

Andreas Mittrowann<sup>1</sup>

## Viele Stärken und kaum Schwächen

### Skandinavien: Eine SWOT-Analyse für die nordischen Bibliotheken

Die nordischen Länder sind bekannt für exzellente Bibliotheken – und zwar weltweit. Andreas Mittrowann hat 14 Bibliotheksleiter in ganz unterschiedlichen Ländern zu den Stärken und Schwächen skandinavischer Bibliotheken befragt. Das Ergebnis ist eindeutig: Die nordischen Öffentlichen Bibliotheken werden insbesondere als innovativ, technologisch herausragend, zukunftsorientiert und als gut finanziert wahrgenommen. Der folgende Beitrag fasst die Antworten der Experten übersichtlich zusammen.

In Ländern mit leistungsfähigen Öffentlichen Bibliotheken wird in zahlreichen Institutionen an zukunftsorientierten Lösungen zu einzelnen Fragen des modernen Bibliotheksmanagements gearbeitet. Ein intensiver fachlicher Austausch auf internationaler Ebene und insbesondere die Nutzung der vielfältigen Praxiserfahrungen können dabei für alle Partner wertvolle Impulse geben. In Deutschland hatte die Bertelsmann Stiftung ([www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)) daher im Jahr 1996 das »Internationale Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken« gegründet.

#### Das PLIN-Netzwerk

Dieses Projekt umfasste eine kleine, hochmotivierte und flexible Gruppe von Experten des internationalen öffentlichen Bibliothekswesens, die innovative Lösungen mit einem hohen Praxisbezug erarbeiten und wirkungsvoll verbreiten sollten. Zukunftsorientierte Modelllösungen in Themenbereichen wie Management, Kundenbindung, Technologien oder Kooperationsfragen wurden von Praktikern für Praktiker entwickelt.

Ziel des Netzwerkes war es, internationales Know-how zusammenzuführen, den Erfahrungsaustausch unter Fachleuten in Öffentlichen Bibliotheken zu stärken, erfolgreiche Konzepte zu entwickeln und vor allem den Praxistransfer zu fördern. Die Projektergebnisse können unter [www.public-libraries.net](http://www.public-libraries.net) abgerufen werden.

Obwohl die Stiftung ihre Förderung dieses erfolgreichen Projektes im Jahr 2004 nach einer langen Laufzeit beendete, entschloss sich die Gruppe, das Projekt eigenständig unter dem Namen PLIN (Public Libraries International Network) fortzuführen. Höhepunkte der gemeinsamen Arbeit sind unter anderem internationale Konferenzen, von denen die letzte mit dem Titel »The smart city and its libraries« vom 8. bis zum 10. Oktober 2008 in Kopenhagen stattfand. Veranstalter der Konferenz waren die Københavns Biblioteker und das US-amerikanische Urban Libraries Council.

PLIN-Mitglieder aus Deutschland sind aktuell die Bibliotheksleiterinnen Barbara Lison von der Stadtbibliothek Bremen und

Hannelore Vogt von der Stadtbibliothek Köln. Frühere Mitglieder des ursprünglichen Netzwerkes waren Arend Flemming von den Stadtbüchereien Dresden, Volker Pirsich von der Stadtbibliothek Hamm und Prof. Cornelia Vonhof, damals Stadtbibliothek Göppingen. Insgesamt kann über alle weltweiten Mitglieder des Netzwerkes gesagt werden, dass sie als sehr erfolgreiche Bibliotheksleiter agieren und über große internationale Erfahrung verfügen. Ihre Aussagen zu internationalen Bibliotheksentwicklungen dürften also mit besonderer Beachtung gewürdigt werden.

#### Die Vorgeschichte

Wie kam es zu diesem Artikel? Im Vorfeld der finnischen Bibliothekskonferenz »Nordic Library Co.operation in an European and Global Perspective – Management Strategies for New Structures« in Espoo im September 2007 fragte Helsinkis Bibliotheksdirektorin Maija Berndtson die Bertelsmann Stiftung für einen Vortrag<sup>1</sup> an. Hintergrund war die Idee, die Stiftung um eine Art »Außenperspektive« als Konferenzbeitrag zu bitten.

