

Bibliotheken in [die] Zukunft führen

Die Gemeinsame Managementkommission von VDB und dbv stellt sich vor

Im Juli 2018 hat die Managementkommission ihre Arbeit für die Amtsperiode 2018 bis 2021 aufgenommen. Die Managementkommission greift neue Entwicklungen in der Managementdiskussion auf und bereitet die relevanten Managementthemen für die bibliothekarische Berufsöffentlichkeit und Bibliotheksleitungsaufgaben auf. Sie regt die Erprobung in der Praxis an. Einen Schwerpunkt legt die Kommission auf die Vermittlung von Methoden und Techniken. Zur Weitergabe des Wissens organisiert sie Seminare, Workshops und Gesprächsrunden.

Highlights der Amtsperiode von 2015 bis 2018

Bereits in den vergangenen drei Jahren hat die Managementkommission unter dem Motto „Bibliotheken in [die] Zukunft führen“ die Themen Personalführung, Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement in den Mittelpunkt gestellt.

Invited Session „Organisationsentwicklung in unsicheren Zeiten. Neue Methoden im Bibliotheksmanagement“ auf dem Bibliothekartag 2018

Die Anpassung von Bibliotheken an die aktuellen Anforderungen der Dienstleistungsorientierung und die Auswirkungen des digitalen Wandels erfordern neue Modelle der Beteiligung sowohl der Beschäftigten als auch der Zielgruppen. Im Rahmen einer Invited Session lud die Managementkommission Expertinnen und Experten ein, Impulse im Einsatz neuer Methoden der Zielbildung und Kreativtechniken einzubringen. Im Mittelpunkt standen dabei die drei Methoden Zukunftswerkstatt, Feedback und Szenariotechnik.

Zu Beginn stellte Prof. Dr. Simon Werther von der Hochschule der Medien in Stuttgart „Feedback als Führungsinstrument“ als individuellen und organisationalen Ansatzpunkt der kontinuierlichen Veränderung vor. In seinem Vortrag ging er darauf ein, dass man eine Ambivalenz zwischen Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit akzeptieren müsse, die organisatorische Resilienz ebenso Teil der Agilität sei und erläuterte in diesem Zusammenhang auch den Begriff des „erforderlichen agilen Reifegrades“. Er ging auf die Notwendigkeit einer Kulturentwicklung und auf die verschiedenen Ebenen der kulturprägenden sichtbaren und nicht-sichtbaren Elemente ein. Außerdem beschrieb er die Design-Thinking-Methode als „Feedback von außen“ und betonte die Wichtigkeit der passenden Räumlichkeit als Grundlage von Innovation und Kreativität. Schließlich erläuterte er, welche Möglichkeiten die kontinuierliche Verankerung von Feedbacks aufzeigen kann, plädierte für den anlassbezogenen und häufigen Einsatz beispielsweise von Feedback-Walks, anstatt sich nur dem jährlichen Jahresgespräch mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu widmen. Am Ende dieses Inputvortrages ging er kurz auf weitere verschiedene Feedbackinstrumente und -methoden wie das Instant-Feedback und Experimentierräume ein.

Als zweiten Referenten hatte die Kommission Dr. Robert Gaßner von Preferable Futures in Berlin geladen, der in seinem Vortrag die Methode der Zukunftswerkstatt als Gestaltungs- und

Planungsverfahren vorstellte. Ziel auch dieser Methode ist die aktive Beteiligung verschiedener Gruppen sowohl des Personals verschiedener Hierarchieebenen als auch von Nutzerinnen und Nutzern. Die Methode findet in drei Phasen statt – 1. Kritik, 2. Fantasie/Utopie, 3. Realisierung/Umsetzung. Sie setzt primär auf den Wechsel zwischen analytischer, rationaler Methode einerseits und emotionalen Aspekten andererseits (Wechsel von Kopf- und Bauchmethode) und führt dadurch bewusst Brüche herbei, um Freiräume zum Denken zu schaffen. Genutzt wird der kreative Umweg über die Utopie mit dem Ziel, wünschbare Zukünfte zu entwickeln, um anschließend die Realisierung zu planen. Laut Ausführung von Dr. Gaßner habe die Methode sowohl einen Demokratisierungs-, Lern-, Synergie-, Motivations- und Kreativitätseffekt und sei daher zur Einbindung der verschiedenen Akteure in die Strategieentwicklung gut geeignet.

