/zentrale_Seiten/ueber_uns/pdf/sbb_strategie_2020.pdf) sowie auf die „Strategie der SUB Göttingen 2018–2021“ (<https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/strategie-2018-2021/>) [15. Juni 2020]. Das Thema ökologische Nachhaltigkeit findet in den genannten Strategien keine Erwähnung.

13 Blumesberger, Susanne: Corporate Social Responsibility an der Universitätsbibliothek Wien, in: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen & Bibliothekare 68/2 (2015), S. 291–312, hier S. 296–300 u. 305–308.

14 Siehe die AG-Homepage unter https://www.unibe.ch/universitaet/dienstleistungen/universitaetsbibliothek/ueber_uns/projekte/nachhaltige_entwicklung/index_ger.html#pane811053 [15. Juni 2020].

15 Fraunhofer-Gesellschaft / Helmholtz-Gemeinschaft / Leibniz-Gemeinschaft (Hg.): Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Handreichung, München 2016. Online abrufbar unter https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/LeNa-Handreichung_final.pdf [17. Juni 2020].

16 Technische Universität Dresden / Hochschule Zittau/Görlitz (Hg.): Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCHN). Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb (Betaversion), Stand: Oktober 2018. Online abrufbar unter <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/handlungsfelder/betrieb/hoch-n-leitfaden-nachhaltiger-hochschulbetrieb.pdf> [17. Juni 2020].

17 Ball 2011 (wie Anm. 7), S. 151.

Handlungsfelder und die Interaktion mit der Trägerinstitution

Der erwähnte Leitfaden des HOCH^N-Netzwerkes identifiziert eine Reihe von Handlungsfeldern, denen eine zentrale Bedeutung für einen nachhaltigen Hochschulbetrieb zukommt. Für Bibliotheken sind dabei die folgenden Bereiche relevant: (1) Beschaffung, (2) Abfallmanagement, (3) Mobilität, (4) Gebäude- und Energiemanagement, (5) Controlling, (6) Veranstaltungsmanagement und (7) Kommunikation. Universitäts- und Hochschulbibliotheken können dabei auf allen diesen Handlungsfeldern nur in einem jeweils unterschiedlich engen Rahmen eigenständig Maßnahmen umsetzen – dies gilt analog für andere wissenschaftliche Bibliotheken, bspw. an außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Essenziell ist vor diesem Hintergrund der Austausch mit der Trägerinstitution. Hervorzuheben ist dabei, dass an vielen Universitäten und Hochschulen die Nachhaltigkeitsarbeit in den vergangenen Jahren fester institutionalisiert und entsprechende Ansprechpartner/-innen benannt bzw. Gremien etabliert wurden.¹⁸ So verfügen von den sechs großen Universitäten in Berlin-Brandenburg mittlerweile drei über Nachhaltigkeitsgremien, die auf Ebene der Universitätsleitung angesiedelt sind: die Universität Potsdam hat eine Umweltkommission, an der FU Berlin ist die Stabsstelle Nachhaltigkeit und Energie tätig und an der TU Berlin besteht ein Nachhaltigkeitsrat.¹⁹ Ähnliche Tendenzen zeigen sich bei den außeruniversitären Forschungsorganisationen. Exemplarisch sei hier die Leibniz-Gemeinschaft genannt, die über einen Arbeitskreis Nachhaltigkeit verfügt.²⁰

Im Regelfall sind diese Gremien offen für den Austausch mit und die Mitarbeit von sämtlichen Organisationsangehörigen. Eine entsprechende Kontaktaufnahme kann nur von Vorteil sein. Sie befördert die Vernetzung innerhalb der Einrichtungen der Trägerinstitution, trägt zu einer erhöhten Sichtbarkeit der Bibliothek bei und ermöglicht eine Bündelung fachlicher Expertisen und individuellen Engagements.

