

Master Thesis
im Rahmen des
Universitätslehrganges
Library and Information Studies MSc
an der
Universität Wien in Kooperation mit der Österreichischen
Nationalbibliothek

Change Management an Universitätsbibliotheken:
Unterschiedliche Methoden der Durchführung
und deren Erfolg

zur Erlangung des Grades Master of Science

eingereicht von

Mag. Veronika Plößnig
Matr. Nr. 9118672

bei

Dipl.-Biol. Ralf Brugbauer, Ltd. Bibliotheksdirektor UB Bayreuth

Innsbruck, 2010

Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.

Samuel Beckett (1906 – 1989)

Worstward Ho (1983)

Danksagung

Zum einen danke ich herzlich Ralf Brugbauer, für die Bereitschaft, die Thesis zu betreuen, für seine Ratschläge inhaltlicher und formaler Natur, vor allem aber für viel Geduld und ein stets offenes Ohr für alle Fragen.

Zum anderen danke ich meinem Lebensgefährten Hermann Mitterhofer für seine Unterstützung in methodischer Hinsicht. Ganz besonders danke ich ihm aber für sein Verständnis angesichts so mancher für die Thesis verwendeten Wochenenden, seine Unterstützung und Ermunterung anlässlich so mancher Zweifel. Mein Dank gilt auch Maria Hehle für die genaue Durchsicht der Arbeit und Marina Assmayr für letzte Formatierungstipps.

Nicht zuletzt ergeht mein Dank an Dr. Renate Vogt, Dr. Reiner Kallenborn und Dr. Steffen Wawra. Ohne ihre Bereitschaft zum Interview hätte es die Thesis in dieser Form nicht gegeben.

Kurzreferat

Im Mittelpunkt dieser Master Thesis steht die Forschungsfrage, mit welchen Methoden, Methodenbausteinen oder Instrumenten Führungskräfte im Bibliothekswesen bei der Durchführung von Change Management-Prozessen unterstützt werden können. Dazu werden Veränderungsprozesse an deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken vorgestellt, die auf ganz unterschiedliche Weise umgesetzt wurden. Dies sind die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (TUM), die Universitätsbibliothek Passau sowie einige Bibliotheken in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, die gemeinsam das Modell der Kollegialen Beratung entwickelten.

Als Forschungsmethoden werden Instrumente der Qualitativen Sozialforschung gewählt. Die Datenerhebung wird mittels qualitativer, problemzentrierter Interviews mit den beteiligten Führungskräften durchgeführt. Die Auswertung der Daten erfolgt mittels der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die Master Thesis wird mit einer Einschätzung und Bewertung der aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse unter dem Fokus der Forschungsfrage abgeschlossen.

Abstract

This thesis focuses on the question how library administrators and executives can be supported in planning and implementing change policies and procedures. It describes specific change projects at several German libraries such as the University Library of the Technische Universität Munich or the University Library Passau and analyzes the different ways in which reforms were effectuated, such as the peer advice strategy ("Modell Kollegiale Beratung") adopted in some university libraries. For data collection and interpretation, qualitative research methods are used.

Inhaltsverzeichnis	Seite
Einleitung	8
1. Organisationstheorie und Organisation: Überblick und Definition	11
1.1 Organisationstheoretische Ansätze	11
1.2.1 Bürokratieansatz von Max Weber	12
1.2.2 Scientific Management, Wissenschaftliche Betriebsführung, Taylorismus	13
1.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre	15
1.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	16
1.2.5 Verhaltenstheoretische Ansätze: Human Relations und motivationstheoretische Ansätze	18
1.2.6 Entscheidungstheoretische Ansätze	19
1.2.7 Systemtheoretische Ansätze	21
1.2.8 Der evolutionstheoretische Ansatz von Karl E. Weick	22
1.2 Was ist „Organisation“?	24
2. Die Universitätsbibliothek als Organisation	26
2.1 Aufbau- und Ablauforganisation im Bibliothekskontext	26
2.2 Strukturmodelle der Bibliotheksorganisation	28
2.2.1 Die Linienorganisation	28
2.2.2 Die Stablinienorganisation	29
2.2.3 Die Sparten- oder Divisionalorganisation	30
2.2.4 Die Matrixorganisation	31
2.2.5 Die Teamorganisation	32
2.2.6 Projektmanagement	33
2.2.7 Schlanke Organisationsstrukturen: Neue Organisationskonzepte	34

3. Change Management	36
3.1 Formen und Objekte	37
3.2 Ausmaß und Ursachen des Wandels	38
3.3 Change Management-Ansätze	39
3.4 Handlungsfelder	40
3.5 Widerstände	40
3.5.1 Ursachen für Widerstände	41
3.5.2 Arten und Umgang	43
3.5.3 Merkmale	44
3.5.4 Maßnahmen	44
3.6 Konzepte organisationalen Wandels	45
3.6.1 Organisationales Lernen – Die lernende Organisation	46
3.7 Change Management aus der Perspektive organisationstheoretischer Ansätze	49
4. Management – Führung – Leitung	51
4.1 Management	51
4.2 Führung	52
4.3 (Bibliotheks-)Leitung: der ideale Akteur	53
4.4 Führung durch Strukturen - Führung durch Personen	53
4.5 Veränderung als Leitungsaufgabe	54
5. Geänderte Anforderungen: Wie reagieren Bibliotheken?	56
6. Drei Ansätze für Change Management	61
6.1 Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München	61
6.2 Die Universitätsbibliothek Passau	68
6.3 Das Konzept der Kollegialen Beratung	72

7. Methodologie: Erhebungs- und Auswertungsmethode	82
7.1 Grundsätze qualitativen Denkens	82
7.2 Gütekriterien	83
7.3 Die Erhebungsmethode	85
7.3.1 Das Leitfadeninterview	86
7.3.2 Das problemzentrierte Interview	86
7.4 Die Auswertungsmethode	89
7.5 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	89
8. Darstellung der Auswertung der Interviews	91
9. Interpretation der Auswertung	115
9.1 Ausgangslagen	115
9.2 Umsetzung	119
9.3 Nachhaltigkeit	123
9.4 Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement	126
9.5 Leitung und Führung	126
9.6 Struktur und Automatismus	127
10. Fazit	128
Abkürzungsverzeichnis	134
Literaturverzeichnis	135
Lebenslauf	143
Eidesstattliche Erklärung	145

Einleitung

Der Anstoß für die Themenstellung dieser Master Thesis – die Beschäftigung mit Change Management im Bibliothekswesen – kam aus der persönlichen Berufserfahrung der Autorin.

Aufgrund der sich permanent ändernden Anforderungen an die Dienstleistungen einer wissenschaftlichen Bibliothek ergibt sich die Notwendigkeit, Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe im Rahmen des Change Managements (im Folgenden: CM) anzupassen. Die Frage, die die folgende Thesis begleiten wird, lautet: Wie verhalten sich die Führungskräfte von Bibliotheken bei der Durchführung von CM-Prozessen?

Forschungsfrage

Im Mittelpunkt dieser Master Thesis steht weiter die Frage, mit welchen Methoden und Instrumenten Führungskräfte im Bibliothekswesen bei der Durchführung von Change Management-Prozessen unterstützt werden können. Hierzu werden drei Methoden an deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken ausgewählt und analysiert, mit deren Hilfe auf unterschiedliche Weise Veränderungsprozesse umgesetzt wurden: die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (TUM), die Universitätsbibliothek Passau und der Ansatz der Kollegialen Beratung. Hinsichtlich des Erfolgs der Modelle werden zunächst im Sinne der Datenerhebung qualitative, problemzentrierte Interviews mit den beteiligten Führungskräften durchgeführt. Die Auswertung der Daten basiert auf der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Thesis bewegt sich also methodologisch innerhalb des qualitativen sozialwissenschaftlichen Paradigmas. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: (1) Wie beurteilen die Führungskräfte der dargestellten Bibliotheken die Ergebnisse des (von ihnen) gewählten Vorgehens zur Durchführung von CM-Prozessen und (2) wie nachhaltig sind diese?

Forschungsdesign

Bei dieser Arbeit handelt es sich nicht um eine Vergleichsstudie im klassischen Sinn (vgl. Flick/Kardorff/Steinke 2005, S. 254), sondern vielmehr um eine Zusammenschau dreier Change Management-Prozesse. Ein direkter Vergleich hat sich als nicht sehr fruchtbar erwiesen, da es sich beim Modell der Kollegialen Beratung nicht nur um einen Veränderungsprozess – hinsichtlich konkreter Schritte im Arbeitsprozess –, sondern vor allem auch um eine Methodenentwicklung handelte. Dahinter steht nicht zuletzt eine methodologische Ursache: Für einen direkten Vergleich hätte die Verfasserin für alle drei Untersuchungsgegenstände Kriterien formulieren müssen, die es seriöser Weise erlaubt hätten, auch als Bezugspunkt für einen Vergleich zu dienen. Aufgrund der Unterschiedlichkeit vor allem des dritten Untersuchungsgegenstandes – gemeint ist die Kollegiale Beratung – hat es die Autorin daher vorgezogen, die beiden Bibliotheken und die Kollegiale Beratung einzeln – im Sinne von Fallstudien (vgl. Flick/Kardorff et al. 2005, S. 253) – zu betrachten und die Veränderungsprozesse anschließend zu interpretieren. Zum einen kann dadurch der je eigenen Entwicklung während der Veränderungsprozesse in den einzelnen Bibliotheken Rechnung getragen werden; zum anderen soll am Ende der Diskussion von der Verfasserin eine komparative Betrachtung angeboten werden.

Forschungsmethoden

Als Forschungsmethoden wurden Instrumente der Qualitativen Sozialforschung gewählt. Dieser Zugang zu Phänomenen des Alltags, institutioneller wie organisationaler Prozesse erfährt seit den 1970er Jahren zunehmendes Interesse in der Forschung. Mögen sich die theoretischen Hintergründe in den einzelnen Disziplinen inzwischen auch sehr ausdifferenziert haben – sie reichen mittlerweile von hermeneutischen und wissenssoziologischen bis zu diskurs-analytischen Zugängen – so verbindet sie dennoch eine breite, empirische Forschungsaktivität in den

unterschiedlichsten Feldern der Gesellschaft. Der Feldzugang ist nach Meinung prominenter Vertreter des qualitativen Paradigmas offener und – wie Flick/Kardorff et al. (2005, S. 17) anführen – „näher dran“ als Forschungsstrategien, die mit standardisierten Methoden und normativen Konzepten arbeiten. Die mittels qualitativer Methoden erhobenen Daten zeigen ein wesentlich plastischeres Bild von Prozessen in Institutionen – und zwar aus der Sicht der Betroffenen, um die es im Wesentlichen bei dieser Thesis auch gehen soll.

Für diese Arbeit wurden zwei miteinander gut korrespondierende Methoden gewählt: das problemzentrierte Interview nach Witzel als Datenerhebungsmethode und die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Datenauswertungsmethode. Im empirischen Teil wird ausführlicher auf diese beiden Methoden eingegangen.

Ergebnisse

Vorab kann als eines der Ergebnisse festgehalten werden, dass je nach Ausgangslage und Führungsverständnis letztlich unterschiedliche Herangehensweisen zum Ziel führen können. Für die Durchführung von Veränderungsprozessen, die die gesamte Organisation betreffen, eignen sich die Ansätze der UB der TUM und der UB Passau, für die Verbesserung einzelner Arbeitsschritte im Sinne von Qualitätsmanagement eignet sich die Kollegiale Beratung.

1. Organisationstheorie und Organisation: Überblick und Definition

Diese Master Thesis ist auf den Fragenkomplex ausgerichtet, wie Führungskräfte in Universitätsbibliotheken im Kontext von CM-Prozessen agieren und mit welchen Methoden und Instrumenten sie bei der Durchführung von Veränderungsprozessen unterstützt werden können. Mit dieser Fragestellung bewegen wir uns in einem organisationstheoretischen Umfeld. Eine Universitätsbibliothek ist eine Organisation bzw. eine Einheit der Organisation Universität. Bevor wir die Universitätsbibliothek als Organisation betrachten können, müssen wir daher zunächst einen Überblick über unterschiedliche Organisationstheorien geben und definieren, was eine Organisation ist. Im Anschluss an diese Darstellung folgt die Definition weiterer Komponenten der Forschungsfrage, nämlich der Begriffe Change Management, Leitung, Führung und Management. Die letztgenannten Begriffe werden dabei wieder in einen bibliothekarischen Zusammenhang gerückt.

1.1 Organisationstheoretische Ansätze

Organisationstheoretische Fragestellungen können aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden: Soziologie, Politologie, Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik oder Psychologie u.a. Im Anschluss werden nun in einem kurzen Überblick organisationstheoretische Ansätze referiert, wie sie in Lehrbüchern oder Einführungen zum Thema, meist der Chronologie ihres Entstehens folgend, dargestellt werden.¹

¹ Hinsichtlich der Auflistung der Ansätze orientiert sich die Verfasserin an der Überblicksdarstellung „Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis“ von Dietmar Vahs (2009), Definitionen sowie zusätzliche Ansätze werden aus weiteren Überblickswerken zum Thema (Sanders/Kianty 2006 ; Kieser/Ebers 2006) ergänzt. Eine vollständige Aufzählung aller organisationstheoretischer Ansätze wird jedoch in diesem Rahmen nicht angestrebt.

1.2.1 Bürokratieansatz von Max Weber²

Das Bürokratiemodell des deutschen Nationalökonomen und Soziologen *Max Weber* entstand gegen Ende des 19. Jahrhunderts und richtete sich „(...) vorwiegend auf Verwaltungsprobleme und ihre Einbettung in gesamtgesellschaftliche Entwicklungen“ (Sanders/Kianty 2006, S. 45). Ein wesentliches Interesse Webers bestand in der Klärung der Frage, wie in einer Organisation Herrschaft ausgeübt wird (vgl. Vahs 1997, S. 21).

Bürokratien sind nach Weber durch folgende Charakteristika gekennzeichnet (Vahs 1997, S. 21 f.):

- Arbeitsteilung und Befehlsgewalt

Regelmäßige Tätigkeiten sind als „amtliche Pflichten“ aufgeteilt, jedem Mitglied der Bürokratie wird ein abgegrenzter Aufgabenbereich zugeteilt, ebenso die Entscheidungs-, Weisungs- und Leitungsbefugnisse, die zur Aufgabenerfüllung nötig sind. Die Zuteilung von Pflichten und Befugnissen geschieht personenunabhängig, d.h., einzelne „Amtsträger“ sind austauschbar, ohne dass die Organisationsstruktur verändert werden muss.

- Amtshierarchie

Die Bürokratie ist durch ein System von Über- und Unterordnungen, einen hierarchischen Instanzenzug, eine Amtshierarchie, gekennzeichnet. Im Konfliktfall liegt die Entscheidungskompetenz bei der höheren Ebene, da ihr ein größerer Überblick zugeschrieben wird und sie über höhere Qualifikationen verfügt. Es gibt somit einen „Befehlsweg“ (Vahs 1997, S. 22) von oben nach unten und einen „Appellationsweg“ von unten nach oben für Beschwerden und Berufungen.

- Regelgebundenheit der Amtsführung

Die Aufgaben werden nach bestimmten Regeln und Normen hinsichtlich Kompetenzen, Leistungen, Verfahren und Dienstweg erfüllt, wobei der Dienstweg definiert, wer mit wem kommunizieren muss oder darf.

² Vgl. Sanders/Kianty 2006, S. 23 ff., Vahs 2009, S. 27 f., ausführlich Kieser/Ebers 2006, S. 63 ff.

- Aktenmäßigkeit der Verwaltung

„Aktenmäßigkeit“ meint, dass alle Vorgänge schriftlich in Form von Aktennotizen, Briefen, Formularen usw. festzuhalten sind. Dies soll die Kontrolle der Maßnahmen und die Weiterführung der Geschäfte bei einem Wechsel eines Mitglieds der Bürokratie gewährleisten bzw. erleichtern.

Sanders/Kianty (2006, S. 23 ff.) sprechen von der Notwendigkeit effizienter Verwaltungsstrukturen: Amtsgeschäfte sollen rasch, präzise und vorhersagbar erledigt werden.³ Als wesentlicher Prozess wird daher im Bürokratiemodell die Rationalisierung gesehen. Diese hat zum Ziel, personenbezogene oder traditionelle Herrschafts- oder Koordinationsformen aufzulösen und durch legale, festgeschriebene Ordnungen zu ersetzen.

1.2.2 Scientific Management, Wissenschaftliche Betriebsführung, Taylorismus⁴

Der ebenfalls im ausgehenden 19. Jahrhundert, jedoch im anglo-amerikanischen Raum entstandene Ansatz des *Scientific Management* richtet sein Augenmerk auf die Analyse und Gestaltung von Produktionsprozessen (vgl. Sanders/Kianty 2006, S. 44).⁵ Prägend für diesen Ansatz waren die Studien von *Frederick Winslow Taylor*. Dargelegt in seinen beiden Hauptwerken *Shop Management* (1903) und *The Principles of Scientific Management* (1911) gelten sie als Beginn der wissenschaftlichen Betrachtung von Arbeit und Management und begründen ein „neues Leistungs- und Effizienzdenken“ (Vahs 1997, S. 22).⁶

Der Ansatz des *Scientific Management*, auch *wissenschaftliche Betriebsführung* genannt, studiert Arbeitsgänge bis in letzte Elemente hinein, um die beste Form ihrer Ausführung zu finden (*one best way*),

³ In Bezug auf den zeitgeschichtlichen Hintergrund des Bürokratiemodells siehe auch Sanders/Kianty 2006, S. 20 ff.

⁴ Vgl. Sanders/Kianty 2006, S. 43 ff., Vahs 1997, S. 22 ff., Kieser 1995, S. 67 ff.

⁵ Hinsichtlich des zeit- und ideengeschichtlichen Hintergrundes vgl. u.a. Sanders/Kianty 2006, S. 44 ff.

⁶ Zur Geschichte der beiden Hauptwerke vgl. Staehle/Conrad/Sydow 1999, S. 23 f.

beschäftigt sich mit „Problemen der untersten Führungs- und Ausführungsebene“ (Vahs 1997, S. 25), ist geprägt durch das Menschenbild des *rational economic man* (Vahs 2009, S. 48) und gekennzeichnet durch folgende Managementprinzipien (Vahs 1997, S. 22 f.):

- Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit

Die Arbeitsplanung und -kontrolle liegt beim Management, die Ausführung der vorgeplanten Tätigkeiten bei den Arbeitern/innen. Durch diese Aufteilung und die damit einhergehende Spezialisierung können Vorteile erzielt werden.

- Zeitstudien

Die menschliche Arbeit wird im Rahmen einer Arbeitsplanung in systematischen Zeitstudien analysiert, in möglichst kleine Elemente aufgeteilt, die dann wieder zu passenden und spezialisierten Arbeitsabläufen zusammengesetzt werden. Dies ergibt eine starke Arbeitsteiligkeit, die nach Vahs die Anforderungen an die Arbeiter/innen niedrig und die Anlernzeiten gering hält (Vahs 1997, S. 23).

- Pensumidee

Es wird festgelegt, welche Arbeit, mit welchen Werkzeugen, welchem Verfahren, in welcher Zeit und in welcher Stückzahl pro Tag zu leisten ist. Dies wird nicht anhand einer Durchschnittsleistung errechnet, sondern anhand der Leistung von Spitzenkräften.

- Differential-Lohnsystem

Wollen die Arbeiter/innen keinen Lohnverlust erleiden, müssen sie das tägliche Arbeitspensum erfüllen. Dies ist als Anreiz zur Überschreitung des Arbeitspensums gedacht.

- Funktionsmeistersystem

Die gesamten Funktionen eines Meisters werden auf sogenannte Funktionsmeister aufgeteilt.⁷

⁷ Hinsichtlich der Einteilung der einzelnen Funktions- oder Tätigkeitsmeister sowie des geschichtlichen Hintergrundes vgl. auch Sanders/Kianty 2006, S. 52 f.

- Horizontale Spezialisierung der Leitungsaufgaben / Mehrlinienprinzip

Das Funktionsmeistersystem ergibt eine horizontale Spezialisierung der Leitungsaufgaben. Diese „funktionale Arbeitsteilung“ (Vahs 1997, S. 23) soll ein rasches Anlernen von Stelleninhabern ermöglichen. Es bewirkt aber auch, dass jeder/e Arbeiter/in bis zu acht Meistern untergeordnet sein kann.

Der Begriff des Taylorismus meint eine auf das Fabriksmanagement ausgerichtete Sichtweise, die vom „(...) rationellen Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess mit dem Ziel einer Maximalleistung“ geprägt ist (Vahs 1997, S. 24).⁸ Der Ansatz des Scientific Managements erfuhr in den USA eine Weiterentwicklung zum System des Fordismus, der Optimierung der industriellen Autoproduktion durch Henry Ford (Vahs 2009, S. 30).⁹

1.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre

In diesem Kontext ist der Ansatz des französischen Bergbauingenieurs und Begründers der (französischen) Management- bzw. Verwaltungslehre, *Henri Fayol*, zu erwähnen, der sich im Unterschied zum Scientific Management mit Themen der Verwaltung und Führung beschäftigte (vgl. Vahs 1997, S. 25 ff.).

Zu Fayols 14 *Allgemeinen Verwaltungsprinzipien* gehören u.a. (vgl. Vahs 1997, S. 25):

⁸ Positiv zu beurteilen sei nach Sanders/Kianty (2006, S. 57), dass mit diesem Ansatz erstmals allgemeine Organisationsprinzipien mit einer wissenschaftlichen Methode, nämlich dem Experiment, verbunden worden seien; dadurch konnte man für bestimmte Bedingungen empirisch Gesetzmäßigkeiten erarbeiten und diese an neue oder veränderte Bedingungen anpassen. Vahs konstatiert, dass Taylors Ansatz im ausgehenden 19. Jahrhundert, als die Massenerzeugung von Produkten ihren Aufschwung nahm, „erfolgreich“, aber wegen Faktoren wie Monotonie und Sinnentleerung der Arbeit auch „umstritten“ gewesen sei (Vahs 1997, S. 24 f.). Zur Kritik am Taylorismus vgl. Sanders/Kianty 2006, S. 57 sowie Kieser 1995, S. 81 ff.

⁹ Zur Weiterentwicklung dieses Ansatzes in den USA unter dem Stichwort „Fordismus“ vgl. Vahs 2009, S. 30. Bzgl. zusätzlicher Weiterentwicklungen in den USA vgl. Kieser 1995, S. 75 ff. Bzgl. Weiterentwicklungen im deutschen Sprachraum (Hugo Münsterberg, Harzburger Modell) vgl. Sanders/Kianty 2006, S. 57, Kieser 1995, S. 79 ff., Kieser/Ebers 2006 S. 130 f.

- Weitgehende Arbeitsteilung und hohes Maß an Zentralisierung
- Unterordnung individueller unter allgemeine Interessen
- Aufrechterhaltung von Disziplin und Ordnung als Grundlage unternehmerischen Handelns
- Übereinstimmung von Autorität und Verantwortung
- Gerechte Entlohnung
- Schaffung eines „Esprit de Corps“ (heute Teamgeist)

Vahs hebt besonders das Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“ hervor, wonach eine untergeordnete Stelle nur von **einer** übergeordneten Stelle Weisungen erhalten kann. Das bedeutet weiter, dass Anweisungen und Informationen über die Instanzen von oben nach unten (Instanzenzug) und von unten nach oben laufen (Dienstweg). Kritisch betrachtet bringt dies lange Informationswege mit sich. Zur Vermeidung dieses Problems gestattet Fayol in Ausnahmefällen den Kontakt zwischen hierarchisch gleichrangigen Positionen und damit die Umgehung des Instanzenzuges.¹⁰

1.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

In Deutschland legte *Fritz Nordsieck* mit Arbeiten wie *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation* (1932) oder *Grundlagen der Betriebsorganisation* (1934) den Grundstein für die Beschäftigung mit der Organisationslehre innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Er „(...) beeinflusste fast alle folgenden Arbeiten der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und prägt Theorie und Praxis im deutschsprachigen Raum bis heute“ (Vahs 2009, S. 33).

Nordsieck unterteilte die Organisationslehre zum Zweck der „gedanklichen Abstraktion“ in eine Beziehungslehre und eine Aufbaulehre, um die Beschäftigung mit organisatorischen Fragen zu erleichtern.

¹⁰ Zum Begriff der *Fayolschen Brücke* unter dem Aspekt von Leitungsbeziehungen vgl. auch Vahs 1997, S. 96.

Wir sprechen in der Folge von der *Aufbauorganisation* und der *Ablauforganisation*:¹¹

- Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation unterteilt eine Organisation in Teileinheiten (Stellenbildung), weist diesen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten.

- Ablauforganisation

Die Ablauforganisation legt die inhaltliche, zeitliche und räumliche Abfolge der Arbeitsprozesse fest.

Aufbau- und Ablauforganisation können in der Praxis kaum getrennt voneinander betrachtet werden. Nordsieck weist selbst darauf hin, dass die Zergliederung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben nur sinnvoll ist, „(...) wo der Prozess durch die Bildung von Abschnitten nur relativ gering gestört wird, das heißt wo die wenigsten Prozess- und Ablaufbeziehungen zerschnitten werden“ (Nordsieck 1968, S. 13, nach Vahs 2009, S. 33).¹²

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre ist nach Vahs aufgabenorientiert, anwendungsbezogen und nimmt wirtschaftliche Gesichtspunkte der Organisation in den Blick. Vahs kritisiert jedoch das Ausblenden von Verhaltensprozessen: Ohne „(...) die explizite Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse und informeller Aspekte (zum Beispiel Machtverteilung, Einfluss von Meinungsführern, Wirkung der formalen Strukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder) bei der

¹¹ Anmerkung der Verfasserin: Diese beiden Termini sind auch aus dem Kontext des Bibliotheksmanagements bestens vertraut. Aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte im Rahmen der Organisationstheorie werden sie jedoch einführend in diesem allgemeinen Kapitel behandelt. Ihre bibliothekarischen Ausprägungen werden dann im Kapitel „Die Bibliothek als Organisation“ dieser Master Thesis behandelt.

¹² Vgl. Vahs 2009 S. 33: Für Vahs verdeutlicht das verstärkte Bemühen der Unternehmen um eine Prozessorientierung der Strukturen in der letzten Zeit die Problematik der Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation. In den letzten fünf bis sechs Jahren ist auch im Bibliothekskontext die Beschäftigung mit und das Interesse an Fragen des Prozessmanagements gestiegen, was sich nach Ansicht der Verfasserin u.a. an den Programmen facheinschlägiger Fortbildungseinrichtungen ablesen lässt. Die Verfasserin hat selbst 2006 eine Fortbildung zum Thema im Rahmen des Fortbildungsprogramms „Brain-Pool“ der Österreichischen Nationalbibliothek besucht.

Organisationsgestaltung ist eine auf Dauer effiziente Organisation nicht denkbar“ (Vahs 2009, S. 34).¹³

1.2.5 Verhaltenstheoretische Ansätze: Human Relations und motivationstheoretische Ansätze¹⁴

Im Fokus verhaltenstheoretischer Ansätze stehen das menschliche Verhalten, zwischenmenschliche Beziehungen, die „informale Organisation“ und „informale Gruppen“ (Vahs 1997, S. 27 f.): Informelle Beziehungen können aufgrund gleicher Interessen, gleicher sozialer Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit usw.) oder anderer Gemeinsamkeiten entstehen und gehören zu den Faktoren, die die Kultur einer Organisation ebenfalls prägen. Informelle Strukturen, informelle Faktoren, gewissermaßen das Betriebsklima, können die formalen Regelungen entweder überlagern oder sogar an deren Stelle treten und damit die formelle Ordnung ablösen. Sie können nicht organisiert werden und sind daher kaum steuer- und kontrollierbar.

Der *Human Relations-Ansatz* entstand im Rahmen der *Hawthorne-Experimente*¹⁵ der Forschungsgruppe von Roethlisberger, Mayo und Dickson im Hawthorne-Werk der Western Electric Company von AT&T Ende der zwanziger Jahre. Entgegen ursprünglicher Forschungsprämissen brachte das Experiment verkürzt dargestellt das Ergebnis, dass das Betriebsklima „(...)

¹³ Betriebswirtschaftliche, bürokratische und strukturelle Ansätze lassen sich mit Pellert (vgl. 1999) als Varianten einer „maschinenähnlichen Vorstellung“ von Organisationen zusammenfassen. Der Terminus „maschinenähnliche Vorstellung“ meint dabei, dass wie bei der Mechanisierung von Arbeitsprozessen eine Arbeit in einzelne Handgriffe, Abläufe und Arbeitsschritte zerlegt wird. Das Bild von der Organisation als Maschine geht von einem geschlossenen System aus und differenziert wenig. Der Fokus wird hauptsächlich auf die Verbesserung der formalen Strukturen gelegt. Der Faktor Mensch und die Bedeutung unterschiedlicher Betriebskulturen werden dabei unterschätzt (Pellert 1999, S. 87).

¹⁴ Vgl. dazu Vahs 1997, S. 27 ff., ausführlich Sanders/Kianty 2006, S. 59 ff. Im Kontext verhaltensorientierter Ansätze geht Vahs genauer auf den Human-Relations-Ansatz und in dessen Gefolge die Human Relations-Bewegung sowie auf die motivationstheoretischen Ansätze von Maslow mit der *Bedürfnispyramide*, von McGregor mit der *X-Y-Theorie* sowie die *Zweifaktorentheorie* von Herzberg ein.

¹⁵ Hinsichtlich einer ausführlichen Beschreibung der Hawthorne-Experimente siehe u.a. Sanders/Kianty 2006, S. 64 ff.

eine wesentlich bedeutsamere Auswirkung auf die Arbeitsergebnisse hatte als die Arbeitsbedingungen“ (Vahs 1997, S. 28).

Der Human Relations-Ansatz mit den Hawthorne-Experimenten steht am Beginn der *Human Relations-Bewegung* (Vahs 1997, Sanders/Kianty 2006, Kieser/Ebers 2006). Im Kern geht die *Human Relations-Bewegung* nach Vahs davon aus „(...) dass eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit und dem sozialen Umfeld zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt, die wiederum eine hohe Arbeitsleistung bewirkt“ (Vahs 1997, S. 29). Das Verhalten der Vorgesetzten, materielle Anreize und die Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe werden als Einflussfaktoren auf Zufriedenheit und Motivation betrachtet. Als Weiterentwicklungen des Human Relations-Ansatzes können die Organisationspsychologie und die Organisationsentwicklung genannt werden (Sanders/Kianty 2006, S. 73 f.).¹⁶

1.2.6 Entscheidungstheoretische Ansätze

Entscheidungsorientierte Ansätze der Organisationstheorie lassen sich in *entscheidungslogisch orientierte* und *Entscheidungsprozess-orientierte* Ansätze, auch als Ansätze der *verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie* bezeichnet, unterteilen.¹⁷

Entscheidungslogisch bzw. mathematisch oder quantitativ orientierte Ansätze beschäftigen sich mit der Lösung von organisatorischen Gestaltungsproblemen und verwenden mathematische Algorithmen oder verbale Entscheidungsmodelle, um die beste Variante unter verschiedenen Organisationsalternativen wie beispielsweise die optimale Abteilungs-

¹⁶ Kieser/Ebers setzen den „Aufschwung“ der Organisationspsychologie in eine Abfolge zum Human Relations-Ansatz, führen aber als Weiterentwicklungen die Organisationsentwicklung und die Humanisierung der Arbeit (HdA) an (2006, S. 150 ff.).

¹⁷ Vgl. dazu im Folgenden Vahs 2009, S. 36 ff. Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze können nach Vahs auch als Ansätze der *verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie* bezeichnet werden, wie dies u.a. bei Sanders/Kianty (2006, S. 128 ff.) und Kieser/Ebers (2006, 169 ff.) der Fall ist.

gliederung oder die optimale Zahl der Hierarchieebenen zu finden. Anders formuliert, sie beschäftigen sich mit dem Entwurf von Entscheidungsmodellen. „Die Hauptschwierigkeit liegt darin, dass diese präskriptiven Ansätze nur wenige Variablen und bestimmte Nebenbedingungen berücksichtigen können und deshalb die wesentlich komplexere Unternehmenswirklichkeit stark vereinfachen müssen“ (Vahs 2009, S. 37). Die Anwendbarkeit von entscheidungs-logischen Ansätzen für die Klärung von praktischen Organisationsproblemen, so Vahs weiter, sei „fraglich“ und beschränke sich daher auf die Bereiche von Fertigung und Materialwirtschaft.

Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze befassen sich mit dem „Einfluss der Organisationsstruktur auf das Entscheidungsverhalten“ (Vahs 2009, S. 36).¹⁸ Organisationen werden in diesem Kontext als Systeme aufgefasst, in denen zur Erreichung von Organisationszielen Entscheidungen getroffen und koordiniert werden müssen. Im Fokus der Betrachtungen liegen das Entscheidungsverhalten von Individuen oder Gruppen, die Entscheidungsabläufe selbst sowie die Beschreibung und Erklärung des „faktischen Problemlösungsverhaltens“ (Vahs 2009, S. 37).

Unabhängig vom analytischen Erklärungswert von Entscheidungsprozess-orientierten Ansätzen stoßen sie dort an ihre Grenzen, wo komplexere Situationen in Organisationen vorgefunden werden. Diese Situationen werden in der Literatur als „organisierte Anarchien“ bezeichnet (Vahs 2009, S. 37). Die Kennzeichen organisierter Anarchien – begrenztes Wissen, widersprüchliche und nicht-operationale Ziele, wechselnde Teilnehmer/innen und unvollkommene Technologien – sind typisch für verschiedene Organisationen wie Universitäten oder Schulen und für Veränderungsprozesse. Auch Entscheidungsprozesse tragen in organisierten Anarchien anarchische Züge: Teilnehmer/innen, Probleme, Lösungen,

¹⁸ Als Vertreter von Entscheidungsprozess-orientierten Ansätzen sind u.a. *Chester Irving Barnard* (biologisches Bild der Organisation), *Herbert Alexander Simon* (Organisation als komplexes Entscheidungsgebilde) oder *James G. March* zu nennen (Sanders/Kianty 2006, S. 129 ff.).

Entscheidungsgelegenheiten (Entscheidungselemente) sind „entkoppelt“, d.h. es ist zum Beispiel unklar, welche Lösung für welches Problem in Betracht kommt und welche Personen die Entscheidung dafür treffen. Das so genannte *Mülleimer-Modell* (*garbage can concept*) bildet dies ab und beschreibt, „(...) wie die Entscheidungsprozesse und –ergebnisse unter verschiedenen Bedingungen variieren und wie mit den Entscheidungssituationen umgegangen werden kann“ wie zum Beispiel mit Flucht, Übersehen oder der Lösung des Problems (Vahs 2009, S. 37).¹⁹ Das Mülleimer-Modell sowie das *Konzept des organisationalen Lernens* können als Weiterentwicklungen der Entscheidungsprozess-orientierten Ansätze definiert werden (Vahs 2009, S. 37).²⁰

1.2.7 Systemtheoretische Ansätze

Unter der Bezeichnung „systemtheoretische Ansätze“ werden Forschungsrichtungen zusammengefasst, die komplexe Prozesse und Zusammenhänge ganzheitlich zu beschreiben und zu erklären versuchen: Eine gegenüber der Umwelt differenzierte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen, die ein Beziehungsgefüge bzw. eine Struktur aufweisen und sich gegenseitig beeinflussen, wird daher als System bezeichnet (Vahs 2009, S. 38).²¹ Organisationen lassen sich in diesem Kontext nach Sanders/Kianty (2006, S. 261 f.) als offene Systeme mit folgenden Kennzeichen beschreiben:

- Ganzheitliche Sichtweise anstelle von Detailanalysen
- Berücksichtigung von Umweltbeziehungen aufgrund der Abhängigkeit von und des Austausches mit der Organisationsumwelt
- Die Organisation als Ganzes verfolgt idealerweise bestimmte Ziele
- Eine charakteristische Struktur kennzeichnet die Beziehungen innerhalb des Systems, aber auch jene zur Organisationsumwelt

¹⁹ Vgl. dazu ausführlich Berger/Bernhard-Mehlich 2006, S. 185 ff., nach Vahs 2006, S. 37.

