

Tagungsberichte

Berichte über Veranstaltungen auf dem Bibliothekskongress

Aktuelle Herausforderungen für das Bibliotheksmanagement

Ergebnisse eines Workshops der Managementkommission auf dem 6. Bibliothekskongress

Seit geraumer Zeit weisen vielfältige Beiträge auf den wachsenden Veränderungsdruck für die betriebliche Organisation von Bibliotheken hin und fordern eine Neugestaltung der bibliotheksfachlichen Ansätze. Die Gemeinsame Managementkommission von dbv und VDB hat diese Diskussion aufgegriffen und Bibliotheksleiterinnen und Bibliotheksleiter gefragt, was denn aktuell das Thema mit der größten Relevanz für das Bibliotheksmanagement sei: Führungsanforderungen, Personalmanagement, Change Management oder eher die Themen rund um Qualitätsmanagement und Leistungsmessung? Im Rahmen eines Workshops auf dem 6. Bibliothekskongress in Leipzig wurden diese Aspekte anhand von fünf Impulsvorträgen und anschließenden Gruppendiskussionen unter regem Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer beleuchtet.¹ Dabei wurden fünf interessante Perspektiven eröffnet, die im Folgenden vorgestellt werden.²

Impuls 1: Demografischer Wandel, fehlender Führungsnachwuchs³

Klaus-Peter Böttger, Direktor der Stadtbibliothek Essen, betonte in seiner Präsentation, dass der demografische Wandel zu einem eklatanten Mangel an Führungskräften führe. Die aktuelle Alterskurve in den Leitungspositionen von Bibliotheken dokumentiere einen erheblichen Bedarf an Nachwuchskräften. Dabei müssten die angehenden Führungskräfte nicht nur entsprechende Qualifikationen und ausgeprägtes Engagement mitbringen, sie benötigten auch Führungserfahrungen, um sich einer Führungsverantwortung annähern zu können.

In der anschließenden Diskussion wurden folgende Gesichtspunkte herausgestellt: Aus der Perspektive angehender Führungskräfte sei es außerhalb von großen Bibliothekssystemen kaum möglich, auf sich aufmerksam zu machen. Eine Bewerbung auf Positionen mit (mehr) Führungsverantwortung sei

- 1 Ein erster zusammenfassender Bericht liegt bereits vor: Cornelia Vonhof, „Bibliotheken in [die] Zukunft führen. Aktuelle Herausforderungen für das Bibliotheksmanagement und die Managementkommission – Die Managementkommission im Dialog. Bericht vom Bibliothekskongress 2016 in Leipzig.“ *o-bib* 3, Nr. 2 (2016): 103–105, <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H2S103-105>.
- 2 Die Folien zu den Präsentationen und eine ausführliche Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse finden sich unter http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Management/Tagungen/2016_05_26_Dokumentation_MK_Bibliothekskongress.pdf, zuletzt geprüft am 07.09.2016. Für den weiteren Dialog wurde ein Kommissionsblog eingerichtet: <http://www.bibliotheksverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/kommissionsblog.html>, zuletzt geprüft am 07.09.2016.
- 3 Frauke Untiedt hat den Impuls 1 auf dem Bibliothekskongress moderiert und für den vorliegenden Bericht zusammengefasst.

insofern schwierig, als die individuellen formalen Qualifikationen häufig nicht den in den Ausschreibungen formulierten umfangreichen Erwartungen entsprächen. Erschwerend komme hinzu, dass die Durchlässigkeit der Laufbahnen unter Umständen nicht gegeben ist und Aufstiegsmöglichkeiten auch durch das geltende Tarifrecht behindert werden. Aus der Perspektive bereits aktiver Führungskräfte komme es auf die Definition geeigneter Auswahlkriterien für den Führungsnachwuchs an. Potenzieller Nachwuchs werde zwar heute in einzelnen Bibliotheken bereits aktiv gefördert, es bleiben dennoch Barrieren für eine nachhaltige Verbesserung der Bewerberlagen auf Führungspositionen. Dem Führungsnachwuchs wird empfohlen, kollegiale Beratungszirkel aktiv – und auch branchenübergreifend – aufzubauen und zu pflegen.