Fragen wie »Warum hatte die Stiftung Vertreter der nordischen Bibliotheken in das Netzwerk eingeladen?« oder »Was sind die besonderen Merkmale der nordischen Bibliotheken?« sollten im Vordergrund stehen und als Ausgangspunkt für künftige strategische Überlegungen der nordischen Bibliotheken genutzt werden können. Der Autor war zu diesem Zeitpunkt in der Bertelsmann Stiftung für den Wissenstransfer der Bibliotheksprojekte verantwortlich und übernahm gern diese Aufgabe.

Als Basis des Vortrages wurden dann allerdings nicht nur die ursprünglichen Beweggründe der Stiftung für den Einbezug nordischer Bibliotheken verwendet. Vielmehr entstand die Idee, für den geplanten »strategischen Prozess« auf der Konferenz mit einer in der Wirtschaft bewährten Methode zu arbeiten: die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

1 Der Autor möchte ganz ausdrücklich den Mitgliedern von PLIN für ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an der Befragung danken sowie der Bertelsmann Stiftung und der ekz. bibliothekservice GmbH in Reutlingen, die die Präsentationen in Helsinki und Vejle ermöglicht haben.

2 Links zu den Vorträgen: [www.lib.helsinki.fi/docs/julkaisut/hanaholmen092007\\_Andreas\\_Mittrowann.ppt](http://www.lib.helsinki.fi/docs/julkaisut/hanaholmen092007_Andreas_Mittrowann.ppt); [www.bibliotekslederforeningen.dk/uploads///aarsmode2007/Mittrowann2.pdf](http://www.bibliotekslederforeningen.dk/uploads///aarsmode2007/Mittrowann2.pdf)

Dazu sagt die deutsche Wikipedia Online-Enzyklopädie: »Dieses Instrument entstand ursprünglich in den 60er Jahren durch Albert Humphrey an der Stanford Universität mittels einer Analyse der Fortune 500-Unternehmen. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness) als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden.«

Die Überlegung entstand, dieses Instrument auf die Konferenzpräsentation zu übertragen und die Mitglieder des Netzwerkes nach ihrer Einschätzung zu den Stärken und Schwächen der nordischen Bibliotheken zu bitten. Es wurden also die weltweiten PLIN-Mitglieder per E-Mail gebeten, einige Kernfragen zu beantworten, die weiter unten aufgeführt werden.

Die Auswertung bildete die Grundlage für den Vortrag »The Potential of Nordic Public Librarians – An Outside Perspective«, der schließlich in ähnlicher Form auch noch einmal auf der Annual Conference of Danish Public Library Managers in Vejle im Februar 2008 unter dem Titel »About endless Choices, Strengths and Weaknesses: Strategic Options for Danish Public Libraries« gehalten wurde.

### Die SWOT-Analyse

Die Netzwerk-Mitglieder wurden gebeten, die folgenden fünf Fragen zu beantworten:

- Which three keywords come to your mind when you think of public libraries in Nordic countries?
- Which strengths do you see in Nordic public libraries?
- Which weaknesses do you see in Nordic public libraries?
- Which opportunities do you see for Nordic public libraries?
- Which threats do you see for Nordic public libraries?

Von den rund 30 aktiven Mitgliedern des Netzwerkes antworteten 13 Bibliotheksleiterinnen und -leiter, darunter 5 aus Europa, 4 aus Neuseeland und Australien und 4 weitere aus Nordamerika.