²⁰ Hinsichtlich der Weiterentwicklungen dieses Ansatzes im Konzept des Mülleimer-Modells sowie des Konzepts des organisationalen Lernens vgl. auch Kieser/Ebers (2006, S. 185 ff.).

²¹ Hinsichtlich der Ursprünge und einzelner Vertreter dieses Ansatzes vgl. Vahs 2009, S.38, Sanders/Kianty 2006, S. 261 ff.

- Interne und auf die Systemumwelt bezogene Prozesse und Strukturen stabilisieren sich dynamisch

Laut Vahs beschreibt der so genannte systemtheoretisch-kybernetische Ansatz Organisationen ganz ähnlich, und er stellt die von Sanders/Kianty genannte dynamische Stabilisierung explizit in den Kontext von Veränderungsprozessen: „(...) Organisationen als dynamische Systeme befinden sich in einem laufenden Prozess der Veränderung, bei dem Gleichgewichtssituationen mit Ungleichgewichten abwechseln“ (Vahs 2009, S. 40). Systemtheoretische Ansätze definieren demnach Organisationen als „(...) zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme“ (Vahs 2009, S. 40 f.): Diese stehen in einer Wechselbeziehung mit ihrer Umwelt, sind fähig, sich selbst zu organisieren, entwickeln dazu Verhaltensnormen oder passen vorhandene Verhaltensnormen an die veränderten Bedingungen an. Organisationsstrukturen sind in diesem Verständnis nicht das Resultat durchdachten Handelns, sondern entstehen von selbst.

1.2.8 Der evolutionstheoretische Ansatz von Karl E. Weick²²

Karl E. Weick – Lehrstuhlinhaber für Organisation und Psychologie an der Michigan University in Ann Arbor – lehnt in seinem evolutionstheoretischen Ansatz die „(...) Vorstellung einer rationalen, zeitlich nach vorne gerichteten organisatorischen Planung“ ab und verweist darauf, dass informationsverarbeitende Prozesse in Organisationen eher retrospektiv erfolgen und darauf ausgerichtet sind, Ereignissen post hoc einen Sinn zu verleihen (Sanders/Kianty 2006, S. 242).

Weick entwickelte sein organisationstheoretisches Modell in Anlehnung an das biologische Evolutionsmodell. In Bezug auf das Thema dieser Thesis besonders interessant ist das Konzept des „ökologischen Wandels“ hervor: Nach Weick arbeiten die Mitglieder einer Organisation in einer Umwelt, aus

²² Vgl. dazu Sanders/Kianty 2006, S. 241 ff.

der laufend zum Teil voneinander abweichende Informationen auf sie einströmen. Gelegentlich bringen diese Ströme Unvorhergesehenes mit sich, was wiederum die Aufmerksamkeit auf sich zieht. Der/die einzelne Mitarbeiter/in wird, um handlungsfähig zu bleiben, danach streben, Mehrdeutigkeiten zu reduzieren und herauszufinden, welche Deutung der unvorhergesehenen Ereignisse, der Informationen die geeignetste ist.

Weick definiert in diesem Zusammenhang drei zentrale Prozesse:

- Gestaltung²³

Die Organisationsmitglieder reagieren auf ökologischen Wandel mit Gestaltung. Anders formuliert: Tritt ein unvorhergesehenes Ereignis ein, sehen sich die Betroffenen veranlasst, als Reaktion auf die Unsicherheit bzw. Mehrdeutigkeit Maßnahmen bzw. Kognitionen zu entwickeln, die der Anpassung an die veränderte Situation dienen.

- Selektion

In der Folge werden diese „Gestaltungen“ daraufhin untersucht, was sie bedeuten bzw. mit welchem Sinn sie ausgestattet werden können. Dazu wählen die Organisationsmitglieder vorhandene Interpretationsschemata aus und prüfen, ob sie sich zur Reduktion von Mehrdeutigkeiten eignen. Geeignete Schemata werden ausgewählt.

- Retention

Solcherart selektierte Gestaltungen müssen dann in irgendeiner Form – das reicht von schriftlichen Unterlagen bis zum Gedächtnis der Mitarbeiter/innen – gespeichert werden, damit sie später für Gestaltungs- und Selektionsprozesse herangezogen werden können. *Retention* meint also das Festhalten für das Zurückrufen ins Gedächtnis.

„Dabei arbeiten Gestaltung und Retention gegeneinander. Gestaltung schafft Neues, während Retention Altes zu bewahren versucht“ (Sanders/Kianty 2006, S. 252). Organisationen müssen einerseits auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgreifen, um ihre Effektivität zu

²³ Der Terminus „Gestaltung“ entspricht nach Sanders/Kianty in der Evolutionstheorie dem Begriff der *Variation* (2006, S. 250).

erhöhen. Andererseits müssen sie ihre Flexibilität bewahren, um mit Veränderungen fertig zu werden.

1.2 Was ist „Organisation“?

Wir haben bisher zur Einführung ins Thema unterschiedliche Organisationstheorien betrachtet und definieren nun mit Vahs (2009, S. 10 ff.) den Begriff „Organisation“ – an dieser Stelle zunächst aus einer allgemein betriebswirtschaftlichen Perspektive.²⁴

Was also ist gemeint, wenn von Organisation die Rede ist?

Organisation kann einerseits definiert werden als Organisieren, d.h. als „(...) Tätigkeit, die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entsprechenden Teilaufgaben im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen ordnet“ (Vahs 2009, S. 11). Ohne den Entwurf von Regeln, ohne Zuordnung von Tätigkeiten zu funktionalen Verantwortungsbereichen²⁵ innerhalb von Gebilden wie z.B. Unternehmen herrsche Chaos, komplexe Aufgaben könnten so nicht systematisch und zielgerichtet umgesetzt werden.

Andererseits ist Organisation das Ergebnis des Organisierens, wir sprechen dann von der „funktionalen Organisationsstruktur“ (Aufbauorganisation) oder von der „Organisation der Materialwirtschaft“ (Ablauforganisation), d.h. der Folge von Tätigkeiten mit dem Ziel der Beschaffung von notwendigen Materialien.

Die Fachliteratur weist eine Vielfalt an Definitionen des Begriffs „Organisation“ auf, die z.T. den zuvor dargestellten Aspekten von Organisation zugeordnet werden können. Vahs folgend werden drei deutsche Vertreter der Organisationslehre als Beispiele herausgegriffen: Nach *Kosiol* ist Organisation eine zielgerichtete „(...) integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen“, angelegt auf Dauer

²⁴ Dieser Abschnitt strebt jedoch keine umfassende Darstellung von Organisationsdefinitionen an, da dies nicht Ziel dieser Thesis ist.

²⁵ Als Beispiele für funktionale Verantwortungsbereiche in einem Unternehmen sind u.a. Materialwirtschaft (Einkauf), Finanzen oder Vertrieb zu nennen, die entsprechenden Beispiele im Bibliothekskontext werden im Kapitel „Die Bibliothek als Organisation“ deutlich werden.

(Kosiol 1976, S. 21 nach Vahs 2009, S. 11). *Grochla* definiert Organisation als „(...) Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben“ (Grochla 1983, S. 13 nach Vahs 2009, S. 11). Gemäß *Kieser/Wagenbach* wiederum sind Organisationen „(...) soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Wagenbach 2007, S. 6 nach Vahs 2009, S. 11). Bei *Kosiol* und *Grochla* sehen wir ein Organisationsverständnis, das mit Organisieren zusammengefasst werden kann, *Kieser/Wagenbach* orientieren sich an der Organisation als Ergebnis des Organisierens.

Organisationen sind demgemäß²⁶:

- zielgerichtet

Mit der Auswahl und Umsetzung zweckmäßiger Vorgangsweisen sollen angestrebte Zustände oder Ziele erreicht werden. Dabei muss zwischen den Zielen der Mitglieder einer Organisation, d.h. den persönlichen Zielen, den Zielen für die Organisation und den Zielen der Organisation unterschieden werden.

- offene soziale Systeme

Eine Organisation setzt sich aus Individuen und Gruppen zusammen, aus Personen mit eigenen Wertvorstellungen, Zielen und Verhaltensweisen, mit diversen wechselseitigen Beziehungen zu ihrer Umwelt.

- mit formalen Strukturen ausgestattet

Mit formalen Strukturen sind organisatorische Regeln gemeint, „(...) ein festes und in Regeln formalisiertes Beziehungsgefüge“ (Vahs 2009, S. 14), das in Bezug auf eine zielorientierte Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder bzw. eine arbeitsteilige Erledigung der Aufgaben notwendig ist.

²⁶ Vgl. dazu auch Staehle 1999, S. 414 ff., Sanders/Kianty 2006, S. 15 f.

2. Die Universitätsbibliothek als Organisation

Was lässt sich vor dem Hintergrund dieser breiteren Sicht auf Organisation und Organisationstheorie, die in diesem Kontext nur schlaglichtartig referiert werden kann, Spezifisches zur Bibliothek als Organisation sagen?

2.1 Aufbau- und Ablauforganisation im Bibliothekskontext

Wenden wir uns den Begriffen „Aufbauorganisation“ und „Ablauforganisation“, die wir im Rahmen der Organisationstheorien eingeführt haben, im bibliothekarischen Kontext zu:

Eine Bibliothek, so kann mit Neubauer (2004a, S. 120) in einer ersten Annäherung festgehalten werden, ist eine Organisation, die klare Ziele verfolgt. Sie zeichnet sich durch eine innere Struktur aus; es handelt sich um eine Aufbauorganisation, die die Tätigkeiten der Mitarbeiter/innen durch Verhaltensregeln und Handlungsanweisungen lenkt. Sie verfügt zudem auch über eine Ablauforganisation. Mit anderen Worten: Eine Bibliothek ist eine bürokratisch-tayloristische Organisation, in der der Großteil der Arbeit arbeitsteilig und mit bis in kleinste verfeinerten Regelwerken erbracht wird. Bibliotheksarbeit ist aus dieser Perspektive durch Strukturiertheit, Festigkeit und Stabilität gekennzeichnet.²⁷

Der Begriff „Aufbauorganisation“ fasst die zur arbeitsteiligen Strukturierung des Bibliotheksbetriebes und zur Festlegung des Aufgabengefüges notwendigen Aufgaben zusammen (Ewert/Umstätter 1998, S. 46 f.): Die bibliothekarischen Grundaufgaben werden demgemäß soweit aufgegliedert, bis deutlich wird, welche Arbeitsplätze bzw. Stellen mit Arbeitsplatzbeschreibungen und welche Arbeitsbereiche bzw. Abteilungen für welche Teilaufgaben zuständig sind. Zusätzlich muss in diesem Rahmen auch für die Organisation „Bibliothek“ die Art der Unterstellungs- und Weisungsverhältnisse, des Informationsflusses sowie die Form der

²⁷ Zur Bibliothek als Organisation vgl. auch Gantert/Hacker 2008, S. 53 ff. Hinsichtlich einer Kritik an der Bibliothek als tayloristisch-bürokratische Organisation vgl. Kapitel 5 dieser Thesis.

Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den geschaffenen Arbeitsbereichen und Abteilungen definiert werden. Dementsprechend wird eine Bibliotheksstruktur ausgearbeitet, die die Geschäftsverteilung regelt. Der Begriff „Ablauforganisation“ wiederum beinhaltet die organisatorischen Maßnahmen, die auf die Arbeitsvorgänge und –prozesse, die einzelnen Handlungs- und Bewegungsabläufe, „(...) d.h. auf die dynamischen Vorgänge im Bibliotheksbetrieb“ gerichtet sind und die auf eine sinnvolle Gestaltung und Umsetzung dieser Vorgänge abzielen (Ewert/Umstätter 1998, S. 49). Geschäftsgang²⁸, Ausleihe, Informationsvermittlung sind im bibliothekarischen Kontext klassische Felder für ablauforganisatorische Regelungen.²⁹

Aufbauorganisation	Struktureller Aspekt
Ablauforganisation	Dynamischer Aspekt

Tabelle generiert nach Ewert/Umstätter 1998, S. 46 ff.

Vor diesem Hintergrund lassen sich Bibliotheksorganisationen nach drei wesentlichen Strukturdimensionen unterscheiden (Neubauer 2004a, S. 121):

- Spezialisierung

Damit ist der Grad an Arbeitsteilung gemeint, d.h. das (mögliche) Maß an Aufteilung der Gesamtaufgabe in einzelne Arbeitsschritte.

- Formalisierung und Standardisierung

Damit ist der Grad gemeint, in dem Zuständigkeiten, Tätigkeiten und Abläufe durch Regelwerke und Handlungsanweisungen definiert sind.

- Zentralisierung

Dies meint die Zuweisung von Entscheidungs- und Weisungskompetenzen über unterschiedliche Hierarchieebenen hinweg.

²⁸ Grob gesprochen sind mit „Geschäftsgang“ alle zur Einarbeitung von Dokumenten notwendigen Arbeitsvorgänge gemeint; er umfasst: Auswahl, Bestellung, Lieferkontrolle, Inventarisierung, formale und inhaltliche Erschließung sowie die technische Bearbeitung in Form der Etikettierung (vgl. Ewert/Umstätter 1998, S. 52).

²⁹ Aufbau- und Ablauforganisation sind aber untrennbar miteinander verbunden und stehen in enger Wechselwirkung, wie wir bereits im Kapitel zur Organisationstheorie festgestellt haben.

2.2 Strukturmodelle der Bibliotheksorganisation

Wie diese einzelnen Aufbau- und Ablaufprozesse erfolgen und wie sich die Strukturdimensionen konkret in die Organisation einbetten, hängt wiederum mit Strukturmodellen der Organisation, in diesem Fall der Bibliothek zusammen. Die wesentlichen seien im Folgenden angeführt.

2.2.1 Die Linienorganisation

Die Linienorganisation ist eine der in Bibliotheken am häufigsten eingesetzten Organisationsform. Sie „(...) ist die Grundlage für die Ablauforganisation nach dem Funktionsprinzip“ (Ewert/Umstätter 1998, S. 50): Gleichartige Funktionen bzw. Tätigkeiten werden dabei in Struktureinheiten zusammengefasst. Anders formuliert: Die jeweiligen bibliothekarischen Funktionen – Erwerbung, Katalogisierung, Benutzung – definieren die Bildung von Abteilungen sowie die Organisation von Arbeitsabläufen (ebd.): In der Erwerbsabteilung sind u.a. die Vorakzession, die Akzession von Büchern und Zeitschriften und die Tauschstelle angesiedelt, in der Katalogisierungsabteilung geht es um die formale und inhaltliche Erschließung der erworbenen Medien bzw. Objekte, in der Benutzungsabteilung sind u.a. die Orts- und Fernleihe und die Präsentation der erworbenen Medien in Magazinen, Freihandaufstellungen oder Lesesälen angesiedelt. Die Linienorganisation hat (vgl. Lux 2000, S. 290 ff., Wawra 2006, S. 46, Ewert/Umstätter 1998, S. 50) folgende Vorteile, die aber gleichzeitig auch ihre Nachteile in sich bergen:

Vorteile	Nachteile
Übersichtlichkeit	mangelnde Flexibilität durch mehrstufige Hierarchien
Klare Zuordnung und Stellung in der Hierarchie	strenge Laufbahnorientierung bei den zugewiesenen Tätigkeiten
Eindeutige Berichts- und Entscheidungswege, Vorgesetzte entscheiden	autoritäre Entscheidungsprozesse und geringe Mitarbeiter/innenbeteiligung
Einfache Mitarbeitersteuerung	wenig strukturierte Kommunikationssysteme mit zu langen Kommunikationswegen

In den Zeiten des Kartenkatalogs bzw. in den Zeiten, als Bibliotheksarbeit noch nicht vorwiegend computergestützt ablief, konnte die Linienorganisation als passende Abbildung der Arbeitsprozesse gelten, so Ewert/Umstätter (1998). Am Beginn des 21. Jahrhunderts ist dies nicht mehr der Fall, unter anderem aufgrund der zunehmend komplexer gewordenen technischen Entwicklungen und Arbeitsanforderungen, der damit einhergehend stets steigenden Wünsche der Bibliotheksbenützer/innen sowie der strukturellen und organisatorischen Veränderungen in der Öffentlichen Verwaltung. Lagen die Vorteile der Linienorganisation früher, um mit Ewert/Umstätter zu sprechen, bei dem, was auch „(...) als ‚Dienstweg‘ bezeichnet wird (Prinzip des Öffentlichen Dienstes)“, so wirken sich die beschriebenen nachteiligen Effekte „(...) belastend auf Modernisierungsbestrebungen aus. Eine benutzungsorientierte Organisationsstruktur ist damit kaum zu schaffen“ (Ewert/Umstätter 1998, S. 50). Lux weist in diesem Zusammenhang auch auf eine durch das Modell der Linienorganisation verursachte Überlastung der Führungskräfte und Unzufriedenheit der Mitarbeiter/innen hin.³⁰

Direktion		
Erwerbung	Katalogisierung	Benutzung
Kauf	Monographien	Ortsleihe
Pflicht	Serien	Fernleihe
Zeitschriften	Zeitschriften	Magazin

Organigramm einer Linienorganisation (vgl. Lux 2000, S. 291)

2.2.2 Die Stablinienorganisation

Die Stablinienorganisation stellt eine abgewandelte Form der Linienorganisation dar, bei der die Linienorganisation beibehalten, aber um Organisationselemente mit Spezialisten (= Stäbe) erweitert wird (vgl. Wawra 2006, S. 46, Lux 2000, S. 293). Diese Stäbe unterstützen mit ihrem

³⁰ Hinsichtlich der Vor- und Nachteile der Linienorganisation vgl. auch Lux 2000, S. 290.

Spezialwissen die Vorbereitung von Entscheidungen und leisten Assistenzaufgaben bei der Ausführung von speziellen Fach- und Führungsaufgaben. Damit wird die Leitungsebene entlastet. Die Entscheidungs- oder Anordnungskompetenz verbleibt meist bei den Linienstellen. Die Fachkompetenz der Stäbe kann sich aber auch nachteilig auswirken, wenn sie unkontrolliert und manipulativ eingesetzt wird, um z.B. Änderungen mit Einschätzungen wie „Das geht technisch nicht“ abzublocken. Ein weiterer Schwachpunkt dieses Modells ist, dass die mithilfe von Stäben erarbeiteten Grundlagen für Entscheidungen der Direktion aus Sicht der Mitarbeiter/innen wenig transparent erscheinen.

2.2.3 Die Sparten- oder Divisionalorganisation

Die Ablauforganisation in einer Bibliothek kann auch nach dem Objekt- oder Produktprinzip organisiert sein; die Grundlage dafür ist die Sparten- oder Divisionalorganisation (Vgl. Ewert/Umstätter 1998, S. 50 ff., Lux 2000, S. 295 ff.).³¹ Dabei werden die jeweiligen bibliothekarischen Funktionen – z.B. Erwerben, Katalogisieren, Bereitstellen – von mehreren Abteilungen ausgeführt, differenziert wird nach dem zu bearbeitenden Objekt. Anstelle des Liniensystems finden wir „(...) eine verstärkt horizontale Organisation mit kooperativem Führungsstil“ vor (Ewert/Umstätter 1998, S. 52): Die jeweiligen Bereiche verfügen innerhalb ihres Arbeitsgebietes über größere Kompetenzen und eine höhere Eigenständigkeit. Ein/e Mitarbeiter/in bearbeitet ein Objekt von der Vorakzession bis zur Weitergabe an die Benutzungsabteilung eigenverantwortlich. Dadurch werden einerseits Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen erhöht, andererseits werden Kompetenzprobleme vermieden, die Entscheidungswege sind kurz. Nach Lux ist die Divisionalorganisation einerseits „sehr anpassungsfähig“, da sie mit ihrer Ausrichtung auf die Objekte „(...) schnell Veränderungen aufnehmen kann“ (Lux 2000, S. 295).

³¹ Zur allgemeinen betriebswirtschaftlichen Einordnung dieses Organisationskonzeptes vgl. Vahs 2009, S. 156 ff.

Lux zeigt aber andererseits auch deutlich die Nachteile dieses Modells auf: Probleme können vor allem für Universitätsbibliotheken im Verhältnis zwischen Zentral- bzw. Hauptbibliothek und Institutsbibliotheken auftreten, die Eigenständigkeit kann zur Vereinnahmung der Teilbibliotheken durch Institute führen (Lux 2000, S. 296 f.). Es bestehe die Gefahr eines „Eigenlebens“ der einzelnen Bereiche; zum Zweck der Erfüllung von Kundenwünschen könnten Bereichsziele über die Ziele der gesamten Bibliothek gestellt werden. Die Eigenständigkeit der Bereiche bzw. Abteilungen kann weiter dazu führen, dass es mehrere gleichartige Stellen gibt, die sich eventuell auch untereinander nicht austauschen, und dass Synergieeffekte nicht zustande kommen. Insgesamt erfordere dieses Konzept mehr qualifizierte Führungskräfte und verursache damit höhere Managementkosten.

Direktion		
Monographien	Zeitschriften	Musikalien
Erwerbung	Erwerbung	Erwerbung
Katalogisierung	Katalogisierung	Katalogisierung

Organigramm einer Divisionalorganisation (vgl. Lux 2000, S. 296)

2.2.4 Die Matrixorganisation

Das Organisationskonzept der Matrixorganisation hat das Ziel, die Vorteile der Spartenorganisation – u.a. Mitarbeitermotivation und Entscheidungsfreiheit – zu erhalten und die Nachteile „abzuschwächen“ (vgl. Lux 2000, S. 297 ff.): Zentrale Funktionen steuern horizontal alle Teilbereiche in der Geschäftspolitik und Gestaltung einer Corporate Identity oder übernehmen Aufgaben, die „vorteilhafter“ für alle Bereiche gemeinsam erledigt werden können. Dies schaffe eine Einheitlichkeit, bei der fachliches Spezialwissen dennoch gut genutzt werden könne. Die Führungsebene ist, was Detailentscheidungen und Spezialwissen anbelangt, entlastet. Die Organisation bleibt flexibel, um auf Anforderungen reagieren zu können,

weil die Teilbereiche ein ausreichendes Maß an Eigenständigkeit behalten. Aber auch die Matrixorganisation weist einige Nachteile auf: Die im Modell angelegte Mehrfachunterstellung kann zu Konflikten führen. Fehlt in der Organisation die Entscheidungskultur, werden Kompromisse geschlossen, die die Organisation nicht weiter bringen und die Flexibilität verringern. Auch die Matrixorganisation verlange mehr qualifizierte Führungskräfte und verursache damit höhere Kosten, so Lux.

2.2.5 Die Teamorganisation³²

Die Teamorganisation wird im Bibliotheksbereich nicht mehr nur diskutiert, sondern zunehmend eingesetzt, wie u.a. auch an einem der Untersuchungsgegenstände dieser Master Thesis deutlich wird.³³ Dieses Modells, das jedoch nicht als Aufbauorganisation bezeichnet werden könne, beschreibt Lux wie folgt: „Charakteristisch für die Teamorganisation ist die Verbindung der verschiedenen Teams über Personen, die in mehreren Teams arbeiten“ (Lux 2000, S. 299). Dadurch werde die notwendige interne Verknüpfung der ganzen Bibliothek erreicht. Lux stellt weiter fest, dass diese Notwendigkeit „(...) nicht bei jeder Teambildung in Bibliotheken beachtet“ wird (Lux 2000, S. 300). Oft würden nur vorhandene Gruppen als Teams bezeichnet, die in abgeflachten Hierarchiestufen agieren können.³⁴

Als Vorteile der Teamstruktur sind zu nennen: die Eigenverantwortung des Teams, das Entscheidungen auf der Basis der Kompetenz aller Teammitglieder mit einer höheren Qualität trifft, eine bessere soziale

³² Linien-, Stablinien-, divisionale bzw. Spartenorganisation und Matrixorganisation werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch als Formen der Primärorganisation – als „Grundgerüst“ der Aufbauorganisation – bezeichnet; das Projektmanagement wird neben Kunden- und Produktmanagement unter die Formen der Sekundärorganisation – hierarchieübergreifende, die Primärorganisation ergänzende, flexible Strukturen – eingereiht (vgl. Vahs 2009).

³³ In Österreich ist hier u.a. die UB Wien zu nennen, deren Organigramm eine Teamstruktur abbildet: <http://bibliothek.univie.ac.at/organo1.html> Aufgerufen am 30.08.2010.

³⁴ An der UB Konstanz, so Lux, seien für die Buchbearbeitung schon vor vielen Jahren Teams aus Fachreferenten/innen und Diplombibliothekaren/innen gebildet worden (Lux 2000, S. 300). Zu Konzeption und Erfahrungen mit Teamarbeit in Bibliotheken vgl. u.a. Gerstner 2000, S. 159 ff.

Interaktion der Mitarbeiter/innen und eine dadurch gesteigerte Motivation und Leistung sowie die gegenseitige Vertretung. Die Diskussion von Entscheidungen im Team verursacht jedoch auch einen höheren Zeitaufwand. Fehlt eine klare Kompetenzverteilung, kann dies verunsichernd und belastend auf die Mitarbeiter/innen wirken.

Vor- und Nachteile der Teamorganisation

Vorteile	Nachteile
Verantwortung im Team	Vermehrter Zeitaufwand
Zusammenarbeit unterschiedlicher Kompetenzen	Kompetenzen unklar
Interaktionsbedürfnisse werden befriedigt	Überflüssig für Routinearbeit
Verbesserte Entscheidungsqualität	Konformität und Frustration bei Fehlen klarer Kompetenzzuordnung
Höherer Leistungsgrad durch Teamarbeit	Teamstruktur

Tabelle generiert nach Lux 2000, S. 300.

2.2.6 Projektmanagement

Bevor wir von Projektmanagement als Organisationsform sprechen und seine Bedeutung im Bibliotheksbereich beleuchten, muss dargelegt werden, was wir unter Projektmanagement und Projekten verstehen und welche die wesentlichen Merkmale sind: Ein Projekt wird in der Literatur als „(...) zeitlich befristetes, zielorientiertes, neuartiges und komplexes Vorhaben definiert, das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert. Dementsprechend ist unter Projektmanagement die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten zu verstehen“ (Vahs 2009, S. 194). Folgende Aspekte sind dabei u.a. wesentlich: eine eindeutige Definition und ein offizieller Projektstart, die Differenzierung von Teilaufgaben und Arbeitspaketen und deren zeitlich-logische Ablaufstruktur, die Koordination aller zur Abwicklung nötigen Aktivitäten durch eine zeitlich befristet eingerichtete zentrale Organisationseinheit – meist in der Person einer/s

Projektleiters/in, die Zuordnung von fachlich geeigneten Mitarbeitern/innen aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation für die Dauer des Projekts. Vielfach wird auch ein Lenkungsausschuss für ein Projekt eingerichtet, dem der/die Auftraggeber/in und alle Entscheidungs- und Verantwortungsträger/innen des Projekts angehören; er trifft die wesentlichen Entscheidungen und überwacht die Abwicklung des Projekts (vgl. Vahs 2009, S. 194 ff.).

„Innovative Aufgaben werden in wissenschaftlichen Bibliotheken der Gegenwart häufig über das Instrument Projekt realisiert“ (Wawra 2006, S. 46). Auch in der Öffentlichen Verwaltung und im Wissenschaftsbereich hat laut Wawra das Konzept des Projektmanagements Einzug gehalten und wird bei stark zunehmender Komplexität der Aufgaben und hoher Vernetzung der Strukturen in technischer und organisatorischer Sicht eingesetzt.

Die Projektorganisation ermöglicht auf der Basis eines flexiblen Personaleinsatzes der für ein Projekt am besten geeigneten Mitarbeiter/innen die Umsetzung innovativer Aufgaben, auch bei steigender Aufgabenkomplexität und hoher Vernetzung der Strukturen in organisatorischer und technischer Hinsicht (Wawra 2006, S. 46).

2.2.7 Schlanke Organisationsstrukturen: Neue Organisationskonzepte

Heute spricht man von der „lernenden Organisation“³⁵ oder von offenen Netzwerken und Synergien: Stabilität wird durch Flexibilität ersetzt, Festigkeit durch Anpassungsfähigkeit. Im Vordergrund stehen die Erweiterung der Handlungsspielräume des Individuums und das Einbeziehen der Mitarbeiter/innen in flexiblere, schlankere Organisationsstrukturen.

Im Rahmen einer Erweiterung der Handlungsspielräume wachsen nach Neubauer Entscheidungskompetenz, Aufgabenkomplexität und Koopera-

³⁵ Dieser Begriff wird im Rahmen des Kapitels „Change Management“ dieser Thesis definiert.

tionsspielraum. Die Arbeitsaufgaben werden nicht weiter zerstückelt, sondern zu „ganzheitlichen Arbeitspaketen“ (Neubauer 2004a, S. 121) zusammengeschnürt an Arbeitsteams übergeben, denen zur Erledigung der Aufgaben ein größerer Entscheidungs- und Mitwirkungsspielraum übertragen wird. Stimmen die Teammitglieder ihre Arbeit aufeinander ab, können Synergieeffekte erzielt werden. Die größere Entscheidungskompetenz beinhaltet eine Rollenveränderung: Mitarbeiter/innen schlüpfen vermehrt in die Rolle des/der Mitdenkenden und Mitgestaltenden und übernehmen damit auch Leitungsaufgaben. Dies bewirkt einen Abbau der Hierarchien und flachere Strukturen. Obwohl für Individuum und Organisation auch negative Effekte – wie Überforderung, Angst vor Verantwortung, Abnahme der Gesamtkoordination – mit dem gesteigerten Handlungsspielraum einhergehen können, überwiegen nach Neubauer die Vorteile. Mit der Übertragung von ganzen Arbeitspaketen steigt jedoch auch die Komplexität der Aufgaben. Dies muss durch einen höheren Schulungs- und Qualifizierungsaufwand ausgeglichen werden.

Ganz besonders wichtig für das Funktionieren dieses Modells sind laut Neubauer aber folgende Punkte:

- Präzisierung der organisatorischen Ziele
- Herunterbrechen der Ziele auf alle Ebenen und Funktionen durch einen systematischen und partizipativen Zielvereinbarungsprozess
- Rückkoppelung der Ergebnisse
- Systematische Schulung und Qualifizierung der Mitarbeiter/innen

Damit werden die bisherigen Handlungsanleitungen und Regeln durch Ziele ersetzt. Das partizipative Element, d.h. die reale Beeinflussbarkeit des Prozesses durch die Mitarbeiter/innen, die auch um diesen Umstand wissen, erhöht wiederum die Zielbindung und die für eine Übernahme der Eigenverantwortung notwendige Akzeptanz.

Die strukturellen Bedingungen der neuen Organisationskonzepte lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Vergrößerung der Handlungsspielräume der Mitarbeiter/innen
- Präzisierung der Organisations- und Arbeitsziele
- Direktere Kommunikation der Ergebnisse und deren Konsequenzen

3. Change Management

*„Anyone who tells you it is easy to change the way groups of people do things is either a liar, a management consultant, or both“
(Economist, zitiert nach Vahs 2009, S. 276)*

Der folgende Abschnitt orientiert sich hinsichtlich der Ausführungen zum *Change Management* und seinen Implikationen am Lehr- und Managementbuch von Vahs zur Organisation (2009) mit abschließenden Betrachtungen zum Thema Veränderung aus unterschiedlichen organisationstheoretischen Blickwinkeln nach Pellert (1999).³⁶ Der darauffolgende Abschnitt zu den Aspekten *Management, Leitung, Führung* orientiert sich an einer Arbeit von Neubauer (2004). Beide Abschnitte gemeinsam dienen dem Zweck, nach der Darstellung von organisationstheoretischen Ansätzen, der Organisation im Allgemeinen sowie der Bibliothek als Organisation auf die Ebene der beteiligten Akteure/innen zu wechseln, um sich damit einen weiteren Baustein für die Beantwortung der Forschungsfrage zu erschließen.

Wie können wir nun Change Management definieren, warum gibt es überhaupt Veränderung in Organisationen und welche sind die wichtigsten Kennzeichen organisatorischen Wandels?

„Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen“ (Vahs 2009, S. 292).

³⁶ Vgl. dazu auch Staehle/Conrad/Sydow 1999, S. 898 ff.

3.1 Formen und Objekte

In Bezug auf Formen des Wandels können wir zwischen geplantem und ungeplantem Wandel unterscheiden (vgl. Vahs 2009, S. 276):

- ungeplanter Wandel

Viele strukturelle Veränderungen in Organisationen geschehen unabsichtlich, zufällig.

- geplanter Wandel

Geplanter organisatorischer Wandel dagegen meint „(...) alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung“ (Vahs 2009, S. 276).

Wird zwischen „'harten' Erfolgsfaktoren (z.B. Unternehmensorganisation und Systeme) und 'weichen' Erfolgsfaktoren (z.B. Werte und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder)“ (Vahs 2009, S. 278) unterschieden, so lassen sich folgende Formen und Objekte des Wandels festmachen. Dabei nimmt die Tiefe der Veränderung von oben nach unten zu (vgl. Krüger 2006, S. 53 ff., nach Vahs 2009, S. 278):³⁷

Formen	Objekte
Restrukturierung	Strukturen, Prozesse, Systeme, Ressourcen
Reorientierung	Strategie
Revitalisierung	Fähigkeiten und Verhalten
Remodellierung	Werte und Überzeugungen

Tab. Generiert nach Vahs 2009, S. 278

³⁷ Vgl. dazu ausführlich Vahs 2009, S. 278 f.

3.2 Ausmaß und Ursachen des Wandels

Abgesehen davon, ob organisatorischer Wandel geplant oder ungeplant erfolgt, kann er ein unterschiedliches Ausmaß annehmen (vgl. Vahs 2009, S. 277 f.):

- adaptiver, evolutionärer Wandel (*gradual change*), Wandel 1. Ordnung

Es findet keine grundlegende Umgestaltung der Prozesse und Strukturen statt, sondern es handelt sich in erster Linie um kontinuierliche Anpassungen, bezogen auf einzelne Bereiche. Der Wandel ist überschaubar, erscheint logisch, die Angst der Betroffenen hält sich daher in Grenzen.

- revolutionärer, transformativer Wandel (*radical change*), Wandel 2. Ordnung

Diese Art des Wandels meint hingegen eine grundlegende Veränderung einer Organisation auf allen Ebenen, er erfolgt „diskontinuierlich, von heute auf morgen“ (Vahs 2009, S. 278). Vieles erscheint für die Betroffenen irrational, nicht unmittelbar begreifbar, Angst und Unsicherheit sind daher groß.