Die Frage, inwiefern ein Studium Führungskräfte neben der fachlichen Qualifikation auch im Bereich der Soft Skills gut ausbilden kann, wurde mehrfach kritisch gestellt. Gewünscht wurde hier eher eine berufsbegleitende Weiterqualifizierung. Genannt wurden ein mögliches Coaching-Programm durch die Berufsverbände und eine Karriereberatung, die Perspektiven aufzeigt. Zu empfehlen wäre ein gestuftes Qualifizierungsprogramm in Seminarform, um den Kandidatinnen und Kandidaten die Chance zu geben, Führung einmal erproben zu können und sich so gezielt für oder gegen eine Führungskarriere entscheiden zu können. Die Herausforderung, geeigneten Führungsnachwuchs zu gewinnen, bezieht sich darüber hinaus auf alle Hierarchiestufen in den Bibliotheken und scheint sich in der weiteren Zukunft noch zu verstärken, da in den nächsten Jahren durch anstehende Verrentungen zahlreiche Führungspositionen neu besetzt werden müssen.

Impuls 2: Change Management: Strategien und Erfahrungen⁴

Interesse und Neugier prägten die Stimmung im Rahmen des Workshops zum Thema „Change Management in der Stadtbibliothek Stuttgart“, zu dem sich rund dreißig Teilnehmende versammelt hatten. Der hochgradig informative, spannend gestaltete und lehrreiche Impulsvortrag von Christine Brunner, Direktorin der Stadtbibliothek Stuttgart, versprach vielfältige Perspektiven sowie verschiedene Anknüpfungs- und Diskussionspunkte in Sachen Veränderungsmanagement, lieferte aber auch einige Antworten auf die Frage, wie sich Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten lassen.

Im Oktober 2011 bezog die Zentralbücherei das neu errichtete Gebäude der Stadtbibliothek am Mailänder Platz mit einer Gesamtfläche von 20.200 Quadratmetern und etwa 500.000 Medieneinheiten, verteilt auf neun oberirdische und zwei unterirdische Stockwerke. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek sahen sich damit nicht nur mit den neuen Räumlichkeiten konfrontiert, sondern zudem mit einer den Entwicklungen angepassten Organisations- und Kommunikationsstruktur. Hinzu kamen die deutlich verlängerten Service- und Öffnungszeiten bei wachsenden Besucherströmen. Diese Rahmenbedingungen boten „genug Potenzial, um Unsicherheit, Unzufriedenheit, Widerstände oder auch Angst unter den Mitarbeitern hervorzurufen“, so Christine Brunner. Dieser Stimmungslage adäquat zu begegnen, war das oberste Ziel der Bibliotheksleitung. Der Ansatz für eine reibungslose und erfolgreiche Gestaltung dieses umfassenden Veränderungsprozesses beruhte wesentlich auf

4 Katja Bartlakowski hat den Impuls 2 auf dem Bibliothekskongress moderiert und für den vorliegenden Bericht zusammengefasst.

zwei Säulen: Orientierung vermitteln und Mitarbeitende beteiligen. Mit diesen Instrumentarien gelang es, „das Team nahezu konfliktfrei und motiviert durch die tiefgreifenden Veränderungen zu führen“.

Visionen erarbeiten und Ziele definieren, auf deren Basis ein verbindlicher Orientierungs- und Handlungsrahmen gestaltet werden kann: Diese Schritte gehören zu den grundsätzlichen Aufgaben im Rahmen der Veränderungsbegleitung. Christine Brunner betonte, wie wichtig es sei, „den Rahmen immer wohlüberlegt und gerne auch ein bisschen enger zu setzen“, um erreichbare und in die Praxis umsetzbare Lösungen zu erarbeiten. All dies setze voraus, dass die Organisationsziele klar kommuniziert und den Teams bekannt seien. Das ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben, ebenso wie die Evaluierung der Zielvorgaben sowie der Zielerreichung. Die Führungsebene müsse daher stets an allen Prozessen beteiligt sein.