Im dritten Inputvortrag stellte Beate Schulz-Montag von Foresightlab in Berlin die Szenariotechnik im explorativen Zukunftsmanagement vor. Sie erläuterte verschiedene Herangehensweisen im Rahmen vom Management von Ungewissheiten und unterschied zwischen Prognosen (Zukunft aus der Vergangenheit), Trends (Zukunft in den aktuellen Veränderungen erkennen) und Szenarien (Zukunft vorausdenken und mit Unsicherheit umgehen). Bei der Szenariotechnik werden hypothetische alternative Zukunftsbilder erstellt, für die zunächst eine Umfeldanalyse durchgeführt wird, um die relevantesten Einflussfaktoren zu ermitteln. Anschließend folgt in der zweiten Phase die Schlüsselfaktorenanalyse. Auf Basis der ermittelten Aspekte und Faktoren werden Szenarien konstruiert und im Anschluss durch eine SWOT-Analyse ausgewertet. Insbesondere als Methode der Vorausschau für mittlere Zukunftsentwicklungen ist die Szenariotechnik gut geeignet.

QM-Forum auf den Bibliothekartagen 2017 und 2018

Zu den Themenfeldern, die die Managementkommission kontinuierlich bearbeitet, gehört Qualitätsmanagement (QM) in Bibliotheken. Das Spektrum der QM-Modelle und -Konzepte, die von Bibliotheken eingesetzt werden, ist breit. Es reicht von umfassenden, aus der Industrie stammenden Modellen wie ISO oder EFQM bis zu bibliotheksbezogenen Branchenmodellen. Trotz aller Unterschiedlichkeit der eingesetzten Konzepte und Modelle: Gemeinsam ist den QM-Bibliotheken ihr Streben danach, die Qualität ihrer Dienstleistungen zu verbessern und organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, um ihre Kund/inn/en und Stakeholder bestmöglich zufrieden zu stellen. Trotz dieser gemeinsamen Ziele zeigt die Erfahrung, dass die Anwenderbibliotheken – egal ob WBs oder ÖBs – bislang wenig voneinander wissen und damit auch wenig voneinander lernen können. Die von der Managementkommission auf den Bibliothekartagen 2017 und 2018 initiierten „QM-Foren“ sollten daher eine Plattform für QM-Anwenderbibliotheken schaffen. Diese wurde lebhaft genutzt, um sich kennenzulernen, auszutauschen und um Themen zu diskutieren, die den Anwesenden besonders wichtig waren. Das waren z.B. Fragen zu einem effektiven Marketing und Lobbyarbeit für Qualitätsmanagement nach innen und außen oder – ganz praktisch und handfest – zum Einsatz und zur Integration von Managementinstrumenten wie Kennzahlen, Stakeholderanalysen, Prozessmanagement und Benchmarking in die QM-Arbeit. Beim Forum 2018 berichteten zudem drei Anwenderbibliotheken aus ihrer Praxis und diskutierten ihre Herangehensweisen und Erfahrungen. Für 2019 in Leipzig ist ein weiteres QM-Forum geplant.

Gemeinsame Invited Session von Managementkommission und Kommission Interkulturelle Bibliotheksarbeit

Diversität in Bibliotheken ergibt sich nicht von allein und ist trotzdem wichtig für einen erfolgreichen Umgang mit den Besucherinnen und Besuchern, die immer auch ein Querschnitt der Bevölkerung sind. Personalgewinnung und Personalauswahl sind damit Themen, die vor dem Hintergrund eines sich divers zusammengesetzten Kollegiums beide Kommissionen ansprechen. Eine gemeinsame Invited Session sollte deswegen diese Aspekte aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten.