Welche Ursachen für organisatorischen Wandel lassen sich herausarbeiten (vgl. Vahs 2009, S. 309 ff.)? Ursachen organisatorischen Wandels können grundlegend in interne und externe Ursachen differenziert werden:

- externe Ursachen

Bei externen Ursachen handelt es sich um „Problemdruck“, der von außen, von der Organisationsumwelt auf die Organisation ausgeübt wird, ausgelöst durch „(...) den Druck des Marktes und des Wettbewerbs“ sowie durch den „Wandel der gesellschaftlichen Werte“ (Vahs 2009, S. 310 f.).

- interne Ursachen

Interne Ursachen meinen einen „Problemdruck“, der sich von innen gegen die Organisation richtet. Dazu zählen beispielsweise Fehlentscheidungen der Vergangenheit (falsche Investitionen, verspätete Produktentwicklungen), Neuformulierungen der Strategie, neue Managementkonzepte oder auch die Organisationsmitglieder selbst. Probleme in diesem Zusammenhang machen

sich u.a. in Form von Machtkämpfen, Motivationsmängeln, hohen Fluktuationsraten bemerkbar und lassen nach Vahs auf „fehlende Führungsqualitäten“ schließen.

3.3 Change Management-Ansätze

Ansätze zum Change Management sind selbst wiederum Entwicklungen unterworfen. In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurden folgende prozess-, kunden- bzw. kompetenzorientierte Change Management-Ansätze verfolgt (vgl. Vahs 2009, S. 282 ff.):

- Lean-Ansätze
- Reengineering-Ansätze
- Qualitätsmanagement-Ansätze (QM-Ansätze)
- Strategische Ansätze

An dieser Stelle werden nur Qualitätsmanagement-Ansätze (im Folgenden: QM-Ansätze) herausgegriffen, da das im Rahmen dieser Master Thesis untersuchte Konzept der Kollegialen Beratung einen solchen Ansatz verfolgt und auch der zweite Untersuchungsgegenstand – die Universitätsbibliothek der TUM – heute in diesem Rahmen agiert.

QM-Ansätze sind seit Mitte der neunziger Jahre in den Mittelpunkt gerückt. „Neu daran ist nicht das Streben nach einer verbesserten Qualität der Produkte und Verfahren, sondern die Philosophie eines integrierten, das heißt, alle Teilbereiche des Unternehmens und seines relevanten Umfeldes gleichermaßen umfassenden Qualitätsmanagements (Total-Quality-Management)“ (Vahs 2009, S. 289). Zur Erreichung dieses Ziels versucht man im Rahmen von QM-Ansätzen Abläufe und Arbeitsergebnisse kontinuierlich zu verbessern. Im Mittelpunkt steht der Nutzen von internen und externen Kunden. Die Mitarbeiter/innen spielen dabei laut Vahs jedoch eine wichtige Rolle: Teamarbeit, Training und erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume sollen die Bereitschaft fördern, Veränderungen zu

unterstützen oder auch selbst zu veranlassen und einen Wandel der Organisationskultur bewirken.

3.4 Handlungsfelder

Grundlegende, die gesamte Organisation auf allen Ebenen umfassende aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungsmaßnahmen sind „(...) immer mit einer Überprüfung oder Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, einer Anpassung der im Unternehmen eingesetzten Technologie und einer Veränderung der Unternehmenskultur“ verbunden (Vahs 2009, S. 334). Damit sind vier Handlungsfelder des Veränderungsmanagements definiert, die aufeinander abgestimmt sein sollten:³⁸

- Strategie – Vision, Leitbild, Geschäftsstrategie
- Kultur – Führung, Kommunikation
- Technologie – Methoden, Verfahren
- Organisation – Strukturen, Prozesse

3.5 Widerstände

Widerstände sind „selbstverständliche und normale Begleiterscheinungen“ (Vahs 2009, S. 344 ff.) von organisationalen Veränderungen, da diese von den betroffenen Mitarbeitern/innen als Verlust von Stabilität, Sicherheit, Gewohntem, als Einengung der Freiheit und Kontrollverlust empfunden würden, was in der Folge bei vielen Betroffenen Unsicherheit und Angst hervorrufe. Einzelne Mitarbeiter/innen oder Gruppen können z.B. eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten.

Wie definieren wir in diesem Zusammenhang Widerstand? „Unter Widerstand sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen“ (Vahs 2009, S. 344).

³⁸ Zu den einzelnen Handlungsfeldern vgl. ausführlich Vahs 2009, S. 334 ff.

3.5.1 Ursachen für Widerstände

Als Ursachen für Widerstände, als hemmende Faktoren im Kontext organisationaler Veränderung können u.a. zwei Punkte beleuchtet werden:

- Erfolg als Hemmnis
- Personen als Hemmnis

„Erfolg als Hemmnis“ (Vahs 2009, S. 346) meint, dass wirtschaftlicher Erfolg der Vergangenheit sich als hemmend für Veränderungen erweisen könne. Anstatt sich mit dem Ziel einer langfristigen Erfolgssicherung mit geänderten internen und externen Bedingungen auseinanderzusetzen, würden früher erfolgreiche Programme, Lösungen oder Vorgangsweisen beibehalten. Deren Nutzen für die Bewältigung von Problemen, die aus geänderten Rahmenbedingungen entstehen, werde nicht hinterfragt. Zukunftsweisende Ideen und Konzepte würden auf Ablehnung und Widerstand der Organisationsmitglieder stoßen.

„Personen als Hemmnis“ meint, dass auch die Organisationsmitglieder, die in einer Organisation handelnden Personen als hemmende Faktoren wirken können: Einerseits werde das, was über Jahre an Strukturen aufgebaut worden sei, als unentbehrlich für die Bewältigung auch zukünftiger Probleme betrachtet. Andererseits hat man sich „(...) gewissermaßen ‚eingerichtet‘, Beziehungsgeflechte aufgebaut, Absicherungs-mechanismen zur Minimierung der persönlichen Risiken installiert“ (Vahs 2009, S. 347). All das könne zu „persönlichen Vorbehalten“ in Bezug auf Veränderungsmaßnahmen führen.

Als Ursachen für Widerstände definiert Vahs „neben der fehlenden Anpassungsbereitschaft (Nicht-Wollen) häufig auch ein fehlendes Anpassungsvermögen (Nicht-Können)“ (Vahs 2009, S. 344).

Hinsichtlich der Reaktionen auf Veränderungen lassen sich verschiedene Personentypen definieren:³⁹

Visionäre und Missionare	Change leader, gehören dem Top Management an, haben die Ziele der Veränderung meist mit erarbeitet.
Aktive Gläubige	Akzeptieren den Wandel für sich, setzen sich dafür ein.
Opportunisten	Suchen nach persönlichen Vor- und Nachteilen.
Abwartende und Gleichgültige	Mehrheit der Betroffenen, weisen geringe Veränderungsbereitschaft auf; um sie einzubinden, braucht es deutliche Erfolge.
Untergrundkämpfer	Agieren verdeckt, Stimmungsmacher, Kolporteure.
Offene Gegner	Zeigen Widerstand offen, sind davon überzeugt, dass der Wandel der Sache nach falsch ist. Sachorientiert und nicht an persönlichen Privilegien interessiert, daher eigentlich „akzeptable Gesprächspartner“.
Emigranten	Tragen Wandel nicht mit, verlassen die Organisation. Meist Leistungsträger, denen keine passende Perspektive geboten wurde.

(Tabelle generiert nach Vahs 2009, S. 344 ff.)

³⁹ Die Personentypen im Wandel werden an dieser Stelle kurz dargestellt, weil sie auch in den geführten Interviews z.T. von den Interviewpartnern/innen als Thema eingebracht wurden.

3.5.2 Arten und Umgang

Es lassen sich mit Vahs drei Arten von Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen beschreiben, die auf unterschiedliche Motive zurückgehen, unterschiedliche Vorgangsweisen erfordern sowie zugleich auftreten und auch in einer Person vereint sein können:

Rationaler Widerstand	Sachliche Hintergründe.	Am leichtesten handhabbar.	Logische Begründung der Veränderungen.
Politischer Widerstand	Angst vor Verlust von Einfluss und Position	Problematisch, weil selten offen gezeigt	Einbindung des Betroffenen in den Veränderungsprozess, gelingt dies nicht: Trennung.
Emotionaler Widerstand	Keine konkreten Befürchtungen, keine sachlichen Argumente, subjektives Gefühl, mit Veränderung nicht fertig zu werden	Am schwersten handhabbar	Ängste thematisieren, ernste und vertrauensvolle Gespräche führen

(Tabelle generiert nach Vahs 2009, S. 351)

Es wurde oben bereits bemerkt, dass Widerstände „(...) eine selbstverständliche Begleiterscheinung des Wandels (...) sind (Vahs 2009, S. 353). Sie können Veränderungsmaßnahmen in Organisationen erschweren oder sogar verhindern und sollten daher nicht übergangen werden, ohne nach den Ursachen zu fragen. Organisationsmitglieder stellen sich meist drei persönliche Grundfragen im Zusammenhang mit Veränderungen (vgl. Vahs 2009, S. 353 f.):

- Warum findet eine Veränderung statt, was ist ihr Zweck?
- Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?
- Was bringt die Veränderung mir persönlich und will ich sie mittragen?

In diesen Fragen sind sachliche und emotionale Sachverhalte vereint, daher sollten im Umgang mit Widerständen die sachliche Dimension – ausgedrückt in der Frage „Welche Ziele sind mit der Veränderung verbunden“ – und die psychologische Dimension – ausgedrückt in der Frage „Kann ich die Aufgabe bewältigen“ über den gesamten Prozessverlauf in enger Verbindung stehen. Der Umgang mit Widerständen sollte sich, wie in der Tabelle oben dargestellt, auch nach der Art des Widerstandes richten.

3.5.3 Merkmale

Widerstände einzelner Personen oder kleinerer Gruppen gegen Veränderungsmaßnahmen – diese werden selten offen z.B. Form von direkter Ablehnung gezeigt – lassen sich u.a. an folgenden Merkmalen erkennen (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 338 f., Hill/Fehlbaum/Ulrich 1998, S. 492, zitiert nach Vahs 2009, S. 352):

- Besprechungen werden mit Unlust abgehalten, Entscheidungsprozesse stocken, das Betriebsklima ist durch Aggressivität gekennzeichnet.
- Es kommt zu endlosen Diskussionen über Nebensächlichkeiten, der rote Faden geht verloren.
- Allgemein herrscht Ratlosigkeit, Lustlosigkeit, es entsteht peinliches Schweigen, auch engagierte Mitarbeiter/innen halten sich zurück.
- Es sind absichtliche Fehlleistungen zu beobachten, die die Nutzlosigkeit der Neuerungen beweisen sollen, das Leistungsniveau sinkt merkbar.

3.5.4 Maßnahmen

Welche Maßnahmen sollen oder können nun zum Abbau von Widerständen gegen Veränderungsmaßnahmen gesetzt werden? Die Literatur zum Wandel in Organisationen nennt eine „(...) Vielzahl von verhaltensorientierten Empfehlungen, die von der Gewährung materieller Anreize (...) bis zur

Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz durch zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen reichen“ (Vahs 2009, S. 355 f.), wovon hier nur eine Auswahl angeführt werden kann:⁴⁰

- Die Mitglieder einer Organisation sollten rechtzeitig und offen über die Ursachen und Ziele des Wandels informiert werden.
- Die Betroffenen sollten aktiv an der Planung und der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen beteiligt werden.
- Es sollte ein von Vertrauen geprägtes Arbeits- und Kommunikationsklima aufgebaut werden, das aber auch von den Mitarbeitern/innen regelmäßiges Feedback über den Verlauf des Veränderungsprozesses fordert.
- Die Betroffenen sollten eine fachliche und persönliche Qualifizierung durch Trainings und Coaching erhalten.
- Personen, die den Wandel unterstützen, sollten für alle sichtbar, belohnt werden.
- „Revolutionäre Ansätze“ sollten vermieden werden.
- Es sollten baldige Erfolgserlebnisse geschaffen werden, die zur Fortsetzung des Veränderungsprozesses anregen.
- Es sollten auch Fehler zugelassen werden, um die Motivation zu erhöhen, nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen.

3.6 Konzepte organisatorischen Wandels

Anschließend sollen einige Konzepte organisatorischen Wandels aufgezählt (Vahs 2009, S. 358 ff.) und das Konzept des organisationalen Lernens als „Veränderungskonzept der Zukunft“ (Vahs 2009, S. 432 ff.) diskutiert werden. Zum einen sind in der facheinschlägigen Literatur zum Bibliotheksbereich Belege für den Einsatz des organisationalen Lernens im Rahmen von Veränderungsprozessen zu finden. Zum anderen wird auch bei einem der Untersuchungsgegenstände dieser Thesis – der UB der TUM – der

⁴⁰ Vgl. dazu Hill/Fehlbaum/Ulrich 1998, S. 492 ff., Lippitt/Langseth/Mossop 1989, S. 99 ff., Staehle 1999, S. 980 f., zitiert nach Vahs 2009, S. 355.

Wandel als „Daueraufgabe“ im Interview thematisiert und für die Organisation eingefordert.⁴¹

Konzepte organisatorischen Wandels:

- Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept
- Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept
- Revolutionärer und evolutionärer Wandel
- Change Management als integrativer Ansatz
- Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft

3.6.1 Organisationales Lernen – Die lernende Organisation

Wir heben aus den genannten Konzepten das Konzept des organisationalen Lernens heraus, um es als Veränderungskonzept zu diskutieren (vgl. Vahs 2009 S. 434 ff.). Dabei sind zwei Begriffe zentral: „organisationales Lernen“ und die „lernende Organisation“.

Was verstehen wir unter dem Begriff „organisationales Lernen“, welche Grundformen organisationalen Lernens gibt es?⁴²

„Organisationales Lernen (organizational learning) lässt sich als die Fähigkeit einer Organisation definieren, Fehler zu entdecken, zu korrigieren und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen“ (vgl. Probst 1993, S. 473, Thommen 1996, S. 251, zitiert nach Vahs 2009, S. 434).

Lernen ist zunächst ein Prozess, der beim Individuum angesiedelt ist, er spielt sich zwischen ihm und der umgebenden Umwelt ab. Eine Organisation

⁴¹ Zum Ansatz von Veränderung als Daueraufgabe vgl. u.a. Kirchgäßner 2000.

⁴² Hinsichtlich der in der Literatur genauer erläuterten drei Ebenen des organisationalen Lernens – Single-Loop-Learning (Ebene 1), Double-Loop-Learning (Ebene 2) und Deutero-Learning (Ebene 3) – vgl. Vahs 2009, S. 437 ff.

braucht kognitive Strukturen, um Veränderungen ihrer Umwelt wahrzunehmen und sich entsprechend zu verhalten. Die einzigen kognitiven Strukturen, die eine Organisation hat, sind die ihrer Mitglieder.

Im Zusammenhang mit Organisationen sprechen wir vom organisationalen Lernen, wenn einerseits die Mitglieder einer Organisation als Individuen lernen, ihr Wissen damit verändern und vergrößern. Die Organisation andererseits lernt, indem sie über Speichersysteme verfügt, wie Arbeitsanweisungen, Führungsgrundsätze, Leitlinien oder bestimmte Merkmale der Organisationskultur. Das Lernen einer Organisation ist allerdings nicht mit der Summe des Lernens ihrer Mitglieder gleichzusetzen. Die Ergebnisse individuellen Lernens müssen erst durch intensive hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation der Organisation zur Verfügung gestellt werden.

In der Literatur werden vier Grundformen organisationalen Lernens definiert (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 512 ff., zitiert nach Vahs 2009, S. 440):

- Lernen aus Erfahrung

Dabei wird auf früher gesammelte Erfahrungen der Organisation zurückgegriffen, bewährte Problemlösungskonzepte, erfolgreiche Handlungsmuster werden beim Auftreten von neuen Herausforderungen auf ihre Tauglichkeit hin geprüft, eventuell abgeändert oder auch durch neue Lösungsformen ersetzt. Dadurch wird die Wissensbasis einer Organisation verändert.

- Vermitteltes Lernen (Lernen aus der Erfahrung anderer)

Dabei nutzt eine Organisation die Erfahrungen einer anderen Organisation. Solche Lernvorgänge können durch organisationsübergreifende Arbeitskreise, Workshops, Schulungen oder den Austausch mit Kunden/innen und Partnern/innen der Organisation angestoßen werden.

- Inkorporation neuer Wissensbestände

Dabei wird bisher organisationsfremdes Wissen inkorporiert, z.B. durch die Einstellung externer Fachleute oder die Integration anderer Organisationen.

- Selbstreferentielles Lernen

Dabei werden bisher in einer Organisation vorhandene Wissens Elemente neu miteinander in Beziehung gesetzt und zu neuen Problemlösungskonzepten entwickelt. Durch Lernprozesse wird also selbstreferentiell neues Wissen geschaffen. Diese Form setzt allerdings die Verfügbarkeit von vorhandenem Wissen für alle Organisationsmitglieder und dessen intensive Kommunikation voraus.

Wenn das Konzept des organisationalen Lernens konsequent umgesetzt wird, sprechen wir auf der Ebene der Institution von der *lernenden Organisation*: „Unter der lernenden Organisation ist eine Organisation zu verstehen, die fähig ist, selbständig Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln, und die ihr Verhalten auf der Grundlage von neu gewonnenen Einsichten verändern kann“ (vgl. Garvin 1993, S. 80, nach Vahs 2009, S. 441).

Das Konzept des organisationalen Lernens versteht die Entwicklung einer Organisation als „fortdauernden Lernprozess“ der die ganze Organisation umfasst, und geht damit über andere Ansätze organisationalen Wandels hinaus (Vahs 2009, S. 434):

Konventioneller organisatorischer Wandel	Organisationales Lernen
- Wandel als zeitlich befristeter Sonderfall	- Wandel als Normalfall
- Wandel als spezielles Problem	- Wandel als generelles Problem
- Zumeist zentrale Steuerung des Wandels	- Indirekte, dezentrale Gestaltung des Wandels
- Wandel durch interne und/oder externe Experten – Organisationsmitglieder als Klienten	- Wandel als Kompetenz aller Organisationsmitglieder

Abb. Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 169 ff., Steinmann/Schreyögg 2005 S. 506 ff., zitiert nach Vahs 2009, S. 434.

3.7 Change Management aus der Perspektive organisations- theoretischer Ansätze

Vahs (2009, S. 319 ff.) nennt folgende Modelle organisatorischen Wandels:

- Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsmodelle (dialektische Prozesstheorien)
- Entwicklungs- und Lebenszyklusmodelle (deterministische Modelle)
- Selektionsmodelle (evolutionäre Prozessmodelle)
- Teleologische Prozessmodelle
- Lernmodelle

Nach Pellert (1999) sehen unterschiedliche organisationstheoretische Ansätze die Organisation jeweils aus einer bestimmten Perspektive, definieren in der Folge auch *Veränderung* unterschiedlich und sehen unterschiedliche Managementaufgaben als wesentlich an:⁴³

Veränderungen führen aus Sicht gruppenorientierter Organisationsansätze dazu, dass sich Menschen zum Teil inkompetent und machtlos fühlen. Der Prozess selbst wird vielfach mit „Krise“ in Verbindung gebracht. Es sei daher absolut notwendig, Möglichkeiten der Beteiligung zu schaffen, zur Entwicklung neuer Fähigkeiten beizutragen sowie psychologische Unterstützung zur Bewältigung der Veränderungssituation anzubieten (vgl. Bolman/Deal 1991, S. 377 nach Pellert 1999, S. 95).

Aus einem „kulturellen“ Organisationsverständnis heraus werden Veränderungen wiederum als „Verlust von Bedeutung und Zweck“ (Pellert 1999, S. 100) interpretiert. Rituale u.a. für Trauer, Übergang und Neubeginn, Gelegenheiten, zu trauern und zu feiern, die Schaffung neuer Bedeutungsstrukturen, all dies ist aus dieser Perspektive äußerst wichtig bei der Bewältigung von Veränderungsphasen. Anders betrachtet geht es aus

⁴³ Einen Überblick über die einzelnen organisationstheoretischen Ansätze bietet Pellert 1999, S. 77 ff.

einem „kulturellen“ Organisationskontext heraus bei Veränderungen um die Identifikation mit den Werten und Haltungen einer Abteilung.⁴⁴

Einer „politischen“ Auffassung von Organisationen folgend bringen Veränderungen Konflikte sowie Gewinner und Verlierer hervor (vgl. Pellert 1999, S. 101 f.). Es sollten daher Räume geschaffen werden, in denen die Konflikte ausgetragen werden können. Dies kann zum Beispiel darin bestehen, dass Gruppen ihre Interessen artikulieren können. Sollen Veränderungsprozesse erfolgreich sein, so Pellert, müssen unter Fraktionen oder Gruppen mit ähnlichen Anliegen oder Problemen Koalitionen gebildet werden.

Stellt man sich wiederum Organisationen als maschinenähnliche Gebilde vor, so bestehen Veränderungen vor allem im Austausch von bestimmten Arbeitsschritten, Geräten oder Mitarbeitern/innen, werden also rein technizistisch gesehen.

Betrachtet man eine Organisation vor allem als Struktur, so ist die wichtigste Aufgabe des Managements im Zuge von Veränderungen die Planung. Die formalen Strukturen und die institutionelle Politik müssen an die neuen Gegebenheiten angepasst werden, was besonders auf das Organigramm – die Aufbauorganisation – und das Besoldungssystem zutrifft.

Aus diesem Blickwinkel werden beispielsweise Krisen hauptsächlich durch den Gegensatz zwischen Management und anderen Organisationsmitgliedern verursacht. Dabei gehen die ausgelösten Krisen aufgrund der vorliegenden Aufgabenverteilung – Planung, Organisation, Kontrolle – meist auf das Management zurück (Pellert 1999, S. 86). Veränderungsbedarf wird von der Leitung mittels Kontakt mit der organisatorischen Umwelt festgestellt und Neuerungen von oben nach unten in Form von Weisungen und Strukturen umgesetzt.

⁴⁴Hier ist auf Untersuchungen zur Organisationskultur zu verweisen. Vgl. dazu Schein 2003.

4. Management – Führung – Leitung⁴⁵

In diesem Abschnitt wenden wir uns mit den bereits oben dargelegten Zielen den Themen „Management“, „Leitung“ und „Führung“ zu, kehren dazu jedoch wieder in den bibliothekarischen Kontext zurück.

4.1 Management

Am Beginn dieses Abschnitts wird zunächst der Begriff „Management“ definiert. Betrachtet man „Management“ unter einem institutionellen Aspekt, umfasst er die mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz ausgestatteten Personen einer Unternehmensführung (auch einer Bibliothek), wobei sich meist drei Ebenen unterscheiden lassen: Topmanagement, mittleres und unteres Management (vgl. Neubauer 2004a, S. 117). Betrachtet man „Management“ unter einem funktionalen Aspekt, gehören dazu alle zur Steuerung einer Unternehmung notwendigen Aufgaben. Für eine synonyme Verwendung der Begriffe „Management“ und „Unternehmensführung“ spricht laut Neubauer trotz vorhandener definitorischer Unterschiede, dass beide Termini „sowohl institutional als auch funktional“ (Neubauer 2004a, S. 117) gesehen werden können.⁴⁶

Neubauer definiert schließlich „Management“ mit Kotter (1990) über die Frage „Mache ich Dinge richtig?“ und Führung über die Frage „Mache ich die richtigen Dinge?“⁴⁷

Definiert über die Frage „Mache ich die Dinge richtig?“ hat der Begriff „Management“ nach Neubauer mit folgenden Phänomenen zu tun:⁴⁸

⁴⁵ Der folgende Abschnitt orientiert sich im Wesentlichen an einer Arbeit von Neubauer (2004a).

⁴⁶ Vgl. dazu auch Riggs 1999, S. 6. Riggs befasst sich ebenfalls mit den genannten Definitionen von Führung und Management, er spricht sich jedoch gegen eine synonyme Verwendung der Begriffe aus.

⁴⁷ Die Frage „Mache ich Dinge richtig?“ könnte als Ausdruck einer defensiven Haltung gedeutet werden, die Frage „Mache ich die richtigen Dinge?“ wiederum auf gestalterische Absicht schließen lassen, d.h., Management wird nach Ansicht der Verfasserin nach dieser Definition als eher defensiv und Führung als eher gestaltend gesehen.

- „Zurechtkommen mit komplexen Systemen
- mittels Planung, Budgetkontrolle
- Organisatorische Aspekte spielen eine wesentliche Rolle
- Kontrolle des Systemverhaltens mit den Planvorgaben
- Lösen von Problemen
- Ergebnisorientierung“ (Neubauer 2004a, S. 118)

Neubauer folgert, dass zum effektiven Einsatz der vorhandenen Ressourcen in den Bereichen Marketing, Personalführung und Steuerungssysteme, Organisation und innerbetriebliche Kommunikation Managementmethoden eingesetzt werden müssen. Dabei müsse darauf geachtet werden, dass diese ursprünglich für die Privatwirtschaft entwickelten Instrumente an den Einsatz in öffentlichen Einrichtungen angepasst werden – eine wichtige Forderung, die jedoch in der Praxis sehr komplexe Transformationsprozesse verlangen kann.

4.2 Führung

Auf Basis der Definition von Führung mittels der Frage „Mache ich die richtigen Dinge?“ umfasst Führung nach Neubauer folgende Komponenten (Neubauer 2004a, S. 119):

- Zurechtkommen mit Wechsel und Veränderung
- Definition und Kommunikation von Zielen und Visionen
- Faktoren Motivieren, Überzeugen und Beeinflussen
- Fokus auf Mitarbeiter/innen und Kunden/innen

Führung ist demnach „zielgerichtete Einflussnahme“, welche die Mitarbeiter/innen dazu bringen soll, die aus den Gesamtzielen der

⁴⁸ Diese Komponenten erinnern nach Meinung der Verfasserin an die Aspekte Kontrolle, Planung und Organisation, denen in jenen Theorien eine wesentliche Rolle zugemessen wird, die in Organisationen maschinenähnliche Gebilde sehen.

Organisationseinheit ausgewählten Ziele zu erreichen.⁴⁹ Auf unseren Untersuchungsgegenstand, die Bibliothek, umgelegt könnte ein solches Ziel beispielsweise die Verkürzung der Bearbeitungsdauer bei Monographien sein. Als wesentlich im Zusammenhang mit Führung können also mit Neubauer die Aspekte „Fortschritt“ und „Veränderung“ genannt werden, womit wir wiederum an die Fragestellung dieser Thesis anknüpfen.

4.3 (Bibliotheks-)Leitung: der ideale Akteur

Bibliotheksleitung, so Neubauer, bedeutet sowohl „Führung im Sinne von Leadership“ als auch „Management im Sinne von Planung, Organisation und Kontrolle.“ Neubauer wirft allerdings zurecht mit kritischem Blick auf den damit konstruierten idealisierten Akteur die Frage auf, ob es den leitenden Akteur geben kann, der einerseits fähig ist, visionäre Ziele zu entwickeln und „mitreißend“ zu kommunizieren, und andererseits gleichzeitig die notwendigen komplexen Arbeitsabläufe exakt plant und steuert. Zum Konzept der „Führung durch Personen“ sollte daher das Konzept „Führung durch Strukturen“ treten.

4.4 Führung durch Strukturen - Führung durch Personen

Zumindest eine grobe Unterscheidung zwischen Führung durch Strukturen und Führung durch Personen ist laut Neubauer eine sinnvolle und praxisnahe Differenzierungsmöglichkeit.

Werfen wir im Folgenden einen Blick auf das Wechselspiel dieser beiden Komponenten: Da die organisatorischen Strukturen einem Wandel unterworfen sind, wandelt sich auch die Führungsrolle und verlangt, so Neubauer, nach einer „umfassenden Neudefinition“.

⁴⁹ In den oben genannten Komponenten von Führung spiegeln sich nach Ansicht der Verfasserin der kulturelle organisationstheoretische Ansatz – Zurechtkommen mit Wandel, Kommunikation von Zielen und Visionen – und der politische organisationstheoretische Ansatz – der Fokus auf Mitarbeiter/innen und Kunden/innen impliziert eine Frage nach Interessenlagen, wie es bei Pellert im Abschnitt „Organisation als Politik“ beschrieben wird (vgl. Pellert 1999, S. 101 f.).

Wie können wir nun „Führung durch Strukturen“ beschreiben? Führungsprozesse finden im „bürokratischen System“ Bibliothek im Rahmen einer formalen Bibliotheksorganisation statt. Klassischerweise werden die schon oben angeführten formalen Strukturen bzw. die den Betrieb steuernden Leitungssysteme Aufbauorganisation und Ablauforganisation unterschieden.

4.5 Veränderung als Leitungsaufgabe

Veränderungen, erst recht größere Veränderungsprozesse können nicht durch Einzelpersonen umgesetzt werden (vgl. Neubauer 2004a, S. 128 ff.). Führungskräfte benötigen dazu die Unterstützung und aktive Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter/innen. Dennoch steuern Führungskräfte einen wesentlichen Teil zur Umsetzung bei. Neubauer formuliert deutlich: „An dieser Stelle kommt der Bibliotheksleitung eine entscheidende Rolle zu, da ihr aktives Mitwirken ein wesentlicher, wenn nicht der wichtigste Faktor für den Veränderungsprozess ist. (...) Gefragt sind dabei sowohl Management- als auch Führungsqualitäten“ (Neubauer 2004a, S. 128).⁵⁰

Wir definieren daher mit Neubauer „Veränderung als Führungsaufgabe mit folgenden zentralen Komponenten (Neubauer 2004a, S. 129 f.):⁵¹

- **Gespür für Dringlichkeit**

Dies meint, dass es den Führungskräften gelingen muss, in der Bibliothek eine Diskussion über „unangenehme Wahrheiten“ – wie Kürzung oder Stagnation von Erwerbungsmitteln, unbefriedigendes oder gar schlechtes Kundenfeedback, veraltetes Bibliothekssystem – in Gang zu bringen und einer größeren Zahl an Mitarbeitern/innen deutlich zu machen, dass man nicht wie bisher weitermachen kann, will man nicht die Existenz der eigenen Institution gefährden. Werden die „unangenehmen Wahrheiten“ von außen,

⁵⁰ Vgl. dazu auch Paul (2002, S. 1105).

⁵¹ Zum Thema „Führung im Wandel“ vgl. u.a. auch Doppler/Lauterburg 2008, S. 126 ff.

also meist von den Unterhaltsträgern als politischer Wille an die Führungskräfte herangetragen, dann sollten diese, so Neubauer, sie auch so nach innen weitertransportieren und vor allem als „Antreiber“ einsetzen (Neubauer 2004a, S. 129).

- Hierarchieübergreifende Beteiligung⁵²

Es ist notwendig, an Veränderungsprozessen über Hierarchiegrenzen hinweg möglichst viele Betroffene teilnehmen zu lassen, damit Hintergründe und Rahmenbedingungen, Sinn und Ziele der Veränderung deutlich werden. In der Phase der Realisierung allerdings kommt nach Neubauer den Führungskräften die entscheidende Rolle zu: „Die Durchsetzung erfordert Entschlossenheit und zügiges Tempo, da die Gefahr des Zerredens und Zerstörens groß ist“ (Neubauer 2004a, S. 129). Auch könnten und dürften nicht alle Einwände, Klagen, Ideen oder Vorschläge mit einbezogen werden.

- Entwerfen und Vermitteln einer Vision

Es gehört zu den Führungsaufgaben, die Ziele der Veränderung (Vision) sowie die daraus resultierenden Richtungsangaben und Ziele zu entwerfen und zu definieren. Zu den Managementaufgaben wiederum zählt die Ausarbeitung der aus den Visionen bzw. übergeordneten Zielen resultierenden Realisierungsstrategien, Leistungsziele oder zukünftigen Organisationsmodelle. Sollen die Veränderungen aber „sinnvoll und nachhaltig“ wirken, müssen sowohl die Vision wie auch die Realisierungsschritte umfassend und angemessen allen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Bibliothek kommuniziert werden. Vor allem die Betroffenen innerhalb der Bibliothek müssen darüber informiert sein, worin die Vorteile der Veränderung liegen, welche Folgen zu erwarten sind und was in welchen zeitlichen Abständen auf sie zukommt (vgl. Neubauer 2004a, S. 129).

⁵² Dies kann auch als partizipativer Ansatz bezeichnet werden.

- Sicherstellen kurzfristiger Erfolge

Im Zuge von Veränderungsprozessen ist es allerdings laut Neubauer auch wichtig, dass die Beteiligten neben den mittel- und langfristigen ‚visionären‘ Zielen auch bereits nach kurzer Zeit „sichtbare Leistungsverbesserungen“ (Neubauer 2004a, S. 130) wahrnehmen können.

- Veränderungen in der Bibliothekskultur

Veränderungen können in einer Bibliothek erst dann als „tief verwurzelt“, mit anderen Worten als nachhaltig betrachtet werden, wenn sie zu etwas Selbstverständlichem geworden sind. Dafür müssen sie durch soziale Normen und gemeinsame bibliothekarische Wertvorstellungen abgesichert sein. Ist dies nicht der Fall, drohen sie bei nachlassendem Veränderungsdruck „(...) verfälscht oder sogar aufgehoben zu werden“ (Neubauer 2004a, S. 130).

Es gehört, so Neubauer, ebenfalls zu den grundlegenden Aufgaben der Bibliotheksleitung, dafür zu sorgen, dass dies nicht geschieht. Dafür sind aus seiner Sicht zwei Dinge besonders wichtig: Kommunikation und Personalauswahl. Die Bibliotheksleitung muss zum einen allen Betroffenen bewusst machen, dass die neuen Einstellungen, Verhaltensweisen und Verfahren zu einer Verbesserung des Angebots und der Dienstleistungen der Bibliothek beigetragen haben. Hier sei vor allem die mittlere Leitungsebene gefordert. Zum anderen müsse die Bibliotheksleitung Führungspersonen auswählen, die den Veränderungsprozess aktiv unterstützen und mit gestalten und als wichtige Voraussetzungen soziale und konzeptionelle Kompetenz mitbringen. Auch dies sichere die Nachhaltigkeit.

5. Geänderte Anforderungen: Wie reagieren Bibliotheken?

Wenden wir uns nun vor dem Hintergrund der bisherigen Darlegungen der Frage zu, was Bibliotheken dazu veranlasst, Veränderungsprozesse einzuleiten. Wie schon im Kapitel „Ausmaß und Ursachen des Wandels“

dieser Thesis dargelegt, gibt es interne und externe Ursachen, wobei wir uns an dieser Stelle mit den externen Ursachen befassen wollen. Als externe Ursache von Wandel wird „Problemdruck“ definiert, der von der Umwelt auf die Organisation ausgeübt wird, ausgelöst durch „(...) den Druck des Marktes und des Wettbewerbs“ sowie durch den „Wandel der gesellschaftlichen Werte“ (Vahs 2009, S. 310 f.).⁵³

Solchen Problemdruck hat es in der Geschichte des Bibliothekswesen in den letzten 30 Jahren immer wieder gegeben. Technische Neuerungen wie beispielsweise der Eintritt ins Computerzeitalter mit dem Übergang vom Kartenkatalog zum Online-Katalog und zum EDV-gestützten Geschäftsgang,⁵⁴ die Entstehung und Verbreitung des Internet, die Auswirkungen von Amazon und Google,⁵⁵ die digitale Bibliothek,⁵⁶ der Marktauftritt von E-Books, die Wirkung von Web 2.0-Elementen wie Facebook und Twitter, all das hat den Druck auf den Anbieter Bibliothek am Informationsmarkt deutlich erhöht. Universitäten sollen zudem seit einigen Jahren unter der Prämisse des *New Public Management* verstärkt wie Unternehmen agieren und Managementkonzepte aus der Privatwirtschaft einsetzen.⁵⁷ Dieser „Wandel der gesellschaftlichen Werte“, wirkt sich in der Folge auch auf wissenschaftliche Bibliotheken als Organisationseinheiten von Universitäten aus, da Forderungen an die Universitäten bis auf die Bibliotheken herunter gebrochen werden. Wissenschaftliche Bibliotheken sind auch in Form bildungspolitischer Reformen wie dem Bologna-Prozess mit gesellschaftspolitischen Veränderungen konfrontiert, wenn sie z.B.