Der partizipative Gedanke sei die Essenz für eine gelingende Gestaltung von Veränderungsprozessen. Hierbei hob Christine Brunner die „wirklich ernstgemeinte“ Bereitschaft hervor, die Mitarbeitenden mit all ihren Ideen, Vorschlägen und Kompetenzen in den Prozess mit einzubeziehen und ihnen mit Wertschätzung zu begegnen: „Nichts ist frustrierender als Schein-Partizipation.“ Deswegen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtbibliothek Stuttgart auf verschiedenste Art eingebunden, etwa in der Vorbereitung und Ausgestaltung von Team- und Zukunftstagen. All dies wirke sich positiv auf die Kooperationsbereitschaft sowie auf den Teamgeist im Haus aus.

„Change Management ist für uns ein permanenter Prozess.“ Mit diesen Worten leitete Christine Brunner den letzten Abschnitt ihres Impulsvortrages ein und führte weiter aus: „Es lohnt sich, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Lösungen zu erarbeiten. Denn die Überzeugungskraft top-down funktioniert nur in seltenen Fällen und macht letztlich niemandem Freude.“

In der anschließenden Diskussion zeigte sich, dass insbesondere Führung eine essenzielle Rolle im Change-Prozess spielt. Welche Kompetenzen muss aber eine gute Führungskraft mitbringen und was macht erfolgreiche Führung in Veränderungsprozessen aus? Es wurde erarbeitet, dass generell die Führung bestimmt, wohin die Reise gehen soll. Sie definiert und kommuniziert Ziele und legt den Rahmen für eine erfolgreiche Zielrealisierung fest. „Orientierung zu vermitteln bedeutet, selbst Orientierung zu haben“, so eine Teilnehmerstimme. Insofern ist die Klarheit über die eigene Führungsrolle, die eigenen Visionen, Ziele und Werte zunächst eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung im Veränderungsprozess. Wie aber lassen sich am besten Visionen und Ziele entwickeln, und wie lassen sich die daraus abgeleiteten Konzept- und Maßnahmenpläne konkretisieren?

Dass der Mitarbeiterpartizipation im Rahmen der Organisationsentwicklung eine große Bedeutung zukommt, wurde in dem Workshop nicht in Frage gestellt. Gleichwohl war die Mitarbeiterbeteiligung ein Kernthema in der Diskussion. Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereitet und wie können Kommunikationsprozesse nachhaltig gestaltet werden? Wie ist mit Konflikten, Widerständen und schwierigen Situationen umzugehen? Wann ist eine Führungsentscheidung notwendig (top-down); wann ist eine Mitarbeiterbeteiligung sinnvoll (bottom-up)? Und wie können Beteiligungsprozesse mit großen Teams realisiert werden? Aufgrund der zeitlichen Begrenztheit des

Workshops konnten all diese mitunter sehr komplexen Themen freilich nicht ausdiskutiert werden. Dennoch erlebten viele Beteiligte den Dialog als sehr bereichernd.

Impuls 3: Laterale Führung: Zukunftskonzept oder Hype?⁵

Im dritten Impulsvortrag „Laterale Führung: Zukunftskonzept oder Hype?“ fragte Kerstin Helmkamp, Leiterin der Benutzungsabteilung der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, nach den Potenzialen und Risiken des Konzepts der lateralen Führung. Dieses hat die Führung ohne direkte Weisungsbefugnis in abteilungs- und organisationsübergreifenden Zusammenhängen (z. B. Kooperationen, Projekte) zum Gegenstand.