Als besonders aktuelles Beispiel kann an dieser Stelle die in Berlin ansässige Hertie School genannt werden. Es handelt sich hierbei um eine staatlich an-

erkannte private Hochschule mit derzeit knapp 700 Studierenden. An der Hertie School wurde im Februar 2020 die „Sustainable Campus Working Group“ gegründet, an der neben Studierenden Vertreter/-innen aller Hochschuleinrichtungen inkl. der Bibliothek beteiligt sind. Die Aufgabe der Arbeitsgruppe besteht in der Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die für alle Hochschuleinrichtungen einen verbindlichen Handlungsrahmen bieten soll.²¹

Bestehen auf Ebene der Trägerinstitution (noch) keine entsprechenden Gremien, empfiehlt es sich gleichwohl, das Thema Nachhaltigkeit und die hierzu an der Bibliothek entwickelten Initiativen und Ideen auf die Agenda zu setzen und in die Diskussion einzubringen. Nur auf diese Weise kann ermittelt werden, welche Handlungsspielräume sich möglicherweise erschließen lassen und von welchen Akteuren Widerstände bzw. Unterstützung zu erwarten sind.

Strategieimplementierung in der Bibliothek

Wird die Strategieimplementierung in der Bibliothek in Angriff genommen, besteht die erste Herausforderung darin, eine Gruppe von verantwortlichen Mitarbeiter/-innen zu finden, die für festgelegte Bereiche die Zuständigkeit übernehmen. Je nachdem, von welcher Instanz der Impuls zur Nachhaltigkeitsstrategie ausgeht (Mitarbeitende, Bibliotheksleitung, sonstige Stakeholder), wird der Prozess der Festlegung von Zuständigkeiten unterschiedlich ausfallen. Fehlen die Kapazitäten, um direkt die Ausarbeitung einer Gesamtstrategie in Angriff zu nehmen, können zunächst auch für ausgewählte Teilbereiche der Bibliotheksarbeit (bspw. das Veranstaltungsmanagement) oder im Kontext eines bestimmten Projektes strategische Leitlinien und Maßnahmen für eine nachhaltige Arbeitsweise formuliert werden.²² Dies hängt maßgeblich vom fachlichen Hintergrund und den verfügbaren Zeitkontingenten der involvierten Akteure ab.

Eine Strategie gilt als Komponente des strategischen Managements. Sie erfasst eine mittelfristige zeitliche Dimension und dreht sich um die Frage, welche Ziele in den nächsten Jahren verfolgt werden sollen. Für die Strategieimplementierung ist die Entwicklung von

18 Einen guten Überblick über den Stand dieses Prozesses bieten Müller, Joachim / Stratmann, Friedrich: Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und Haltungen: Organisation und Konflikte, in: Hochschulmanagement 14/4 (2019), S. 101-108, hier v.a. S. 103. Müller und Stratmann fokussieren sich aus einer systemtheoretischen Perspektive auf die hemmenden Faktoren und Widerstände bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien an Hochschulen.

19 Auch die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg betreibt eine intensive Nachhaltigkeitsarbeit und hat für alle ihre Standorte ein anspruchsvolles Umweltmanagementsystem implementiert. Siehe hierzu <https://www.b-tu.de/unileben/umweltmanagement> [26. November 2020].

20 Siehe hierzu <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/organisation/gremien.html#c3944> [23. Juni 2020].

21 Für seine Auskünfte danke ich Dr. Christopher Landes, Leiter des Bibliotheks- und Informationssystems der Hertie School. Siehe auch <https://www.hertie-school.org/de/ueber-uns/daten-fakten> [01. Juli 2020].

22 Sailer, Ulrich: Nachhaltigkeitscontrolling. Was Controller und Manager über die Steuerung der Nachhaltigkeit wissen sollten, Konstanz 2016, S. 37. Sailer bezieht sich hier auf das Nachhaltigkeitsmanagement. Seine Überlegungen lassen sich jedoch auf die Strategieformulierung übertragen.