⁵³ Vgl. S. 38 dieser Thesis.

⁵⁴ Vgl. dazu auch Kallenborn 2004, S. 318 f.

⁵⁵ Vgl. dazu auch Neubauer 2004a, S. 121.

⁵⁶ Vgl. dazu u.a. Hobohm 1997, S. 293 f.

⁵⁷ Im Rahmen dieser Master Thesis wird das Konzept des *New Public Management* (NPM) nicht weiter diskutiert. Hinsichtlich der Grundlagen vgl. u.a. Schedler/Proeller 2009. Auch Neubauer betont, dass Universitätsbibliotheken als „nachgeordnete Infrastruktureinheiten“ (2004b, S. 46 f.) von diesen Entwicklungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung betroffen sind. Bzgl. Einwänden gegen die Übernahme von Managementkonzepten im universitären Bereich am Beispiel des Personalmanagements vgl. u.a. Conrad 2004. Dieser konzentriert sich dabei auf die Aspekte Forschung und Lehre. Zur neuen Organisationsform der Universitäten in Österreich durch das Universitätsgesetz 2002 sowie zu den Auswirkungen auf die österreichischen Universitätsbibliotheken vgl. Bauer 2007, S. 269 ff.

Lehrveranstaltungen zum Lehrangebot der Hochschule beisteuern sollen bzw. können.⁵⁸ Die Umgebung von Organisationen ist allgemein instabiler geworden, gefordert sind daher Flexibilität und die Fähigkeit, möglichst rasch auf externe Veränderungen reagieren zu können (vgl. Pellert 1999, S. 87).⁵⁹ Das trifft auch auf Bibliotheken zu.⁶⁰

Wir können mit Neubauer festhalten, dass die „klassische Definition“ von Bibliothek sich „(...) unter dem Druck von unterschiedlichen Umwelteinflüssen“ (2004a, S. 121) zu verändern begonnen hat. Zudem hätten technologische Entwicklungen dazu geführt, dass Bibliotheken in ihrer traditionellen Form als „(...) zweckrational und zentral gesteuerte Organisationen an ihre Grenzen gestoßen sind. Vor allem der Mangel an Flexibilität ist in diesem Zusammenhang der eigentliche Problempunkt“ (Neubauer 2004a, S. 121).⁶¹

Mit anderen Worten, auch Bibliotheken müssen sich dem Druck von außen stellen, müssen Veränderungsprozesse einleiten und umsetzen. Was aber können Bibliotheken verändern? Gegenstand von Veränderungsprozessen können aus Sicht der Verfasserin u.a. die Organisationsstruktur und/oder das Dienstleistungsangebot von Bibliotheken sein.⁶²

⁵⁸ Auch die sich aufgrund steigenden Leistungsdrucks zunehmend verschiebende Publikationspraxis im wissenschaftlichen Bereich – von der Monographie zum Zeitschriftenaufsatz – wirkt sich, wie die Verfasserin meint, auf die Bibliotheken aus, wenn diese auf Wunsch der Wissenschaftler wiederum vermehrt Zeitschriften und Datenbanken anbieten sollen. Die Literaturmittel sind dann, nicht zuletzt wegen der üblichen Preissteigerungen bei Zeitschriften, vermehrt in diesem Sektor gebunden.

⁵⁹ Mit Pellert sei kritisch angemerkt, dass innerhalb einer hierarchischen Organisation die Aufmerksamkeit außerdem häufig mehr nach innen als nach außen gerichtet ist, d.h., der Korrektur von Strukturen, der Anpassung von formalisierten Regeln usw. wird mehr Beachtung geschenkt als äußeren Einflüssen. Aus Sicht der Verfasserin kann in diesem Zusammenhang von einem „organisatorischen Egozentrismus“ gesprochen werden. Dies kann sich vor allem in einem kundensensiblen Bereich, bei einem Dienstleistungsanbieter wie einer Bibliothek, problematisch auswirken.

⁶⁰ Kallenborn hebt in Bezug auf Bibliotheken die „noch schnelllebiger“ (2004, S. 319) gewordene Technik hervor.

⁶¹ Vgl. auch Pellert 1999, S. 87. Vgl. dazu ebenso den einleitenden Text des Workshops „Die Universitätsbibliothek im Wandel: Perspektiven der Informationsversorgung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“: „Die Universitätsbibliothek klassischen Zuschnitts steht mithin vor Aufgaben, die sie ohne klare Richtungsentscheidungen kaum unter den bisherigen Bedingungen wird schultern können“ (<http://idw-online.de/de/event31268> aufgerufen am 25.8.2010).

⁶² Vgl. dazu u.a. Hobohm 1997, S. 295 f.

Die bibliothekarische Literatur im deutschsprachigen Raum beschäftigt sich seit einiger Zeit mit dem Themenkomplex des Wandels, Bibliotheken stellen sich vermehrt komplexen Veränderungsprozessen. Dies sollen einige ausgewählte Diskussionsbeiträge und Beispiele aus der Praxis sowie nicht zuletzt die Untersuchungsgegenstände dieser Thesis zeigen⁶³:

In einem zehn Thesen umfassenden Papier werden beispielsweise die Ergebnisse eines im Oktober 1997 von der DBI-Kommission für Organisation und Betrieb zum Thema „Neue Organisationsstrukturen in Bibliotheken“ veranstalteten Round-Table präsentiert (vgl. Lux 1998, S. 483 ff.). Darin genannte Aspekte wie „Organisatorischer Wandel verändert alte Strukturen“ oder „Organisatorischer Wandel bedeutet ständige Veränderung“ spiegeln u.a. wider, dass die Diskussion zu diesem Thema im Bibliotheksbereich Ende der neunziger Jahre an Bedeutung zu gewinnen beginnt. Ein weiterer Round-Table der Nachfolgeorganisation EDBI am 10. Juni 2002 in Würzburg widmete sich wieder dem Thema „Veränderungsmanagement“.⁶⁴ Halle fordert 1998 beispielsweise ein, dass Bibliotheken „leistungsfähige Dienstleistungsbetriebe“ sein müssen, „(...) die ihren Kunden zeitnah, effektiv und effizient Informationen vermitteln“(1998, S. 247) und betont die Bedeutung des Geschäftsgangs in diesem Zusammenhang.⁶⁵

Wissenschaftliche Bibliotheken haben organisationale Veränderungsprozesse u.a. in den Kontext des Konzepts der Bibliothek als lernende Organisation⁶⁶ gestellt. Nagelsmeier-Linke erläutert dies am Beispiel der Einführung eines Leitbildes im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung der UB Dortmund (1998, S. 40 ff.). Ziel der Leitbildentwicklung sollte es sein, die

⁶³ Die angeführten Beispiele stellen nur eine kleine Auswahl der Diskussionsbeiträge zum Thema dar. Es ist nicht Ziel dieser Master Thesis, einen vollständigen Überblick über die entsprechende Literatur bzw. den Diskussionsstand zu geben.

⁶⁴ Hinsichtlich der Zusammenfassung dieses Round-Table vgl. Paul 2002, S. 1105 ff.

⁶⁵ Hobohm konstatiert noch 1997: „Neue Managementkonzepte werden jedoch in bibliothekswissenschaftlicher Literatur und bibliothekarischer Praxis bisher noch zu selten thematisiert“ (1997, S. 293). Vgl. dazu ebenso Halle (1998, S. 248).

⁶⁶ Vgl. dazu Kapitel 3.6.1 dieser Thesis: Die lernende Organisation als Konzept organisationaler Veränderung.

zukünftige, auf flachen Hierarchien und Teamarbeit basierende Organisationsstruktur der Bibliothek und eine auf Eigenverantwortlichkeit, Benutzer- und Mitarbeiterorientierung ausgerichtete Organisationskultur zu kommunizieren. In dem schließlich erarbeiteten Leitbild wurde die Einleitung eines Organisationsentwicklungsprozesses festgeschrieben (Nagelsmeier-Linke 2000, 149 ff.). Bereits 1997 wurde das Konzept der lernenden Organisation mit Blick auf den „(...) bedeutenden Funktionswandel bibliothekarischer Dienstleistungen, der mit dem Schlagwort der Digitalen oder Virtuellen Bibliothek umschrieben werden kann,“ von Hobohm diskutiert (1997, S. 293 ff.).

Das Thema „Veränderungsmanagement“ erscheint auch aktuell auf der bibliothekarischen Agenda, wie dies zuletzt der Verbundtag 2010 des Österreichischen Bibliothekenverbundes (ÖBV) in Innsbruck oder der Workshop „Die Universitätsbibliothek im Wandel: Perspektiven der Informationsversorgung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“ zeigten.

Im Rahmen des Verbundtages 2010 des ÖBV referierte der stellvertretende Direktor der Bibliothek der ETH-Zürich, Andreas Kirstein, am 20.5.2010 in seinem Vortrag „Zur Reorganisation der ETH-Bibliothek“ den Stand des Change-Projekts der ETH-Bibliothek und stieß mit seinen Ausführungen auf breites Interesse, wie die Verfasserin als Teilnehmerin des Verbundtages selbst feststellen konnte.⁶⁷

Der Workshop „Die Universitätsbibliothek im Wandel: Perspektiven der Informationsversorgung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“ beschäftigte sich am 20. und 21.5.2010 mit den Herausforderungen, vor die sich die Universitätsbibliothek Mainz mit Blick auf die Informationsversorgung der Universität gestellt sieht.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. dazu <http://www.obvsg.at/bibliothekenverbund/verbundtag/verbundtag-2010/> aufgerufen am 25.8.2010. Der Vortrag ist über die Homepage der OBVSG nur mit Passwort zugänglich.

⁶⁸ Wolfram Neubauer referierte in seinem Vortrag mit dem Titel „Organisation der Bibliotheksarbeit und der Informationsversorgung“ (vgl. <http://idw-online.de/de/event31268> aufgerufen am 25.8.2010) im Rahmen dieser Fragestellung auch das Change-Projekt der

6. Drei Ansätze für Change Management

In diesem Kapitel werden drei konkrete Ansätze für Change Management aus dem Bibliotheksbereich vorgestellt. Diese drei Beispiele bilden auch den Gegenstand der empirischen Untersuchung dieser Thesis:

- die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München: eine Bibliothek mit teilweiser Beratung von außen, durch eine Consultingfirma sowie mit einer Prozessbegleitung durch die Betriebspsychologin der Hochschule
- die Universitätsbibliothek der Universität Passau: eine Bibliothek ohne Prozessbegleitung von außen, aber mit neuen Instrumenten von Mitarbeiter/innenführung und Mitarbeiter/innenbeteiligung
- das Konzept der Kollegialen Beratung, bei dem Fachkollegen/innen als Berater/innen fungierten (verschiedene Universitätsbibliotheken in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg).

6.1 Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München

Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München lässt sich mit folgenden Kennzahlen beschreiben:

Es handelt sich um die zentrale Einrichtung der Technischen Universität München hinsichtlich der Literaturversorgung, bestehend aus 10 Teilbibliotheken an drei Standorten (München, Freising-Weihenstephan und Garching). Die Bibliothek ist für die Literaturversorgung von dreizehn Fakultäten mit über 20.000 Studierenden, ca. 500 Professoren/innen und ca. 8.500 Mitarbeitern/innen zuständig. Die 112 Personalstellen der Bibliothek verteilen sich auf ca. 120 Personen. Zusätzlich nimmt die

Bibliothek der ETH. Im Hinblick auf das Thema dieser Thesis hebt die Verfasserin daraus seine Einschätzung von Veränderung als Führungsaufgabe hervor sowie seine Feststellung, wonach finanzielle Ressourcen zwar „wichtig“ seien, jedoch „(...) nicht den Willen zur Veränderung ersetzen“ (vgl. unveröffentlichte Power Point Präsentation mit dem Titel „Universitätsbibliotheken im *Umbruch* – Veränderungen in Prozessen und Strukturen“.)

Bibliothek auch überregionale Aufgaben in der Literatur- und Informationsversorgung in Bayern wahr.⁶⁹

- Ziel des Veränderungsprozesses: Interne Umstrukturierung:

An der Universitätsbibliothek der TUM mit ihren drei Standorten wurde das Ziel formuliert, Teamarbeit in allen Abteilungen als Organisationsprinzip einzuführen. Dies sollte größere Transparenz und eine intensivere Zusammenarbeit bringen. Ebenso beinhaltete die interne Umstrukturierung die Einführung eines integrierten Geschäftsganges.

- Prozessverlauf

Der vom Personalrat und einer Betriebspsychologin begleitete Prozess der internen Umstrukturierung an der Universitätsbibliothek der TUM lässt sich wie folgt zusammenfassen (Kallenborn 2004, S. 320):

Zu Beginn wurde der Plan der Einführung von Teamarbeit allen Mitarbeitern/innen vorgestellt und „intensiv diskutiert“. Die Bibliotheksleitung gab zu Beginn der Teamfindungssitzungen der einzelnen Bereiche – Benutzungsabteilung, Medienbearbeitung, EDV-Abteilung – den organisatorischen und personellen Rahmen vor. Für die Medienbearbeitung deckte der Rahmen folgende Eckpunkte ab: wie viele und welche Teams für welche Bereiche zuständig sein sollten, vergleichbare Leistungsfähigkeit aller Teams und einen Wegfall der bisherigen Hierarchiestufen. Folgendes Ziel wurde formuliert: es sollte kein Team mit mehrheitlich schlechter qualifizierten und im Betrieb nicht anerkannten Kollegen/innen geben. Anschließend folgten ohne Beteiligung der Führungskräfte, aber unter Moderation der Betriebspsychologin die Teamfindungsprozesse und die Zusammenstellung der Teams, den oben genannten Vorgaben der Leitung entsprechend.

⁶⁹ Vgl. <http://www.ub.tum.de/bibliothek/profil/bibliotheksentwicklungsplan.html> (Zugriff am 27.08.2010)

Der Bibliotheksleiter, die Abteilungs- und Standortleiter/innen wiederum führten ganztägige Seminare und Klausuren mit der Betriebspsychologin durch, um über optimale Kommunikationsstrukturen, Erfahrungen mit Teamarbeit und Personalführungsaspekte zu beraten. Die Mitarbeiter/innen wurden ebenfalls in ganztägigen Seminaren hinsichtlich der Bedeutung und Umsetzung von Teamarbeit geschult. Mitarbeiter/innen auf der einen und Vorgesetzte auf der anderen Seite wurden so mit den Elementen, Anforderungen und Rahmenbedingungen, der Bedeutung und Umsetzung von Teamarbeit vertraut gemacht.

In der nächsten Phase wurden, dem ebenfalls konzipierten integrierten Geschäftsgang in der Medienbearbeitung entsprechend, die Beteiligten zum Teil mit Hilfe von außen in den jeweils bisher ‚unbekannten‘ Bereich der Katalogisierung oder der Erwerbung eingeschult.

- Probleme während des Prozessverlaufs

Mit der Umstrukturierung erfolgte auch eine räumliche Zentralisierung der Arbeitsplätze, da nun Erwerbung und Katalogisierung beispielsweise nicht mehr dezentral in den einzelnen Teilbibliotheken, sondern in den neu geschaffenen drei Medienbearbeitungszentren erfolgten. Diese Veränderung war für manche Mitarbeiter/innen ein „schmerzhafter“ Prozess (Kallenborn 2004, S. 320).

Weiter hatten die Beteiligten durch die Teambildung auch eine Form von „Gleichmacherei“ befürchtet. Dies ist laut Kallenborn nicht eingetreten, da es in der neuen Struktur u.a. Spezialfunktionen gibt, die herausgehobene Tätigkeitsfelder bieten.

- Nach dem internen Umstrukturierungsprozess

Kallenborn hält generell fest, dass „(...) die erzielten Synergieeffekte, bessere gegenseitige Unterstützung und die damit verbundenen Vorteile für die Benutzer(innen) (...) im Nachhinein den Sinn dieses Vorgehens“ (Kallenborn 2004, S. 320) bestätigen.

Seit dem Umstrukturierungsprozess gibt es u.a. spezialisierte Bibliothekare/innen, die den/die Abteilungsleiter/in in Fragen der Katalogisierung, der Monographien- oder Zeitschriftenerwerbung beraten und die Bibliothek im Bedarfsfall in externen Gremien vertreten. Diese Kollegen/innen üben damit die frühere Funktion von geschäftsführenden Bibliothekare/innen aus, nicht jedoch automatisch auch Personalführungsaufgaben. Die Leitung der Teilbibliotheken liegt nun beim Leiter der Abteilung Benutzerdienste oder bei von ihm beauftragten Teamleitern/innen, während die früher dafür zuständigen Fachreferenten/innen nun mehr als bisher in Projekte sowie in die Betreuung der Fakultäten bzw. der Benutzer/innen insgesamt eingebunden sind.

Hinsichtlich des Faktors Kommunikation betont Kallenborn, dass „(...) die Herausbildung einer wirksamen Kommunikationskultur Voraussetzung für die angestrebte Entwicklung“ (Kallenborn 2004, S. 325) war. Seit der internen Umstrukturierung finden regelmäßig Sitzungen der Teammitglieder, aber auch der Teamsprecher/innen mit den Abteilungsleitern/innen sowie standortübergreifende monatliche Versammlungen der ganzen Abteilung statt, wobei Teamsitzungen selbstverständlich protokolliert werden. Es wurde eine Reihe von Mailinglisten eingerichtet und ein hausinternes Fortbildungsangebot aufgebaut, die Bibliothek der TUM gibt eine eigene Mitarbeiter/innenzeitung heraus. Kallenborn betont, dass durch die angestrebten und umgesetzten Maßnahmen „(...) kein neuer Zustand entstanden“ sei, sondern vielmehr „eine Kultur des Wandels, die von den Mitarbeiter(inn)en der Universitätsbibliothek gemeinsam getragen wird und durch die Einbindung aller Interessierten eine deutliche Wahrnehmung von Fortschritten und Erfolgen der eigenen Arbeit ermöglicht“ (Kallenborn 2004, S. 325).⁷⁰

⁷⁰ Aus Sicht der Verfasserin kann die Feststellung, dass es keinen neuen „Zustand“ gebe, auch so interpretiert werden, dass dadurch der Druck wegfällt, einen bestimmten Endzustand erreichen zu müssen.

Hinsichtlich der Betriebskultur sei zusätzlich auf das Leitbild verwiesen, wo unter der Überschrift „Wie wir unsere Ziele erreichen“ u.a. festgehalten wird, wie man an der Universitätsbibliothek der TUM Teamarbeit definiert: „Die Basis unserer Teamarbeit ist gegenseitige Unterstützung und Information, vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Anerkennung von Leistungen. Wir gehen mit Kritik offen und konstruktiv um. Wir begegnen einander mit Freundlichkeit, Wertschätzung und Verlässlichkeit.“⁷¹

- Externe Umstrukturierungsprozesse

Seit der Gründung der Universität 1868 hatte sich an der TUM ein zweischichtiges Bibliothekssystem herausgebildet. Neben der Universitätsbibliothek gab es über hundert Lehrstuhl- und Institutsbibliotheken, mit den bekannten Auswirkungen wie z.B. Doppel- oder Mehrfachbestellungen von Büchern und Zeitschriften aufgrund einer unkoordinierten Erwerbung.⁷² Ein Umstand, der nicht nur die finanziellen Ressourcen in Zeiten knapper werdender Budgets und ständig steigender Zeitschriftenpreise noch mehr einschränkte, sondern beispielsweise auch die Stellfläche betrifft. Die Zuständigkeiten waren zwischen Universitätsbibliothek und Lehrstuhl- bzw. Institutsbibliotheken ebenfalls nicht ausreichend definiert, was zu Missverständnissen führte.

Ein erster Anlauf zur Verbesserung der Situation wurde 1996 unternommen, als die Universitätsleitung auf die „Neuordnung der Literaturversorgung“ drängte (Kallenborn 2004, S. 319) und der akademische Senat einen Ausschuss einsetzte, der den bibliothekarischen Ist-Stand erheben und bewerten und der Hochschulleitung Verbesserungsvorschläge vorstellen sollte.

Die erhobenen Mängel ließen sich im Wesentlichen zu drei Problemkreisen zusammenfassen: unzureichende Ressourcen, Verteilung der TUM auf drei

⁷¹ Leitbild der Universitätsbibliothek der TUM. Online im Internet: URL: <http://www.ub.tum.de/bibliothek/profil/leitbild.html> (Zugriff am 28.08.2010)

⁷² Kallenborn fasst diese Auswirkungen diplomatisch mit der Beschreibung eines „kreativ-ungeordneten Nebeneinander“ zusammen (vgl. Kallenborn 2004, S. 319).

Standorte sowie das Festhalten an den Lehrstuhlbibliotheken. Mit der Forderung, „(...) die Universitätsbibliothek zum Maßstab für die Führung von Lehrstuhl- und Institutsbibliotheken“ zu machen, (...) sofern diese nicht in die Universitätsbibliothek integriert werden konnten“ (Kallenborn 2004, S. 319) sprach sich erstmals ein Leitungsgremium der Technischen Universität München indirekt für ein einschichtiges Bibliothekssystem aus. Die in diesem ersten Anlauf verfolgten Ansätze konnten schließlich jedoch nicht umgesetzt werden, da u.a. die Widerstände zu groß waren.

1998 wurde ein zweiter Anlauf zur Veränderung der Bibliothekstrukturen an der TUM unternommen, indem die Universitätsleitung den Leitenden Bibliotheksdirektor der Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main, Dipl.-Chem. Berndt Dugall, mit der Evaluierung der Bibliothekssituation an der TUM beauftragte. Dieser zog zur Durchführung und Auswertung der Erhebung wiederum die Unternehmensberatung Booz, Allen & Hamilton (BAH) bei.

Die Untersuchung von BAH erbrachte zum Teil dieselben Resultate wie die interne Evaluierung von 1996, lieferte aber nach Kallenborn auch darüber hinausgehendes Zahlenmaterial, wie z.B. zur Frage, wie viele Stellenäquivalente an Instituten für bibliothekarische Tätigkeiten eingesetzt wurden, obwohl das Bayerische Hochschulgesetz den Betrieb von fakultätseigenen Bibliotheken nicht gestattet.

Dieser zweite Evaluierungsbericht schlug einerseits ebenfalls eine Stärkung der Universitätsbibliothek vor sowie die Integration der Lehrstuhl- und Institutsbibliotheken in die Universitätsbibliothek, wenn gewährleistet sei, dass die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen „trockenen Fußes“ (Kallenborn 2004, S. 319) in die für sie zuständige Teilbibliothek gelangen könnten.

Bereits vor der Evaluierung durch BAH entschied die Hochschulleitung in einem so genannten Integrationsbeschluss, dass das Literaturbudget der Universitätsbibliothek bis auf wenige Etats aufgelöst werden und zweckgebunden gewidmet den Budgets der Fakultäten zugewiesen werden,

die Universitätsbibliothek jedoch die Standortentscheidung bei den Neuerwerbungen treffen sollte. Eine für die Universitätsbibliothek problematische Entscheidung, weil dadurch ihr Einfluss auf die Ausgabe der Mittel deutlich eingeschränkt wurde (Kallenborn 2004, S. 319 ff.). Der Integrationsbeschluss wurde zu Beginn des Jahres 2000 im Sinne einer „Politik der kleinen Schritte“ (Kallenborn 2004, S. 321) in einem Ergänzungsbeschluss dahingehend revidiert, dass die Professoren/innen die Standortentscheidungen bei Neuerwerbungen treffen sollten. Eine Kommission unter der Leitung von Dr. Hermann Leskien⁷³ sollte den Ergänzungsbeschluss nach einem Jahr evaluieren. In dieser Evaluierung empfahl die Kommission u.a. in Bezug auf die Entlehnung eine Veränderung in Richtung Präsenzprinzip, die Durchführung einer Benutzerbefragung sowie die Etablierung einer Bibliotheksordnung, was in der Folge umgesetzt oder in den Bibliotheksentwicklungsplan aufgenommen wurde.⁷⁴ Der neu geschaffene Bibliotheksbeirat, der die geforderte Bibliotheksordnung entwarf, ist inzwischen zu einer festen Einrichtung geworden, welche die Hochschulleitung in Bibliotheksfragen berät. Die empfohlene Benutzerbefragung wurde von der Firma SIM durchgeführt und erbrachte insgesamt ein differenziertes Bild, mit einer relativen, jedoch nicht umfassenden Zufriedenheit.⁷⁵

Im Jahr 2002 wurde von Bibliotheksbeirat und Universitätsbibliothek gemeinsam unter Berücksichtigung von Vorschlägen der Fakultäten eine neue Bibliotheksordnung mit den dazugehörigen Ausführungsbestimmungen entworfen.⁷⁶ Die damit einhergehende Diskussion, deren Spektrum von Zustimmung über gewünschte Modifikationen bis zu völliger Ablehnung reichte, drehte sich u.a. um Entlehnmodalitäten für

⁷³ Herr Leskien war Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek von 1992 bis 2004.

⁷⁴ Vgl. <http://www.ub.tum.de/bibliothek/profil/bibliotheksentwicklungsplan.html> (Zugriff am 27.08.2010). Weitere Details zu den Empfehlungen und Ergebnissen: siehe Kallenborn 2004, S. 322.

⁷⁵ Nähere Details zur Durchführung und den Ergebnissen: ebd.

⁷⁶ Details dazu: siehe Kallenborn 2004, S. 322 f.

Universitätsmitarbeiter/innen, die Einrichtung von Handapparaten oder die Zentralisierung der Literaturmittel.

Hinsichtlich des Veränderungsprozesses der Bibliothekslandschaft an der TUM hin zu einem System der funktionalen Einschichtigkeit konstatiert Kallenborn abschließend, „(...)“, dass die unterschiedlichen Interessenlagen aller Beteiligten Mittelwege notwendig machten“ (Kallenborn 2004, S. 323) und entwirft für den Prozessverlauf das Bild eines „mäandernden Flusses“.

Mit der Evaluierung der Bibliothekslandschaft an der TUM durch die Unternehmensberatung BAH sehen wir also einen externen Akteur im Zuge des organisationalen Veränderungsprozesses bzw. im Außenverhältnis zur Hochschule. Kallenborn bewertet die Hereinnahme dieser externen Beratung differenziert: Einerseits sei dies ein für die Bibliothek finanziell aufwendiger Posten gewesen, andererseits aber spreche massiv für externe Beratungen, dass „den Ergebnissen (...) universitätsintern eine höhere Bedeutung als der kostenneutralen Innenevaluation von 1996“ eingeräumt wurde (Kallenborn 2004, S. 319). Die Ergebnisse der Evaluierung bzw. die Empfehlungen von Dugall/Booz, Allen & Hamilton wurden zwar nicht vollständig übernommen, konnten aber als Ausgangsbasis für die „von vielen“ angestrebten Veränderungen bzw. für ein Reformprogramm der Hochschulleitung dienen, „(...) das ab 1999 zu grundlegenden Veränderungen zugunsten eines modern organisierten Bibliothekssystems führen sollte“ (Kallenborn 2004, S. 320).

6.2 Die Universitätsbibliothek Passau⁷⁷

Die Universitätsbibliothek Passau ist mit einem Gesamtbestand von über zwei Millionen physischen Einheiten und über 80 Mitarbeitern/innen eine zentrale Einrichtung der Universität Passau und besteht aus der Zentralbibliothek und fünf Teilbibliotheken. Ihre Hauptaufgabe ist die

⁷⁷ Die Darstellung des Veränderungsprozesses an der UB Passau folgt Wawra 2006.

Literaturversorgung der Hochschule, darüber hinaus ist sie aber auch wissenschaftliche Universalbibliothek in der Region Niederbayern.⁷⁸

Im Jahre 1996 wurde für den öffentlichen Dienst des Freistaates Bayern die Einführung des Instruments der Mitarbeiterbefragung beschlossen, dessen erklärtes Ziel es war, konkrete Veränderungs- und Verbesserungsprozesse in den öffentlichen Einrichtungen Bayerns anzustoßen. Als Teil der Universität Passau und damit der öffentlichen Verwaltung war auch die UB Passau davon betroffen.

Die Ergebnisse dieser Befragung für die UB Passau lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:⁷⁹ Deutlich wird, dass es im Allgemeinen an der Universitätsbibliothek Passau eine hohe Identifikation mit dem Beruf gab, aber in den Bereichen Führung, Fortbildung und interne Kommunikation große Defizite feststellbar waren. Zudem war anscheinend für die Mitarbeiter/innen kein offensichtlicher Zusammenhang mehr zwischen Leistung und beruflichem Aufstieg erkennbar. Auch „(...) der Glauben an die Veränderbarkeit der Zustände in einem positiven Sinn (war) zum Teil deutlich verloren gegangen“ (Wawra 2006, S. 40).

Anschließend wurden die Befragungsergebnisse der jeweiligen Organisationseinheiten der Universität mit deren Mitarbeitern/innen unter der Leitung eines/einer Moderators/in ohne die jeweiligen Vorgesetzten diskutiert und die Ergebnisse der Diskussion an die Hochschulleitung weitergegeben (Wawra 2006, S. 34).

Im Freistaat Bayern steht als strukturiertes Instrument zur Kommunikation zwischen Mitarbeitern/innen auf der einen und Führungskräften auf der anderen Seite das so genannte Jahresgespräch zur Verfügung, das die Themen ‚Arbeitsaufgaben‘, Zusammenarbeit und Führung‘, ‚Veränderungs-

⁷⁸ Vgl. <http://www.ub.uni-passau.de/bibliothekprofil.html#c841> Zugriff am 27.08.2010. Im Jahr 2008 hatte die Bibliothek 84 Mitarbeiter/innen, davon 49 Ganztags- und 35 Teilzeitbeschäftigte.

⁷⁹ Hinsichtlich der Themen des Fragebogens, der Wahrung der Anonymität sowie der Rücklaufquote an der UB Passau vgl. Wawra 2006, S. 32 ff.

und Entwicklungsperspektiven', ,Rückblick und Analyse', ,Zielvereinbarungen' sowie ein ,vertrauliches Protokoll' zum Inhalt hat. Ein Jahresgespräch wird in der Regel als Mittel zur Kommunikation zwischen Mitarbeitern/innen und der/dem unmittelbaren Vorgesetzten angewendet (Wawra 2006, S. 42).

Das Jahresgespräch kann aber auch von der Leitung einer Organisationseinheit auf die gesamte Organisation umgelegt werden und als Instrument zur strukturierten Kommunikation zwischen der Organisationsleitung und der gesamten Belegschaft eingesetzt werden. Dabei muss festgehalten werden, dass dies jedoch nicht das entsprechende Gespräch mit der/dem unmittelbaren Vorgesetzten ersetzt (Wawra 2006, S. 42). Ziel dieser Variante des Jahresgesprächs ist es, die potentiellen Nachteile einer hierarchisch strukturierten Organisation in Bezug auf Informations- und Kommunikationskanäle auszugleichen, die auch bei gut aufgestellten Organisationen dieses Typs auftreten können.

Im Falle der UB Passau hat nun der neu berufene Leiter, Dr. Steffen Wawra, dem auch die Ergebnisse der Mitarbeiter/innenbefragung durch die Universitätsleitung zur Verfügung gestellt wurden, diese zweite Option des Jahresgesprächs wahrgenommen: Zum einen, um die Befunde aus der Mitarbeiter/innenbefragung zu verifizieren, zum anderen als Vorbereitung für notwendige bzw. mögliche Veränderungsmaßnahmen. Dazu Wawra: „Bevor Veränderungen in einem bestehenden System herbeigeführt werden, muss ein dichter Kontakt zu diesem hergestellt werden – und vor allem zu den handelnden Personen, die dieses System mit Leben erfüllen“ (Wawra 2006, S. 43).

Hinsichtlich der Ergebnisse des Jahresgesprächs lässt sich festhalten, dass die angestrebten Ziele erreicht wurden: Es gelang in unterschiedlich langen und unterschiedlich intensiven Gesprächen, die handelnden Personen mit „(...) ,ihren' Problemen, Vorstellungen und Ideen“ (Wawra 2006, S. 43) zu

erreichen und eine „relativ durchgängig (...) von beiden Seiten als positiv bewertete Nähe“ (Wawra 2006, S. 43) herzustellen. Auch die Ergebnisse aus der Mitarbeiter/innenbefragung wurden bestätigt.

Mit dem Ziel einer nachhaltigeren Nutzung der vorhandenen Potentiale – motiviertes und sehr qualifiziertes Personal, anerkannte Position der Bibliothek als kompetenter Literatur- und Informationsversorger – erfolgte nun auf der Basis eines von der Direktion erstellten Dokuments zur Organisationsstruktur des Hauses eine Diskussion innerhalb einer temporär eingerichteten Arbeitsgruppe „Struktur“. Daneben arbeiteten Untergruppen an der Diskussion und Umsetzung der abteilungsspezifischen Auswirkungen. Das Dokument war allen Mitarbeitern/innen der Universitätsbibliothek im Vorfeld von der Direktion zur Verfügung gestellt worden, auch hatten grundsätzlich alle Beteiligten, nicht nur die Mitglieder der Arbeitsgruppe, die Möglichkeit, sich in die Strukturdiskussion einzubringen (Wawra 2006, S. 45).

Im Zuge des Diskussionsprozesses änderte die Arbeitsgruppe den Entwurf zur Organisationsstruktur ab und entwarf einen entsprechenden Geschäftsverteilungsplan, der eine Reihe von neuen Funktionen vorsah. Das bis zur Strukturdiskussion an der Universitätsbibliothek Passau gültige Modell der Linienorganisation wurde damit unter Einbeziehung des integrierten Geschäftsganges zugunsten einer Kombination aus Linien-, Stabs- und Projektorganisation abgeändert (Wawra 2006, S. 47).

Die neuen Funktionen wurden innerhalb der Bibliothek ausgeschrieben, außer sie waren ohnehin bereits durch Mitarbeiter/innen besetzt und/oder es war aus fachlicher Sicht keine Neubesetzung notwendig oder möglich.

Was eine angemessene Entlohnung für die neuen Funktionen betrifft, waren Höherbewertungen oder Beförderungen meist wegen der schwierigen Stellensituation zum damaligen Zeitpunkt nicht möglich, was allerdings nicht dazu geführt hat, dass Funktionsstellen aus diesem Grund nicht übernommen wurden.

