Mut zum Ausprobieren
Der Strategieprozess der Universitätsbibliothek Wien

1. Institutionelle und organisatorische Voraussetzungen

1.1 Die Universität Wien und die Universitätsbibliothek

Die Universitätsbibliothek Wien (UB) zählt zu den großen und traditionsreichen wissenschaftlichen Bibliotheken Europas. Sie wurde im Jahr 1365 mit der Universität gegründet und scheint in ihrem Stiftbrief vom 12. März 1365 in der deutschen Fassung als „gemaine puchkamer und libreye“[1] auf. Als funktional-einschichtiges Bibliothekssystem besteht sie aktuell aus einer Hauptbibliothek und 33 Fachbibliotheken, die dezentral über die Stadt verteilt sind. Das Universitätsarchiv wird als Abteilung der UB geführt. Mit der zentralen Lage der Hauptbibliothek ist die UB auch als öffentliche Institution für die allgemein-wissenschaftliche Informationsversorgung relevant, aber primär an den Bedarfen von Forschung, Lehre, Studium und Third Mission der Universität Wien ausgerichtet. Die UB Wien verfügt derzeit über 318 Vollzeitäquivalente (533 Köpfe).[2]

Die Universität Wien zeichnet sich durch mehrere Aspekte aus, die auch für ihre Bibliothek maßgeblich sind. Hervorstechend ist das Spannungsfeld, das sich zwischen Exzellenz- und Massenuniversität auftut. Mit knapp 90.000 Studierenden firmiert sie als größte Universität im deutschen Sprachraum und als eine der größten in Europa. Als forschungsstarke Universität erreichte sie 2026 im Times Higher Education Ranking Platz 95. Elf Wissenschaftler*innen, die mit der Universität Wien durch Forschung oder Lehre verbunden waren, wurden bis heute mit dem Nobelpreis geehrt. Weiters signifikant sind das ausgeprägte Fächerspektrum und das große Studienangebot, das von der Ägyptologie bis zur Zoologie reicht und in 20 Fakultäten und Zentren gegliedert ist. Nicht zuletzt ist die Universität Wien mit ihrem Gründungsdatum 1365 die älteste Universität im heutigen deutschen Sprachraum.

1.2 Die drei Etappen des Veränderungsprozesses

Mit dem Antritt der neuen Direktion der UB im April 2024 wurde ein Veränderungsprozess eingeleitet, der die Gesamtorganisation adressiert. Ziel ist es, die Bibliothek als Organisation gestaltbarer zu machen, für die Gegenwart zu aktivieren und auf die Zukunft auszurichten. Die Veränderungen von April 2024 bis Juni 2026 stellen sich in drei Etappen dar: Änderung der Organisationsstruktur, Durchführung einer Peer-Evaluation und Entwicklung einer Strategie.

Zunächst wurde 2024 die Organisationsstruktur der UB angepasst. Die bisherige Struktur bestand aus nur zwei Hierarchieebenen, sodass der Direktion etwa 70 sehr unterschiedlich ausgeprägte Organisationseinheiten (Fachbibliotheken, Abteilungen, Teams, Stabsstellen usw.) direkt zugeordnet waren.

1 Universität Wien: Mittelalterlicher und frühneuzeitlicher Buchbesitz der Universität Wien. Von den Anfängen der ersten universitären Bibliotheken 1365-1756, 04.03.2024,https://geschichte.univie.ac.at/de/artikel/mittelalterlicher-und-fruehneuzeitlicher-buchbesitz-der-universitaet-wien, Stand: 10.08.2026.

2 Dieser Beitrag bezieht sich auf den Vortrag der Autor*innen mit dem Titel „Struktur - Strategie - Kompetenz: Organisationsentwicklung und Change an der Universitätsbibliothek Wien“ am 20.05.2026 bei der 114. BiblioCon in Berlin.

Um diese extrem kleinteilige Organisation kompakter zu gestalten, die Handlungsfelder stärker strategisch auszurichten und die Führungsspanne sinnvoller auszudehnen, wurde eine zweite, mittlere Hierarchieebene eingeführt. Drei Abteilungen bündeln nun die zentralen Services: Medien-, Lizenz- und Datenmanagement, Benutzungsservices sowie Forschungs- und Publikationsservices. Die 33 Fachbibliotheken gruppieren sich in sechs Clustern, die sich an den Wissenschaftsdisziplinen, Fakultäten und Zentren sowie Standorten orientieren.