Kennzahlen wichtig, da sie es ermöglichen, zu überprüfen, in welchem Maße die gesteckten Ziele erreicht werden.²³ Eine Strategieimplementierung kann als eine Art kreislaufförmiger Prozess aufgefasst werden, in dem eine kontinuierliche Evaluierung und Nachjustierung sowie die stetige Einbringung neuer Ziele erfolgt. Zusammenfassend genannt werden sollen an dieser Stelle einige der zentralen Elemente im Prozess der Ausarbeitung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie an wissenschaftlichen Bibliotheken. Einige der folgenden Punkte – von denen einzelne auch isoliert umgesetzt werden können – wurden dabei bereits erwähnt:

- Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten / Bilden von Arbeitsgruppen (idealerweise auf freiwilliger Basis, ggf. Anreize zur Förderung),
- Ermöglichung von Weiterqualifizierungsmaßnahmen der am Prozess beteiligten Mitarbeiter/-innen,
- Kommunikation mit Trägerinstitution und Stakeholdern (inkl. Bibliotheksnutzende),
- fortwährende Planung der verfügbaren (personellen und finanziellen) Ressourcen,
- Prüfung der Einwerbung von Fördermitteln,
- Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs bei gleichzeitiger Maßnahmenpriorisierung,
- bei der Maßnahmenumsetzung: beginnen mit „low hanging fruits“,²⁴
- regelmäßige Evaluierung der umgesetzten Maßnahmen (wichtig hier: Kennzahlen),
- transparente Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern,
- Aufbau eines Feedbackmanagements für Bibliotheksmitarbeitende und -nutzende,
- Etablierung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung,²⁵
- Übergang der Nachhaltigkeitsarbeit in ein zertifiziertes Nachhaltigkeitsmanagement.²⁶

Jedes der hier angesprochenen Themen bedürfte einer eingehenden Betrachtung. Dies kann hier nicht

geleistet werden. Abschließend soll stattdessen ein Ansatz zur Einbeziehung von bzw. Aktivierung der Mitarbeitenden im Prozess der Nachhaltigkeitsstrategieimplementierung vorgestellt werden, da dieser Aspekt einen der zentralen Erfolgsfaktoren darstellt.

Die Einbeziehung der Mitarbeitenden

Der Impuls zur Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie kann von verschiedenen Akteuren ausgehen. Mitarbeiter/-innen mit oder ohne Leitungsfunktion können das Thema ebenso auf die Agenda setzen wie Bibliotheksnutzende. Eine maßgebliche Rolle können zudem Vorgaben von Seiten der Trägerinstitution oder auch der jeweils zuständigen politischen Akteure spielen. Unabhängig vom konkreten Ausgangsimpuls jedoch ist Petra Hauke und Melanie Padilla Segarra zuzustimmen, die betonen, dass die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie „am besten über die Leitungsebene der Bibliothek gesteuert“ wird. Sie müsse „zunächst strategische Ziele für die Themen des Umweltmanagements [...], z.B. im Rahmen von Leitlinien oder einer Vision“ vorgeben, „und diese dann als operative Ziele konkretisier[en]“. Zu den Aufgaben der Leitung gehört es auch, den Mitarbeitern für die Umsetzung der Ziele entsprechende Fortbildungen zu ermöglichen.²⁷

Das Agieren der Leitungsebene ist für den Erfolg dabei ein ebenso maßgeblicher Faktor wie die Bereitschaft des Personals, an der Strategieimplementierung mitzuwirken.²⁸ Zuzustimmen ist in diesem Zusammenhang Rafael Ball, der empfiehlt, die Einführung einer strategischen Steuerung „nicht als brutale Top-down-Aktion“ durchzuführen, da dies potenziell zum Boykott führe. Stattdessen plädiert er für einen „ganzheitliche[n] Führungsansatz“.²⁹

Angesichts der Komplexität des Themas Nachhaltigkeit ist es nach Ansicht des Autors sinnvoll, die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie direkt als einen Change Management-Prozess anzugehen. Damit wird auch noch deutlicher, dass bei der Implementierung eine Kombination von *Top-Down*- und

23 Düren / Lipka 2019 (wie Anm. 5), S. 13.

24 Sailer 2016 (wie Anm. 22), S. 14.

25 Zu diesem komplexen Thema, das eng mit der Frage der Kennzahlen verbunden ist, siehe Gouverneur, Laura: Nachhaltigkeitsberichterstattung im Hochschulkontext. Identifizierung von Qualitätskriterien aus Literatur und Praxis. Master-Arbeit. Hochschule für Nachhaltige Entwicklung, Eberswalde 2014. Online abrufbar unter <https://www.hnee.de/de/Hochschule/Nachhaltige-Entwicklung/Nachhaltigkeitsmanagement/Konzepte-und-Berichte/Nachhaltigkeitsbericht/Nachhaltigkeitsbericht-E9151.htm> [25. Juni 2020].