Die Notwendigkeit von Höherbewertungen oder Beförderungen wurde aber „(...) als deutliche zukünftige Option benannt“ (Wawra 2006, S. 45). Auf einige der intern ausgeschriebenen Stellen erfolgten allerdings gar keine Bewerbungen. Wawra hält dies als kritisches Moment im Umstrukturierungsprozess fest und führt das letztlich auf die mit der Aufgabe von gewohnten Tätigkeiten und sozialen Umgebungen zusammenhängende Unsicherheit zurück. Das Problem wurde durch eine Reihe von „Umsetzungen“ gelöst (Wawra 2006, S. 45).

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit „des eingeschlagenen Weges“ (Wawra 2006, S. 47 f.) sollten die Mitarbeitergespräche zwischen dem Bibliotheksleiter und den Mitarbeitern/innen im Mai 2005 wieder durchgeführt und in einem zweijährigen Abstand fortgeführt werden.⁸⁰ Zur Weiterentwicklung der Teamarbeit war die Inanspruchnahme einer Unternehmensberatung geplant. Wesentliche Anreize sollen auch durch das leistungsbezogene Bezahlungssystem mit den Elementen Leistungsstufen und -prämien gesetzt werden.

6.3 Das Konzept der Kollegialen Beratung

Beim Konzept der Kollegialen Beratung handelt es sich um ein „Instrument der systematischen Qualitätsentwicklung“, das 2007 von einer Gruppe aus nordrhein-westfälischen⁸¹ und baden-württembergischen⁸² Universitätsbibliotheken in dieser Form entwickelt, erprobt und auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim sowie in fach einschlägigen Publikationen bzw. Publikationsforen wie dem Online-Dokument-Server des BIB vorgestellt bzw. erläutert wurde (Vogt 2007, Vogt 2008).

⁸⁰ Die Gespräche wurden dann nach zweieinhalb Jahren wiederholt (Wawra S. 224-225).

⁸¹ BTH Aachen, UB Bielefeld, ULB Bonn, ULB Düsseldorf, UB Duisburg-Essen, USB Köln, ULB Münster, UB Paderborn

⁸² UB Konstanz, UB Heidelberg

- Ursprung und Hintergrund des Konzepts

Hinsichtlich der Genesis des Konzepts führt Renate Vogt aus, dass es seinen Ursprung 2004 in der Managementkommission des DBV mit dem Titel „'Monitoring' = gegenseitige Hilfestellung, Begutachtung, Evaluierung“ hatte.⁸³ Die damalige Kommissionsvorsitzende Petra Hätscher⁸⁴ fasste die Projektidee 2005 unter dem Arbeitstitel „Peer to Peer“⁸⁵ mit dem Ziel zusammen, für die exemplarische Umsetzung mit einigen Partner-Bibliotheken Drittmittel zu akquirieren.⁸⁶ Der auf professionelle Begleitung und umfassende Projektdokumentation abzielende Antrag von UB Konstanz, UB Bielefeld (einschichtige Bibliothekssysteme), UB Heidelberg und UB Münster (zweischichtige Bibliothekssysteme) bei der DFG scheiterte. Schließlich wurde die Idee von der AG Organisation und Kostenrechnung der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken im VBNW⁸⁷ übernommen und unter dem Projekttitel „Kooperatives Benchmarking“ beim Wissenschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen eingereicht, wo man eine Zusage für eine finanzielle Unterstützung erhielt. Die Umsetzung erfolgte schließlich mit den oben genannten Partnerbibliotheken (Vogt 2009, S. 272 ff.).

Zunächst gilt es, einige Fragen zu klären: Was ist unter Kollegialer Beratung zu verstehen, was gilt es dabei zu unterscheiden und woher kommt das Bedürfnis nach einer Kollegialen Beratung?

⁸³ Die Entstehungsgeschichte des Konzepts lässt nach Ansicht der Verfasserin auch mit einem von der Kommission Organisation und Betrieb des EDBI am 10.6.2002 veranstalteten und von Petra Hätscher moderierten Round-Table mit dem Titel „Veränderungsmanagement“ erahnen: Ziel der Veranstaltung war es, „(...) praxisnahe Instrumente vorzustellen, geeignete Möglichkeiten externer Intervention zur Umsetzung von Veränderungen bekannt zu machen sowie aus Erfahrungen in Sachen kooperativer wechselseitiger Unterstützung zwischen Bibliotheken und deren Akteuren zu lernen“ (Paul, 2002, S. 1105).

⁸⁴ Petra Hätscher ist Direktorin der Universitätsbibliothek Konstanz.

⁸⁵ Als verwandtes Projekt im Ausland ist das britische Projekt „Library peer review programme“ der „Improvement and Development Agency (IDeA)“ und des „Museums, Libraries and Archives Council (MLA)“ aus dem Jahr 2005 zu nennen. Die Verfasserin dankt Renate Vogt für den Hinweis.

⁸⁶ Vgl. dazu auch den Arbeits- und Zeitplan der Management-Kommission des dbv für die Jahre 2003 – 2006:

<http://www.bibliothekerverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/aktivitaeten/arbeits-und-zeitplaene.html>. Aufgerufen am: 11.8.2010

⁸⁷ Dies ist der Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen e.V.

Beim Konzept der Kollegialen Beratung wird der Fokus auf das Qualitätsmanagement gelegt: Renate Vogt nennt es ein „Instrument der systematischen Qualitätsentwicklung“ (Vogt 2009, S. 269). Nicht gemeint ist mit dem Begriff der Ratschlag, die Beratung unter Kollegen/innen auf der Basis von informellen Kontakten, was aber selbstverständlich ebenso seine Berechtigung hat und Hilfestellung bieten kann.

Nach Vogt gibt es seit Ende der 1990er Jahre einen stark wachsenden Bedarf an Weiterbildungsmöglichkeiten, Unterstützungsangeboten und Beratung bei den Führungskräften, der durch neue Herausforderungen im Bibliothekswesen wie u.a. die stetig steigenden Anforderungen an die Dienstleistungen einer Bibliothek, den Wettbewerb zwischen den Hochschulen und damit zwischen den Bibliotheken oder die Entstehung neuer Aufgabenfelder durch technische Neuerungen wie Digitalisierung und E-Books hervorgerufen wird (Vogt 2009, S. 269 f).

- Kollegiale Beratung als Instrument zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung

Der Bedarf an Beratung zu den Zielen *Kundenorientierung* und *Mitarbeiterorientierung* sei laut Vogt durch Instrumente wie Benutzerbefragungen und Konfliktmanagement- oder Personalentwicklungseminare abgedeckt. In Bezug auf Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung konstatiert sie allerdings ein Beratungsmanko, das beispielsweise Unternehmensberatungen aufgrund mangelnden Detailwissens nicht in der Lage seien auszufüllen. Die moderne Bibliothek müsse auch trotz der heutigen Vielfalt an Medienformen den klassischen Aufgaben der Beschaffung, Erschließung und Bereitstellung nachkommen. Gleichzeitig gelte es, die Aufgaben im Kontext der digitalen Bibliothek – Digitalisierung, Vermittlung von Informationskompetenz, E-Books, Open Access u.ä. – wahrzunehmen. Die Verflechtungen nähmen zu, es sei beträchtlich schwieriger geworden, die bibliothekarische Arbeit in einfachen, effektiven Prozessen und übersichtlichen internen Strukturen zu organisieren. An

diesem Punkt setzt das Konzept der Kollegialen Beratung an: Kollegen/innen aus anderen Bibliotheken verbinden das fachliche Detailwissen mit dem Blick „von außen“ (Vogt 2007, S. 1118).

- Aspekte des Konzepts Kollegiale Beratung

Wir kommen nun zu den charakteristischen Aspekten des Konzepts Kollegiale Beratung (Vogt 2007, S. 1119 ff.): Beratung auf derselben Ebene, Vergleich, Praxisnähe, Einbeziehung der Mitarbeiter/innen.

Beratung auf derselben Ebene meint: Die Beratung erfolgt unter Fachleuten mit derselben beruflichen Ausrichtung (beispielsweise Bibliothekare/innen aus Universitätsbibliotheken), auf derselben hierarchischen Stufe, der Leitungsebene, also gewissermaßen auf Augenhöhe und beruht auf Gegenseitigkeit, d.h. jede teilnehmende Bibliothek berät und wird beraten (Vogt 2008, S. 273).

Daraus ergeben sich einige Vorteile:

- Durch denselben fachlichen Hintergrund ist keine lange Einarbeitungszeit der Berater/innen notwendig.
- Die Kenntnis der eigenen wie auch anderer Bibliotheken erleichtert das Ziehen von Vergleichen.
- Auch die Berater/innen gewinnen Anregungen aus den Gesprächen und Erkenntnissen.
- Da auch die eigene Bibliothek „kritisch begutachtet“ wird, formulieren die Berater/innen ihre Empfehlungen „eher behutsam und konstruktiv“ (Vogt 2008, S. 273) auf der Basis von Kollegialität und Kooperation anstelle von Evaluierung und Kritik.

Vogt spricht von einer „Kultur des Vergleichs“ im deutschen Bibliothekswesen, was sich u.a. an den Erhebungen der DBS und des BIX, aber auch anhand regionaler statistischer Erhebungen wie beispielsweise der „Erhebung des Personaleinsatzes nach Aufgaben“ und den daraus abgeleiteten Leistungskennzahlen im Bundesland Nordrhein-Westfalen

festmachen lasse.⁸⁸ Der Vergleich von Kennzahlen zwischen Einrichtungen mit einer ähnlichen Struktur kann Hinweise auf mögliche Defizite und Verbesserungsbedarf geben und stellt somit einen Ansatzpunkt der Kollegialen Beratung dar.

Mit „Praxisnähe“ meint Vogt Folgendes: Das Verfahren der Kollegialen Beratung erfordert von allen Beteiligten großes Engagement und zeitlichen Einsatz. Man wird daher einen Beratungsprozess nur aufgrund eines akuten Problems in Gang setzen, das man durch Hilfe von außen lösen möchte. Dies sowie die Formulierung eines konkreten Beratungsauftrags kann als Voraussetzung dafür dienen, dass die Empfehlungen umgesetzt werden (Vogt 2008, S. 274).

Ein weiterer oben genannter Aspekt ist die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen: Weiterbildungsseminare für Führungskräfte, so Renate Vogt, beinhalten meist eine Mischung aus Beiträgen des Seminarleiters und Praxisbeispielen der Teilnehmer/innen, in die Diskussion fließen die Erfahrungen und Problemwahrnehmungen der Führungskräfte, nicht aber der Mitarbeiter/innen ein. Neue Ideen seien so nur der Führungskraft präsent, diese möchte zunächst „alles mögliche“ anpacken, fühle sich dann oft bei der Umsetzung allein gelassen, bald stelle sich Frust ein (Vogt 2008, S. 274). Bei der Kollegialen Beratung hingegen ist die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ein wesentlicher und zentraler Baustein. Alle Mitarbeiter/innen des zu untersuchenden Bereichs sind in den Prozess eingebunden: Sie müssen sich im Vorfeld mit ihren Aufgaben und Leistungen auseinandersetzen, stellen Informationen für die Berater/innen zusammen und formulieren Fragen an sie. Die Berater/innen sprechen dann nicht nur mit der Leitung der Bibliothek, sondern vor allem mit den Mitarbeiter/innen, und zwar ohne Leitung, um ein möglichst umfassendes Bild von der Situation zu gewinnen. Dies sind die sogenannten „kopflosen“

⁸⁸ Auch in Österreich scheint sich die „Kultur des Vergleichs“ zu etablieren. Es sei an dieser Stelle auf die ÖBS und die Bemühungen der AG Bibliotheksstatistik und die steigende Zahl von österreichischen Bibliotheken verwiesen, die am BIX teilnehmen.

Gespräche. Die „Empfehlungen“ der Berater/innen richten sich an Leitung und Mitarbeiter/innen, Reflexion und Umsetzung der Ergebnisse können so zu einem gemeinsamen Anliegen werden.

Erste Reaktionen von betroffenen Mitarbeitern/innen auf einen solchen Beratungsprozess sind oft Angst und Abwehr. Eine frühzeitige Information und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen stellt, so Vogt, die „entscheidende Weichenstellung“ hinsichtlich der Akzeptanz des Beratungsprozesses dar: Mitarbeiter/innen fühlen sich ernst genommen, wenn sie bei der Konkretisierung des Beratungsauftrages mitwirken können. Zusätzlich hilfreich in Bezug auf die Akzeptanz ist, dass die entsprechenden Prozesse auch bei den Partnerbibliotheken „kritisch analysiert“ werden (Vogt 2008, S. 277). Auch Kirchgäßner hebt in Bezug auf die Akzeptanz dieser Beratungsform die Transparenz des Verfahrens und die Offenlegung der Beratungsziele hervor, betont aber zusätzlich die Wichtigkeit der „kopflosen“ Gespräche in diesem Zusammenhang: Die Betroffenen hätten sich mehr und kreativer in die Gespräche eingebracht. Er sieht das Thema Akzeptanz aber auch sehr realistisch: „Leider hilft noch so große Transparenz nichts, wenn einige Betroffene sich gegen jede Veränderung wehren, auch wenn sie noch so notwendig ist. Auch das gibt es.“ (Kirchgäßner 2008, S. 3)

- Das Verfahren

Das Verfahren der Kollegialen Beratung soll aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden, einerseits aus der Sicht der Bibliothek, die sich beraten lassen möchte, andererseits aus Sicht der beratenden Bibliotheken.

Für die Bibliothek, die sich beraten lassen möchte, sind folgende Punkte hervorzuheben (Vogt 2009, S. 277):⁸⁹ ein klarer Beratungsauftrag, eine sorgfältige Vorbereitung, die Organisation des Besuchs.

⁸⁹ Zu den Erfahrungen einer Auftrag gebenden Bibliothek vgl. Tröger 2008.

Ein Meilenstein des Verfahrens liegt in der Formulierung eines klaren und eindeutigen Beratungsauftrages durch die Auftrag gebende Bibliothek. Dazu ist eine intensive hausinterne Auseinandersetzung mit den gewählten Themen notwendig. Schon dieser Schritt „(...) verändert bereits die Sichtweise und kann zu Lösungsansätzen führen, bevor die externe Beratung überhaupt stattgefunden hat“ (Vogt 2007, S. 1122). Ein klar formulierter Beratungsauftrag gewährleistet zudem, dass die Empfehlungen der beratenden Bibliotheken auch wirklich zur Lösung der diskutierten Problembereiche geeignet sind, so Renate Vogt.

Zur sorgfältigen Vorbereitung gehört die Zusammenstellung von Informationsmaterialien in Form von Führungsgrundsätzen, statistischen Kennzahlen, Strategiepapieren, Organigramm, Leitbild und ähnlichen Unterlagen, die den Berater/innen aus den Partnerbibliotheken den Hintergrund zur Einschätzung der an sie gerichteten Fragen liefern. Hinsichtlich der vereinbarten Beratungsthemen, so Vogt, empfiehlt es sich aber, „zumindest Kurzdarstellungen und Jahresberichte weiterzugeben, besser noch spezielle Unterlagen zu erarbeiten, die den Kollegen einen differenzierten Einblick ermöglichen (Vogt 2009, S. 277). Ist der Vergleich bzw. die Einbeziehung von Leistungskennzahlen geplant, sollte vorher der Modus der Datenerhebung abgeklärt werden, da es sonst zu unterschiedlichen oder falschen Interpretationen der Daten kommen kann, was wiederum das Beratungsergebnis in Frage stellen würde.

Auch der Besuch der beratenden Kollegen/innen will gut organisiert sein. Laut Vogt empfehlen sich für das Verfahren der Kollegialen Beratung zweitägige Besuche, die einerseits durch eine genaue Ablaufplanung gekennzeichnet sind, andererseits aber auch beispielsweise bei gemeinsamen Mahlzeiten Gelegenheit zum zwanglosen Beisammensein und informellen Austausch geben. Die zeitliche Planung für die Gesprächsrunden mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen sollte aber auch nicht zu knapp bemessen sein, sonst wird das Programm zu dicht.

Aus Sicht der beratenden Bibliothek wiederum lassen sich die folgenden Eckpunkte hervorheben (Vogt 2009, S. 278): die Erarbeitung eines Fragenkatalogs sowie die Beratungsrolle.

Die beratenden Kollegen/innen erarbeiten sich mit Blick auf den Beratungsauftrag anhand der Unterlagen, die sie erhalten haben, einen Fragenkatalog zur Durchführung von strukturierten Interviews. Die Berater/innen müssen sich sowohl während des Besuchs in der Auftrag gebenden Bibliothek als auch bei der anschließenden Zusammenfassung der Beobachtungen und der Formulierung der Empfehlungen außerdem ihrer Rolle als ‚Berater/innen‘ bewusst sein. Dabei geht es um die Erfüllung eines Auftrags, die Zurückstellung der eigenen Erkenntnisinteressen sowie die Abstraktion vom eigenen Erfahrungshorizont und die Konzentration auf die spezifischen Rahmenbedingungen der zu beratenden Bibliothek.⁹⁰

- Themen und Partner

Hinsichtlich der Themenauswahl empfiehlt Renate Vogt die Beschränkung auf einen konkreten Problembereich, wobei zusätzlich geprüft werden müsse, ob sich dieser überhaupt für die „Kollegiale Beratung“ eigne. Dies sei am ehesten der Fall bei unmittelbar bibliothekarischen Fragestellungen, bei denen die Bibliotheksleitung über einen gewissen Gestaltungsspielraum verfügt und nicht unmittelbar von universitären und/oder politischen Rahmenbedingungen anhängig ist.

Dann müssen geeignete Partnerbibliotheken gefunden werden. Die Frage der Eignung bezieht sich auf Zahl und Struktur der teilnehmenden Bibliotheken. Es sind sowohl Zweier- als auch Dreiergruppen laut Vogt sinnvoll, vorausgesetzt, es werden dieselben Themen behandelt. Die Kollegiale Beratung basiert auf Gegenseitigkeit, daher seien wiederum mehr als drei Bibliotheken pro Gruppe nicht praktikabel. Diese Zahl gewährleistet aber dennoch zwei Blicke von außen auf die Auftrag gebende Bibliothek.

⁹⁰ Zu den Erfahrungen aus Sicht einer beratenden Bibliothek vgl. Wittenauer 2008, S. 7 ff.)

Was die Struktur der Gruppe – einschichtig, zweischichtig - betrifft, argumentiert Vogt, dass „(...) homogene Gruppen meist effizienter (...)“ arbeiten „(...) und unmittelbarer voneinander profitieren (...)“ (Vogt 2009, S. 276). Ein Blick aus einer anders strukturierten Bibliothek wiederum könne zwar in einzelnen Fällen wünschenswert sein, verlange aber ein hohes Maß an fachlicher Professionalität, um die Beratungsrolle entsprechend wahrnehmen zu können.

▪ Ergebnis und Bilanz⁹¹

Schließlich stellt sich die Frage nach dem Umgang mit den Beratungsergebnissen und nach einer Bilanz des Verfahrens der Kollegialen Beratung (Vogt 2009, S. 279 f.). Hinsichtlich des Umgangs mit den Beratungsergebnissen gibt es folgende Möglichkeiten:

- Ungefilterte Weitergabe der Beratungsergebnisse an alle Mitarbeiter/innen
- Weitergabe von ausgewählten Teilen der Beratungsergebnisse an alle Mitarbeiter/innen

Es empfiehlt sich, so Renate Vogt, schon vor der Abfassung des Berichts zu überlegen, wie man in der Auftrag gebenden Bibliothek bzgl. der Kommunikation der Beratungsergebnisse vorgehen möchte, und dies mit den Beratern/innen abzusprechen. Entsprechend können diese darauf eingehen. Eine ungefilterte Kommunikation der Empfehlungen kann einerseits eine positive Wirkung erzielen im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme, bringt aber andererseits auch Gefahren mit sich: Wenn z.B. Beobachtungen des Berichts nicht der Realität entsprechen, hat dies auch Auswirkungen auf die daraus abgeleiteten Empfehlungen. Die Glaubwürdigkeit der Beratungsergebnisse und deren Akzeptanz können negativ beeinflusst werden. Unabhängig von der Art der Weitergabe des Berichts gibt die Auftrag gebende Bibliothek am Ende idealer Weise eine

⁹¹ Zu Ergebnis und Bilanz des Projekts vgl. auch Kirchgäßner 2008, S.6 ; Eich 2008, S. 3.

schriftliche Stellungnahme an die Berater/innen ab, worin begründet wird, welche Maßnahmen warum umgesetzt wurden und welche nicht.

Die Bibliotheken, die an dieser ersten Runde der Kollegialen Beratung teilgenommen haben, zogen „(...) insgesamt eine positive Bilanz. Der Aufwand war sehr hoch, aber er hat sich gelohnt. Alle haben wichtige Anregungen und Entscheidungshilfen erhalten“ (Vogt 2009, S. 274). In Bezug auf den Aufwand, der für das Konzept der Kollegialen Beratung veranschlagt werden muss, betont Renate Vogt, dass der Faktor Zeit „nicht unterschätzt werden darf“, sonst aber „entstehen kaum Kosten“ (Vogt 2009, S. 274).⁹²

Es wurden zwar nur wenige Empfehlungen direkt umgesetzt, aber die von außen kommenden Ratschläge bewirkten neue Impulse für die hausinterne Beschäftigung mit einer Problemlage; bzgl. organisatorischer Fragestellungen konnten die Empfehlungen der beratenden Kollegen/innen die Entscheidung zwischen mehreren Alternativen erleichtern (Vogt 2009, S. 275). Bei den direkt umgesetzten Empfehlungen „(...) handelte es sich meist um kleine praktische Hinweise, die sich am Rande des Beratungsprozesses – manchmal ganz zufällig – ergaben“ (Vogt 2009, S. 275).

Schritte des Beratungsprozesses nach Vogt (2007, S. 1122):

Auftraggeber	Berater
Festlegung der Themenbereiche Einstimmung der Mitarbeiter Erarbeitung von Unterlagen Formulierung des Auftrags Organisation des Besuchs	
	Studium der Unterlagen Beratung mit Experten der eigenen Bibliothek Sammeln von kritischen Anmerkungen und Fragen

⁹² Die Einschätzung, wonach die Umsetzung der Kollegialen Beratung arbeits- und zeitintensiv ist, teilen auch andere Projektteilnehmer (vgl. Kirchgäßner 2008 S. 6).

Besuch der Berater in der Auftrag gebenden Bibliothek	
	Erstellen eines Berichtes mit Beobachtungen und Empfehlungen
Hausinterne Verbreitung und Diskussion der Empfehlungen Maßnahmenkatalog Rückmeldung an die Berater	

7. Methodologie: Erhebungs- und Auswertungsmethode

Der empirische Teil dieser Master Thesis wurde mithilfe von Instrumenten der Qualitativen Sozialforschung erarbeitet und verfasst. Daher sollen nun einige zentrale Paradigmen der Qualitativen Sozialforschung sowie die für die Erhebung und die Auswertung verwendeten Methoden dargestellt werden.

7.1 Grundsätze qualitativen Denkens

Philipp Mayring unternimmt den Versuch, aus den verschiedensten qualitativen Ansätzen gemeinsame Elemente herauszuarbeiten und erhebt fünf Postulate qualitativen Denkens (vgl. Mayring 2002, S. 19 ff.):

- Gegenstand der Forschung sind immer Menschen. Diese sind sowohl Ausgangspunkt als auch Ziel des Untersuchungsprozesses. Der einzelne Mensch wird als Ganzheit, d.h. abhängig von seiner individuellen Entwicklung berücksichtigt, und Ansätze sind konkrete praktische Probleme des Subjekts. (*Subjektbezogenheit*)
- Zu Beginn der Forschung wird der Forschungsbereich genau und umfassend beschrieben (*Deskription*).
- Sowohl die Untersuchungsgegenstände der Humanwissenschaften als auch der Forschungsprozess selbst unterliegen stets der Subjektivität des Beobachters. Durch die *Interpretation* wird versucht, die jeweilige Bedeutung zu erschließen. (*Hermeneutik*)

- Da humanwissenschaftliche Phänomene stark situationsabhängig sind, werden die Untersuchungen nicht im Labor, sondern im natürlichen Umfeld durchgeführt. (*Alltägliche Umgebung*)
- Die Untersuchungsergebnisse werden nicht automatisch verallgemeinert. Sie müssen im konkreten Fall einzeln, spezifisch und aufgrund der eher kleinen Fallzahlen schrittweise begründet werden. (*Verallgemeinerungsprozess*)

Die zentralen Prinzipien der Qualitativen Sozialforschung lassen sich mit Lamnek folgendermaßen zusammenfassen (vgl. Lamnek 2005, S. 26 f.):

- Der Forscher soll eine offene Grundhaltung gegenüber den Untersuchungspersonen, den Untersuchungssituationen und den Untersuchungsmethoden einnehmen. Während des gesamten Forschungsprozesses muss er immer die Möglichkeit haben, flexibel zu reagieren.
- Da die empirische Forschung prozesshaft ist, kann sich der Ablauf ändern.
- Die empirische Forschung ist sowohl in Gegenstand und Analyse als auch im Analyseprozess reflexiv.
- Da die empirische Forschung immer auch Kommunikation ist, müssen während des Forschungsprozesses die alltäglichen Regeln der Kommunikation beachtet werden.

7.2 Gütekriterien

Für die empirische Sozialforschung gilt, dass die Ergebnisse am Ende des Forschungsprozesses anhand von Gütekriterien eingeschätzt werden (vgl. Mayring 2002, S. 144 ff.) Da sich die Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) nicht einfach für qualitative Verfahren übernehmen lassen, müssen neue Gütekriterien für die Qualitative Sozialforschung definiert werden.

Mayring beschreibt für die Qualitative Sozialforschung folgende sechs allgemeine Gütekriterien (2002, S. 144 ff.):

- Verfahrensdokumentation

Um den Forschungsprozess für alle nachvollziehbar zu machen, müssen das Vorverständnis und die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums erklärt sowie die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung dokumentiert werden.

- argumentative Interpretationsabsicherung

Interpretationen spielen in der qualitativen Forschung eine entscheidende Rolle. Deshalb sollten diese auch argumentativ begründet werden und Rückschlüsse im Denken ermöglichen und zulassen.

- Regelgeleitetheit

Obwohl die qualitativen Methoden auf Offenheit ausgelegt sind, müssen bestimmte Verfahrensregeln eingehalten werden. Eine Möglichkeit qualitativen Arbeitens besteht darin, mit Hilfe von Ablaufmodellen das Material systematisch zu bearbeiten. Der Analyseprozess wird in einzelne Schritte zerlegt, um die Voraussetzung für ein systematisches Vorgehen zu schaffen.

- Nähe zum Gegenstand

Hierbei versucht man so nahe wie möglich an die Alltagswelt der beforschten Subjekte anzuknüpfen, in dem man einen Blick in deren Lebenswelt wirft. Man setzt an konkreten sozialen Problemen an und bemüht sich um ein offenes und zugleich gleichberechtigtes Verhältnis mit den Betroffenen.

- Kommunikative Validierung

Die Ergebnisse können auf ihre Gültigkeit überprüft werden, indem sie der beforschten Person nochmals vorgelegt und mit ihr auch diskutiert werden. Dies sollte allerdings nicht als einziges Kriterium gelten, da eine Analyse meist über die subjektiven Bedeutungsmuster der Betroffenen hinausgeht.

- Triangulation

Durch die Verknüpfung mehrerer Analysegänge versucht man die Qualität der Forschung zu vergrößern. Dadurch erhält man verschiedene Lösungswege und kann die Ergebnisse gut vergleichen.

7.3 Die Erhebungsmethode

Hinsichtlich der Datenerhebung sind für die Qualitative Sozialforschung u.a. folgende Verfahren zu nennen: die teilnehmende Beobachtung, das problemzentrierte Interview, das narrative Interview, die Gruppendiskussion (vgl. Mayring 2002, S. 66 ff.) sowie die Einzelfallstudie, das qualitative Interview oder das qualitative Experiment (vgl. Lamnek 2005, S. 298 ff.).

Die Fachliteratur kennt eine Vielfalt von Bezeichnungen für die Erhebungsmethode der mündlichen Befragung bzw. das Interview wie beispielsweise standardisiertes, gering standardisiertes, fokussiertes, problemzentriertes, narratives, offenes, freies oder leitfadengestütztes Interview.

Gläser/Laudel (vgl. 2004, S. 36 ff.) unterteilen die Interviewformen nach dem Grad ihrer Standardisiertheit, sie unterscheiden dabei zwischen standardisiertem und nicht-standardisiertem Interview. Das standardisierte Interview gibt sowohl den Wortlaut und die Abfolge der Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten vor, während beim nicht-standardisierten Interview kein starrer Fragenkatalog verwendet wird, sondern nur das Thema vorgegeben ist und die Fragen je nach Situation frei formuliert werden. Als Unterkategorie wird hier noch das teilstandardisierte Interview angeführt. Dieses stellt eine halb-offene Befragung mit „gewissen Vorgaben“ (Gläser/Laudel 2004, S. 39) für den/die Interviewer/in dar.

In der Kategorie der nicht-standardisierten Interviews unterscheiden Gläser/Laudel Leitfadeninterviews und narrative Interviews. Beim narrativen Interview werden zu Beginn möglichst offene Erzählfragen mit

Aufforderungscharakter gestellt, um den/die Interviewpartner/in zu einer ausführlichen und möglichst nicht unterbrochenen Erzählung anzuregen.

7.3.1 Das Leitfadeninterview

Für das Leitfadeninterview (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 39 ff.) wird in Bezug auf vordefinierte Themen ein Fragenkatalog formuliert, dieser ist jedoch nicht starr, d.h. weder Formulierung noch Reihenfolge unterliegen einer starren und verbindlichen Abfolge, die Antwortmöglichkeiten sind weitgehend offen. Die Interviewpartner/innen können die Fragen offen beantworten, frei berichten, kommentieren, erklären und das Gespräch so auf für sie wichtige Gesichtspunkte lenken. Im Vergleich zum quantitativen Interview sind keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Der Leitfaden soll viel eher dem/der Interviewer/in bzw. dem/der Forscher/in als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze dienen, hinsichtlich der Vergleichbarkeit von Daten unterstützen, Anregungen für Fragen liefern. Mithilfe des Leitfadens sollen alle im Vorfeld definierten und für die Fragestellung wichtigen Themen abgedeckt werden.

7.3.2 Das problemzentrierte Interview

Unter dem von Witzel (1985, S. 227 ff.) geprägten Begriff des problemzentrierten Interviews fasst Mayring alle Formen der offenen, halbstrukturierten Befragung zusammen (Mayring 2002, S. 67 ff.).⁹³ Obwohl das Interview auf eine bestimmte Problemstellung fokussiert ist, wird dem/der Befragten die Möglichkeit zur freien Beantwortung gegeben, damit sich ein offenes Gespräch entwickeln kann. Der/die Forscher/in erarbeitet und analysiert im Vorfeld bestimmte Aspekte der Fragestellung, d.h. vor der Leitfadenkonstruktion erfolgt eine Problemanalyse, bei der sich der/die Interviewende mithilfe einer Literaturrecherche und/oder

⁹³ Die Verfasserin hat sich für diese Master Thesis am problemzentrierten Interview orientiert.

Erkundungen im Feld auf das Interview vorbereitet. Er/sie geht so mit einem theoretischen Konzept in die Erhebungsphase, das im Interviewleitfaden zusammengestellt ist und das er/sie im Verlauf des Interviews bei Bedarf heranzieht.

Wie soll in der Folge der/die Forscher/in an die Erstellung des Leitfadens herangehen? Helfferich schlägt an dieser Stelle vor, nach dem „SPSS-Prinzip bei der Leitfadenerstellung“ vorzugehen (Helfferich 2009, S. 182 ff.):

- *„S“ wie das Sammeln von Fragen*

Zu Beginn sollen möglichst viele Fragen, die für den Forschungsgegenstand interessant sind, gesammelt werden. Der/die Forscher/in sollte sich fragen „Was möchte ich eigentlich wissen? Was interessiert mich?“ und auch aus der Literatur bekannte Zusammenhänge aufnehmen.

- *„P“ wie Prüfen: Durcharbeiten der Liste unter dem Aspekt des Vorwissens und der Offenheit*

Im folgenden Arbeitsschritt werden die Fragen auf ihre Anwendbarkeit überprüft, alle nicht passenden Fragen werden gestrichen.

- *„S“ wie Sortieren*

Anschließend werden die übrig gebliebenen Fragen inhaltlich bzw. nach Themen sortiert, weiter erfolgt eine Einteilung in offene Erzählfragen, Aufrechterhaltungsfragen und konkrete Nachfragen.

- *„S“ wie Subsumieren*

Abschließend werden die sortierten Fragen zu einem Leitfaden zusammengefasst.

Was sind die Anforderungen an einen Leitfaden (vgl. Helfferich 2009, S. 180)? Der Leitfaden sollte nicht mit Fragen überladen sein, um dem/der Befragten genügend Zeit und Raum für eine offene Erzählung zu bieten. Helfferich rät zu maximal vier mit Erzählaufforderungen eingeleiteten Frageblöcken, wie es auch weitgehend bei dieser Datenerhebung berücksichtigt wurde. Der/die Interviewpartner/in soll so zum freien Erzählen angeregt und nicht in die Rolle eines/einer reinen

Auskunftgebers/in gedrängt werden. Das freie Erzählen steht, einem natürlichen Gesprächsablauf folgend, im Vordergrund. Dies kann durch möglichst offen gestellte Fragen erzielt werden. Fakten sollten in einem eigens gekennzeichneten Fragenblock an den Beginn oder das Ende des Gesprächs gestellt werden.

Der Fragenkatalog sollte übersichtlich gestaltet sein und eine unkomplizierte Anwendung ermöglichen, damit der/die Forscher/in dem/der Interviewpartner/in die volle Aufmerksamkeit widmen kann. Helfferich empfiehlt, zusätzliche Stichworte bereitzuhalten, um eine eventuell stockende Erzählung wieder in Gang zu bringen. Indem man die Abfolge der Fragen des Leitfadens flexibel an die jeweilige Situation anpasst, kann man zeitliche oder thematische Sprünge vermeiden. Schließlich sind vom/von der Interviewenden Flexibilität und Spontaneität gefordert, um auf das Gesagte empathisch eingehen zu können. Die Fragen sollten auch nicht abgelesen werden, eher kann der/die Interviewer/in am Ende eines Interviews Unsicherheit zeigen im Sinne von „Jetzt muss ich noch mal in den Unterlagen nachsehen, ob ich auch nichts vergessen habe“ (Helfferich 2009, S. 180).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage habe ich für diese Master Thesis von der erhebungsmethodischen Seite her die Form des Interviews gewählt, im Speziellen das leitfadengestützte Interview unter Zuhilfenahme des problemzentrierten Ansatzes von Andreas Witzel.⁹⁴ Ich habe die drei Interviewpartner/innen in München, Bonn und Passau persönlich interviewt. Die Interviews wurden mit Hilfe eines digitalen Aufzeichnungsgerätes festgehalten und im Anschluss transkribiert. Die Transkripte sind der Thesis aus Datenschutzgründen weder in gedruckter noch elektronischer Form beigelegt, können aber auf Anfrage eingesehen werden.

⁹⁴ Zur Methodik der Erhebungsphase vgl. insbesondere Witzel 1985, S. 227 ff.