In einem zweiten Schritt unterzog sich die UB 2024/25 einer Peer-Evaluation, die an der Universität Wien als routinemäßige Qualitätssicherungsmaßnahme implementiert ist und alle sieben Jahre erfolgt. Auf der Basis einer Selbstbewertung evaluierten drei internationale Peers die UB und hielten ihre Ergebnisse in einem Bericht fest, der die Grundlage für eine Umsetzungsvereinbarung zwischen Rektorat und UB-Leitung darstellt. Inhaltlich standen drei Fokusthemen im Zentrum: erstens der Ausbau der Infrastruktur für Forschung und Publikation sowie die Förderung von Open Science, zweitens die abgestimmte Entwicklung des Serviceportfolios der Hauptbibliothek und der Fachbibliotheken und drittens die strategische Positionierung im regionalen, nationalen und internationalen Kontext sowie der gezielte Ausbau von Kooperationen. Auch die veränderte Ausrichtung der Organisation wurde in der Peer-Evaluation zur Diskussion gestellt und mit zahlreichen wertvollen Empfehlungen im Wesentlichen bestätigt. Mit den Feedbacks der Peers wurde eine Vielzahl von Informationen geschaffen, die es in der Folge aufzubereiten und zu verarbeiten galt.

Als dritten Schritt setzte die UB deshalb 2025/26 einen Strategieprozess auf, der die Gesamtstrategie der UB für die Periode 2026 bis 2030 aktualisiert. Die vorangehende Strategieperiode (2020–2025) war beendet und nach Direktionswechsel und Peer Evaluation war es naheliegend, die Neuausrichtung der UB in einer Strategieentwicklung zu reflektieren und auf den Punkt zu bringen. Somit verstand sich der neue Strategieprozess nicht als Review der vorhergehenden Strategie, sondern als grundlegende Beschäftigung mit dem Selbstverständnis und der Zukunftsorientierung der UB.

2. Strategieprozess

2.1 Struktur und Organisation

In der Vorprojektphase der Strategieentwicklung im Oktober 2025 hat sich die UB-Leitung auf zwei Maximen der Prozessgestaltung verständigt:

1) Alle Mitarbeitenden der UB sollen möglichst aktiv in den Strategieprozess involviert werden.

2) Die Universität Wien soll mit ihren Stakeholdern möglichst intensiv in den Prozess eingebunden werden.

Um dieses anspruchsvolle Vorhaben bestmöglich umzusetzen, hat die UB die systemische Beratungsfirma osb-i[3] engagiert, die den Prozess von Dezember 2025 bis Juni 2026 begleitet hat.