Würde eine Bibliotheksleitung, die nicht Mitglied des Bertelsmann-Netz-



Spektakuläre Architektur: der geplante Delphinium-Anbau der Stadtbibliothek Stockholm  
Foto: Stadtbibliothek Stockholm

werkes war, in ähnlicher Weise oder ganz anders antworten? Um diese Frage zu beantworten, wurde auch eine schwedische Bibliotheksleiterin befragt, die nicht Mitglied war. Und um es gleich vorwegzunehmen: Die Antworten der insgesamt 14 Teilnehmer unterschieden sich nicht wesentlich und gingen grundsätzlich in eine ähnliche Richtung. Sie werden unten im englischen Original wiedergegeben.

### Die Antworten

Im Folgenden sollen die häufigsten Nennungen für die erste Frage und besonders signifikante Antworten auf die weiteren Fragen genannt werden.

#### Which three keywords come to your mind when you think of public libraries in Nordic countries?

1. Innovation (10)
2. Architecture, Furniture and Buildings (6)
3. Modern, cutting edge, progressive (3)
4. Hi tec and new technologies (3)
5. well-ressourced (2)

Antworten, die unterschiedliche Begriffe für den gleichen Sachverhalt nutzten,

wurden zusammengefasst oder in einer gemeinsamen Kategorie wie »Architecture, Furniture and Buildings« vereint. Alle anderen genannten Begriffe wurden jeweils nur einmal verwendet, beispielsweise »leadership«, »imagination«, »high engagement in multicultural society« oder »service philosophy«.

Als einziger negativer Begriff wurde »too self satisfied« von einer nordischen Bibliotheksleitung genannt (siehe Abbildung 1 auf Seite 133).

Es ist besonders interessant, dass mit Abstand der Begriff »Innovation« mit zehn Nennungen am häufigsten Erwähnung fand. Ganz offensichtlich stehen die nordischen Bibliotheken weltweit für Innovation im Bibliothekssektor und die Plätze 2, 3 und 4 können vielleicht als Illustration des Begriffs Innovation verstanden werden. Nordische Bibliotheken sind offensichtlich bekannt und anerkannt für ihre zukunftsorientierten Gebäude, Ausstattung und ihre Offenheit gegenüber neuen Technologien.

Dies betrifft in den vergangenen Jahren insbesondere die Bereiche Selbstbedienung und die automatisierte Rücknahme von Medien durch Roboter. Stark ausgeprägt sind auch das digitale Marketing der

Bibliotheksleistungen über Blogs, virtuelle Buchklubs, multikulturelle Internetbibliotheken oder Angebote im Bereich audiovisuelle Medien wie Download-Möglichkeiten für Musik. Auch die geplanten Neubauten in Århus und Helsinki, der innovative Anbau der Stockholmer Stadtbibliothek oder – last not least – der spannende Neubau und das Konzept der Buskerud Fylkesbibliotek in Norwegen werden diese Einschätzung ganz sicher bestätigen.

#### Which strengths do you see in Nordic public libraries?

Die auf die vorige Frage genannten Antworten deuten bereits darauf hin, dass die nordischen Bibliotheken weltweit ein vorrangig positives Image haben. Dies wird bei Aussagen über ihre Stärken durch die Vielzahl der Antworten unterstrichen. Der Autor hat die zentralen Antworten zur besseren Übersicht in vier Kategorien gebündelt, die einzelnen Antworten werden jeweils darunter wiedergegeben.

##### *Attitude and mission*

- Strong political support, library legislation and therefore financial stability
- Long tradition of strong libraries
- Strong community support for libraries and models for community use
- Strong support of their unique language and literature
- Willingness to experiment
- Willingness to learn and to share learnings
- Nimbleness
- Innovation within budget constraints

##### *Cooperation and communication*

- Cooperation is a habit

##### *Resources and costs*

- High calibre of directors and staff, solid professional base
- Beautiful buildings which serve as public places: everyone is welcome
- Good funding
- Technical innovation
- Technological savvy
- Architecture
- Facilities that portend the future
- High literacy

##### *Usage and services*

- Heavy use
- Conscientious work on standards that other nations need to pay attention to

Aus den Antworten wird deutlich, dass ein klarer Zusammenhang zwischen der politischen Verankerung und Anerkennung

der nordischen Bibliotheken in Kommune und Staat und ihrer entsprechenden Ausstattung gesehen wird.