7.4 Die Auswertungsmethode

In Bezug auf Auswertungsverfahren lässt sich mit Mayring (2002, S. 103 ff.) zwischen gegenstandsbezogener Theoriebildung, psychoanalytischer Textinterpretation, typologischer Analyse, objektiver Hermeneutik, Grounded Theory, phänomenologischer Analyse, sozialwissenschaftlich-hermeneutischer Paraphrase und Qualitativer Inhaltsanalyse differenzieren. Zur Datenanalyse und Codierung der Daten werden häufig und vor allem bei einer größeren Zahl von Interviews die Programme MAXQDA oder atlas.ti verwendet.⁹⁵

Für die Auswertung der drei von mir durchgeführten Interviews habe ich die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse, genauer der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt, weil sich diese Auswertungsmethode an Kategorien orientiert, die inhaltlich zusammengehören. Ich habe diese aus der Fragestellung der Master Thesis und der Literatur zum Thema gewonnen. Zudem ermöglicht diese Form der Auswertung die Auflösung des Interviewverlaufs, da der Fokus auf den zuvor festgelegten Themenbereichen liegt.

Vor der zusammenfassenden Inhaltsanalyse habe ich eine Globalauswertung der Interviews nach Legewie (1994) vorgenommen, allerdings in stark gekürzter Form, da diese Methode meist bei Vorliegen größerer Datenmengen verwendet wird: Ziel war es, mittels der Globalauswertung einen ersten Überblick über die Inhalte der Interviews zu erlangen und diese zu strukturieren.

7.5 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zu Beginn einer Auswertung nach der Qualitativen Inhaltsanalyse wird nicht das gesamte Material untersucht, sondern eine für die Forschungsfrage

⁹⁵ Hinsichtlich des Einsatzes von Computerprogrammen in der Qualitativen Sozialforschung und eines Überblicks über verwendete Programme vgl. Mayring 2002, S. 135 ff.).

interessante Auswahl an Ausschnitten getroffen, z.B. nur Interviewausschnitte, die konkret zum Thema und zur Fragestellung passen. Anschließend wird die Richtung der Analyse bestimmt. Damit sind spezielle Fragen des/der Forschers/in gemeint, die er/sie an den Text stellt: Welche Inhalte sollen mit der Analyse interpretativ erschlossen werden? Soll das Thema des Interviews oder die emotionale Befindlichkeit des/der Befragten zum Gegenstand der Analyse werden?

Im Anschluss daran kommt es zur theoriegeleiteten Differenzierung der Fragestellung. Damit ist gemeint, dass ausgehend von der präzise formulierten Forschungsfrage die Fragestellung an das Material formuliert wird.

Im nächsten Schritt wird eine Auswahl der passenden qualitativen Analysetechnik getroffen:

- zusammenfassende Inhaltsanalyse
- explizierende Inhaltsanalyse (Kontextanalyse)
- strukturierende Inhaltsanalyse

Im Zuge einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird das Textmaterial unter Beibehaltung der wesentlichen Inhalte zu einem Kurztext reduziert. Ziel ist es, einen überschaubaren Corpus als Abbild des ausgewählten Materials zu schaffen, nämlich eine abstrahierte und sprachlich vereinfachte Kurzfassung der analytisch relevanten Kommunikationsinhalte. Dies soll durch Auslassungen, Paraphrasierung, Generalisierung, Konstruktion, Integration, Selektion und Reduktion (Bündelung) ermöglicht werden (Mayring 2002, S. 95 ff.).

Auf diese Weise wird das Material schrittweise verallgemeinert und die Materialfülle reduziert (vgl. Mayring 2002, S. 94 f.).

1. Schritt: Textstellen, die für die Forschungsfrage relevant sind werden als Code, als eine inhaltliche Kategorie, festgelegt.
2. Schritt: Paraphrasierung

Inhaltstragende Teile (Kodiereinheiten) werden in eine grammatikalische Kurzform umgeschrieben. D.h. ausschmückende, die Forschungsfrage nicht betreffende Textpassagen werden nicht berücksichtigt.

3. Schritt: Generalisierung

Das Abstraktionsniveau der 1. Reduktion wird festgelegt. Es erfolgt die Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Niveau, d.h. sie werden noch einmal umgeschrieben, wobei die vorherigen Inhalte in einer allgemeineren Form erhalten bleiben müssen.

4. Schritt: 1. Reduktion

Durch das Streichen bedeutungsgleicher und unwichtiger Paraphrasen/ Generalisierungen wird eine Selektion durchgeführt. Zentrale inhaltstragende Paraphrasen werden übernommen.

5. Schritt: 2. Reduktion

Durch Bündelung, Konstruktion und Integration von Paraphrasen wird eine weitere Reduktion erreicht.

- Bündelung: Es werden Paraphrasen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase zusammengefasst.

- Konstruktion/Integration: Es werden Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand oder Paraphrasen mit gleichem Gegenstand und verschiedenen Aussagen zu einer Paraphrase zusammengefasst.

6. Schritt: Zusammenstellung der neuen Aussagen zu einem Kategoriensystem.

7. Schritt: Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial.

8. Darstellung der Auswertung der Interviews

Im Folgenden werden anhand der Themen des Leitfadens die Inhalte der Interviews zusammengefasst. Die Darstellung folgt den mithilfe der

Literatur und des eigenen Erfahrungswissens festgelegten Kategorien des Leitfadens mittels der Beschreibung der entsprechenden Interviewstellen.

Interview Dr. Reiner Kallenborn⁹⁶

1. Ausgangslage

- Gestaltungsmöglichkeiten (Zeilen 14-18, 47-55, 67-71, 79-91)
- (fortgesetzte) professionelle externe Begleitung gewünscht? (Zeilen 36-38, 45-46, 94-102, 125-139)

Die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Kompetenzen der Leitung bestanden für Reiner Kallenborn darin, dass die „leitenden Bibliothekare“ (Z 15) als „Spezialisten für ihren Bereich“ „gehört“ wurden (Z 16): die Universitätsleitung war in der Person des Kanzlers in die Umstrukturierung der Bereiche Verwaltung und Bibliothek „sehr involviert“ (Z 62), „bis in Details“ (Z 63), hat einen „gewissen Rahmen gesetzt“ (Z 70) und wollte, dass die leitenden Bibliothekare in die Veränderungsprozesse hinsichtlich der Literaturversorgung an der Universität einbezogen sind.

Die Unterstützung von Veränderungsprozessen innerhalb der Bibliothek oder auch bei Änderungen in der Literaturversorgung oder der Bibliotheksordnung durch die Hochschulleitung ist für Kallenborn ein wesentliches Element, da vom Wandel nicht nur die Bibliothek intern betroffen ist.

Reiner Kallenborn betont auch die Bedeutung von Persönlichkeiten in Entscheidungspositionen, wenn er sagt: „(...) wie es weitergeht, wie man Reformen durchbringt, wie man zusammenarbeitet, hängt immer von Personen ab, und bei uns war es so, dass halt in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre eine neue Hochschulleitung kam. Ein neuer Kanzler kam

⁹⁶ Die Zeilenangaben zu den Zitaten aus dem Interview beziehen sich auf das Interview mit Reiner Kallenborn.

von außerhalb, sehr dynamisch, entsprechend motiviert, und, gemeinsam mit einem sehr umtriebigen, sehr dynamischen Präsidenten, halt sich hohe Ziele gesetzt hat. Eines dieser Ziele – sehr umfangreich – war die gesamte Neustrukturierung, (...) eine hohe Effizienzsteigerung der Verwaltung, also nicht nur Bibliothek“ (Z 48 - 55).

Der Themenkomplex einer (fortgesetzten) professionellen externen Begleitung des Prozesses kann folgendermaßen zusammengefasst werden: Die externe Beraterfirma BAH⁹⁷ kam auf Empfehlung eines Wissenschaftspolitikers der Hochschule ins Spiel bzw. es wurde eine externe Beratung durch den leitenden Bibliotheksdirektor der Universitätsbibliothek Frankfurt am Main, Herrn Berndt Dugall, empfohlen, der die Datenerhebung und Auswertung an BAH weitergegeben hat. Die Ergebnisse aus dieser Evaluierung wurden auch „als Kompendium genommen“ (Z 37), um die Organisationsstruktur u.a. über die Einführung von Teams zu verändern. Eine fortgesetzte professionelle Begleitung der Veränderungsprozesse war für Reiner Kallenborn gegeben: Die Hochschule hatte zuvor einen betriebs- und sozialpsychologischen Dienst eingerichtet und eine selbständige Diplompsychologin mit dieser Aufgabe betraut. Diese Betriebspsychologin hat den gesamten Prozess begleitet. Die Begleitung wird vom Interviewpartner sowohl als intern als auch als extern definiert: als extern, weil sie von außerhalb der Universitätsbibliothek kam, als intern, weil sie von einem Dienst der Universität geleistet wurde.

⁹⁷ Vgl. S. 64 dieser Master Thesis.

2. Umsetzung

- positive Meilensteine (Zeilen 153-181)
- negative Meilensteine (Zeilen 181-189, 748-770)
- Umgang mit Widerständen u. Ängsten der Mitarbeiter/innen (Zeilen 473-487)
- Wirkung der Methode auf die Mitarbeiter/innen (Zeilen 206-212, 412-422, 982-1002, 907-966, 282-296)
- Kommunikation intern (Zeilen 198-212, 214-220, 234-238, 321-324, 527-540)
- Kommunikation extern (z.B. mit Universitätsgremien) (Zeilen 62-71, 75-94, 141-145, 249-257)

Ein positiver Meilenstein war für Reiner Kallenborn, dass die Veränderungsprozesse von vielen Mitarbeitern/innen dringend erwartet wurden. Historisch gewachsene, „rigide“ (Z 159) gewordene Strukturen stellten einen Widerstand für Mitarbeiter/innen dar „(...) die was bewegen wollen, die halt motiviert sind und möglichst effizient halt arbeiten wollen, die Ideen haben, neue Ideen, die sie umsetzen wollen...“ (Z 160 – 162).

Auf die Frage nach negativen Meilensteinen merkt der Interviewpartner an, dass die bibliotheksinternen Veränderungsprozesse bei manchen Mitarbeitern/innen „(...) allerdings doch Bedenken ausgelöst (haben), ums mal so neutral zu sagen (...)“ (Z 183). Was war die Ursache für die „Bedenken“? „Wir haben im Zusammenhang mit dieser Neustrukturierung, zum Beispiel (...) die Hierarchie maßgeblich verflacht, denn es gab früher – gibt es heute noch in vielen Universitätsbibliotheken – die Position von geschäftsführenden Beamten. Die gibt es heute nicht mehr. Es war ein Automatismus, dass Fachreferenten, frisch vom Referendariat, gleich Leiter und Leiterin von Teilbibliotheken wurden. Diesen Automatismus haben wir abgeschafft, denn ein Automatismus berücksichtigt nicht Eignung“ (Z 171 – 178). Dies löste bei einigen Mitarbeitern/innen die „Befürchtung“ (Z 184) aus, „(...) dass ihre Karriereperspektiven nicht mehr existent seien. Das war in einigen Fällen auch der Fall. Aber zu Recht“ (Z 184 – 186). Und Reiner Kallenborn weiter: „Ihr könnt doch nicht einfach die Stelle der

geschäftsführenden Beamtin wegfallen lassen, ja, (...) ich wäre dafür sozusagen durchaus geeignet, und jetzt geht das nicht mehr, ich komm' nicht mehr auf einen A 12', und da konnte man durchaus halt sagen, dass sich die Chancen keineswegs verringern, sondern dass halt auf anderer Ebene, zum Beispiel durch die neu eingeführte Funktion einer Fachleiterin, halt Möglichkeiten da sind, die eine Weiterqualifizierung und auch eine entsprechenden Beförderung, Höhergruppierung dann in diesem, einem anderen Rahmen möglich machen, der aber dynamischer ist, ja?" (Z 479 – 487). Im Zuge von Veränderungsprozessen, so der Interviewpartner weiter, werden sich Personen als „Stolpersteine“ (Z 748) erweisen, die mit den bisherigen Verhältnissen zufrieden sind.

Hinsichtlich der Frage, wie im Zuge der Veränderungsprozesse mit Ängsten und Widerständen von Mitarbeitern/innen umgegangen wurde, nennt Reiner Kallenborn die Einbeziehung des Personalrats und die Kommunikation (mit den Betroffenen): Es war wichtig, dass der Personalrat „sehr intensiv“ (Z 475) involviert war, daher konnten die Entscheidungsträger/innen nicht machen was sie wollten. Befürchtungen bzgl. des Wegfallens von Hierarchiestufen wurden mit Rücksicht behandelt, indem das Thema mit den Betroffenen (20 – 30 Personen) im großen Kreis besprochen wurde.

Was war nun die Wirkung der gewählten Methode bzw. des Modells auf die Mitarbeiter/innen?

Es kam zur Etablierung einer „ständigen Kultur des Wandels“ (Z 207)⁹⁸, was sich u.a. darin ausdrückt, dass man sich anlässlich einer Frage, eines Problems oder einer Aufgabe über Ausbildungs- bzw. Laufbahngrenzen hinweg zusammensetzt und gemeinsam eine Lösung überlegt.

Seit der Einführung einer gemeinsamen Weihnachtsfeier für die gesamte Universitätsbibliothek haben sich Organisation und Teilnehmer/innenzahl weiterentwickelt: Die Feier wird von einem Team aus verschiedenen

⁹⁸ Die „Kultur des Wandels“ ist Reiner Kallenborn äußerst wichtig, sie kommt noch mehrmals im Interview vor: Z 73, 424, 432, 615.

Abteilungen und unterschiedlichen Laufbahngruppen organisiert, im Jahr 2007 nahmen ca. 140 Personen an der Feier teil. Dies verdeutlicht mehr Gemeinsamkeit und ein gestiegenes Zugehörigkeitsgefühl zur Bibliothek.

In diesem Rahmen ist auch die Mitarbeiterzeitung – „(...) jahrzehntelang ein Desiderat...“ (Z 908) – zu nennen. Sie wird von Mitarbeitern/innen für Mitarbeiter/innen gestaltet. Indem beispielsweise die eigene Teilbibliothek vorgestellt wird, sollen die Kollegen/innen im positiven Sinne einbezogen werden. Mitarbeiter/innen konnten bei diesem Projekt Interessen und Fähigkeiten einbringen und auch Fortbildungen besuchen, um sich bei diesem Projekt einbringen zu können.

Im Rahmen der Neustrukturierung haben Mitarbeiter/innen versucht, diesen Prozess zu unterlaufen: „(...) es gab Absprachen, so dass manche Kolleginnen gesagt haben, okay, ich erwerbe weiter, mir liegt das Katalogisieren nicht so, und du machst dann für diese erworbenen Dinge weiterhin die Katalogisierung. Als das dann herauskam, wurde das unterbunden, (...)“ (Kallenborn Z 288 – 291). Die Neustrukturierung umfasste die Bildung eines „integrierten Geschäftskerns“ (Kallenborn Z 283) und die Teambildung. Dabei betont Reiner Kallenborn, dass dabei nicht nur die formale Zusammenlegung von Formalerschließung und Erwerbung Ziel des Prozesses war, sondern die „praktische Zusammenlegung“ (Kallenborn Z 286) der Tätigkeiten.

Hinsichtlich der organisationsinternen Kommunikation müsse man bei einem Veränderungsprozess „dieser Größenordnung“ (Kallenborn Z 198) versuchen, so viele Mitarbeiter/innen wie möglich „ins Boot zu holen“ (Kallenborn Z 199), d.h. in den Prozess zu integrieren, indem sie über Laufbahngrenzen hinweg die Veränderungen mitgestalten und ihr jeweiliges Expertenwissen einbringen können.

Kommunikation muss, so Reiner Kallenborn, „ehrlich“ (Kallenborn Z 216) sein, nicht so „as if“ (Kallenborn Z 216): Bezieht man die Mitarbeiter/innen ein, müssen ihre Vorschläge ernst genommen und auch, eventuell entgegen

den ursprünglichen Plänen der Führungsebene, umgesetzt werden, wenn sie sachlich gerechtfertigt sind. Während des Veränderungsprozesses hat sich das Kernteam mindestens einmal pro Woche zu Diskussion, Aufgabenverteilung und Kommunikation der Ergebnisse getroffen.

Reiner Kallenborn bezieht auf die Frage nach der Bedeutung der Kommunikation im Rahmen des Veränderungsprozesses auch die Teambildung in seine Antwort ein: „Das war so – und jetzt sind wir wieder bei der Kommunikation –, dass alle Beteiligten sich getroffen haben in einem großen Raum, mit der Bibliotheksleitung, mit der Betriebspsychologin, und dann ein grober Rahmen fest vorgegeben wurde von der Bibliotheksleitung, nämlich, dass möglichst – bei der Teambildung – alle Teams gleich effizient sein sollten, also nicht, dass sich die Cracks dann in einem Team zusammenfinden und dann diejenigen, die niemand sonst will, halt im anderen Extrem in einem anderen Team (...). Die Vorgaben gegeben, musste die Bibliotheksleitung gehen, und unter der Koordination der Betriebspsychologin haben sich die Teams selbst gefunden“ (Z 221 - 227, Z 334).⁹⁹

Der Interviewpartner betont auch die Bedeutung nonverbaler Kommunikation von Seiten der Vorgesetzten, also der Führungskräfte, und beschreibt die Situation an der Bibliothek der TUM: Die „emotionalen Abstände“ (Z 534) zwischen Mitarbeitern/innen und Vorgesetzten sind klein, die Tür des Bibliotheksdirektors stehe offen, außer es findet gerade eine Sitzung statt.

Die Kommunikation mit bzw. das Einbeziehen der Hochschulleitung unterstützt einen Veränderungsprozess. Von einem solchen Prozess ist nicht nur die Bibliothek intern betroffen. Man braucht daher die Unterstützung der Hochschulleitung, der Dekane, der Studierenden. Dieser Prozess verlangt also ein großes Maß an Kommunikation mit diesen Akteuren/innen. Die

⁹⁹ Vgl. S. 22 ff. dieser Master Thesis.

Hochschulleitung war z.B. in der Person des Kanzlers „doch sehr nahe an den Prozessen der Verwaltung dabei, und das war ein großer Vorteil“ (Z 93 - 94): „(...) dadurch bekam natürlich das Ganze eine Dynamik, die zum Beispiel bei der ersten Evaluierung nicht der Fall war“ (Z 77 - 78). Der Bibliotheksleiter, sein Stellvertreter und die Teilnehmer/innen des Kick-off-Teams hatten einen „durchaus ungewöhnlich engen Kontakt zum Kanzler“ (Z 67). Reiner Kallenborn führte auch Gespräche mit den Dekanen, die Ergebnisse hat er mit dem Kanzler besprochen.

3. Nachhaltigkeit

- Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit (Zeilen 350-357, 366-402)
- Beurteilung der gewählten Methode durch Führungskräfte bzgl. Nachhaltigkeit (Zeilen 629-670)
- Bedeutung der Personalauswahl (Führungskräfte) für Change Managementprozesse (Zeilen 816-830)

In Bezug auf die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen ist Kommunikation ebenfalls zentral: Reiner Kallenborn versteht unter Nachhaltigkeit die Aufrechterhaltung der Ergebnisse eines Veränderungsprozesses. Dafür brauche man die Unterstützung möglichst aller Beteiligten, dies erreiche man über Kommunikation und die Möglichkeit mitzugestalten. Zur Aufrechterhaltung der mit dem Veränderungsprozess erarbeiteten Kommunikationskultur als Teil der „Kultur des Wandels“ wurden u.a. folgende Maßnahmen eingeführt: Diskussion von Fragestellungen über Laufbahngrenzen hinweg, regelmäßige Teamsitzungen z.T. mit, z.T. ohne Vorgesetzte, regelmäßige Sitzungen der Abteilungsleiter/innen mit den Teamsprechern/innen, monatliches Treffen der Fachreferenten/innen.¹⁰⁰

Hinsichtlich der Beurteilung der gewählten Methode durch Führungskräfte bzgl. Nachhaltigkeit sagt der Interviewpartner, dass nicht nur eine einzige Methode gewählt wurde, sondern verschiedene, passend erscheinende,

¹⁰⁰ Dazu siehe auch Kallenborn 2004, S. 325.

Methodenbausteine in Diskussion entwickelt und/oder ausgewählt wurden. Das Engagement einer externen Firma war einer der Methodenbausteine. Man ist mit den Ergebnissen der gewählten Vorgangsweisen zufrieden.

Welche Bedeutung hat die Personalauswahl, in diesem Fall der Führungskräfte, für Change Management-Prozesse? Reiner Kallenborn sagt, dass die Auswahl der Führungskräfte für das Gelingen des Veränderungsprozesses wichtig ist – sie müssen diesen „aktiv (...) mittragen und mitgestalten“ (Z 820) - und betont auch die Wichtigkeit eines guten Verhältnisses zwischen Abteilungsleitung und Bibliotheksleitung für den Prozess.

4. Vergleich mit anderen Ansätzen

- Kollegiale Beratung (Zeilen 573-584, 624-628, 682-699, 707-712)
- Passau (Zeilen 728-742)

Reiner Kallenborn schätzt das Modell der Kollegialen Beratung sehr hoch ein, zweifelt aber aufgrund des Aufwands und der personellen und finanziellen Situation der Bibliotheken in Deutschland daran, ob es längerfristig und/oder häufiger angewendet werden wird. Bei der Vorgangsweise von Passau äußert Kallenborn Vorbehalte hinsichtlich des Modellcharakters.

5. Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement

(Dieser Punkt wurde nicht explizit abgefragt, jedoch vom Interviewpartner eingebracht und kann auch in Bezug auf Nachhaltigkeit von Veränderungsmaßnahmen betrachtet werden!)

(Zeilen 105-121, 583-589, 603-628, 644-650)

Für Reiner Kallenborn sind Qualitätssicherungsmaßnahmen ein Mechanismus, um ein Organisationen innewohnendes „Trägheitsverhalten“ (Z 609) zu überwinden und vor allem, um „einmal gewonnene Qualität“ (Z 610) nicht zu verlieren, sondern zu sichern und aufrecht zu erhalten. Die Universitätsbibliothek der TU München hat daher einen Rahmen für

Qualitätsmanagement eingeführt und wird in diesem Zusammenhang von Experten/innen des Zertifizierungsunternehmens TÜV-Süd begleitet.

6. Leitung/Führung

(Dieser Punkt wurde nicht explizit abgefragt, ist jedoch mit Blick auf das Thema dieser Thesis ebenfalls von Interesse.)

(Zeilen 437-447, 454-463, 872-888)

Der Begriff „Leitung“ ist für Reiner Kallenborn zum einen auch dadurch geprägt, Mitarbeiter/innen in möglichst viele Entscheidungsprozesse einzubeziehen. „Da muss natürlich die Bibliotheksleitung auch, sag' ich jetzt mal, sich gegebenenfalls zurücknehmen und andere mitentscheiden lassen (...)“ (Z 438 – 440) Diese seine eigene Haltung stellt aus seiner Sicht eine Veränderung im Führungsverständnis dar: „(...) das ist ein krasser Unterschied zu Führung von Bibliotheken (...) vor zwanzig Jahren (...), ja?“ (Z 439 - 442).

Er betont zusätzlich den Aspekt der Offenheit: „Lernen von Anderen, offen sein, das ist nicht selbstverständlich, das hat auch viel zu tun mit Loslassen – Loslassen von Meinungen, die man hat. Natürlich sind die eigenen Meinungen, die man hat, und Erfahrungen, die sind gerechtfertigt, nur die der Anderen auch“ (Z 880 - 883). Führungskräfte müssten, so der Interviewpartner weiter, ihr Berufsleben lang offen sein für Fortbildung in dieser Hinsicht: „Lebenslanges Lernen bezieht sich auf alles, auch auf Führungskompetenz“ (Z 879).

Kallenborn ergänzt dieses Führungsverständnis um das Element der Akzeptanz: „Aspekte des menschlichen Miteinander müssen berücksichtigt werden, das hat viel zu tun mit Akzeptanz – ob jemand im Magazin arbeitet oder eine Bibliothek leitet, wenn ich 'n paar Tage nicht da bin, läuft die Bibliothek weiter, wenn der Magaziner oder zwei ausfallen, dann steht die Bibliothek still, (...) also entweder ist alles wichtig, ist jeder wichtig, oder keiner“ (Z 454 - 459).

7. Organisationsstruktur und Automatismen in der Besetzung von Leitungsposten

(Dieser Punkt wurde nicht explizit abgefragt, ist jedoch mit Blick auf das Thema dieser Thesis ebenfalls von Interesse.)

(Zeilen 171-180, 192-194)

Reiner Kallenborn wirft in seinem Interview das Thema von automatischen Besetzungen von Führungspositionen auf:

„Wir haben im Zusammenhang mit dieser Neustrukturierung zum Beispiel (...) die Hierarchie maßgeblich verflacht, denn es gab früher – gibt es heute noch in vielen Universitätsbibliotheken – die Position von geschäftsführenden Beamten. Die gibt es heute nicht mehr. Es war ein Automatismus, dass Fachreferenten, frisch vom Referendariat, gleich Leiter und Leiterin von Teilbibliotheken wurden. Diesen Automatismus haben wir abgeschafft, denn ein Automatismus berücksichtigt nicht Eignung“ (Z 171 – 178).

Interview Dr. Steffen Wawra¹⁰¹

1. Ausgangslage

- Gestaltungsmöglichkeiten/Kompetenzen der Leitung (Zeilen 12-17, 24-56)
- Externe Begleitung durch Beraterfirma gewünscht?(Zeilen 58-83, 100-104, 589-600)

Die Universitätsleitung hat bereits im Vorstellungsgespräch darauf Bezug genommen, dass an der Universitätsbibliothek „Veränderungsprozesse angeschoben werden müssen“ (Z 15). Sie stand auch hinter den Veränderungsprozessen: „Und ich hab’ denen auch gesagt, es gibt Probleme zu erwarten, bei den Umsetzungen, ja, aber dann haben die gesagt, „Ne, machen Sie, es ist Ihr Dienst- und Weisungsrecht und wir unterstützen Sie

¹⁰¹ Die Zeilenangaben zu den Zitaten aus dem Interview beziehen sich auf das Interview Steffen Wawra.

dabei“ (Z 52 - 54). Die Hochschulleitung hat beispielsweise schriftlich und mündlich die Zustimmung dazu gegeben, das übliche Schema der Dienstebenen zu durchbrechen.

Die Antworten auf die Frage nach dem Wunsch nach einer externen Begleitung durch eine Beraterfirma lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Man benötigt prinzipiell Unternehmensberatungen bzw. Beratung von außen, aber zu bestimmten Zeitpunkten im Prozess und bezogen auf bestimmte Problemstellungen. In der ersten Phase des Veränderungsprozesses in Passau mussten einige Organisationsveränderungen vorgenommen werden, die aus der Sicht von Steffen Wawra das Hinzuziehen einer Beratungsfirma nicht gerechtfertigt hätten, sondern von der Universitätsbibliothek selbst durchgeführt werden konnten.

In der jetzigen Phase (zum Zeitpunkt des Interviews im November 2008) hätte Steffen Wawra gerne eine Unternehmensberatung hinzugezogen, die in die Teams geht. Ihm seien in seiner Funktion Grenzen gesetzt, dadurch dass dem Bibliotheksleiter „(...) ja mitunter aus ganz unterschiedlichen Gründen Widerstände, im positiven Sinne auch, entgegengesetzt (...)“ (Z 70 - 71) werden. Einer Unternehmensberatung würden die Mitarbeiter/innen „freier und ... viel eher“ (Z 73) erzählen und berichten. Steffen Wawra ist auch der Meinung, dass man für Zertifizierungen und Qualitätsmanagementmaßnahmen externe Beratung bzw. externes Feedback braucht.

2. Umsetzung

- positive Meilensteine (Zeilen 106-113, 116-124)
- negative Meilensteine (Zeilen 130-140)
- Umgang mit Widerständen und Ängsten der Mitarbeiter/innen (Zeilen 128 -135, 148-154, 159-166, 191-195)
- Wirkung der Methode auf die Mitarbeiter/innen (Zeilen 203-220)
- Kommunikation intern (Zeilen 297-314, 324-333)
- Kommunikation extern/mit Universitätsgremien (Zeilen 12-56)

Ein positiver Meilenstein war für Steffen Wawra die in den Mitarbeitergesprächen signalisierte „sehr hohe“ (Z 110) Veränderungsbereitschaft, die er jedoch auch als „in unterschiedlichem Maße“ vorhanden (Z 119) beschreibt. Es stellte sich als „trügerisch“ (Z 121) heraus, dass „es relativ glatt durchging, solange es in der Theorie sich alles belief“ (Z 121 – 122).

Ein negativer Meilenstein waren für Steffen Wawra die Abwehrhaltung und die Widerstände, die dem Prozess „überraschenderweise eigentlich“ (Z 130) entgegengebracht wurden, als es an die Umsetzung der erarbeiteten Pläne ging, und damit an die Aufgabe von „Besitzständen“ (Z 134) oder die Einarbeitung in neue Bereiche.

Wie ging der Interviewpartner mit Widerständen und Ängsten der Mitarbeiter/innen um?

Als es an die Umsetzung der erarbeiteten Pläne und damit an die Aufgabe von Besitzständen oder die Einarbeitung in neue Bereiche ging, wurden dem Prozess Abwehrhaltungen und Widerstände entgegengebracht, bis hin zu Tränen. Steffen Wawra versuchte, dies in Gesprächen mit einer Mischung aus Zähigkeit, Lockerheit und Entgegenkommen aufzufangen, was offenbar auch gelungen zu sein scheint: „(...) niemand trägt jetzt noch Groll im Herzen und denkt an diese Sache, ja, sondern es haben alle inzwischen gut gefunden“ (Z 153 – 154). Die Mitarbeiter/innen sind 1:1 in diese Gespräche gegangen, ohne Personalrat.

Welche Wirkung hatte die gewählte Methode auf die Mitarbeiter/innen?

Die von Steffen Wawra gewählte Vorgangsweise – Instrument des Jahresgesprächs umgelegt auf die gesamte Belegschaft, Bildung einer temporären Arbeitsgruppe „Struktur“¹⁰² usw. – wurde seiner Einschätzung nach „durchwegs schon positiv“ (Z 207) betrachtet. Auch wenn beispielsweise Mitarbeiter/innen, die schon länger im Betrieb waren, in diesen Gesprächen ihre Skepsis gegenüber Veränderungsbestrebungen ausgedrückt haben: „Na ja, Herr Wawra, wir haben schon viel gehört von Leuten, die was verändern wollten“ (Z 203 – 220). Dies sei besser als Scheinheiligkeit und müsse akzeptiert werden.

Was lässt sich in Bezug auf den Aspekt der internen Kommunikation sagen? Steffen Wawra hat seiner Ansicht nach viel informiert, kommt aber dennoch zu folgender Einschätzung: Man kann sich „(...) wahrscheinlich (...) noch so viel Mühe geben, es fühlen sich doch fast alle immer noch zu wenig informiert“ (Z 298 – 299). „(...) aber das ist eher wieder so 'ne psychologische Grundsituation, also wir hatten dann hier Zustände, wo ich wirklich gesagt habe, hier laufen soziale Mechanismen, die sich jeder theoretischen Erörterung (...) entziehen“ (Z 299 – 303). Der Interviewpartner weiter: „da werden die und die Gespräche geführt, dann rumorte es schon wieder auf den Gängen (...)“ (Z 304 – 305). Am Punkt der größten Verunsicherung im Prozess entscheidet sich, ob es gut geht oder nicht, so Steffen Wawra. Er hat diesen „Punkt (...) deutlich gespürt“ (Z 310): „(...) und da habe ich dann manchmal gesagt, als man mich darauf hingewiesen hat, ‚Warte, haltet das aus, das müsst ihr jetzt aushalten, das ist kein endloser Prozess, ja, das sind noch Wochen, aber die Wochen müsst Ihr aushalten. Punkt.“ (Z 310 – 313). In älteren Führungstheorien sei beispielsweise „(...) Nicht-Kommunikation (...) ein wesentliches Instrument“ (Z 325) gewesen: Demjenigen/Derjenigen, den/die man nicht informiert, sei man nicht „grad wohl gesonnen“ (Z 328), weil man ihm/ihr die Möglichkeit nehme, zu reagieren.

¹⁰² Vgl. S. 69 dieser Arbeit sowie Wawra 2005, S. 45.

Wie lassen sich die Antworten des Interviewpartners auf die Frage nach der Bedeutung von externer Kommunikation beispielsweise mit Universitätsgremien zusammenfassen?

Steffen Wawra hat die Universitätsleitung in „vorausschauender Sicht“ (Z 46) von sich aus in regelmäßigen Abständen informiert, besonders bei eventuell problematischen Schritten, um sich die Unterstützung zu sichern und nicht hinterher „zurückrudern zu müssen“ (Z 18).

3. Nachhaltigkeit

- Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit (Zeilen 344-349, 360-372, 227-280)
- Beurteilung der gewählten Methode durch Führungskräfte bzgl. Nachhaltigkeit (Zeilen 409-491)
- Bedeutung der Personalauswahl (Führungskräfte) für Change Managementprozesse (Zeilen 767-774)

Kommunikation sei wichtig für die Nachhaltigkeit und müsse auch weitergeführt werden, z.B. über Instrumente wie Intranet oder regelmäßige Lagebesprechungen, deren Protokolle auch im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Dadurch sind die Mitarbeiter/innen gut informiert und werden in die Lage versetzt, aktiv zu werden, wenn ihnen etwas nicht passt.

Wie wird die gewählte Methode von der Führung hinsichtlich des Aspekts der Nachhaltigkeit beurteilt? Aus Steffen Wawras Sicht sind drei Dinge wichtig: Man muss Veränderungen umsetzen, nicht nur davon sprechen und damit auf einer Metaebene bleiben. Es muss eine „andere Kultur (...) entstehen“ (Z 416), es muss beispielsweise ein Intranet installiert werden, Transparenz herrschen bis hin zur Diskussion von Beförderungs- und Besoldungsfragen in einem Beratungsgremium des Direktors. Schließlich muss bei den Mitarbeitern/innen – egal ob in leitender Funktion oder nicht – ein „Bewusstsein in die Veränderlichkeit der Zustände“ (Z 432) geschaffen werden. Davon zehre man im Grunde, das sei dann die Energie für die Nachhaltigkeit der Veränderung.

Welche Bedeutung misst der Interviewpartner der Personalauswahl (Führungskräfte) für Change Management-Prozesse bei? Die Personalauswahl der Führungskräfte sei wichtig für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Ein Hauptziel von Steffen Wawra in der Ausbildung von Referendaren im Bereich „Leitung und Führung“ ist die Vermittlung eines „Menschenbildes“ (Z 771), das Veränderungen bei der Führungsperson und bei den Mitarbeitern/innen möglich macht.

4. Vergleich mit anderen Ansätzen

- Kollegiale Beratung (Zeilen 530-570)
- Beurteilung von außen durch Fachkollegen (Zeilen 581-631)
- UB der TU München (Zeilen 643-759)

Steffen Wawra kennt das Modell der Kollegialen Beratung aus fachlicher Sicht und schätzt es „als gutes Instrument“ (Z 530) ein, weil mit diesem Modell beratend agiert werden könne, ohne eine Unternehmensberatung zu sein, dafür aber mit der entsprechenden Fachkompetenz: „(...) dann würde man im Grunde professionell wie eine Unternehmensberatung auftreten ohne eine zu sein. (...) Man hätte noch den positiven Stallgeruch sozusagen.“ (Z 557 - 560).