3 Vgl. https://www.osb-i.com/de/, Stand: 21.07.2026.

Struktur und Organisation der Strategieentwicklung wurden in Abstimmung mit den Berater*innen so gestaltet, dass den beiden Maximen entsprochen werden konnte. Zwei zu Projektbeginn eingerichtete Gremien stellten die aktive Beteiligung der UB-Mitarbeitenden sicher: das *Strategieteam* mit zwölf Führungskräften der ersten und zweiten Hierarchieebene und das *erweiterte Strategieteam* mit 30 Mitgliedern. Beide Gremien wurden im maximalen Umfang besetzt, um möglichst viele Mitarbeitende zu involvieren und gleichzeitig Arbeitsfähigkeit zu garantieren. Etwa die Hälfte der Mitglieder des erweiterten Strategieteams wurde auf Basis der von ihnen wahrgenommen Funktionen wie z. B. Leitung der AG Gleichstellung und Diversität zur Mitarbeit eingeladen. Für die andere Hälfte der Plätze konnten sich alle Mitarbeitenden der UB Wien ohne explizite Führungsverantwortung bewerben. Aus gut 50 Bewerbungen wurde das Gremium so zusammengestellt, dass es das Kollegium der UB in möglichst breitem Querschnitt repräsentiert. Aufgabe des Strategieteams war die eigentliche Strategiearbeit von der strategischen Analyse bis zur Finalisierung des Strategiepapiers. Die Zwischenergebnisse wurden dem erweiterten Strategieteam in mehreren, zumeist ganztägigen Meetings vorgestellt und ergebnisoffen diskutiert. Dabei hat sich das erweiterte Strategieteam von der Rolle eines Resonanzgremiums zusehends emanzipiert und inhaltlich eigenständige Beiträge eingebracht. Die Ausdehnung der Strategiediskussion in die gesamte UB erfolgte vor allem über vier in der Regel halbtägige Townhall Meetings (drei hybrid und eines digital), zu denen alle UB-Mitarbeitenden eingeladen waren. Die mit jeweils etwa 200 Teilnehmenden sehr gut besuchten Veranstaltungen boten Raum für Information und Diskussion und führten zu inhaltlicher Verbesserung, erhöhter Bekanntheit sowie Akzeptanz der Strategie. Ganz maßgeblich unterstützte das UB-Intranet, das im Vorfeld der Strategieentwicklung als Wiki grundlegend neu aufgesetzt wurde, die breite Verankerung des Strategieprozesses. Sämtliche Dokumente zur Strategie wurden im Wiki veröffentlicht, Strategiemeetings zum Nachlesen dokumentiert und Fragen aus den Townhall Meetings transparent aufgegriffen und beantwortet. In der Finalphase des Prozesses bot das Wiki außerdem die Möglichkeit, das Strategiepapier in einer sehr weit fortgeschrittenen Entwurfsversion einer Open Review auszusetzen, so dass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit zu Lektüre und Kommentierung hatten.

Um die Universitätsangehörigen möglichst direkt in den Strategieprozess einzubeziehen, wurden Stakeholder-Gespräche und Workshops durchgeführt. Zeitlich lagen diese Termine direkt nach der Erarbeitung erster Entwicklungsoptionen für die UB und stellten somit eine Rüttelstrecke dar, auf der die Stakeholder die angedachten Entwicklungen kritisch prüfen und befragen konnten. Führungskräfte der UB führten einstündige Gespräche mit den Leitungen der wichtigsten universitätsinternen Serviceeinrichtungen (z. B. Forschungsservice, Studienservice und Lehrwesen, Zentraler Informatikdienst) sowie einer exemplarischen Gruppe Fakultätsmanager*innen. Das Feedback der Gesprächspartner*innen ging in den Strategieentwurf ein. Mit studentischen Mitarbeitenden, Studierenden, Doktorand*innen, Forschenden und Lehrenden fanden insgesamt drei jeweils dreistündige Workshops statt. An mehreren Stationen setzten sich die Teilnehmenden intensiv mit den Entwicklungsoptionen der UB auseinander und stellten ihre eigene Bibliotheksnutzung zu den Entwicklungsszenarien ins Verhältnis. Daraus ergaben sich für das Strategieteam qualitative Einblicke in das Bibliotheksnutzungsverhalten und die tatsächlichen Bedarfe der Teilnehmenden. Besonders herausfordernd stellte sich die Kontaktaufnahme mit der Gruppe der Doktorand*innen dar, die trotz verschiedener Einladungswege und Incentives nur in geringem Maß für die Teilnahme an den Workshops zu gewinnen war. Ergänzend zu Stakeholdergesprächen und Workshops erfolge während des gesamten Strategieprozesses die laufende inhaltliche Abstimmung mit dem Rektorat.