Das Konzept der lateralen Führung gewinnt in der derzeitigen Diskussion infolge veränderter Rahmenbedingungen von Organisationen (Ressourcenverknappung, digitaler Wandel, kurze Innovationszyklen) an Bedeutung: Diese stehen häufig vor der Herausforderung, bei schrumpfenden Budgets die sich permanent wandelnden Nutzerbedarfe befriedigen zu müssen. Dem dadurch steigenden Weiterentwicklungsdruck soll durch eine verstärkte Projektorganisation begegnet werden, die durch die Arbeit in übergreifenden, lateral geführten Projektgruppen – so die Theorie – das erforderliche Innovationspotenzial freisetzt und die nötige Beschleunigung erreicht. Aus der Unternehmenssoziologie und -führung gibt es aber auch kritische Stimmen.⁶ Zwar können die Stärkung der Eigenverantwortung des Einzelnen und die gemeinsam von allen Beteiligten getragenen Entscheidungen eine Chance sowohl für das Individuum als auch für die Organisation darstellen. Aber es besteht auch die Gefahr, sich in Konflikten zwischen Fach- und Sozialkompetenz zu verlieren, aus der Gruppendynamik heraus sich eher auf das Mittelmaß zu einigen und den oft starken Beharrungskräften bei Veränderungsprozessen zu erliegen.

Um die vielfältigen Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, sollte stattdessen aus Sicht von Kerstin Helmkamp die Serviceorientierung von Einrichtungen als Leitmotiv alle Entscheidungen innerhalb der Organisation bestimmen. Für die Weiterentwicklung der Einrichtung sind dabei effiziente, hierarchisch organisierte Entscheidungsstrukturen erforderlich, die durch Projektteams als horizontal organisierte Einheiten ergänzt werden können. Laterale Führung könne in diesem Zusammenhang andere Lösungsansätze unterstützen, stelle aber nicht per se die Lösung der komplexen Aufgabenstellungen dar. Anhand klar gesetzter Rahmenbedingungen müsse nicht weniger, sondern mehr bzw. besser geführt werden. Als mögliches Instrument zur Steuerung von Entwicklungsprozessen sei z. B. auch die Befristung von Leitungspositionen bzw. von Leitungsaufgaben denkbar.

In der anschließenden Diskussion wurden die Chancen und Risiken der lateralen Führung kontrovers diskutiert. Die Teilnehmenden kamen zum Schluss, dass in einer lateral geführten Einheit die Kommunikation eine entscheidende Rolle spiele, wenn nicht sogar eine wichtigere als in hierarchischen Strukturen. Dabei wurde die Befürchtung, laterale Führung verzögere die Abläufe und verlangsamen

5 Daniela Poth hat den Impuls 3 auf dem Bibliothekskongress moderiert und für den vorliegenden Bericht zusammengefasst.

6 Vgl. z. B. Peter Laudenbach, „Demokratie ist die langsamste Form des Wandels,“ *brand eins* 18, Nr. 2 (2016): 88–93, zuletzt geprüft am 07.09.2016, <https://www.brandeins.de/archiv/2016/karriere/hhp-berlin-flache-hierarchien-demokratie-ist-die-langsamste-form-des-wandels/>.

die Prozesse, gegenüber der Hoffnung abgewogen, sie könne im Gegenzug als Instrument des Change Management hilfreich sein. Weiter wurde konstatiert, beim Personal bestünde der Wunsch nach klaren Strukturen und Transparenz. Die Frage, ob laterale Führung einem solchen Bedürfnis per se entgegenstehe oder ob nicht viel mehr das Fehlen klarer Ziele unabhängig von der Art der Organisationsstruktur die Ursache der Verunsicherung bei den Mitarbeitenden sei, konnte nicht abschließend geklärt werden. Man einigte sich aber darauf, dass laterale Führung und hierarchische Strukturen nicht als Gegensätze zu verstehen seien, sondern – ganz im Gegenteil – dass Führung ohne Weisungsbefugnis eine positive Ergänzung im Gesamtgefüge einer Organisationsstruktur darstellen könne, die aber innerhalb der Hierarchie klar verortet sein müsse.