26 Siehe hierzu Vonhof, Cornelia / Padilla Segarra, Melanie: Grüne Bibliothek – Integration von Nachhaltigkeit in das Qualitätsmanagement von Bibliotheken, in: Konrad Umlauf / Klaus Ulrich Werner / Andrea Kaufmann (Hg.): Strategien für die Bibliothek als Ort. Festschrift für Petra Hauke zum 70. Geburtstag, Berlin / Boston 2016, S. 138-150.

27 Hauke, Petra / Segarra, Melanie Padilla: Die Grüne Bibliothek. Ökologische Nachhaltigkeit bei Bibliotheksbau und -ausstattung, in: Klaus Ulrich Werner / Petra Hauke (Hg.): Praxishandbuch Bibliotheksbau. Planung – Gestaltung – Betrieb, Berlin / Boston 2016, S. 30-41, hier S. 38f.

28 Landes 2018 (wie Anm. 6), S. 187.

29 Ball 2011 (wie Anm. 7), S. 151.

Bottom-Up-Ansätzen die besten Ergebnisse verspricht.³⁰ Widerständen seitens der Mitarbeitenden kann auf diese Weise besser begegnet werden.³¹ Zugleich verspricht die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter/-innen (trotz der damit verbundenen erhöhten Komplexität) inhaltlich bessere Ergebnisse. Insgesamt wird hier die Ansicht Jochen Apels geteilt, der resümiert: „Partizipative Problemlösungsprozesse, die auf die Qualifikationen und die Expertise aller Teammitglieder zurückgreifen, sind komplexen Veränderungsprozessen angemessener“³² als *Top-Down*-Methoden.

Vor diesem Hintergrund wird ein auf fünf gleichwertigen Eckpfeilern basierender Ansatz zur Einbeziehung der Mitarbeitenden bei der Strategieimplementierung vorgeschlagen, wobei das konkrete Vorgehen an die jeweilige Organisationskultur anzupassen ist. Die transparente Kommunikation dient dabei der fortwährenden Information über die Anliegen und Ziele des Prozesses – gegebenenfalls adaptiert für verschiedene Gruppen von Stakeholdern. Eine Maßnahme kann hier darin bestehen, Besprechungen und Besprechungsprotokolle öffentlich zugänglich zu machen. Anreize und Belohnungen sollen die Motivation fördern. An der FU Berlin bspw. wurde 2007 ein Prämiensystem eingeführt, durch das die Fachbereiche finanzielle Anreize erhalten, „organisatorische und verhaltensbezogene Energieeinsparungen zu realisieren.“³³ Für derartige Maßnahmen braucht man freilich eine bereits sehr ausgefeilte Kennzahlenerfassung. Weniger voraussetzungsvoll wäre hingegen die Erstattung von Bahnfahrten der 1. Klasse bei Dienstreisen, um dienstliche Flugreisen zu vermeiden.

Das Thema dienstliche Flugreisen zeigt auch, dass man mit konkreten Vorgaben und Verboten vorgehen kann. An der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft bspw. dürfen Hochschulmitglieder nicht mehr fliegen, wenn das Ziel der Dienstreise innerhalb von sechs Stunden mit der Bahn erreichbar ist.³⁴ Auch das Thema Beschaffung eignet sich gut für die Aufstellung konkreter Vorgaben. Die 2015 von der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde erlassene Richtlinie zur nachhaltigen Beschaffung gibt den zuständigen Mitarbeiter/-innen als Soll-Bestimmung vor, „bei jeder Beschaffung nach-