2.2 Denken in Optionen

Inhaltlich startete der Prozess mit einer strategischen Analyse der Ausgangssituation der UB. Eine Umweltanalyse identifizierte Faktoren und Trends, die die Arbeit wissenschaftlicher Bibliotheken und besonders der UB Wien intensiv beeinflussen. Auf dieser Grundlage wurden Entwicklungschancen und -risiken sowie erste Handlungsideen skizziert. Im Rahmen einer Nutzendenzufriedenheitsanalyse definierte das Strategieteam die primären Nutzendengruppen sowie entscheidende Leistungsmerkmale und schätzte die Zufriedenheit von Nutzenden mit relevanten Services ein. Eine Stakeholderanalyse visualisierte die Beziehungen der Bibliothek zu ihren Stakeholdern, um die Relevanz verschiedener Interessensgruppen für die UB sowie die Beziehungsintensität zu verdeutlichen. Mit der Analyse der Kernkompetenzen nahm das Strategieteam die interne Situation der Bibliothek in den Blick. Ziel war es, ausgehend von Erfolgen der vergangenen Jahre zu identifizieren, welche Ressourcen und Fähigkeiten der UB diesen Erfolgen zugrunde liegen. Zum Abschluss der Analysephase führte eine umfangreiche SWOT-Analyse die Ergebnisse zusammen und benannte Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Nach der strategischen Analyse galt es, in einem methodisch wichtigen Schritt strategische Optionen auszuarbeiten. Auf Basis der vorgenommenen Analysen wurden möglichst unterschiedliche Entwicklungsszenarien für die Grundausrichtung der Bibliothek bis 2030 skizziert. Methodisch lag der Fokus darauf, einen möglichst frischen und unvoreingenommen Blick auf die UB zu entwickeln. Um sich leichter vom eigenen Arbeitsalltag zu lösen und nicht sofort in die vertraute kritische Prüfung auf Machbarkeit zu verfallen, wurden die Optionen ins Extreme überzeichnet. Diese inhaltliche Zuspitzung verdeutlichte außerdem die Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Optionen spielerisch bis eindrücklich. Aus insgesamt neun Ideen kristallisierten sich in der Arbeit des Strategieteams drei Varianten heraus.

In der ersten Option der rein digitalen Bibliothek verfügt die UB über keine physischen Räume, sondern ist ausschließlich im Digitalen aktiv. Die Bestände und Sammlungen sind vollständig digitalisiert, künstliche Intelligenz erleichtert Abläufe, Services sind 24/7 erreichbar und passgenau auf Nutzende zugeschnitten. Wichtige Aufgabe der UB sind der Nachweis von Authentizität von Daten und das Digital Rights Management. Idealerweise ist diese rein digitale UB digital souverän und unterstützt Nutzende mit didaktisch ausgereiften Konzepten dabei, ebenfalls möglichst hohe Souveränität zu erlangen.

Die UB als Raum und Knowledge Commons – die zweite Option – geht von der Vorstellung aus, dass die physischen Bibliotheksräume im Hauptgebäude und an weiteren Standorten in der Stadt zu zentralen Orten der Universität werden. Als One-Stop-Shop versorgt die Bibliothek Nutzende mit Informationen zu verschiedensten Anliegen und bietet technisch gut ausgestattete Räumlichkeiten, die Nutzende selbstorganisiert und partizipativ ihren Bedürfnissen anpassen können. So entstehen unterschiedliche Zonen von klassischer Lesesaalruhe über Labs und Medialounges hin zu offenen Bühnen. Dabei begreift sich die Bibliothek nicht als Antwortgeberin, sondern ermöglicht verschiedene Aktivitäten wie Lernen, Wissen schaffen, Kommunikation, Vernetzung oder Kreativität. Der Fokus liegt auf vernetzter Zusammenarbeit mit anderen zentralen Servicestellen der Universität Wien und auf der Ermöglichung kooperativer Begegnungen in fachlich-neutralem Rahmen.

Die dritte Option „Innovative Forschungs- und Dateninfrastruktur“ reagiert auf Ergebnisse aus der Umweltanalyse, denn für die Universität Wien wird exzellente Forschung immer wichtiger, Digitalisierung und Datafizierung nehmen zu und KI setzt sich mehr und mehr durch. Deshalb skizziert die Option eine Bibliothek, die sich darauf konzentriert, die Universität in ihren Forschungszielen optimal mit Infrastruktur zu unterstützen. Dazu gehören Standards ebenso wie Tools und die Bereitstellung verlässlicher Daten. Die Aufgabenvielfalt wird in dieser Option von der gesamten UB getragen, so dass die Kompetenzen aus allen Teams möglichst nahtlos zusammenfließen und physische Services bruchlos mit digitalen Services harmonieren.