Im weiteren Verlauf der Diskussion wurden der „Wandel des Berufsbildes“ und der „Wandel als Teil des Berufes“ als wichtige Themen und Problemstellungen identifiziert: Wie kann eine Kultur der Veränderung implementiert und schlussendlich gelebt, wie der Wandel als Teil der täglichen Arbeit wahrgenommen und akzeptiert werden? Wie muss die Ausbildung auf allen Ebenen aussehen und welche Werte müssen vermittelt werden, um einen solchen Struktur- und Kulturwandel zu erreichen?

Ergänzt wurde der engagierte Meinungs austausch durch Positionen zur Einordnung der „Führung an sich“: Wie muss Führung aussehen, was muss Führung leisten? Hierbei wurde die These aufgestellt, dass die Art der Organisationsstruktur in den Hintergrund trete, je klarer die Führungsrolle von den Führungskräften angenommen und gelebt werde. Eine Führungskraft, die sich ihrer Rolle bewusst ist, kann sowohl eine hierarchisch geordnete Organisationseinheit führen als auch ohne direkte Weisungsbefugnis ihr Führungsziel erreichen. In schwierigen Situationen sei als Ultima Ratio aber doch der Rückgriff auf die Hierarchie notwendig, obwohl damit die laterale Führung in letzter Konsequenz in Frage gestellt werde. Als problematisch für Führungskräfte wurde vor allem das Spannungsfeld zwischen dem meist von außen bestimmten Leistungsdruck und dem notwendigen, aber oft langwierigen und zeitintensiven „Mitnehmen“ der Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen gesehen. Ob in diesem Kontext eine Befristung von Leitungsaufgaben oder Leitungsstellen sinnvoll und möglich sei, blieb offen.

Impuls 4: Veränderungsprozesse mit hohen Widerstandspotenzialen⁷

Die Staats- und Universitätsbibliothek Bremen brachte ein Fallbeispiel ein, das Widerstandspotenziale bei Veränderungsprozessen thematisierte. Der Bremer Beitrag war insofern besonders wichtig, als er konkret verdeutlichte, dass Organisationsentwicklung bzw. Change strukturell Konflikte generiert. Widerstand und Konflikt sind als normale Ereignisse innerhalb von Veränderungsprozessen anzusehen und entsprechend einzukalkulieren.

Maria Elisabeth Müller, Direktorin der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen, stellte in ihrem Kurzreferat das Fallbeispiel vor. Ziel des von der Direktion initiierten Veränderungsprozesses war es, die bislang als eigenes Sachgebiet geführte Mediathek in das Dezernat Medienbearbeitung einzugliedern, so dass sich das Team der Mediathek in das bestehende Sachgebiet Erwerbung und Katalogisierung

⁷ Andreas Brandtner hat den Impuls 4 auf dem Bibliothekskongress moderiert und für den vorliegenden Bericht zusammengefasst.

einbindet. Die Nutzung der Medien sollte ausschließlich über die Leihstelle ermöglicht werden. Der Reorganisationsprozess wurde durch eine kollegiale Beratung eingeleitet, an der auch der Personalrat beteiligt war. Der Prozess gestaltete sich jedoch sehr schwierig, da die Mitarbeiterinnen der Mediathek, die in der Bibliothek hochgradig eigenständig war, die angestrebte Veränderung nicht unterstützten. Im Ergebnis wurde das von der Direktion angestrebte Veränderungsziel nach dem eineinhalb Jahre andauernden und von allen Beteiligten als mühsam erlebten Prozess nur teilweise erreicht. Die Mediathek behielt den Status als eigenes Sachgebiet und wurde in das Dezernat Medienbearbeitung integriert. Eine „Vor-Ort“-Nutzung der Bestände ist zu eingeschränkten Zeiten auch weiterhin in der Mediathek möglich. Die Bestände der Mediathek können darüber hinaus jederzeit online über den Katalog bestellt und in der Leihstelle abgeholt und zurückgeben werden.