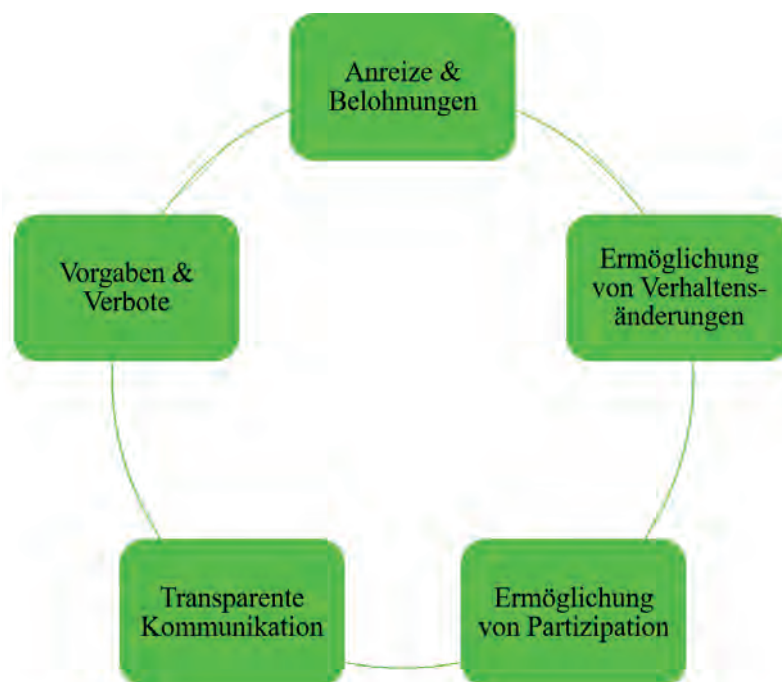


Abbildung 2: Eckpfeiler der Mitarbeiter/-innen-Einbeziehung (eigene Darstellung)

Anzeige

Lernen digital!
Die Welt wird digitaler. Ihre Bibliothek auch.
Machen Sie Ihre Bibliothek zum Lieblingslernort – die ekz-Gruppe unterstützt Sie dabei mit innovativen Produkten und Services.

ekz Gruppe

divibib
digitale virtuelle bibliotheken
eLearning, Onleihe-App, eKidz und Tigerbooks zur Leseförderung

easy theck
library technologies
OpenLibrary für erweiterte Öffnungszeiten

LMSCloud
Bibliothekssoftware und Discoverysystem als Cloud-Service

ekz
bibliotheks service
MakerBoxen zu Robotik und Programmierung, Lernräume zum Wohlfühlen

30 Apel, Jochen: Change Management an Bibliotheken, in: Perspektive Bibliothek 1/1 (2012), S. 169-195, hier S. 188 (DOI: 10.11588/pb.2012.1.9402).

31 Strategien zum Umgang mit Widerständen von Mitarbeitenden bei der Strategieimplementierung finden sich bei Düren / Lipka 2019 (wie Anm. 5), S. 73-76.

32 Apel 2012 (wie Anm. 30), S. 176.

33 Freie Universität Berlin 2018 (wie Anm. 12), S. 42.

34 HTW Berlin: Presseinformation Nr. 14 vom 25. September 2019. Online abrufbar unter https://www.htw-berlin.de/files/Presse/Pressemitteilungen/2019/PM_14_2019_Dienstreisen.pdf [29. Juni 2020].

haltige Kriterien zur Entscheidung“ heranzuziehen.³⁵ Konkrete Vorgaben und Verbote haben den Vorteil, dass sie für alle Mitarbeitenden gleichermaßen klare Orientierungspunkte setzen. Zugleich jedoch können sie in Frustration münden, wenn nicht die Grundlagen für die geforderten Verhaltensänderungen bereitgestellt werden. Soll also bspw. die Zahl von Dienstreisen reduziert werden, muss eine entsprechende Infrastruktur für virtuelle Meetings – inkl. entsprechender Weiterqualifizierungsmaßnahmen – eingerichtet werden.



Abbildung 3: Logo Libraries 4 Future.

Aus: <https://libraries4future.org/downloads/> [16. Juni 2020]

Zur Ermöglichung von Partizipation gehört es, dass Gremien offen für Gäste und neue Mitglieder sind sowie auch eine Möglichkeit für alle Bibliotheksangehörigen (und idealerweise auch Nutzer/-innen) bieten, laufende Prozesse zu kritisieren, zu kommentieren und eigene Ideen einzubringen. Die AG Nachhaltige Entwicklung an der UB Bern bietet hierfür auf ihrer Webseite eine virtuelle Pinnwand an.