Bei der Diskussion dieser drei strategischen Optionen im erweiterten Strategieteam kritisierten die Gremiumsmitglieder, dass die gesellschaftliche Verantwortung der UB für eine große Anzahl von Mitarbeiter*innen eine zentrale Rolle spielt, sich allerdings nicht in den erarbeiteten Optionen spiegelt. Aus dieser Wahrnehmung entwickelte sich eine Initiative des erweiterten Strategieteams, die eine zusätzliche strategische Entwicklungsoption unter dem Titel „Demokratie und Community“ erarbeitete. Die Option sieht freie Wissenschaft (und infolgedessen auch Demokratie) durch Desinformation, Fake Science, Wissenschaftsskepsis und KI-Slop bedroht. Als verantwortungsvolle Entscheidungsträgerin kann die UB an der Universität Wien zum Zentrum für gesicherte Information, digitale Souveränität und akademische Integrität werden und die Qualität von Forschung und Lehre in einer von Unsicherheit geprägten Zeit sichern.

Alle vier Optionen wurden UB-intern und im Rahmen der oben beschriebenen Rüttelstrecke universitätsweit diskutiert. Nach Auswertung des Feedbacks unterzog das Strategieteam die Optionen einer Plausibilitätsprüfung und bewertete sie mit dem Ziel, belastbar zu analysieren, welche strategische Option in welchem Ausmaß in die Strategie Eingang finden kann. Bewertungskriterien waren unter anderem Zukunftsfähigkeit, Realisierbarkeit, Attraktivität für die Universität Wien und ihre Forschenden, Lehrenden und Studierenden sowie Motivationspotential für UB-Mitarbeitende. Auf Grundlage dieser strategischen Entscheidung formulierte ein kleines Schreibteam einen ersten aus allen vier Optionen gespeisten Strategieentwurf, der in mehreren Diskussionsrunden UB-intern und mit dem Rektorat weiterentwickelt und schließlich verabschiedet wurde. Die fertige Strategie wurde planungsgerecht Ende Juni 2026 veröffentlicht[4] und setzt sich aus einem Leitbild, der Formulierung von Werten und sechs strategischen Schwerpunkten zusammen.

3. Kritische Prozessmomente

Dass die finale Strategie UB-intern von breiter Akzeptanz getragen wird, war nicht in jeder Phase des Strategieprozesses abzusehen. So startete der Strategieprozess zu einem Zeitpunkt, als bereits zahlreiche tiefgehende Veränderungen in der Ausrichtung und Organisationsstruktur der UB Wien seit dem Direktionswechsel 2024 angestoßen worden waren. Strategisch war es nicht nur sinnvoll, sondern für das Gelingen des Strategieprozesses zwingend, eine mittlere Hierarchieebene einzuführen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege neu zu gestalten und die Fachbibliotheken zu clustern. Gleichzeitig wurden diese Entwicklungen in der breiten Mitarbeitendenschaft teils als zu schnell wahr-

4 Vgl. https://bibliothek.univie.ac.at/strategie.html, Stand: 21.07.2026.

genommen, und es entwickelte sich stellenweise der Eindruck einer Direktion, deren Fokus stärker auf Effektivität und Effizienz als auf Partizipation liegt. Vor diesem Hintergrund stellte sich dem Strategieprozess die Aufgabe, für die Ernsthaftigkeit des Prozesses zu werben und zu beweisen, dass die oben genannten Maximen des Prozesses tatsächlich wegweisend sein sollten. Ausgeprägte Kommunikation besonders über das Wiki versuchte deshalb, Transparenz zu schaffen und zu Interaktion einzuladen. Das erste Townhall Meeting verlief dann allerdings sowohl inhaltlich als auch strukturell nicht ideal, so dass der Strategieprozess kritischer beobachtet wurde. Nachdem das Format für die UB Wien neu und die Vorbereitungszeit knapp war, entstand in dem Meeting eine Schieflage zwischen hoher Informationsdichte und geringen Möglichkeiten zum Austausch. Inhaltlich standen die drei zuerst entwickelten Optionen im Vordergrund, wobei die Option einer rein digitalen Bibliothek für Irritation sorgte. Das war auch der mangelnden Einordnung der Optionen als extrem gedachte Entwicklungsszenarien geschuldet, so dass – plakativ formuliert – der Eindruck entstehen konnte, die Führungsebene der Bibliothek strebe eine ausschließlich digitale Bibliothek für Spitzenforschende an.