In der anschließenden Diskussion wurde einhellig festgestellt, dass der präsentierte Veränderungsprozess und auch das Ergebnis nur teilweise erfolgreich verlaufen sind. Um den Fall für die gemeinsame Diskussion produktiv zu machen, wurde nach den entscheidenden Faktoren gefragt, die zu einem günstigeren Verlauf des Prozesses und damit zu einem vollständig erfolgreichen Ausgang hätten führen können. Die Diskussion ist dabei zu folgenden Ergebnissen gekommen:

- Veränderungsprozesse dürfen in ihrer Komplexität und ihrem hohen Grad an Herausforderung nicht unterschätzt werden. Gerade über lange Zeitstrecken gelebte Kulturen und Traditionen – wie etwa relativ eigenständige Organisationseinheiten – können massive Hindernisse für Veränderungsanstrengungen darstellen.
- Bei Veränderungsprozessen ist nicht nur die fachliche Seite wichtig, sondern ebenso die menschliche. Bei einer alleinigen oder übermäßigen Betonung der sachlichen Aspekte werden die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitgehend ausgeblendet. In der Folge kann das dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Veränderungsprozess nicht mitgenommen werden.
- Bei Veränderungsprozessen muss die Kommunikation eine ganz wichtige Rolle spielen. Nur über Kommunikation kann es gelingen, bestehende Strukturen aufzubrechen und die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.
- Besonders der Start von Veränderungsprozessen muss gut überlegt und geplant sein. Wichtig sind hier Transparenz und dialogischer Miteinbezug aller Seiten.
- Der Personalrat ist frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubeziehen.
- Das Instrument der kollegialen Beratung muss sorgfältig und an die spezifische Situation angepasst eingesetzt werden. Es ist zu prüfen, auf welcher Ebene bzw. auf welchen Ebenen kollegiale Beratung angesetzt wird.
- Aus schwierigen Veränderungsprozessen kann man eine Menge lernen.

Impuls 5: Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement⁸

Elisabeth Sträter, Direktorin der Stadtbibliothek Nürnberg, blickte in ihrem Impulsvortrag auf den Organisationsentwicklungsprozess der Stadtbibliothek zurück und gab zugleich Ausblicke auf die

⁸ Cornelia Vonhof hat den Impuls 5 auf dem Bibliothekskongress moderiert und für den vorliegenden Bericht zusammengefasst.

weitere Entwicklung. Gleich zwei Anlässe haben in Nürnberg einen tiefgreifenden und sehr breit angelegten Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozess in Gang gesetzt: Zum einen erfolgte zu Beginn des Jahres 2011 der organisatorische Zusammenschluss der Stadtbibliothek mit der Volkshochschule zum Bildungscampus Nürnberg. Wenige Monate später wurde im Oktober 2012 der Neubau der Zentralbibliothek bezogen, in dem drei zuvor räumlich selbständige zentrale Bibliotheken (Historisch-Wissenschaftliche Stadtbibliothek, Zentralbibliothek, Musikbibliothek) unter einem Dach zusammengefasst wurden.

Die Stadtbibliothek reagierte auf diese Veränderungen, in dem sie einen umfassenden Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozess plante, in dem konsequent die zentralen Handlungsfelder bearbeitet wurden. So wurde eine neue Organisationsstruktur entwickelt, die zwei Ziele verfolgte: die Zusammenführung der drei Bibliotheken in der neuen Zentralbibliothek und parallel dazu die Integration von Stadtbibliothek und Bildungszentrum unter einer gemeinsamen Leitung. Neben diese stark nach innen gerichtete organisatorische Entwicklung trat die Erarbeitung einer Markenkonzeption, in der die beiden Organisationseinheiten Stadtbibliothek und Bildungszentrum sichtbar bleiben, aber auch ein gemeinsamer Markenauftritt des Bildungscampus erfolgen sollte. Als weiterer Schritt folgte die Initiierung eines Strategieentwicklungsprozesses, in dem durch das Instrument der Zielvereinbarungen und die Entwicklung eines Kennzahlensets die Strategie zu einem alltagstauglichen Steuerungsinstrument entwickelt werden soll.