Hierin liegt auch gleichzeitig die Antwort auf die Frage nach der möglichen Vorbildfunktion nordischer Bibliotheken: Nur solche Bibliothekssysteme, die systematisch von den politischen Gestaltungsebenen in Staat und Kommunen einbezogen und in ihrer Arbeit und Bedeutung gewürdigt werden, können langfristig agieren. Eine Gesetzgebung und nationale Strategiepläne für Bibliotheken sind dafür Indikatoren.

Und: Diese Regel muss nicht unbedingt im Rahmen einer Demokratie bewiesen werden, wie das Beispiel von Singapur zeigt.

#### Which weaknesses do you see in Nordic public libraries?

##### *Attitude & Mission*

- Too much self satisfaction - threats are not realised before it's too late
- Sometimes rather conservative attitude towards service development
- Not open to new ideas from abroad
- Are they focused sufficiently strongly on the value of reading in itself?
- Tendency in some Nordic countries to provide what is good for people rather than responding to what people want?



**Andreas Mittrowann** ist seit Januar 2008 als Bibliothekarischer Direktor bei der ekz. bibliotheksservice GmbH in Reutlingen tätig. Davor hat er in der Bertelsmann

Stiftung als stellvertretender Bereichsleiter verschiedene Bibliotheksprojekte im In- und Ausland mitkonzipiert, geleitet und begleitet. Programme zur Leseförderung, zum Einsatz neuer Medien in Bibliotheken sowie ein internationales Stipendien- und Netzwerkprogramm gehörten dabei zu seinen Aktivitäten. Als ausgebildeter Diplom-Bibliothekar hat er von 1987 bis 1994 in verschiedenen Bibliotheken als IT-Koordinator, Lektor und in der Kundenberatung gearbeitet. Von 2001 bis 2003 war Andreas Mittrowann im Advisory Board des EU-Projektes »PULMAN – Public Libraries Mobilising Advanced Networks« tätig. Im Februar 2006 startete er das Weblog »Globalibro« zu internationalen Bibliotheksentwicklungen ([www.globalibro.de](http://www.globalibro.de)). – Kontakt: [Andre.as.Mittrowann@ekz.de](mailto:Andre.as.Mittrowann@ekz.de)

- Not a great deal of diversity (except in some places in Denmark)

##### *Resources & Costs*

- Possibly their buildings are older in many cases?
- Very expensive in comparison with German libraries
- A certain coldness in the use of fabrics, timber and finishes
- Limited publication program which might lead to less stock breadth?
- Print collections to reflect immigrant populations

##### *Communication & Cooperation*

- They haven't told their story loudly enough to the outside world!
- Limited cooperation with other professionals (web designers, journalists, marketing managers) and researchers
- Competition for funding, public and philanthropic

##### *Usage & Services*

- Are they prepared for a downturn in use and budget reductions?
- Is there a complacency that the usual user base will survive and that libraries can grow with them?
- Relatively low use in some Nordic countries
- Limited opening hours in evenings / weekends
- Bureaucracy
- The structure of the MARC-Format

Bei der Einschätzung der Schwächen zeigt sich ein eventuelles »Kommunikationsproblem« der Bibliotheken nordischer Länder. Es erscheint möglich, dass viele Dienstleistungen im multikulturellen Bereich in der Fachöffentlichkeit anderer Länder nur wenig bekannt sind (»They haven't told their story loudly enough to the outside world!«).

Aussagen wie »Not a great deal of diversity (except in some places in Denmark)« oder »Print collections to reflect immigrant populations« unterstreichen dies, denn mit Angeboten wie der »Internationalen Bibliothek« in Stockholm (siehe hierzu BuB Heft 1/09, Seite 14) oder den multikulturellen Internet-Bibliotheken in Dänemark und Finnland bestehen im europäischen Vergleich vorbildliche Services.