Die Gesamtmoderation der Veranstaltung lag bei Dr. Sabine Homilius, Direktorin der Stadtbibliothek Frankfurt/Main, die in die Thematik einführte. Andrea Jamison (u.a. Board member for ALA's Ethnic & Multicultural Information Exchange Roundtable) schilderte mit einem kurzen Vortrag zum Thema „Why diversity still matters“ eigene Erfahrungen und übergab dann an die vier Referentinnen und Referenten, die die Diskussion in den vier Diskussionsgruppen begleiteten. Suela Jorgagi, Leiterin der Intercultural Pestalozzi-Bibliothek Hardau, schilderte die Entstehung ihrer Bibliothek und die Auswahl der Mitglieder ihres Bibliotheksteams. Die interkulturelle Bibliothek bedient einen Stadtteil mit hohem Migrationsanteil und legt Wert auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihren ebenfalls verschiedenen Migrationshintergründen ein erfolgreiches Team bilden. Daniel Gyamerah, Mitarbeiter bei der Citizens für Europe Berlin, berichtete von seinen Erfahrungen mit Ausschreibungsverfahren, Voraussetzungen für erfolgreiche Auswahlverfahren und den Bemühungen von verschiedenen Teilen der öffentlichen Verwaltung, sich für Menschen mit Migrationshintergrund zu öffnen. Dirk Arndt von Berlin Tourismus & Kongress GmbH wiederum stellte die Anstrengungen seiner Firma vor, besonders über die Gewinnung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund im eigenen Unternehmen zu erhöhen, um so zielgruppenorientierter und letztlich auch erfolgreicher agieren zu können. Die intensive Bewerbung der im Unternehmen angebotenen Ausbildungen erfolgt über Schulbesuche und Praktikumsangebote und sorgt für einen langsam wachsenden Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund. Tina Echterdiek, Leiterin der Zentralbibliothek der Stadtbibliothek Bremen, stellte das Schulungskonzept der Stadtbibliothek Bremen zu interkultureller Kompetenz vor, das zu Beginn nur für Führungskräfte, später für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend war und generell zwischenmenschliche und soziale Kompetenzen gefördert hat.

Die ca. 50 Teilnehmenden der Invited Session wirkten aktiv in den Diskussionsgruppen mit, die den Vorträgen folgten. Beide Kommissionen können sich nach dieser positiven Erfahrung auch in den kommenden drei Jahren weitere gemeinsame Veranstaltungen vorstellen.

Forum Design Thinking, „Kreativität und Beteiligung: Design Thinking als Instrument zur Entwicklung innovativer Produkte und Services“, Hamburg 12./13. Februar 2018

Im Forum 2018 wurde eine weitere Methode zur Strategieentwicklung erläutert und von den Teilnehmenden ausprobiert, die auf die stärkere Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer zielt, um so die Strategie stärker mit den tatsächlichen Bedarfen abzugleichen. Prof. Dr. Tobias Seidl stellte in einem zweitägigen interaktiven Workshop den Teilnehmenden die Methode Design Thinking als

eine vielversprechende Innovationsmethode vor, die sowohl kreative als auch analytische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

Der Workshop war durch einen konstanten und kurzweiligen Wechsel zwischen theoretischem Input und aktiven Phasen des Ausprobierens geprägt. In Paaren, Kleingruppen, Großgruppen und im Plenum wurden verschiedene Phasen intensiv bearbeitet, anschließend die Ergebnisse evaluiert, die Besucherinnen und Besucher der Bücherhallen Hamburg involviert, Prototypen gebastelt, präsentiert und weiterentwickelt. Trotz der aufgrund des zeitlichen Rahmens begrenzten Möglichkeiten, die einzelnen Schritte intensiv zu praktizieren, gewannen alle einen ersten Eindruck vom iterativen Arbeiten im Rahmen dieser Methode. Die Teilnehmenden waren inspiriert, stellten aber auch die Frage, wie diese Methode in ihren Bibliotheken zur Anwendung kommen könne. Die Methode ist gut skalierbar und bietet die Möglichkeit, mit kleinen Projekten zu beginnen, so dass sicherlich in einigen Bibliotheken diese Methode zukünftig ihren Platz finden wird.

Round Table 2017 „Organisationsentwicklung in unsicheren Zeiten. Helfen uns Pläne, Strategien und Visionen?“, Stuttgart 07./08. September 2017

Strategieentwicklung und strategische Planung wird zunehmend auch in der deutschsprachigen Bibliothekscommunity zu einem Thema. Wie üblich bei Round Tables der Managementkommission wurden auch bei dieser Veranstaltung keine fertigen Konzepte vorgestellt, sondern zunächst eine Methode – die Szenariobasierte Planung – präsentiert und im Anschluss mit den Teilnehmenden über Fragen nach Sinn und Unsinn von Plänen, Strategien und Visionen in disruptiven Zeiten diskutiert.