Die Einführung eines Qualitätsmanagements seit Oktober 2014 ist der derzeit letzte Baustein im Organisationsentwicklungsprozess. Auch hier machte Elisabeth Sträter deutlich, dass die Motivation, solche Bausteine in einer Bibliothek einzusetzen, selten eindimensional ist. So war auch hier wieder die erfolgte organisatorische Integration von Bibliothek und Volkshochschule ein Treiber. Da die VHS Nürnberg, wie viele Volkshochschulen, bereits langjährige Qualitätsmanagementenerfahrung hat und mit dem EFQM-Modell⁹ arbeitet, war auch für die Stadtbibliothek dieser Weg vorgezeichnet. Zugleich gab es bibliotheksinterne Treiber, insbesondere die Notwendigkeit, die komplette Reorganisation der Bibliothek systematisch zu reflektieren. Hier sollte das Qualitätsmanagement die Chance bieten, einen „Zwischenstopp“ einzulegen, Prozesse und Strukturen zu prüfen und weiterzuentwickeln. Zwei Aspekte hob Elisabeth Sträter mit Blick auf den gesamten Prozess hervor: Wesentlich seien ein übergreifendes Führungs- und Steuerungskonzept, in dem einzelne Entwicklungsbausteine verortet werden können, und die konsequente Beteiligung der Mitarbeitenden.

Die anschließende Diskussion umkreiste daher auch zwei Themenkomplexe: Zum einen die Frage, wie Führung in Veränderungsprozessen gelingen kann? Deutlich formuliert wurde die Notwendigkeit, sich als Führungskraft gezielt auf anstehende Veränderungsprozesse vorzubereiten und deren Gesetzmäßigkeiten zu kennen. Entwicklungspotenzial wurde darin gesehen, die mittlere Führungsebene zu befähigen, Verantwortung in Veränderungsprozessen zu übernehmen und gemeinsam mit der Leitung an einem Strang zu ziehen. Der zweite Diskussionsfaden stellte das Qualitätsmanagement

9 Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement- und Führungskonzept nach dem Prinzip des Total-Quality-Management. Es wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt; weitere Informationen: <http://www.efqm.org/>, zuletzt geprüft am 07.09.2016.

in den Mittelpunkt. Diskutiert wurde hier, dass Qualitätsmanagement sowohl bei Mitarbeitenden als auch häufig bei den Trägern als „Kontrollinstrument“ verstanden werde, das vorrangig mit der Vorgabe von Standards und Leistungskennzahlen arbeitet und sich vor allem in der Dokumentation von Prozessen – auch diese verstanden als Reglementierung – erschöpft. Gleichwohl wurde die Notwendigkeit gesehen, Leistungsnachweise (am besten extern bestätigt) für die eigenen Bibliotheken zu erbringen. Vor diesem Hintergrund stieß das Verständnis von Qualitätsmanagement als übergreifendes Führungs- und Steuerungsinstrument, wie es in Nürnberg gelebt wird, auf großes Interesse.

Ausblick auf die weitere Arbeit der Managementkommission

Als zentrales und allgemeines Ergebnis des Workshops kann festgehalten werden, dass Inhalte und Beteiligungsform auf hohes Interesse gestoßen sind. Die Problemkreise haben zahlreiche Kolleginnen und Kollegen angesprochen, und sie konnten sich aktiv mit ihren jeweils spezifischen Fragestellungen einbringen. Alle behandelten Themen mit ihren Diskussionsergebnissen beschäftigten sich mit der Führung (von Bibliotheken) und der Gestaltung dieser Bibliotheken unter komplexen Rahmenbedingungen.