Besonders interessant scheinen die Aussagen zum Thema Kooperation mit anderen Berufsgruppen und der Bedeutung von gedruckten Beständen, die auch im Abschnitt »Opportunities« wieder auftauchen. Sie lassen sich ganz sicher auch

in ähnlicher Form auf die Situation Öffentlicher Bibliotheken in anderen Ländern übertragen. An dieser Stelle muss auch noch einmal betont werden, dass es sich um einzelne Einschätzungen international erfahrener und in ihren Ländern erfolgreicher Bibliotheksleiter handelt, die jedoch nicht repräsentativ sind und insofern – wenn auch gewichtige – Einzelmeinungen darstellen.

#### Which opportunities do you see for Nordic public libraries?

##### Attitude & Mission

- To keep doing what they are doing, and to be world leaders
- To be world leaders in building and technical innovation
- Increase role for citizens through new offers
- To (continue to) be seen as local IT centres of excellence
- The public service which acts as a bulwark for democracy and freedom by enabling access to ALL knowledge without fear or favour

##### Resources & Costs

- Willingness to look at the »new« library from a facilities viewpoint (Århus, Stockholm)
- Funding through European sources?
- Positive attitude of politicians gives a good supportive background

##### Usage & Services

- Adapting and developing the libraries activities and services from the point of view of the community member
- Develop more integrated services with other public sector (and private service providers)
- Developing the libraries to be more self-instructional and still provide advanced and specialized service if needed

##### Communication & Cooperation (extract from feedback)

- Tradition of competition and learning from best practice [...]
- [Five more feedbacks on cooperation]
- Further extend shared digital library initiatives
- Working together with other libraries in other countries
- Inform librarians in other countries about services for immigrants and technological innovations, encourage those to visit the area
- More information about what is happening (IFLA conference in Helsinki, Copenhagen or Stockholm)

- The chance to become increasingly involved as a partner in lifelong learning
- Collaboration on print publications to reflect immigrant populations

gesellschaft mehr und mehr greifen: Jeder Mensch, jeder Kopf und jedes Herz müssen im ganz klassischen Sinne mit allen Anstrengungen »gebildet« werden – dazu