Jan Fischbach von Common Sense Team stellte anschaulich zunächst die einzelnen Schritte der Szenariobasierten Planung vor. Ermittelt wird zunächst der Rahmen, in dem man sich bewegt: Welchen Zeitraum nimmt man sinnvollerweise in den Fokus? Welche Rahmenbedingungen herrschen aktuell von global bis lokal und haben unmittelbare Auswirkungen auf die zu analysierende Situation? Wer sind die Kund/inn/en und die Entscheidungsträger/innen? In den nächsten Schritten werden die Hauptakteure benannt, Grundtendenzen und Trends ermittelt, Schlüsselunsicherheiten identifiziert und daraus schließlich verschiedene Grundscenarien entwickelt, bei denen es nicht um ein wahrscheinliches Eintreten, wohl aber um Plausibilität geht. Anhand dieser Szenarien kann die zuvor ermittelte Geschäftsidee oder Strategie überprüft werden. Es können vorbeugende, aber auch absichernde Maßnahmen abgeleitet werden.

Im Anschluss an die Einführung ermittelte die Gruppe gemeinsam eine Übersicht der Hauptakteure und relevanter Entwicklungen im Umfeld. Schnell wurden die Potentiale sichtbar, aber es wurde auch deutlich, dass die Abgrenzung der einzelnen Bereiche und die Identifikation einzelner Aspekte etwas Übung erfordert. Es wurden gemeinsam Perspektiven und Möglichkeiten erarbeitet, die eine solche Methode für die strategische Ausrichtung von Bibliotheken, aber auch für die Mitnahme von Beschäftigten in solchen Prozessen bietet sowie ein erster Einblick in eine strategiebildende Methodik gegeben.

Schwerpunkte der nächsten Amtsperiode 2018 bis 2021

Zu Beginn ihrer Amtszeit wird die Managementkommission auf dem Leipziger Bibliothekskongress im März 2019 wieder zu einem offenen Forum einladen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fragen: „Welche Managementthemen brennen den Bibliotheksleitungen in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken unter den Nägeln? Welche Wünsche und Anforderungen hat die berufliche Praxis an die Managementkommission?“. Im engen Austausch mit der Fachwelt wird es darum gehen, gemeinsam die Managementthemen herauszuarbeiten, die die Themenschwerpunkte der Amtsperiode 2018 bis 2021 bilden werden.

Durch die personellen Wechsel ist die Kommission vielfältiger geworden – gleichzeitig sorgen die Wiederberufungen für Kontinuität und Stabilität der erfolgreichen Kommissionsarbeit. In ihrer neuen personellen Zusammensetzung wird die Managementkommission Perspektiven und Trends aus Öffentlichen Bibliotheken, Wissenschaftlichen Bibliotheken, Spezialbibliotheken und aus Hochschule und Forschung vereinen.



Abb.: Interne Arbeitssitzung der Gemeinsamen Managementkommission von VDB und dbv beim Bibliothekartag 2018.
Foto: Dirk Deckbar

Die Mitglieder der Gemeinsamen Managementkommission des VDB und dbv

Martin Lee

Campusbibliothek der Freien Universität Berlin, Stellvertretender Vorsitzender der Kommission

Die Campusbibliothek (CB) ist ein Zusammenschluss aus 24 Institutsbibliotheken aus fünf Fachbereichen. Als einer der Abteilungsleiter der UB und Leiter der CB bin ich aktuell stark im Themenbereich der digitalen Transformation der Arbeit involviert. Dies betrifft nicht nur allgemeine PE & OE und Software wie ALMA oder SAP, sondern auch Erwartungen an Schnelligkeit, Verfügbarkeit und Flexibilität. Hier gilt es aus meiner Sicht eine Balance zwischen dem notwendigen Wandel und der jeweiligen individuellen Situation der Beschäftigten zu finden. Die Schlüssel sind hier Kommunikation und Fort-/Weiterbildung. Auch neue Formen der Beratung und Begleitung, die durch Felder wie Forschungsdatenmanagement und Entwicklung und Anpassung von digitalen Werkzeugen entstehen, machen nicht nur neue Fort- und Weiterbildungskonzepte notwendig. Notwendig werden auch neue Formen der Kooperation auf allen Ebenen, da es gerade in einer digitalen Welt weder notwendig noch sinnvoll ist, das Rad stetig allein neu zu erfinden.