Führung wird zum zentralen Thema, um sich aktuell abzeichnende Nachwuchsprobleme frühzeitig und organisiert anzugehen. Hier wird die Ermutigung und Unterstützung für potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten nachdrücklich eingefordert. Thematisch soll sich die Managementkommission ausführlicher mit der kollegialen Beratung beschäftigen. Es wurde vermutet, dass das Potenzial, das in diesem Instrument liegt, häufig nicht ausgeschöpft wird. Hierzu sind Coaching- und Qualifizierungsangebote sowie Vernetzungsmöglichkeiten gefragt. Als wichtiger Gedanke ist zu ergänzen, dass die Führungskräfte für die in sie gesetzten Erwartungen Klarheit über die eigene Rolle, eigene Visionen, Ziele und Werte benötigen. Diesem Themenzusammenhang wird sich die Managementkommission im Februar 2017 unter dem Titel „Mit Sicherheit in Führung gehen – Intensivworkshop für junge Führungskräfte und solche, die es werden wollen“ widmen.

Zur Gestaltung und Organisation der erforderlichen Veränderungsprozesse und der Reorganisation im Bibliothekswesen konnte der Workshop wichtige Hinweise liefern. An den Beispielen aus Bremen, Nürnberg und Stuttgart wurde deutlich, was erforderlich ist, um Veränderungen sowohl im Ergebnis als auch im Mitarbeiterinteresse erfolgreich zu gestalten. Als zentrale Aufgabe liegt es in der Verantwortung von Führungskräften, Unsicherheit, Unzufriedenheit und Widerstände auszuräumen. Zudem hat das Thema Qualitätsmanagement nochmals eine neue Dimension gewonnen. Viele Jahre als technokratisches Instrument der Steuerungskontrolle mit hohem Selbstbestätigungscharakter angewandt, kann diese Methode neu beleuchtet dazu dienen, den Aspekt der Orientierung und der Absicherung von Führungs- und Steuerungskonzepten darzustellen. Mit der Einstellung des Bibliotheksindex BIX würde sich hier eine sehr zielführende Anschlussdiskussion ergeben. Aus der Diskussion zum Thema Qualitätsmanagement ergab sich der Wunsch, ganzheitliche Qualitätsmanagementansätze kennenzulernen – ein Thema, das die Managementkommission bei den kommenden Bibliothekartagen sicherlich aufgreifen kann.

Konkret aufgreifen wird die Managementkommission auch die Impulse, die sich aus der Diskussion um eine höhere Partizipationsmöglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben haben.

Laterale Führung oder effiziente, hierarchisch organisierte Entscheidungsstrukturen sind nicht als unversöhnliche Gegensätze zu betrachten. Der interne Round Table im Herbst 2016 steht unter der Überschrift „Beschränkt durch Linie, Stab und Matrix. Relevanz von Organisationsstrukturen und alternative Instrumente zur Organisationsentwicklung“.

Die Managementkommission wird mit ihren Veranstaltungsformaten weiterhin versuchen, neue Wege zu gehen. Anstelle eines Vortragsblocks waren hier der vorbereitete Impuls und die sich daran anschließende offene Diskussion in Kleingruppen sehr produktiv. Aktive Teilnahme für alle Zuhörerinnen und Zuhörer, kreative Erweiterungen durch jeweils eigene Erfahrungen, Strukturierung und Ergebnissicherung durch eine verteilte Moderation haben sich in besonderer Weise bewährt. Ein ansehnliches breites Arbeitsergebnis bestätigt, dass sich der Aufwand im Team der Managementkommission bewährt hat und zur fortgesetzten aktiven Mitarbeit motiviert. Weitere Formate sind in der Diskussion (E-Learning, Webinare oder Micro-Learning). Managementinstrumente sollen reflektiert und kommuniziert sein, und dabei wird es auch von Bedeutung sein, den Interessen kleinerer und mittlerer Bibliotheken entgegen zu kommen.

Katja Bartlakowski, Hochschulbibliothek Osnabrück

Albert Bilo, Universitätsbibliothek Duisburg-Essen

Andreas Brandtner, Universitätsbibliothek Mainz

Daniela Poth, Universitäts- und Landesbibliothek Darmstadt

Frauke Untiedt, Bücherhallen Hamburg

Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien Stuttgart

Zitierfähiger Link (DOI): <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S277-285>