Während die erste Townhall sowohl im Strategieteam als auch unter den Mitarbeitenden für Unzufriedenheit gesorgt hatte, bot die zweite Townhall dann allerdings die Chance, den Beweis anzutreten, dass alle Beteiligten Veränderungswünschen offen begegnen: Zum einen war die zweite Townhall sehr viel interaktiver gestaltet, zum anderen war zu diesem Zeitpunkt die vierte Option „Demokratie und Community“ entstanden und in den Strategieprozess integriert. Diese Entwicklung demonstrierte glaubwürdig die Offenheit und Unvoreingenommenheit des Strategieprozesses und bewies, dass die UB Raum für unterschiedliche Ideen bietet. Ab diesem Zeitpunkt entstand innerhalb der Bibliothek eine vorsichtige Aufbruchstimmung und sowohl dem Strategieprozess als auch dem Strategieteam wurde mehr Vertrauen entgegengebracht.

4. Ausblick

Nach dem Abschluss der Strategieentwicklung Ende Juni 2026 startete in der zweiten Jahreshälfte ein Planungsprozess, in dem eine Jahresplanung für 2027 erarbeitet wird. Dazu wurde ein Planungsteam gebildet, das aus Führungskräften der ersten und zweiten Hierarchieebene besteht und in seiner Zusammensetzung dem Strategieteam ähnlich ist. Damit ist garantiert, dass die Planung in den Händen einer kooperationserprobten Gruppe von Personen liegt, die zudem die UB vollständig repräsentiert. Auch für den Planungsprozess gelten die beiden Maximen der Strategieentwicklung in leicht adaptierter Form:

1) Alle Mitarbeitenden der UB sollen möglichst aktiv in die Planung involviert werden. Praktisch wird das in einer Kombination von Top-down- und Bottom-up-Planung im Sinn des Gegenstromverfahrens umgesetzt.

2) Die relevanten weiteren Serviceeinrichtungen der Universität Wien werden frühzeitig in die Planung der Maßnahmen eingebunden, die eine UB-übergreifende Kooperation erfordern.

Information und Kommunikation werden auch während des Planungsprozesses intensiv erfolgen. Neben der transparenten Kommunikation über das Wiki wird das Format des Townhall Meetings verstetigt, um Raum für persönlichen Austausch zu schaffen. Als halbjährliche Veranstaltung im Jahres-

rhythmus der UB erweitert es die internen Kommunikationsformate, wobei das Herbst-Event 2026 zur Diskussion des Planungsentwurfs 2027 dienen wird.

5. Fazit

Der Strategieprozess hat die UB verändert. Die Bibliothek hat nicht nur eine Strategie erarbeitet, sondern Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Konstellationen gelebt und als konstruktiv wahrgenommen. Die weitere Stärkung der internen Kommunikation hat die UB-interne Öffentlichkeit substanziell ausgebaut, sodass ein gemeinsamer Reflexions- und Diskussionsraum entstanden ist. Auf der Basis von Zusammenarbeit und Öffentlichkeit hat sich eine Form von breiter Beteiligung entwickelt, die zunehmend als authentisch angenommen wurde. Dieses Wahr- und Ernstnehmen jeder Stimme hat den Gemeinschaftssinn gefördert und insgesamt die Organisationskultur weiter in Richtung Miteinander und Offenheit entwickelt. In inhaltlicher Perspektive wurden Traditionen und Gewohntes hinterfragt und mit zahlreichen neuen Ideen versehen. Die Zukunft ist als Gestaltungsraum geöffnet und steht unter dem Motto des ersten in der Strategie UB 2030 genannten Werts „Mut zum Ausprobieren". Nun gilt es, diese gemeinsamen Errungenschaften zu sichern und weiterzutragen.

Andreas Brandtner, *Universität Wien*, *Universitätsbibliothek*, https://orcid.org/0000-0003-3883-6295
Barbara Heindl, *Universität Wien*, *Universitätsbibliothek*, https://orcid.org/0000-0002-1395-647X

Zitierfähiger Link (DOI): https://doi.org/10.5282/o-bib/6294

Dieses Werk steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International.