Ausblick

In einer Stellungnahme betonte der Deutsche Bibliotheksverband (dbv) im Februar 2020, dass Bibliotheken „schon immer nachhaltige Institutionen“ gewesen seien, da hier „Information, Wissen und Infrastruktur [...] geteilt und langfristig, niederschwellig und konsumfrei für alle zur Verfügung gestellt“ werden.³⁶ Vor diesem Hintergrund fordert der Verband, dass die Bibliotheken im „Zuge der Aktualisierung der Deut-

schen Nachhaltigkeitsstrategie 2020 [...] als Partner einbezogen werden.“³⁷ Es dürfte das begrüßenswerte Ansinnen des dbv unterstützen, wenn künftig neben den öffentlichen auch die wissenschaftlichen Bibliotheken im Rahmen ihrer Möglichkeiten stärker aktiv werden auf dem Feld der Nachhaltigkeitsarbeit. Wie gezeigt wurde, sind hierzu bereits an einigen Institutionen vielversprechende Anfänge gemacht.

Auf diesen Weg macht sich auch die Staatsbibliothek zu Berlin (Preußischer Kulturbesitz), an der im Oktober 2020 ein Projekt startet, das den Prozess einer Nachhaltigkeitsstrategieimplementierung in die Wege leiten soll. Angesiedelt ist das Projekt bei Reinhard Althöner, dem Ständigen Vertreter der Generaldirektorin.

Die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie bedeutet zweifelsohne einen nicht unerheblichen Aufwand. Ermutigend ist dabei der Umstand, dass mittlerweile zahlreiche Akteure auf dem Feld aktiv sind und es eine Reihe anzapfbarer Wissensquellen gibt. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang nochmal auf das Netzwerk HOCH^N, ENSULIB (IFLA) und das Netzwerk Grüne Bibliothek. Zugleich bedeutet ein reduzierter Material- und Stromverbrauch auch finanzielle Einsparungen, sodass eine Nachhaltigkeitsstrategieimplementierung auch aus ökonomischer Perspektive Vorteile verspricht.

Die vielleicht wichtigste Botschaft lautet, über den Tellerrand der eigenen Bibliothek hinauszuschauen und den Kontakt zu anderen Angehörigen der Trägerinstitution, zu Kolleg/-innen an anderen Bibliotheken, zu den Nutzer/-innen und sonstigen an Nachhaltigkeit interessierten Akteuren aktiv zu suchen. Als guter Startpunkt hierfür empfiehlt sich dabei die Bewegung der *Libraries 4 Future*, deren Grundsatzklärung mittlerweile 579 Akteure unterschrieben haben (Stand: 26.08.2020).³⁸ ■



Michael Czolkoß-Hettwer, M. A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Staatsbibliothek zu Berlin (Preußischer Kulturbesitz)
<https://orcid.org/0000-0002-4019-9857>
michael.czolkoss-hettwer@sbb.spk-berlin.de

35 HNE Eberswalde, Richtlinie zur nachhaltigen Beschaffung an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (Stand: September 2015). Online abrufbar unter <https://www.hnee.de/de/Hochschule/Nachhaltige-Entwicklung/Nachhaltigkeitsmanagement/Konzepte-und-Berichte/Alle-Dokumente/Dokumente-des-Nachhaltigkeitsmanagements-K5803.htm> [29. Juni 2020].

36 Deutscher Bibliotheksverband (dbv): Bibliotheken müssen in die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2020 aufgenommen werden, Stellungnahme vom 14.02.2020, S. 1. Online abrufbar unter https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/positionen/dbv_Stellungnahme_Nachhaltigkeitsstrategie2020_final.pdf [30. Juni 2020]. Siehe in diesem Kontext auch das u.a. vom dbv betriebene Portal biblio2030 unter <https://www.biblio2030.de/> [30. Juni 2020].

37 Ebd. (vgl. hier auch S. 5f.).

38 Siehe die Homepage unter <https://libraries4future.org/> [26. August 2020].