In Bezug auf die Beurteilung von außen durch Fachkollegen/innen müsse man (als Führungskraft?) Offenheit und Kritikfähigkeit als Sozialkompetenz mitbringen und offen bleiben für Veränderungen. Auch die Entwicklung der Persönlichkeit spiele hier eine Rolle: Am Beginn der Laufbahn als Führungskraft würde man auf die kritische Außensicht durch Fachkollegen/innen vielleicht empfindlicher reagieren als nach einigen Jahren Berufserfahrung.

Steffen Wawra kennt den Ansatz der TUM vor allem unter dem Aspekt des Qualitätsmanagements. Die an der Bibliothek der TUM angewendeten Vorgangsweisen wie das Hinzuziehen einer Betriebspsychologin in der Teambildungsphase hält er für sehr „clever“ (Z 669), es komme in dieser Frage aber auch auf lokale Gegebenheiten an.

5. Leitung/Führung

(Dieser Punkt wurde nicht explizit abgefragt, ist jedoch mit Blick auf das Thema dieser Thesis ebenfalls von Interesse.)

(Zeilen 702-752)

Das Führungsverständnis von Steffen Wawra ist, dass man als Leitung führt und „nicht nur moderiert“ (Z 716), dass „(...) man diese Führungsverantwortung wirklich spürt und wahrnimmt (...)“ (Z 719 – 720). Dies könne auch bedeuten, unpopuläre Entscheidungen treffen zu müssen, sie zu tragen und zu vermitteln.

Interview Dr. Renate Vogt¹⁰³

1. Ausgangslage

- Projektfindung (Zeilen 11-54, 70-77, 92)
- Projektbeginn (Zeilen 111-127, 135-142, 358-386)
- Externe Begleitung durch Beraterfirma gewünscht? (Zeilen 38-42, 135-136)

Warum wurden im Zuge der Projektfindung Projektpartner aus anderen Bundesländern hinzugenommen?

Zum einen hatten Partnerbibliotheken aus anderen Bundesländern schon Interesse an der ursprünglich als DFG-Projekt konzipierten Idee (Benchmarking/„Peer to peer“) bekundet bzw. war es von ihnen initiiert worden (Konstanz). Zum anderen war es attraktiv, Partner aus anderen Bundesländern ins Projekt herein zunehmen, weil die Bibliotheken „in NRW sehr intensive regelmäßige Kontakte“ pflegen und sich dadurch z.T. schon kennen: „(...) mit den externen Partnern hat das Ganze dann doch sehr an Charme gewonnen“ (Z 50). Das Projekt hat sich dann auch anders entwickelt, „Zahlen haben nicht mehr diese Rolle gespielt (...), sondern

¹⁰³ Die Zeilenangaben zu den Zitaten aus dem Interview beziehen sich auf das Interview mit Renate Vogt.

mehr die Prozesse“ (Z 72, 73), daher hat man das Projekt schließlich „Kollegiale Beratung“ genannt.¹⁰⁴

Der Projektbeginn war durch zwei Schwierigkeiten gekennzeichnet: Einerseits mussten sich die Teilnehmer/innen das Instrumentarium zur Methodenentwicklung selbst erarbeiten. Dies aber, ohne selbst viel Beratungserfahrung zu haben: „(...) wir wussten gar nicht richtig, wie's wir angehen, worauf wir achten müssen jetzt, wenn wir den Prozess starten, denn wir hatten ja alle keine Erfahrung damit“ (Z 125 – 127). Der Unternehmensberater, der die Workshops moderierte, gab „(...) ganz bewusst kein Rezept“ (Z 136).

Zum anderen gab es aufgrund dessen, wie das Projekt schließlich doch noch zustande kam (Finanzierung der Workshops durch das Wissenschaftsministerium von Nordrhein-Westfalen und damit Teilnahmeangebot an alle Universitätsbibliotheken des Bundeslandes), auch Teilnehmer/innen mit anderen Erwartungen als einer Methodenentwicklung, was einen negativen Prozessbeginn nach sich zog:

Dass diese Kollegen/innen nach dem ersten Workshop „unzufrieden“, „enttäuscht“ nach Hause gingen, war für alle „bedrückend“ (Z 382 – 384): „Und wir haben dann versucht, das nachträglich in bilateralen Gesprächen wieder auf 'n vernünftigen Weg zu bringen und das hat ja dann auch funktioniert“ (Z 384 – 386). Aufgrund des Zustandekommens des Projekts war man letztlich „gezwungen, [einen] eigenen Weg zu gehen und das auszuprobieren“ (Z 104). Im DFG-Antrag hatte man zunächst eine wissenschaftliche Begleitung und die Erarbeitung eines Handbuchs eingeplant.

Die Antworten auf die Frage nach dem Wunsch nach einer externen Begleitung durch eine Beraterfirma lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Es gab keine kontinuierliche Begleitung, sondern es fanden zwei Workshops statt, die zwar von einem Unternehmensberater in

¹⁰⁴ Vgl. dazu S. 34 dieser Arbeit und Vogt 2009, S. 272 f sowie Vogt 2007, S. 1118. Frau Vogt erwähnt auch im Interview zu dieser Master Thesis, dass das Projekt ursprünglich bei der DFG eingereicht worden war (Z 17).

Form einer Moderation begleitet wurden. Die Entwicklung des Modells wurde jedoch von den Teilnehmern/innen selbst geleistet.

2. Umsetzung

- positive Meilensteine (Zeilen 125-147, 382-386)
- negative Meilensteine (Zeilen 111-127, 135-142, 358-386)
- Umgang mit Widerständen und Ängsten der Mitarbeiter/innen (Zeilen 193-201, 241-255)
- Wirkung der Methode auf die Mitarbeiter/innen (Zeilen 241-255, 488-520, 440-461)
- Kommunikation intern (des Projekts, der Beratungsergebnisse) (Zeilen 181-188, 193-201, 218-223, 226-228, 300-305)
- Kommunikation extern/mit Universitätsgremien (Zeilen 770-798)

Als positive Meilensteine im Verlauf des Prozesses lassen sich die Überwindung des schwierigen Prozessbeginns und die Erarbeitung der wesentlichen Methodenbausteine – vor allem der Rolle der Auftrag gebenden Bibliothek im Beratungsprozess – nach oder mit dem zweiten Workshop erkennen. Der schwierige Prozessbeginn und die ursprünglich unterschiedlichen Erwartungshaltungen wurden nach dem ersten Workshop in Zweiergesprächen aufgefangen, sodass der Prozess auch von fast allen fortgesetzt wurde. Eine Bibliothek hat nicht an der Umsetzung der erarbeiteten Vorgangsweisen nach den Workshops teilgenommen, weil sie gerade einen Evaluierungsprozess abgeschlossen hatte.

Negative Meilensteine lassen sich, wie auch schon zuvor, im Zusammenhang mit der Methodenentwicklung und der Erwartungshaltung einiger teilnehmender Bibliotheken benennen:

Der Projektbeginn war hinsichtlich der Methodenentwicklung durch zwei Schwierigkeiten gekennzeichnet. Zum einen mussten sich die Teilnehmer/innen das Instrumentarium selbst erarbeiten: Der Unternehmensberater, der die Workshops moderierte, gab „... ganz bewusst kein Rezept“ (Z 136). Wenige Projektteilnehmern/innen verfügten über

Beratungserfahrung. Daher war auch nicht klar, worauf man beispielsweise beim Start eines solchen Prozesses achten sollte.

Zum anderen gab es aufgrund dessen, wie das Projekt schließlich zustande gekommen war (Finanzierung der Workshops durch Ministerium NRW, Teilnahmeangebot an alle UBs), Teilnehmer/innen, die sich mehr als eine Methodenentwicklung erwartet hatten. Dass diese Kollegen/innen nach dem ersten Workshop „unzufrieden“ (Z 118), „enttäuscht“ (Z 384) nach Hause gingen, war für alle „bedrückend“ (Z 382 – 384).

Hinsichtlich des Umgangs mit durch den Beratungsprozess ausgelösten Widerständen und Ängsten der Mitarbeiter/innen kann festgehalten werden: Zwar hätten wohl nicht alle Mitarbeiter/innen das Projekt wirklich für sinnvoll gehalten, das könne man auch nicht erwarten, aber die Akzeptanz in ihrer Bibliothek sei dennoch „recht gut“ (Z 194) gewesen. Wohl auch, weil sie ihre Gründe für das Projekt offen kommuniziert und die Mitarbeiter/innen zu Offenheit im Prozess ermutigt habe. Es sei jedoch schon mal zufrieden stellend, wenn eine Resonanz bei den Leistungsträgern/innen erreicht werde. Renate Vogt war nicht unmittelbar mit Ängsten oder Widerständen, ausgelöst durch das Projekt, konfrontiert.

Welche Wirkung hatte die Methode (die Kollegiale Beratung als zu entwickelndes Modell) auf die Mitarbeiter/innen?

Der Beratungsprozess bewirkte einerseits eine selbstbewusstere Haltung der Mitarbeiter/innen der UB Bonn in Bezug auf die Ergebnisse von Rankings und Statistiken. Andererseits bewirkte der Blick auf Details im Rahmen des Beratungsprozesses aber auch eine „ganz, ganz tiefe Skepsis“ (Z 505) gegenüber Instrumenten wie BIX. Aus der Sicht von Renate Vogt war die Akzeptanz der Beratung jedenfalls höher, weil es durch den Faktor der Kollegialität eine Beratung auf Gegenseitigkeit war. Kollegen/innen würde von vornherein mehr Fachkompetenz zugetraut. Auch die Ängste seien geringer, weil anders als bei einer von außen angestoßenen Evaluierung die Ergebnisse, auch negative, im Bibliothekskontext bleiben würden.

Es handelt sich bei den Beratungsergebnissen aus der Kollegialen Beratung nicht um einen „einmaligen Ergebnisbericht“, sondern letztlich um einen Dialog, der sich daraus entwickelt. Man hatte sich z.B. in Bonn vorgenommen, die Abteilungsleiter später auch in andere Bibliotheken zu schicken.

In Bezug auf die Kommunikation innerhalb der UB Bonn als einer am Beratungsprozess teilnehmenden Bibliothek lässt sich Folgendes festhalten: Die offene Kommunikation ihrer Beweggründe und der Beratungsergebnisse war aus der Sicht von Renate Vogt der wichtigste Faktor für die Akzeptanz des Projekts – Beratung durch Kollegen von außen – in ihrer Bibliothek: „Ich hab’ den Mitarbeitern immer gesagt, ‚Ich will Beratung haben‘, und insofern, ich bin ja verantwortlich dafür, was hier läuft, und wenn jetzt Kritik kommt, dass gewisse Dinge nicht richtig funktionieren, ist das erst mal Kritik, die sich an mich richtet. Und es geht nicht drum, jetzt zu gucken, ob Sie ihre Arbeit gut oder schlecht machen, sondern es geht drum, ob die Strukturen und die Prozesse im Hause optimiert werden können“ (Z 181 – 188).

Die Antworten auf die Frage nach Bedeutung der externen Kommunikation wie beispielsweise mit Universitätsgremien lassen sich in folgender Weise zusammenfassen: Hochschulgremien bzw. -organe bewilligen die Gelder für die Bibliothek, sind aber im Hinblick auf die Bibliotheksarbeit Laien. Es ist für die Interviewpartnerin daher wichtig, der Hochschulleitung zu vermitteln, dass die Bibliothek versucht, sorgsam und effizient mit den Ressourcen – Geld und Personal – umzugehen, um die richtigen Dienstleistungen zu erbringen, und dass man sich dazu auch beraten lässt. Renate Vogt hat der Hochschulleitung im Rahmen der üblichen Treffen unter dem Stichwort „Qualitätsmanagement“ und im Zusammenhang mit Themen wie „Benutzerbefragung“ und „Ausleihstatistiken“ vom Projekt der Kollegialen Beratung berichtet.

3. Nachhaltigkeit

- Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit (Zeilen 175-205, 292-305)
- Beurteilung der gewählten Methode durch Führungskräfte bzgl. Nachhaltigkeit (Zeilen 258-261, 288-290, 469-477, 483-499, 862-866)
- Bedeutung der Personalauswahl (Führungskräfte) für Change Management-Prozesse (Zeilen 849-862)

In Bezug auf den Aspekt der Nachhaltigkeit war Kommunikation aus der Sicht von Renate Vogt der wichtigste Faktor für die Akzeptanz des Projekts in ihrer Bibliothek, und zwar die offene Kommunikation ihrer Beweggründe und der Beratungsergebnisse, weil man die Ergebnisse aus der Beratung ohne die Mitarbeiter/innen nicht umsetzen kann. Aus ihrer Sicht war die Akzeptanz in ihrem Hause gut. Sie würde allerdings heute nicht mehr alle Vorschläge „ungefiltert“ (Z 294) an ihre Mitarbeiter/innen weitergeben: Aus ihrer Sicht „unrealistische“ (Z 296) oder auf unzutreffenden Einschätzungen beruhende Vorschläge würden bei den Mitarbeitern/innen nur das Gefühl erzeugen, die beratenden Kollegen/innen hätten keine Ahnung.

Wie beurteilt Renate Vogt die gewählte Methode aus der Sicht von Führungskräften bezüglich des Aspekts der Nachhaltigkeit?

Die „Haltung“ (Z 476), hinzusehen, wie es andere machen, war bei Direktion und Dezernenten schon vor dem Projekt vorhanden. Man hätte sich sonst auch nicht auf das Projekt der Kollegialen Beratung eingelassen. Bei den Abteilungsleitern/innen – „also das ist dann die unterste Führungsebene, das sind die Diplombibliothekare, die das Alltagsgeschäft unter sich haben“ – ist eine solche Sichtweise bzw. „Haltung“ „nicht so normal, die machen ja gerne ihr Ding so, wie sie’s immer gemacht haben“ (Z 483 – 499). Dieser Führungsebene hat das Projekt die Augen dafür geöffnet, dass es sich lohnen kann, zu sehen, wie es andere machen.

Ein weiteres Ergebnis aus dem Projekt war für Renate Vogt, dass die Kommunikation auf der Führungsebene in ihrem Hause nicht eng genug war. Sie hat daher 14-tägige Treffen der Dezernenten eingeführt, bei denen über Themen gesprochen wird, die das ganze Haus betreffen.

Welche Bedeutung hat die Auswahl der Führungskräfte (Personalauswahl) für Change Management-Prozesse? Für Renate Vogt ist es wichtig, dass die ausgewählten Führungskräfte Veränderungen mittragen und aktiv mitgestalten: „(...) man kann das nicht als Bibliotheksleiter alleine, (...) man braucht da Mitstreiter, und das funktioniert nur, wenn da alle an einem Strang ziehen“ (Z 850). Es müssten alle in dieselbe Richtung wollen, wenn auch vielleicht nicht im selben Tempo.

4. Vergleich mit anderen Ansätzen

- UB der TU München (Zeilen 741-742, 910-914)
- UB Passau (Zeilen 628-639)

Renate Vogt verbindet mit der Bibliothek der TU München vor allem die Zertifizierung nach ISO 9000. Die Einführung neuer Organisationsmodelle würde ihr wenig bringen, da sie mit dem vorhandenen Personal zurechtkommen müsse: Jede/r Bibliotheksleiter/in könne ja nur sehr begrenzt Personal rekrutieren. Das Passauer Modell war der Interviewpartnerin nicht präsent. Grundsätzlich komme es aber auf die Ausgangssituation an, ob diese Vorgangsweise sinnvoll sei oder nicht.

5. Voraussetzungen für das Modell der Kollegialen Beratung (Organisation, Führung, Leitung)

(Zeilen 553-539, 552-559, 566-574, 583-592, 598-604)

Welche Voraussetzungen hält Renate Vogt für das Modell der Kollegialen Beratung im Hinblick auf Aspekte von Führung und Leitung für wichtig? Gibt es aus ihrer Sicht Organisationstypen, die besser oder schlechter für dieses Modell geeignet sind?

Für Renate Vogt spielt das Organisationsmodell einer Bibliothek in diesem Zusammenhang keine wichtige Rolle. Ganz allgemein gäbe es heute im Bibliotheksalltag so viele Themen, „(...) an denen viele mitarbeiten, dass also eine vernünftige Kommunikation auch abteilungs- und

dezernatsübergreifend und vernünftiges Projektmanagement einfach mit dazugehört" (Z 586 – 588). „(...) mit 'ner rein hierarchischen Struktur können Sie 'ne Bibliothek heute überhaupt nicht mehr organisieren – also, Sie können's auf dem Papier (...)" (Z 588 – 590).

Hingegen seien die „Fähigkeit zur Selbstkritik" (Z 552), „überhaupt der Umgang mit Kritik" (Z 552) soziale Kompetenzen, die Führungskräfte allgemein, aber auch für das Modell der Kollegialen Beratung brauchen: „(...) denn es ist ja klar, dass dann auch Dinge auf den Tisch kommen, die, ja, wo man selbst überlegen muss, (...) 'Hab' ich was nicht gesehen oder hab' ich die falschen Schwerpunkte gesetzt oder hab' ich die Situation falsch eingeschätzt oder hab' ich mich nicht gekümmert?', ja? Damit muss ich rechnen und damit muss ich umgehen können. Aber ich denke, dass muss jede Führungskraft ohnehin (...)" (Z 552 – 558).

Der Führungsstil, die Betriebskultur einer Bibliothek müssten zur Kollegialen Beratung passen, so die Interviewpartnerin weiter: „Aber, ich mein', die Voraussetzungen schaffen Sie ja im Alltagsgeschäft über viele Jahre, durch die eigene Führungskompetenz, wie Sie das eigene Haus führen, davon hängt das natürlich ab. Wenn Sie sehr hierarchische Strukturen haben im Haus, dann können Sie so was wahrscheinlich nicht anfangen – oder es führt nicht zum Erfolg (...)" (Z 566 – 569). „Also, die Betriebskultur, die man ja über viele Jahre geschaffen hat, die ist die Basis dafür, ob's funktioniert oder nicht." (Z 573 – 574). An der UB Bonn wurden 2007 Grundsätze für die Führung und Zusammenarbeit erarbeitet, in denen es um den Umgang miteinander und die Erwartungen an die Führungskräfte geht.

9. Interpretation der Auswertung

Wir kommen nun zur Interpretation der in Kapitel 8 dargestellten Auswertung der Interviews.

9.1 Ausgangslagen

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage sollte zunächst bei allen drei Interviewpartnern/innen die Ausgangslage zu Beginn des jeweiligen Veränderungsprozesses beleuchtet werden. Bei Reiner Kallenborn und Steffen Wawra wurde nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Leitung und dem Wunsch nach einer (fortgesetzten) professionellen externen Begleitung gefragt, bei Renate Vogt nach dem Zustandekommen des Projekts. Die Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten, die der Bibliotheksleitung von Seiten der Hochschulleitung eingeräumt wurden, sollte einerseits darstellen, dass die prinzipielle Unterstützung der Gesamtorganisation für den Fortgang und das Gelingen von Veränderungsbemühungen von entscheidender Bedeutung ist. Andererseits sollte gezeigt werden, ob und wie sehr die Hochschulleitung in den konkreten Fällen hinter den Veränderungsbemühungen der Bibliotheksleitung stand.

Sowohl an der Bibliothek der TU München als auch an der Bibliothek der Universität Passau haben interne Veränderungsprozesse stattgefunden, in München ging dem auch eine Neugestaltung der Literaturversorgung an der Hochschule voraus bzw. lief zum Teil gleichzeitig ab. In beiden Fällen stand die Hochschulleitung hinter den Prozessen bzw. hat sie initiiert: An der Technischen Universität München wünschte die Hochschulleitung in Bezug auf den Neugestaltung der Literaturversorgung, dass die „leitenden Bibliothekare als Spezialisten für ihren Bereich gehört“ (Kallenborn Z 14 – 16) wurden, und war damals in die Umstrukturierung der Bereiche Verwaltung und Bibliothek „sehr involviert“ (Kallenborn Z 62), „bis in Details“ (Kallenborn Z 63). An der Universität Passau hat die Hochschulleitung gleich im Bewerbungsgespräch für den Posten der

Bibliotheksführung darauf hingewiesen, dass „Veränderungsprozesse angeschoben werden müssen“ (Wawra Z 15).

In beiden Fällen bestätigt sich (was die Ausgangslage, aber auch den weiteren Fortgang eines Veränderungsprozesses betrifft), dass die Unterstützung von Veränderungsprozessen innerhalb der Organisationseinheit Bibliothek durch die Universitätsleitung ein wesentliches Element ist bzw. diese manchmal sogar von ihr initiiert werden. Denn vom Wandel innerhalb der Bibliothek und erst recht von Veränderungen im Außenverhältnis, beispielsweise in der Literaturversorgung, hinsichtlich Öffnungszeiten oder Entlehnkonditionen ist nicht nur die Bibliothek intern betroffen, sondern auch Benutzer/innen, Fakultäten und Hochschulleitung als Kunden/innen und Geldgeber. Graduelle Unterschiede zwischen den untersuchten Modellen gibt es dann nur noch in der Kommunikation, wie wir später sehen werden: im Vorhinein und während der Prozesse (Passau) oder während der Prozesse und danach (TUM).

Bei der Kollegialen Beratung und dem Interview mit Renate Vogt bezog sich die Frage hinsichtlich der Ausgangslage auf Projektfindung und Projektbeginn:

Mit der Entwicklung einer Beratungsmethode, ohne selbst viel Beratungserfahrung zu haben, haben sich die Projektteilnehmer/innen einerseits eine sehr herausfordernde Aufgabe gestellt bzw. waren letztlich durch das Zustandekommen des Projekts (wie oben dargestellt) dazu „gezwungen, (einen) eigenen Weg zu gehen“ (Vogt Z 104).

Sie waren aber vielleicht andererseits gerade dadurch in ihren Ergebnissen authentisch. Dass der Unternehmensberater, der die einleitenden Workshops moderierte, „(...) ganz bewusst kein Rezept gab“ (Vogt Z 136), entspricht den Prinzipien systemischer Beratung¹⁰⁵, die davon ausgeht, dass die Klienten/innen die Experten/innen für ihren Bereich sind.

¹⁰⁵ Vgl. dazu u.a. Königswieser/Hillebrand 2009.

Die Vorgabe, einen „eigenen Weg zu gehen“ (Vogt Z 104) und die Hereinnahme anderer Projektpartner/innen bargen aber auch das Risiko des Scheiterns des Projekts in sich. Dass dies nicht eintrat, ist dem Engagement aller Beteiligten zuzuschreiben, wie anhand der negativen und positiven Meilensteine im Prozess gezeigt werden kann.¹⁰⁶

Zur Frage nach einer externen Begleitung des Veränderungsprozesses: Die Einschätzung dieser Frage durch die Interviewpartner/innen war für die Verfasserin dieser Master Thesis von Interesse, da eine solche Begleitung häufig u.a. aus Kostengründen oder Misstrauen gegenüber Unternehmensberatungsfirmen z.B. aufgrund von Fachfremdheit abgelehnt wird. Im Falle der UB Passau ist die Bibliotheksleitung in der Person von Steffen Wawra der Ansicht, dass Beratung oder Begleitung von außen prinzipiell einen Veränderungsprozess unterstützen kann. Dies aber zu bestimmten Zeitpunkten im Prozess und bezogen auf bestimmte Problemstellungen, wie Zertifizierungen und Qualitätsmanagementmaßnahmen oder um „richtig in die Teams“ (Wawra Z 72) zu gehen. Die Organisationsveränderungen in der ersten Phase des Veränderungsprozesses an der UB Passau konnten von der Bibliotheksleitung selbst durchgeführt werden, so Steffen Wawra.

Im Falle der Bibliothek der TUM war externe Beratung und Begleitung in Form der BAH-Evaluierung¹⁰⁷ und des betriebspsychologischen Dienstes der Universität während des Teambildungsprozesses gegeben. Teile der BAH-Ergebnisse wurden als Ausgangspunkt für die Implementierung von Teamstrukturen innerhalb der Bibliotheksorganisation genommen: „Und wir haben diese Booz, Allen & Hamilton-Ergebnisse (...) als Kompendium genommen, um unsere Struktur, wie wir sie jetzt haben, quasi zu bilden, Teambildung und ähnliches“ (Kallenborn Z. 36 – 38). D.h., externe

¹⁰⁶ Vgl. S. 104 ff. dieser Master Thesis.

¹⁰⁷ Vgl. dazu Kallenborn 2004, S. 319 zur Evaluierung durch die Unternehmensberatung Booz, Allen & Hamilton sowie diese Master Thesis S. 25.

Beratung und Begleitung waren auch in diesem Fall punktuell und zu bestimmten Problemstellungen gegeben.

Im Falle der Kollegialen Beratung ist die Ausgangslage in Bezug auf eine professionelle Beratung bzw. Prozessbegleitung von vornherein eine andere, wenn auch in der ursprünglichen Konzeption eine wissenschaftliche Begleitung der Methodenentwicklung vorgesehen gewesen war. Es sollte mit der Kollegialen Beratung ein Instrument zur „Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung“ in Form einer Beratung unter Fachleuten auf derselben Ebene (Leitung) entwickelt werden.¹⁰⁸

Wir sehen mit den drei dargestellten Herangehensweisen bzw. Modellen zwei unterschiedliche Ansätze in Bezug auf die Frage einer professionellen Beratung von außen, wobei das Modell der Kollegialen Beratung nicht primär Veränderungsmaßnahmen innerhalb der gesamten Organisation, sondern Prozessoptimierungen an einzelnen Schritten im Bearbeitungsprozess im Sinne eines Qualitätsmanagements angestrebt hatte.

Daraus lässt sich das Fazit ziehen, dass eine externe Beratung zur Durchführung von Veränderungsmaßnahmen in der gesamten Organisation einer Bibliothek für den gesamten Prozess, aber auch an bestimmten Punkten bedarfsorientiert und nutzbringend herangezogen werden kann. Im Falle der Bibliothek der TUM war dies so hinsichtlich der Evaluierung der Bibliothekssituation und der Teambildung. Auch Steffen Wawra hat sich hinsichtlich der Teambildung für diese Vorgangsweise ausgesprochen (Wawra Z 67 – 83). Für die Prozessoptimierung einzelner Arbeitsfelder, besonders aber zur Sensibilisierung im Hinblick auf die Notwendigkeit von Qualitätsmanagement kann die Kollegiale Beratung zielführend und stimulierend sein.

¹⁰⁸ Vgl. die Darstellung der Kollegialen Beratung auf S. 36 in dieser Master Thesis.

9.2 Umsetzung

Was die Frage nach positiven Meilensteinen angeht, teilen Reiner Kallenborn und Steffen Wawra die Einschätzung, dass die Veränderungsschritte bei den Mitarbeitern/innen auf eine positive Resonanz stießen: Bei Reiner Kallenborn wurden sie „von vielen dringend erwartet“ (Kallenborn Z 181), bei Steffen Wawra war eine in den Mitarbeitergesprächen signalisierte „sehr hohe“ Veränderungsbereitschaft (Wawra Z 110), wenn auch „in unterschiedlichem Maße“ (Wawra Z 119), vorhanden.

Von den Führungskräften wird also eine positive Resonanz auf die Veränderungsbestrebungen positiv erlebt und kann als Signal zur Fortführung des Veränderungsprozesses gedeutet werden.

Welche Mitarbeiter/innen signalisierten Veränderungsbereitschaft? Diejenigen, für die historisch gewachsene Strukturen einen Widerstand darstellten, „(...) die was bewegen wollen, die halt motiviert sind und möglichst effizient arbeiten wollen, die Ideen haben, neue Ideen, die sie umsetzen wollen (Kallenborn Z 160 – 162). Dies sind dann wohl auch die Mitarbeiter/innen, auf die Führungskräfte im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses setzen können und sollen.

Auffallender Weise sind wie bei den positiven Meilensteinen bei zwei Führungskräften ähnliche Prozessphasen als negative Meilensteine im Gedächtnis geblieben: die Abwehrhaltung, die dem Veränderungsprozess, „überraschenderweise eigentlich“ (Wawra Z 130) entgegengebracht wurde, als es an die konkrete Umsetzung der erarbeiteten Pläne ging bzw. die „Bedenken“ (Kallenborn Z 183), die die Verflachung der Hierarchie und der Wegfall von Karriereperspektiven auslösten.

Das Resümee von Reiner Kallenborn, dass sich Personen als „Stolpersteine“ (Kallenborn Z 748) erweisen werden, die mit den bisherigen Verhältnissen zufrieden waren, passt zur Beobachtung von Steffen Wawra, dass die Widerstände einsetzten, als es an die Umsetzung und die Aufgabe von „Besitzständen“ ging (Wawra Z 134). Was lässt sich daraus für Führungskräfte ableiten? So positiv und motivierend die von einem Teil der

Mitarbeiter/innen signalisierte Veränderungsbereitschaft für die Führungskraft ist, so wenig überraschend sind Widerstände und Ängste der Mitarbeiter/innen, die mit dem Status Quo zufrieden waren, die durch den Veränderungsprozess schlicht etwas zu verlieren haben, seien es Karriereperspektiven aufgrund von Besetzungsautomatiken oder gewohnte Arbeitsabläufe und -umgebungen. Die Bandbreite reicht von ganz handfesten Widerstandsmotiven wie einem höheren Einkommen bis hin zu emotionalen Ursachen.

Entweder, so die These der Verfasserin, versuchen Führungskräfte daher im Vorlauf zu Change Management-Prozessen zu eruieren, wo sich potentielle „Stolpersteine“ auf dem Weg verbergen, oder sie machen sich jedenfalls darauf gefasst, dass sich bei aller Bereitschaft zur Veränderung dennoch Widerstand regen kann.

Die von Renate Vogt genannten positiven und negativen Meilensteine im Zuge der Entwicklung der Kollegialen Beratung bedingen einander bzw. sind miteinander verknüpft: ursprünglich unterschiedliche Erwartungshaltungen und eine (erzwungenermaßen) selbständige Methodenentwicklung ohne viel Beratungserfahrung hatten einige Projektteilnehmer/innen nach dem ersten Workshop „unzufrieden“ (Vogt Z 118) und „enttäuscht“ (Vogt Z 384) zurückgelassen. Es ist daher nachvollziehbar, dass neben der Erarbeitung wesentlicher Methodenbausteine die Überwindung des schwierigen Prozessbeginns als positiver Meilenstein haften bleibt.

Hinsichtlich der Frage nach dem Umgang mit Widerständen und Ängsten im Verlauf eines Veränderungsprozesses ist, wie die drei dargestellten Ansätze zeigen, Kommunikation ein wirksames Mittel: beispielsweise in Form von Gesprächen im größeren Kreis und Arbeitsgruppen, aber auch in 1:1 Gesprächen oder wie bei der Kollegialen Beratung in Form der offenen Kommunikation der Motive der Bibliotheksführung der UB Bonn, an einem solchen Projekt teilzunehmen. Dass Renate Vogt keine Widerstandsformen benennen konnte, kann aus Sicht der Verfasserin als Indiz dafür gelten, dass es offenbar kaum Widerstand gab, bzw. als Indiz für die Wirksamkeit

der offenen Kommunikation gelten. Zusätzlich kann auch der Personalrat bzw. die Personalvertretung „intensiv“ (Kallenborn Z 475) mit einbezogen werden wie im Falle der Bibliothek der TUM.¹⁰⁹

Wenden wir uns der Frage nach der Wirkung der gewählten spezifischen Methode auf die Mitarbeiter/innen zu. Es lässt sich aus der Sicht der Verfasserin dieser Master Thesis nicht sagen, ob die aus den Interviews mit Reiner Kallenborn und Steffen Wawra zusammengefassten Wirkungen der von ihnen gewählten Vorgangsweisen auf die Mitarbeiter/innen als spezifisch für das jeweilige Vorgehen und in der Folge als Empfehlung für Führungskräfte betrachtet werden können; gemeint sind die Etablierung einer „ständigen Kultur des Wandels“ (Kallenborn Z 207) und die trotz „durchwegs schon positiver“ (Wawra Z 207) Einschätzung geäußerte Skepsis mancher Mitarbeiter/innen. Von der „anderen Kultur“ (Wawra Z 416), die entstehen muss, spricht auch Steffen Wawra.

Die Einschätzung von Renate Vogt, dass der Beratungsprozess eine selbstbewusstere Haltung der Mitarbeiter/innen in Bezug auf die Ergebnisse von Rankings und Statistiken einerseits und eine „ganz, ganz tiefe Skepsis“ (Vogt Z 505) gegenüber Instrumenten wie BIX bewirkt hat, scheint nachvollziehbar, da bei der Kollegialen Beratung sowohl in der Rolle der Auftrag gebenden als auch jener der beratenden Bibliothek über die Erstellung und Interpretation von statistischen Kennzahlen, Strategiepapieren, Organigrammen, Leitbildern und ähnlichen Unterlagen der Blick auf die Zahlen- und Datenbasis von Vergleichen mit anderen Bibliotheken geschärft wird.

Alle drei Ansätze betonen den Aspekt der Kommunikation, was die Einleitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen betrifft, sowohl organisationsintern als auch mit externen Partnern wie Hochschulleitung, Dekanen oder Studierenden, wie die Interviews zeigen. Hervorzuheben ist

¹⁰⁹ Vgl. dazu auch Marklein, der in seiner Darstellung des Veränderungsprozesses im HBZ die Zusammenarbeit zwischen Dienststellenleitung und Personalrat als „(...) wesentliche Hilfe für die schwierige Unternehmung“ charakterisiert (Marklein 1998, S. 149).

die Einschätzung von Reiner Kallenborn, dass Kommunikation „ehrlich“ (Kallenborn Z 216) sein müsse, d.h. Führungskräfte sollten in Sachen Kommunikation nicht nur „so machen als ob“ (Kallenborn Z 216): Würden die Mitarbeiter/innen einbezogen, müssten ihre Vorschläge auch umgesetzt werden, wenn sie sachlich gerechtfertigt seien.¹¹⁰ Renate Vogt betont die Kommunikation ihrer Beweggründe zur Teilnahme an der Kollegialen Beratung in Bezug auf die Akzeptanz des Projekts in ihrer Bibliothek: „Das ist das Allerwichtigste. Sonst können Sie’s vergessen“ (Vogt Z 181). Dies gilt auch für die Beratungsergebnisse: „(...) dass ich nichts zurückhalte, sondern offen damit umgehe (...)“ (Vogt Z 221 – 222). Das Instrument der Kollegialen Beratung fördert die Kommunikation innerhalb einer Auftrag gebenden Bibliothek sowohl während der Zusammenstellung des Infomaterials für die Berater/innen als auch durch die Aufbereitung und Diskussion der Beratungsergebnisse, aber auch unter den Mitgliedern der Beratungsgruppe während und im Anschluss an den Beratungsprozess.