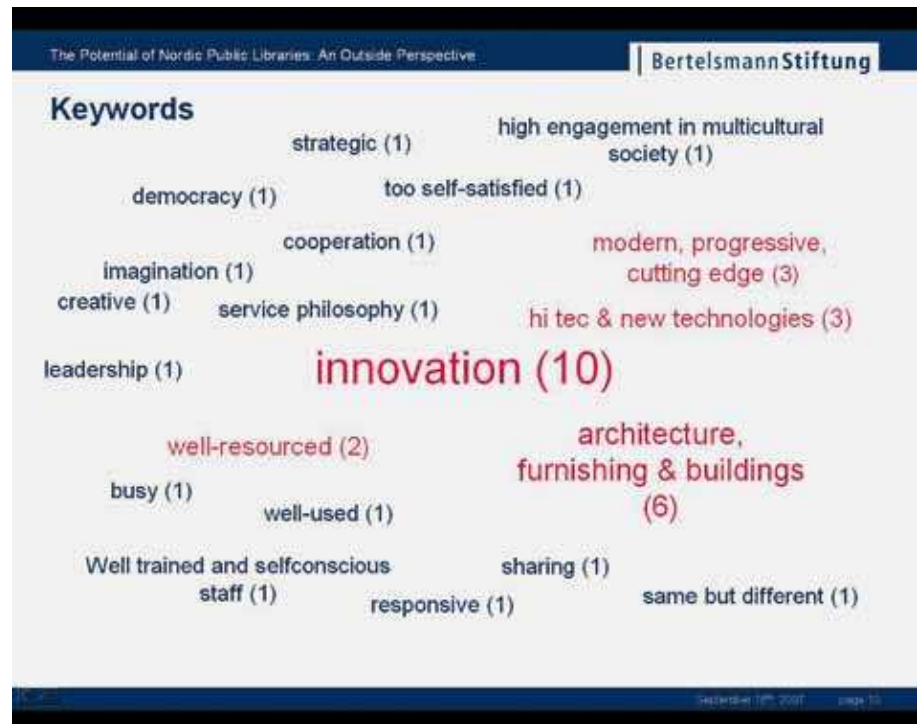


Abbildung 1. Die häufigsten Nennungen auf die erste Frage der SWOT-Analyse: Which three keywords come to your mind when you think of public libraries in Nordic countries?

Ab dieser Fragestellung werden die Antworten auch noch einmal zusätzlich relevant für Bibliotheken in anderen Ländern. Die Arbeit im »Internationalen Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken« der Bertelsmann Stiftung hatte immer wieder gezeigt, dass sich die Herausforderungen für Bibliotheken in den meisten sogenannten »entwickelten Ländern« als sehr ähnlich darstellen. Dies zeigten auch die Einschätzungen einiger Teilnehmer des oben genannten Symposiums in Helsinki.

Antworten wie »Adapting and developing the libraries activities and services from the point of view of the community member« oder »Developing the libraries to be more self-instructional and still provide advanced and specialized service if needed« lassen sich weltweit auf Bibliotheken übertragen. Insofern kann der Abschnitt »Opportunities« durchaus als »To-Do-Liste« für jede Bibliothek dienen.

Als besonders erwähnenswert erscheint die sehr häufige Zahl von Nennungen im Themenbereich »Kooperation«. Alle Entwicklungen deuten darauf hin, dass gerade in hoch entwickelten Ländern mit wenig Rohstoffen die Regeln der Wissens-

reichen in der heutigen Welt die Anstrengungen einzelner Bildungsinstitution aber nicht mehr aus.

Nur gemeinsam sind Kindergärten, Schulen, Bibliotheken und andere kommunale und regionale Bildungsanbieter stark genug, um in der sich entwickelnden globalen Konkurrenz bestehen zu können – so könnte zumindest eine Arbeitsthese in diesem Bereich lauten.

#### Which threats do you see for Nordic public libraries?

##### Attitude & Mission

- To stay relevant and to keep public libraries as a valued public institution
- Remain / return to »book only«-libraries because of copyright problems with digital content
- Failure of the professional market place if it is confined to librarians »in house«
- Social and political pressure that libraries are not important and will not be used
- When you're among the worlds best it's always hard to keep up the momentum for good ideas
- Closed system within Europe

- We devote so much energy to the exciting new roles that we forget the primary role. Libraries by definition are always going to be about books. Lower financial provision for books starts to cause public dissatisfaction.

starts to cause public dissatisfaction.« oder »Are they focused sufficiently strongly on the value of reading in itself?« aus dem Abschnitt »Schwächen« eine bedeutsame Fragestellung mit auch internationaler Relevanz auf: Wo müssen Bibliotheken



Medienraum und öffentliches Wohnzimmer: die Library 10 in Helsinki

Foto: Städtische Bibliothek Helsinki

#### Resources & Costs

- Some libraries still serve very small municipalities and therefore struggle to get sufficient resources to be innovative
- Loss of funding is always an issue for every library
- The financing of increased capital costs for more self-service

#### Cooperation & Communication

- Lack of cooperation

Für den Bereich der Bedrohungen lassen sich ganz ähnliche Aussagen treffen wie für den Bereich der Schwächen. Auch Bibliotheken in anderen als den nordischen Ländern müssen täglich dafür arbeiten, als »Institution mit Mehrwert« für die Kommunen anerkannt zu bleiben. Besonders unterstrichen werden sollen an dieser Stelle die sehr interessanten Aussagen zur »klassischen Rolle« der Bibliothek.