Daniela Poth

SUB Göttingen

In der SUB Göttingen habe ich die Leitung der Benutzungsabteilung inne und verantworte damit auch alle zugehörigen Bereichsbibliotheken sowie den Bereich der Informationskompetenzvermittlung. Im Rahmen dieser Tätigkeiten beschäftige ich mich intensiv mit den Themen Personal- und Organisationsentwicklung und agiler Führung. Ich freue mich, die Kommissionsarbeit noch weitere drei Jahre fortsetzen zu können, gemeinsam in der Kommission die Bibliothekslandschaft über die eigene Institution hinaus mitzugestalten und Impulse zum Nachdenken, Diskutieren und Ausprobieren setzen zu können.

Friederike Sablowski

Stadtbibliothek Bad Segeberg

Seit knapp 20 Jahren arbeite ich als Leiterin der Stadtbibliothek Bad Segeberg. Gerade in kleinen Einheiten lernt man als Allrounder zu agieren, alle Stellschrauben des Managements zu bedienen und dabei immer das Gesamtsystem im Auge zu behalten. In der Managementkommission möchte ich versuchen, diesen Blick in der Zeit großer Ausrichtungs- und Strukturveränderungen gerade auf die kleineren organisatorischen Bibliothekseinheiten zu richten.

Isabelle Tannous

Stiftung Wissenschaft und Politik

Aktuell bin ich an der Stiftung Wissenschaft und Politik als Koordinierende Leitung Informationsinfrastruktur tätig. Mit Kolleginnen und Kollegen aller forschungsunterstützenden Einheiten baue ich die Dienste und Informationsservices entlang des gesamten Forschungs- und Beratungszyklus aus. Bei der Entwicklung forschungsbezogener Dienstleistungen, dem Sichtbarmachen von Forschungsleistungen,

im wissenschaftlichen Berichtswesen und beim digitalen Publizieren ist eine klare Abgrenzung innerhalb von Organisationsstrukturen oft nicht eindeutig möglich. Informationsdienstleister werden häufig auf klassische Bibliotheksdienste wie das Beschaffen, Erfassen und Bereitstellen von Medien reduziert. In der Managementkommission engagiere ich mich, um Bibliotheken zu unterstützen, ihre Stärken beim Management von Publikationen, Daten und Software auch gegenüber ihren Trägern deutlich zu machen und den Wandel aktiv mitzugestalten.

Frauke Untiedt
Bücherhallen Hamburg, Vorsitzende der Kommission

Bei den Bücherhallen Hamburg leite ich den Bereich Zentral, der die Zentralbibliothek und die internen Bereiche Einkauf, Katalogisierung und Medienbearbeitung umfasst. In der Managementkommission kann ich deswegen besonders die Belange großer Öffentlicher Bibliotheken vertreten und habe ein besonderes Interesse an den strukturellen Veränderungen bei Geschäftsprozessen und organisatorischen Abläufen. Ich freue mich auf Anregungen, Themen und Diskussionsanstöße.

Prof. Cornelia Vonhof
Hochschule der Medien Stuttgart

Ich bin Professorin für Public Management in den Bachelor- und Master-Studiengängen Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart und Prodekanin für Weiterbildung der Fakultät Information und Kommunikation der HdM. In der Managementkommission arbeite ich mit, um zusammen mit engagierten Kolleginnen und Kollegen Forschung und Praxis zu verbinden und voranzubringen.

Martin Lee, Campusbibliothek der Freien Universität Berlin

Daniela Poth, Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Friederike Sablowski, Stadtbibliothek Bad Segeberg

Isabelle Tannous, Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin

Frauke Untiedt, Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen (Vorsitzende der Kommission)

Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien Stuttgart

Zitierfähiger Link (DOI): <https://doi.org/10.5282/o-bib/2018H3S193-199>