Ebenfalls herausgestrichen seien an dieser Stelle zwei Anmerkungen von Steffen Wawra in Bezug auf Kommunikation: „Nicht-Kommunikation als wesentliches Instrument“ (Wawra Z 325) in älteren Theorien zur Personalführung – wer nicht informiert ist, hat keine Möglichkeit zu reagieren. Eine Führungsstrategie als Mittel von Führungskräften, die nicht „Herr des Prozesses“ (Wawra Z 330) sind? Eine solche Vorgangsweise erscheint heute aus Sicht der Verfasserin als Strategie unsicherer Führungskräfte und ist somit nicht zu empfehlen. Der Wirksamkeit von Kommunikation scheinen aber auch Grenzen gesetzt. Dies wird deutlich, wenn Steffen Wawra, der seiner Einschätzung nach viel informiert hat, zu dem Schluss kommt, man könne sich „(...) noch so viel Mühe geben, es

¹¹⁰ Marklein betont bei der Beschreibung des Veränderungsprozesses des HBZ diesen Aspekt ebenfalls: „Ideen müssen nicht nur geäußert, sondern auch gehört werden“ (Marklein 1998, S. 150). Er ergänzt aber, dass nicht jede Idee umgesetzt werden könne und es daher einer Form der Aufarbeitung von Ideen bzw. Vorschlägen bedürfe. Für das HBZ war dies die so genannte „Führungscoalition“. (Marklein 1998, S. 149). Hinsichtlich ihrer Entstehung, Aufgaben und Funktion als Steuerungsgremium im Veränderungsprozesse vgl. Marklein 1998, S. 150 f.

fühlen sich doch fast alle immer noch zu wenig informiert“ (Wawra Z 298 – 299).

In Bezug auf die Kommunikation mit den Hochschulgremien und anderen externen Partnern lassen sich Nuancen in der Vorgangsweise nachzeichnen. Wenn beispielsweise Steffen Wawra die Hochschulleitung z.T. im Vorhinein über Details der geplanten Maßnahmen informiert, um nicht im Nachhinein „zurückrudern zu müssen“ (Wawra Z 18). Wenn Renate Vogt die Kommunikation mit der Hochschulleitung so anlegt, dass sie Nicht-Bibliothekaren, die Gelder für die Bibliothek genehmigen, das Projekt der Kollegialen Beratung im Licht von Prozessoptimierung zum sorgsamem Umgang mit Ressourcen darlegt.

9.3 Nachhaltigkeit

Auch was die Wirkung von Kommunikation hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen betrifft, lassen sich aus der Sicht der Verfasserin keine fundamentalen Unterschiede zwischen den dargestellten Ansätzen erkennen, sehr wohl aber Nuancen.

Es kann als ein Ergebnis dieser Master Thesis festgehalten werden, dass Kommunikation auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Veränderungsmaßnahmen eines der zentralen und zielführenden Mittel darstellt. Reiner Kallenborn und Renate Vogt formulieren deutlich warum: Für Reiner Kallenborn ist Nachhaltigkeit die Aufrechterhaltung der Ergebnisse eines Veränderungsprozesses, wofür man die Unterstützung möglichst aller Beteiligten brauche. Diese erreiche man über Kommunikation und die Möglichkeit mitzugestalten. Renate Vogt beurteilt die offene Kommunikation ihrer Beweggründe für das Projekt und der Beratungsergebnisse als wichtigste Faktoren für die Akzeptanz des Projekts durch die Mitarbeiter/innen. Denn ohne diese könne man die Beratungsergebnisse nicht umsetzen, und, so möchte man hinzufügen, damit auch nicht nachhaltig sichern.

Steffen Wawra analysiert die Auswirkung von Nicht-Kommunikation durch Führungskräfte. Informationen müssten ins Intranet gestellt werden. Dadurch würden Mitarbeiter/innen in die Lage zu versetzen, aktiv handeln zu können. Diese Einschätzung dokumentiert die Verbindung von Kommunikation und aktivem Handeln. In allen drei Interviews werden auch ganz konkrete Kommunikationsformen genannt, die die Aufrechterhaltung der Veränderungsmaßnahmen unterstützen sollen: regelmäßige Sitzungen von Teamleitern/innen, Fachreferenten/innen oder Dezernenten/innen oder die Veröffentlichung von Sitzungsprotokollen im Intranet. Kommunikation ist damit auch das Vehikel bzw. das Instrument, an dem der Übergang von der akuten Veränderungsphase zur Phase danach deutlich wird.

Wie aber beurteilen nun die Führungskräfte *ihre Methode, ihre Vorgangsweisen* hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Veränderungsmaßnahmen? Sind sie damit zufrieden? Was lässt sich daraus für andere Führungskräfte ableiten?

Der Beantwortung dieser Fragen muss folgende Bemerkung vorangestellt werden: Während man bei der Kollegialen Beratung und dem Vorgehen von Steffen Wawra wohl von *einer* Methode, *einem* Ansatz sprechen kann, lehnt Reiner Kallenborn die Typisierung des Vorgehens an der Bibliothek der TUM als *eine* Methode ab: „(...) wir haben das in Diskussionen entwickelt, haben nicht sozusagen eine Methode genommen, sondern haben uns herausgepickt, was nach unserem Dafürhalten am geeignetsten war und das waren gegebenenfalls mitunter mehrere Sachen gleichzeitig“ (Kallenborn Z 655 – 658). Mit den Ergebnissen war und ist er zufrieden.

Renate Vogt definiert für den Prozess der Kollegialen Beratung die „Haltung“ *„Hinsehen, wie es andere machen“*, „(...) dass die Führungsebene, ja, möchte, dass die eigene Einrichtung besser wird, voran kommt, und eben auch nicht scheut, sich in die Karten gucken zu lassen“ (Vogt Z 481 – 483) als Voraussetzung für Direktion und Dezernenten. Die Kollegiale Beratung könne erreichen, dass sich auch bei untergeordneten Führungsebenen die Haltung dahingehend ändert.

Unter den Antworten von Steffen Wawra zur Beurteilung seines Ansatzes aus Sicht der Führungskraft und unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit – Umsetzung und nicht nur Ankündigung von Veränderungen, Schaffung einer „anderen Kultur“ – sei besonders die Schaffung eines „Bewusstseins in die Veränderlichkeit der Zustände“ (Wawra Z 432) bei den Mitarbeitern/innen, egal ob in leitender Funktion oder nicht, hervorgehoben. Davon könne man auch später zehren, das sei die Energie für die Nachhaltigkeit der Veränderung.

Welche Erkenntnisse gewinnen wir also daraus? Im Sinne der Nachhaltigkeit von Veränderungen müssen sich Führungskräfte nicht auf eine Methode beschränken, auch unterschiedliche, passende Methodenbausteine können zum Erfolg führen. Schlägt man den Weg der Kollegialen Beratung ein, empfiehlt sich eine „Haltung“ im Sinne von „Hinsehen wie es andere machen“ als Voraussetzung für die Direktion und die darunterliegende Führungsebene. Die Schaffung eines „Bewusstseins in die Veränderlichkeit der Zustände“ (Wawra Z 432) wiederum kann die Energie für die Nachhaltigkeit der Veränderung sein, von der man als Führungskraft auch später „zehren“ kann.

Alle drei Interviewpartner/innen messen der Auswahl der Führungskräfte für die erfolgreiche Umsetzung und Beibehaltung von Veränderungsmaßnahmen große Bedeutung bei. Renate Vogt bringt dies auf den Punkt, wenn sie sagt: „(...) man kann das nicht als Bibliotheksleiter alleine, (...) man braucht da Mitstreiter, und das funktioniert nur, wenn da alle an einem Strang ziehen“ (Z 850). Ein gutes Verhältnis zwischen Bibliotheksleitung und Abteilungsleitungen ist wichtig (Reiner Kallenborn) für den Prozess. Ebenso ein „Menschenbild“ (Wawra Z 771), das Veränderungen bei den Führungspersonen und den Mitarbeitern/innen unterstützt.

9.4 Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement

Veränderungsmaßnahmen werden auch unter dem Blickwinkel des Qualitätsmanagements betrachtet, sie spielen auch hinsichtlich der drei untersuchten Modelle oder Vorgangsweisen eine sehr große Rolle: Die Kollegiale Beratung versteht sich explizit als „Instrument des Qualitätsmanagements“ (Vogt 2007, S. 1118). Reiner Kallenborn, dessen Bibliothek im Rahmen einer ISO 9001-Zertifizierung vom TÜV-Süd begleitet wird, definiert qualitätssichernde Maßnahmen als Mechanismen, die dazu dienen, ein Organisationen innewohnendes „Trägheitsverhalten“ (Kallenborn Z 609) zu überwinden und „einmal gewonnene Qualität“ (Kallenborn Z 610) nicht zu verlieren. An dieser Stelle wird aus Sicht der Verfasserin die Verbindung zu Veränderungsmaßnahmen und deren nachhaltiger Sicherung noch einmal deutlich.

9.5 Leitung und Führung

In den Interviews mit Reiner Kallenborn und Steffen Wawra wurde das Führungsverständnis nicht in den Interviewfragen angesprochen, wurde aber von den Interviewpartnern in das Gespräch eingebracht. Im Interview mit Renate Vogt wurde nach den sozialen Kompetenzen von Führungskräften als Voraussetzung für die Kollegiale Beratung gefragt. Das Thema wurde aber auch in Antworten auf andere Fragen eingebracht.

Reiner Kallenborn verbindet mit „Leitung“ die Begriffe sich *Zurücknehmen können*, *Akzeptanz* und *Offenheit*. Man müsse Mitarbeiter/innen in möglichst viele Prozesse einbeziehen. Und weiter: „Da muss natürlich die Bibliotheksleitung auch, sag` ich jetzt mal, sich gegebenenfalls zurücknehmen, und andere mitentscheiden lassen (...)“ (Kallenborn Z 439 – 440). Damit in Verbindung steht der Aspekt der Offenheit im Sinne von „Lernen von anderen, offen sein“ (Kallenborn Z 880). Dies hat für ihn wiederum auch viel zu tun mit „Loslassen von Meinungen (...)“. Natürlich sind die eigenen Meinungen (...) und Erfahrungen (...) gerechtfertigt, nur die der anderen auch“ (Kallenborn Z 880 – 883).

Das Führungsverständnis von Steffen Wawra – dass man als Leitung führt und „nicht nur moderiert“ (Wawra Z 716), dass man „(...) Führungsverantwortung spürt und wahrnimmt“ (Wawra Z 720), was auch das Füllen, Mittragen und Vermitteln von unangenehmen Entscheidungen bedeuten kann – muss dazu nicht im Widerspruch stehen.

In Bezug auf die Kollegiale Beratung wurde konkret nach den sozialen Kompetenzen von Führungskräften bzw. dem Führungsstil sowie einem bestimmten Organisationstypus als Voraussetzung für die Durchführung gefragt. Renate Vogt sah keinen bestimmten Organisationstypus als Voraussetzung zur Anwendung der Kollegialen Beratung an, wies aber darauf hin, dass der Führungsstil, die Betriebskultur eines Hauses und die Offenheit der Führungskräfte ausschlaggebend seien: „Wenn Sie sehr hierarchische Strukturen haben im Haus, dann können Sie so was wahrscheinlich nicht anfangen – oder es führt nicht zum Erfolg (...)“ (Vogt Z 566 – 569). „Und ich hab` auch von vornherein (...) gesagt, Sie bekommen alle Rückmeldungen mit, (...) als vertrauensbildende Maßnahme praktisch, dass ich nichts zurückhalte, sondern offen damit umgehe, und ich hab` auch von vornherein gesagt, ich werde schriftlich Stellung nehmen zu jedem einzelnen Vorschlag, der gekommen ist“ (Vogt Z 218 – 223).

Die von Renate Vogt als wichtig für Führungskräfte genannten Soft Skills „Fähigkeit zur Selbstkritik“, „Umgang mit Kritik“ (Vogt Z 552) – im Rahmen des Beratungsprozesses muss eine Führungskraft auch mit Fehlern oder falsch gesetzten Schwerpunkten als Ergebnis rechnen – passen wiederum zu „Offenheit“ und zur „Akzeptanz“, die Reiner Kallenborn als Führungseigenschaften ins Treffen führt.

9.6 Struktur und Automatismus

Reiner Kallenborn thematisierte in seinem Interview die automatischen Besetzungen von Führungspositionen. Diese waren früher in seinem Haus üblich und wurden im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen abgeschafft,

denn: „(...) ein Automatismus berücksichtigt nicht Eignung“ (Kallenborn Z 171 – 178). Auch in Passau stimmt die Hochschulleitung den hierarchieverflachenden Strukturveränderungen an der Universitätsbibliothek zu. Aus Sicht der Verfasserin wird hier der Konnex zur Kritik an der „klassischen Definition“ der Bibliothek als Organisation bürokratisch-tayloristischen Zuschnitts deutlich. Sowohl in München als auch in Passau wurden Auswege aus dieser Situation in Form hierarchieverflachender Strukturveränderungen gesucht.¹¹¹

10. Fazit

Im Mittelpunkt dieser Master Thesis stand die Forschungsfrage, mit welchem Modell, mit welchen Methodenbausteinen Führungskräfte im Bibliothekswesen bei der Durchführung von CM-Prozessen unterstützt werden können. Zur Einführung in dieses Thema, das aus dem Kontext der Organisationstheorie stammt, wurde zu Beginn ein Überblick über organisationstheoretische Ansätze gegeben und der Begriff Organisation definiert. Im Anschluss daran wurden die einzelnen Elemente der Forschungsfrage eingeführt: die Bibliothek als Organisation sowie Change Management wurden umfassend beschrieben, während der Themenkomplex Führung, Leitung, Management aus einer bibliothekarischen Sicht betrachtet wurde.

Mit Blick auf die Forschungsfrage wurden schließlich die Veränderungsprozesse an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München, der Universitätsbibliothek Passau sowie das Modell der Kollegialen Beratung dargestellt und der Erfolg der Ansätze im Rahmen von problemzentrierten Interviews mit den Bibliotheksleitern mit Hilfe von Methoden der Qualitativen Sozialforschung untersucht. Die Master Thesis wird nun mit einer Einschätzung und Bewertung der aus den Daten

¹¹¹ Zur Kritik an der Bibliothek als tayloristisch-bürokratischer Organisation vgl. Kapitel 5 dieser Thesis.

gewonnenen Erkenntnisse unter dem Fokus der Forschungsfrage abgeschlossen.

Was sind nun die Erkenntnisse dieser Master Thesis?

Unter dem Gesichtspunkt der Forschungsfrage lassen sich die Ergebnisse dieser Master Thesis mittels Gegenüberstellung der Untersuchungsgegenstände anhand der im Interviewleitfaden definierten Kategorien folgendermaßen zusammenfassen:

Ausgangslage

- Gestaltungsmöglichkeiten

Im Hinblick auf die Umsetzung angestrebter Veränderungen innerhalb einer Universitätsbibliothek ist die Unterstützung durch die Hochschulleitung absolut notwendig und wirkt sich in Bezug auf den internen Handlungsspielraum der Bibliotheksleitung positiv aus, wie alle drei Untersuchungsgegenstände zeigen.

- Externe Beratung

Hinsichtlich der Frage nach einer externen Beratung des Veränderungsprozesses lässt sich bei zwei in dieser Thesis untersuchten Modellen – UB TU München und UB Passau – eine Haltung im Sinne von „ja, aber“ feststellen: Beratung ja, aber zu bestimmten Zeitpunkten oder anlässlich bestimmter Themenstellungen im Prozess. An der UB der TUM wurde externe Beratung hinzugezogen hinsichtlich der Evaluierung der Bibliothekssituation an der Hochschule und der Teambildung.¹¹² An der UB Passau hätte Steffen Wawra externe Beratung ebenfalls zur Unterstützung der Teambildung hinzugezogen.

Die Bandbreite an Einstellungen zu dieser Frage in der Fachliteratur geht insgesamt von Zustimmung¹¹³ bis zur Ablehnung externer Beratung

¹¹² Vgl. Kapitel 6.1 dieser Master Thesis.

¹¹³ Vgl. u.a. Marklein 1998, S. 149. Er betont an dieser Stelle aber ergänzend die aktive Rolle seiner Organisation bei der Hereinnahme einer externen Beratung: „Das HBZ wollte mitwirken, die Konzeptideen verstehen und mittragen“ (ebd.).

beispielsweise durch eine Beraterfirma wegen mangelnden fachlichen Detailwissens.¹¹⁴

Umsetzung

- Positive und negative Meilensteine

Veränderungsbereitschaft bei zumindest einem Teil der Mitarbeiter/innen ist motivierend und stärkend für Führungskräfte. Sie sollten dennoch auf die Widerstände und Ängste der Mitarbeiter/innen gefasst sein, die mit dem Status Quo zufrieden waren und gegebenenfalls versuchen, solche „Stolpersteine“ zu eruieren.

- Wirkung einer Methode auf die Mitarbeiter/innen

Die Kollegiale Beratung als Modell schärft durch die Erhebung und Zusammenstellung von Daten den Blick für den Vergleich mit anderen Bibliotheken. Sie erzeugt aber auch eine selbstbewusstere Haltung und eine skeptische Sicht auf Instrumente wie BIX.

- Kommunikation

Kommunikation in diversen Formen, intern und extern, ist nicht nur ein wirksames Mittel für Führungskräfte im Hinblick auf den Umgang mit Widerständen und Ängsten, sondern ist insgesamt ein wichtiges Führungsinstrument zur nachhaltigen Umsetzung von Veränderungen. Im Bezug auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern/innen ist der Faktor „Offenheit“ hervorzuheben.

- Leitung und Führung

Führungsverständnis, Führungsstil und soziale Kompetenzen von Führungskräften sind mindestens so ausschlaggebend für die Umsetzung von Veränderungsprozessen wie die Wahl der Methode.

Wenn folgende Voraussetzungen einer Bibliothek und für einen entsprechenden Projektpartner gegeben sind, bietet sich das Modell der Kollegialen Beratung an:

¹¹⁴ Vgl. Vogt 2007, S. 1118.

- Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung in einem konkreten, am besten unmittelbar bibliothekarischen Problembereich als Ziel
- Bereitschaft zu großem Engagement und hohem zeitlichen Aufwand
- Offenheit, Fähigkeit zur Selbstkritik und zum Umgang mit Kritik, eine Haltung des „Hinsehens wie es andere machen“ als *Soft Skills* der Führungskräfte und eine entsprechende Betriebskultur
- Bereitschaft zur Einbeziehung der Mitarbeiter/innen
- Bereitschaft zur offenen Kommunikation der Beweggründe und der Ergebnisse an die Mitarbeiter/innen im Hinblick auf das Gelingen des Beratungsprozesses und dessen Nachhaltigkeit
- Kommunikation des Projekts gegenüber der Hochschulleitung als Form des Qualitätsmanagements
- Ziel der Förderung einer selbstbewussteren, aber auch skeptischeren Haltung der Mitarbeiter/innen gegenüber den Ergebnissen von Rankinginstrumenten
- Ziel der Förderung einer Haltung des „Hinsehen wie es andere machen“ auch bei nachgeordneten Führungsebenen bzw. den Mitarbeitern/innen

Hinsichtlich der „Sinnhaftigkeit“ bzw. Nachhaltigkeit des Modells der Kollegialen Beratung sei ausführlich Renate Vogt zitiert: „Wenn es um die Tauglichkeit der kollegialen Beratung als Instrument der Qualitätsentwicklung geht, ist es letztlich nicht entscheidend, welcher Prozentsatz der Empfehlungen explizit umgesetzt wird. Wesentlich sind die angestoßenen Denk- und Kommunikationsprozesse und die veränderte Grundeinstellung in Bezug auf Qualitätsmanagement in allen Dimensionen“ (Vogt 2009, S. 275).

Es ist zwar nicht, wie beim ursprünglichen DFG-Antrag angestrebt, ein Handbuch zur Nachnutzung entstanden. Aus Sicht der Verfasserin können die Vorträge bzw. Aufsätze der beteiligten Projektpartner/innen dennoch als Leitfaden für die jeweiligen Abschnitte einer Kollegialen Beratung genommen werden: zu beachtende Punkte bzw. Aufgabenstellungen im

Vorfeld, während und hinsichtlich der Umsetzung und Kommunikation der Beratungsergebnisse, sowohl für die Auftrag gebende Bibliothek als auch die beratende Bibliothek.¹¹⁵

Wenn die folgenden Voraussetzungen gegeben sind, bietet sich eine Vorgangsweise analog zur Universitätsbibliothek der TUM oder der Universitätsbibliothek Passau an:

- Ausgeprägte Kommunikationskultur gegenüber der Hochschule sowie gegenüber den Mitarbeiter/innen während und nach dem Veränderungsprozess
- Umsetzung eines Veränderungsprozesses im Hinblick auf die gesamte Organisation der Bibliothek
- Bereitschaft zur Hereinnahme von externer Beratung anlässlich bestimmter Problemstellungen bzw. zu bestimmten Zeitpunkten im Veränderungsprozess
- Akzeptanz von externer Beratung durch die Hochschulleitung
- Veränderungsbereitschaft bei zumindest einem Teil der Mitarbeiter/innen
- Bereitschaft zur bzw. Ziel der Schaffung einer Kultur des Wandels

Es zeigt sich also, dass sich die drei Untersuchungsgegenstände auf zwei Varianten bzw. zwei Ansätzen oder Herangehensweisen von/an Veränderungsmanagement zu zwei Ansätzen zusammenfassen lassen: die Umsetzung eines Veränderungsprozesses der gesamten Organisation einerseits – UB Passau und UB der TUM – und die Prozessoptimierung von einzelnen Schritten im Bearbeitungsprozess zur Qualitätsentwicklung – Kollegiale Beratung – andererseits. Die Untersuchungsgegenstände unterscheiden sich entlang dieser Linie. Sie unterscheiden sich aber auch hinsichtlich spezifischer Ergebnisse der Kollegialen Beratung: der Förderung einer Einstellung des „Hinsehen wie es andere machen“, der Erzeugung

¹¹⁵ Vgl. Depping/Kreische 2008, Eich 2008, Kirchgäßner 2008, Tröger 2008, Vogt 2007, Vogt 2009

einer skeptischen Haltung gegenüber Rankinginstrumenten wie BIX, der Stärkung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter/innen durch die Beschäftigung mit Vergleichskennzahlen.

Durch den Zugang anhand der Qualitativen Sozialforschung hat diese Arbeit versucht, in der Analyse die Komplexität von Veränderungsprozessen abzubilden. Sie zeigt außerdem, wie sinnvoll es ist, sich im Vorlauf zu Veränderungsprozessen mit Erfahrungen und Modellen anderer auseinanderzusetzen.

Was die Formulierung „*mit welchem Modell, welchen Methodenbausteinen*“ in der Forschungsfrage schon andeutet, kann aber auch als *ein* Ergebnis dieser Master Thesis gelten: Es sind letztlich unterschiedliche Herangehensweisen und Methodenbausteine, die je nach Ausgangslage und Führungsverständnis zum Ziel führen können.

Starre Modelle bzw. Generalisierungen bringen dabei wenig. Es braucht vielmehr die genaue Analyse der Ausgangssituation der jeweiligen Bibliothek und es muss klar sein, worin die Veränderungen bestehen sollen: Soll es Veränderungen der Organisationsstruktur usw. gehen und/oder um neue Dienstleistungsangebote? Dies zeigen sowohl der Blick in die Literatur als auch die Untersuchungsgegenstände dieser Master Thesis.

Abschließend sei Gerd Paul zitiert: „EIN Modell kann es angesichts der Komplexität und Vielfalt der Probleme und Herausforderungen gar nicht geben“ (Paul 2002, S. 1110). Dies ist auch eine Erkenntnis dieser Thesis.

Abkürzungsverzeichnis

BAH	Booz, Allen & Hamilton
BIB	Berufsverband Information Bibliothek e.V.
BID	Bibliotheks-, Informations- und Dokumentationsdienst
BIX	Bibliotheksindex
CM-Prozesse	Change Management-Prozesse
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
dbv	Deutscher Bibliotheksverband e.V.
EDBI	Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut
HBZ	Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen
IDeA	Improvement and Development Agency
IKT	Informationskompetenz
ISO	International Organization for Standardization
MLA	Museums, Libraries and Archives Council
NPM	New Public Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖBS	Österreichische Bibliotheksstatistik
ÖBV	Österreichischer Bibliothekenverbund
OBVSG	Österreichische Bibliothekenverbund und Service GmbH
QM-Ansätze	Qualitätsmanagement-Ansätze
RVK	Regenburger Verbundklassifikation
TUM	Technische Universität München
UB	Universitätsbibliothek
ULB	Universitäts- und Landesbibliothek
ULG	Universitätslehrgang
VBW	Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen e.V.

Literaturverzeichnis

Bibliothekswesen

Bauer, Bruno (2007): Universitätsbibliotheken in Österreich 2004 - 2006.
In: Bibliotheksdienst, Jg. 41, H. 3, S. 269–286.

Ewert, Gisela; Umstätter, Walther (1997): Lehrbuch der
Bibliotheksverwaltung. Stuttgart: Hiersemann.

Frankenberger, Rudolf (2004): Strategien zur Einführung
organisatorischer Neuerungen. In: Frankenberger, Rudolf; Haller, Klaus
(Hg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung.
München: Saur, S. 158–165.

Gantert, Klaus; Hacker, Rupert (2008): Bibliothekarisches Grundwissen.
8., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. München: Saur.

Gerstner, Eckart (2000): Konzeption und erste Erfahrungen mit der
Teamarbeit in der Universitäts- und Forschungsbibliothek Erfurt/Gotha. In:
Ruppelt, Georg (Hg.): Information und Öffentlichkeit. 1. gemeinsamer
Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB)
und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und
Informationspraxis e.V. (DGI) ; Leipzig, 20. bis 23. März 2000. Wiesbaden:
Dinges & Frick, S. 159–166.

Halle, Axel (1998): Integrierte Buchbearbeitung an der SUB Göttingen.
In: Bibliothek, Jg. 22, H. 2, S. 247–251.

Kallenborn, Reiner (2004): Aspekte der Organisationsentwicklung am
Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. In:
Bibliothek, Jg. 28, H. 3, S. 318–326.

Kirchgäßner, Adalbert (2000): Organisationsveränderung als ständiger Prozeß. In: Ruppelt, Georg (Hg.): Information und Öffentlichkeit. 1. gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI) ; Leipzig, 20. bis 23. März 2000. Wiesbaden: Dinges & Frick, S. 143–148.

Lux, Claudia (2000): Das Organigramm als Ausdruck des Veränderungsmanagements in Bibliotheken. In: Rützel-Banz, Margit (Hg.): Grenzenlos in die Zukunft. 89. Deutscher Bibliothekartag in Freiburg im Breisgau 1999. Frankfurt am Main: Klostermann, S. 290–301.

Marklein, Klaus (1998): Veränderung gewachsener Organisationsstrukturen im Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen. In: ProLibris, Jg. 3, H. 3, S. 149–152.

Nagelsmeier-Linke, Ulrike (1998): Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek: Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: Gabel, Gernot; Schmitz, Wolfgang; Stäglich, Dieter (Hg.): De officio bibliothecarii. Beiträge zur Bibliothekspraxis. Köln: Greven, S. 40–52.

Nagelsmeier-Linke, Ulrike (2000): Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek: das Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: Ruppelt, Georg (Hg.): Information und Öffentlichkeit. 1. gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI) ; Leipzig, 20. bis 23. März 2000. Wiesbaden: Dinges & Frick, S. 149–158.

Neubauer, Wolfram (2004a): Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien. In: Frankenberger, Rudolf; Haller, Klaus (Hg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheks-verwaltung. München: Saur, S. 117–133.

Neubauer, Wolfram (2004b): "Wer sich verbessern will, muss sich wandeln" oder: Warum Veränderung und warum jetzt. In: Berger, Franz (Hg.): Lernort Bibliothek. Berlin: BibSpider, S. 46–58.

Vogt, Renate (2007): Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst, Jg. 41, H. 11, S. 1118–1126.

Vogt, Renate (2009): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. In: Hohoff, Ulrich; Siebert, Stefan (Hg.): 97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008. Wissen bewegen ; Bibliotheken in der Informationsgesellschaft. Frankfurt am Main: Klostermann, S. 269–280.

Wawra, Steffen (2006): Qualitätsmanagement: neue Organisationsstrukturen an der Universitätsbibliothek Passau mittels neuer Instrumente von Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeteiligung. In: Lülfi, Daniela; Kessen, Kathrin (Hg.): "Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt". 94. Deutscher Bibliothekartag in Düsseldorf 2005. Frankfurt am Main: Klostermann, S. 29–47.

Methoden

Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2005): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 4. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferich, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Lamnek, Siegfried (2008): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]. Weinheim: Beltz.

Legewie, Heiner (1994): Globalauswertung von Dokumenten. In: Boehm, Andreas (Hg.): Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Konstanz: Univ.-Verl, S. 177–182.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim u.a.: Beltz, S. 227–255.

Organisationstheorie

Conrad, Peter (2004): Management of Change in Universitäten. Einige Anmerkungen. In: Laske, Stephan (Hg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm - Aufgaben - Gestaltung. 1. Aufl. München u.a.: Hampp, S. 9–31.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt Main u.a.: Campus-Verlag.

Kieser, Alfred (1995): Organisationstheorien. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien. 6., erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2009): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 5., überarb. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Sanders, Karin; Kianty, Andrea (2006): Organisationstheorien. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2009): New Public Management. 4. Aufl. Bern: Haupt.

Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide. Bergisch Gladbach: EHP Ed. Humanistische Psychologie.

Staehele, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen.

Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien: Böhlau.

Vahs, Dietmar (1997): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, Dietmar (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 7., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Internetquellen

Bibliotheksentwicklungsplan 2004 - 2008. Universitätsbibliothek Technische Universität München. Online verfügbar unter <http://www.biblio.tu-muenchen.de/bibliothek/profil/bibliotheksentwicklungsplan.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2010.

Depping, Ralf; Kreische, Joachim: Köln - Düsseldorf - "die kleine Lösung". Mannheim. Veranstalter: VDB, BIB. Online verfügbar unter <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/pdf/kollegiale%20Beratung%20Mannheim%20-%20Vortrag.pdf>, zuletzt geprüft am 28.8.2010.

Eich, Ulrike (05.06.2008): Qualitätsmanagement durch kollegiale Beratung: Anlass, Wahl der Partner, Wahl der Themen. Veranstaltung vom 05.06.2008. Mannheim. Veranstalter: VDB, BIB. Online verfügbar unter <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/434/pdf/Vortrag%20MA.pdf>, zuletzt geprüft am 28.8.2010.

Hätscher, Petra (2006): Managementkommission des DBV 2003 - 2005 (31.03.2006) Arbeits- und Zeitplan. Managementkommission des DBV. Online verfügbar unter http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Komm_Management/Arbeitsplan_2003-2005_31.03.2006.pdf, zuletzt geprüft am 12.08.2010.

Kirchgäßner, Adalbert (05.06.2008): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. Diskussion und Umsetzung der Empfehlungen. Vortrag gehalten am 5. Juni 2008 auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim. Veranstaltung vom 05.06.2008. Mannheim. Veranstalter: VDB, BIB. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-57617>, zuletzt geprüft am 28.08.2010.

Kirstein, Andreas (20.05.2010): Zur Reorganisation der ETH-Bibliothek. Veranstaltung vom 20.05.2010. Innsbruck. Veranstalter: Österreichische Bibliothekenverbund und Service GmbH (OBVSG). Online verfügbar nach Anmeldung unter http://www.obvsg.at/fileadmin/files/bibverb/vbtag/2010/vbt10_reorg-eth_kirstein.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2010.

Lux, Claudia (1998): 10 Thesen zum organisatorischen Wandel in Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst, Jg. 32, H. 3, S. 483–485. Online verfügbar unter http://bibliotheksdienst.zlb.de/1998/1998_03_Betriebsorganisation01.pdf, zuletzt geprüft am 28.09.2010.

Neubauer, Wolfram (20.05.2010): Organisation der Bibliotheksarbeit und der Informationsversorgung - Universitätsbibliotheken im Umbruch. Veränderungen in Prozessen und Strukturen. Veranstaltung vom 20.05.2010. Mainz. Veranstalter: Universitätsbibliothek Mainz. Vortragsprogramm online verfügbar unter <http://idw-online.de/de/event31268>, zuletzt geprüft am 30.08.2010.

Organogramm Bibliotheks- und Archivwesen (2010). Universität Wien. Online verfügbar unter <http://bibliothek.univie.ac.at/organo1.html>, zuletzt aktualisiert am 01.07.2010, zuletzt geprüft am 30.08.2010.

Organigramm der UB Passau (2009). Universitätsbibliothek Passau.

Online verfügbar unter http://www.ub.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/download/Homepage/Allgemeine_Bibliotheksverwaltung/Organigramm_upaq.pdf, zuletzt aktualisiert am 17.1.2010.

Organigramm der Universitätsbibliothek Passau (2006).

Universitätsbibliothek Passau. Online verfügbar unter http://www.ub.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/download/Homepage/Allgemeine_Bibliotheksverwaltung/Organigramm_UB_Passau.pdf, zuletzt aktualisiert am 17.1.2010.

Universitätsbibliothek der TUM - Organigramm. Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Online verfügbar unter <http://www.biblio.tu-muenchen.de/bibliothek/organisation/organigramm.pdf>, zuletzt geprüft am 27.08.2010.

Wittenauer, Volker (05.06.2008): Qualitätsentwicklung durch Kollegiale Beratung. Vorbereitung und Durchführung aus Sicht der beratenden Bibliothek. Vortrag gehalten am 5. Juni 2008 auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim. Veranstaltung vom 05.06.2008. Mannheim. Online verfügbar unter <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439/>, zuletzt geprüft am 28.09.2010.

Lebenslauf

Name: Mag. Veronika Plöbning
Geburtsdatum: 17.9.1972
Geburtsort: Lienz/Osttirol

Ausbildung

2007 - 2010 LIS Aufbaulehrgang
2000 - 2001 Grund- und Aufbaulehrgang für die
Verwendungsgruppe A 1 BID
1991 - 1999 Studium der Politikwissenschaft und
gewählter Fächer (Russisch und
Zeitgeschichte) an der Universität Innsbruck
1983 - 1991 Besuch des Bundes- und
Bundesrealgymnasiums Lienz/Osttirol
1979 - 1983 Besuch der Volksschule

Berufliche Tätigkeiten

Seit Februar 2001 Leiterin der Zentralen Buchbearbeitung der
Fakultätsbibliothek Geisteswissenschaften
(nunmehr: Buchbearbeitung Innrain d.
Hauptbibliothek d. Universitäts- und
Landesbibliothek Tirol)
Seit November 1999 Mitarbeiterin der Universitätsbibliothek
Innsbruck

Lehrtätigkeit/Vorträge

15.12.2005 Bayerische
Beamtenfachhochschule/München: Projekt
Fakultätsbibliothek Geisteswissenschaften
an der Universitätsbibliothek Innsbruck
11./12.10.2006 RVK-Workshop für Bibliothekare/innen des
Verbundes für Wissenschaft und Kultur
(VBK)

30./31.3.2007	ULG Library and Information Studies
27.-29.04.2010	Innsbruck: E/5 Regelwerke für die inhaltliche Erschließung: RVK
18./19.10.2007	Fortbildungsprogramm Brainpool der
13./14.10.2008	Österreichischen Nationalbibliothek: RVK- Seminar
28.05.2008	Einführung in die Sacherschließung: Workshop für Mitarbeiter/innen der Öffentlichen Büchereien Tirols
07.10.2008	RVK-Anwendertreffen 2008: Zur Anwendung der RVK in Österreich
Innsbruck, 28.09.2010	

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Master Thesis selbst und selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Darüber hinaus erkläre ich, dass ich diese Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in keiner wie auch immer gearteten Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Ort, Datum

Unterschrift