Mehrere Teilnehmer der Befragung zeigen mit Antworten wie »We devote so much energy to the exciting new roles that we forget the primary role. Libraries by definition are always going to be about books. Lower financial provision for books

bei begrenzten Etats ihre Prioritäten setzen? Vergessen Bibliotheken vor dem Hintergrund neuer Technologien ihr »Kerngeschäft«, die Leseförderung? Diese strategischen Optionen können Bibliotheken nur unter Berücksichtigung ihres individuellen Umfeldes und einer lokalen Analyse von Stärken, Schwächen und politischen Einflussfaktoren gewichten und entscheiden.

Insofern gilt: Die hier vorliegende »große« SWOT-Analyse kann auch »im kleinen« genutzt werden – für jede einzelne Bibliothek macht eine individuelle SWOT-Analyse Sinn und kann bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

#### Fazit

Abschließend sollen an dieser Stelle die zentralen Erkenntnisse aus der Befragung zusammengefasst werden. Die nordischen Öffentlichen Bibliotheken werden von außen insbesondere als innovativ, technologisch herausragend, zukunftsorientiert und als gut finanziert wahrgenommen. Die zahlreichen exzellenten Gebäude sind weltweit anerkannt.

*Stärken* der nordischen Bibliotheken werden insgesamt in der kontinuierlichen Unterstützung durch die Politik, finanzieller Stabilität sowie in einem professionellen und gut ausgebildeten Mitarbeiterstab gesehen. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass es zahlreiche vorwärtsdenkende Bibliotheksleiterinnen und -leiter gibt.

*Schwächen:* Auf der internationalen Ebene wird das Engagement der nordischen Bibliotheken für Menschen mit Migrationsgeschichte nur eingeschränkt wahrgenommen – dies gilt allerdings auch für andere europäische Länder. Außerdem erscheint das Potenzial für Kooperationen mit anderen Partnern deutlich erweiterbar. Weitere Möglichkeiten werden beim »Import« von Ideen aus anderen Ländern sowie bei der weltweit stärkeren Verbreitung der eigenen Erfolge gesehen.

*Chancen:* Es ist besonders erfreulich, dass in diesem Abschnitt zahlreiche Antworten zu verzeichnen waren. Unterstrichen werden sollen die Sicherung und Fortentwicklung der gegenwärtigen Standards sowie der stärkere Einbezug von Politikern und Bürgern. Die Services sollten leichter zu nutzen sein und die Bibliotheken sind aufgefordert, gleichzeitig neue Dienstleistungen mit öffentlichen und privaten Partnern zu entwickeln. Kooperationen im Bildungs- und Kulturbereich können als »Megatrend« bezeichnet werden.

*Bedrohungen:* Der Blick der Bibliotheken muss weiterhin fest auf die Entwicklungen im Urheberrecht gerichtet bleiben. Gleiches gilt für die Erwartungen der Bibliothekskunden. Nach dem Motto »So schnell wird nicht gestorben« könnte die zu frühe Vernachlässigung der gedruckten Medien eine Gefahr für Bibliotheken werden. Auch Ignoranz gegenüber Kooperationen und gemeinsam erstellte Services können zu bedrohlichen Entwicklungen für Bibliotheken führen.

Natürlich gibt es bei den Antworten und Einschätzungen der Netzwerk-Mitglieder durchaus auch widersprüchliche Aussagen – trotzdem erschien es als reizvoll und inspirierend, die Ergebnisse der Befragung für die Weiterentwicklung und strategische Ausrichtung (nicht nur) des nordischen Bibliothekssektors zu nutzen.

Hingewiesen werden soll an dieser Stelle auch auf die sehr interessante Studie »The Future of the Dutch Public Library: Ten Years on«, die ebenfalls eine SWOT-Analyse für ein nationales Bibliothekssystem enthält und unter [www.scp.nl/english/publications/books/9789037703801.shtml](http://www.scp.nl/english/publications/books/9789037703801.shtml) abgerufen werden kann.