

## Veränderungsmanagement im einschichtigen, dezentralen Bibliothekssystem – das Beispiel der ThULB Jena

Foto privat



Benjamin Vauteck

In diesem Beitrag wird das Veränderungsmanagement an einer einschichtigen, dezentralen Universitätsbibliothek am Beispiel der Neuausrichtung der Teilbibliotheksorganisation an der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek (ThULB) Jena dargestellt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der sozialen Dimension des Führungshandelns. Ausgehend von einer grundsätzlichen Skepsis gegenüber Patentlösungen wird versucht, die Bedeutung eines situativen, kontextbezogenen Ansatzes im Rahmen einer flexiblen Teamstruktur für das Gelingen eines langfristig wirksamen Veränderungsprozesses zu betonen. Die Darstellung ist im Wesentlichen an der von Gerhard Paul entwickelten Differenzierung nach den sozialen Faktoren Partizipation, Kooperation, Autonomie, Motivation, Kommunikation und Konflikt orientiert.

This article deals with change management in a single-tier, decentralized university library and its specific application to the re-organization of a branch library system at the Thuringian State and University Library (ThULB) in Jena. The study focuses in particular on the social dimensions of management behaviour. In anticipation of general scepticism regarding patent remedies, the author underlines the importance of a situational, context-based approach to flexible team structures in achieving and sustaining long-term, effective changes. This study draws primarily on Gerhard Paul's differentiation of the social factors of participation, cooperation, autonomy, motivation, communication and conflict.

### ORGANISATORISCHE GRUNDVORAUSSETZUNGEN IN JENA UND PROBLEMBESCHREIBUNG

Wie alle Thüringer Hochschulbibliotheken ist auch die ThULB Jena einschichtig organisiert. Die Einschichtigkeit wurde schon in der DDR nach der Hochschulreform von 1969–1971 festgeschrieben und ist im Thüringer Hochschulgesetz von 1991 bestätigt worden. Zwar gibt es in Jena weniger eine Geschichte der Zweischichtigkeit als an vielen Universitätsbibliotheken der alten Bundesländer, die Bibliothek war allerdings lange Zeit von einer Dislozierung über eine Vielzahl von Standorten bestimmt, welche die Durchsetzung der Einschichtigkeit erschwerte. Das Hauptgebäude war im Februar 1945 fast vollständig zerstört worden. Nach dem Krieg musste man sich mit Behelfslösungen begnügen: Die Bibliothek war teilweise auf bis zu 58 Zweigstellen über die Stadt hinweg verteilt. Nach der Wende prägten Professoren aus den alten Bundesländern, die an zweischichtige Bibliothekssysteme gewöhnt waren, die Weiterentwicklung des einschichtigen Systems. Aus dieser Situation heraus ergab sich ein Bibliothekssystem mit insgesamt vier Teilbibliotheken, die den Fachgruppen Geisteswissenschaften,

Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Medizin sowie Naturwissenschaften zugeordnet sind.

Seit dem Bezug des Neubaus des Bibliothekshauptgebäudes im Jahr 2001 ist eine umfassende Konsolidierung im Bereich der Teilbibliothek Geisteswissenschaften eingetreten, die vollständig ins Hauptgebäude integriert werden konnte. Die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sind baulich an einem Standort zusammengefasst und auch weitgehend konsolidiert. Im Bereich der Naturwissenschaften hingegen besteht eine größere Dislozierung über einige größere und kleinere Standorte (so genannte Zweigbibliotheken). Im Bereich der medizinischen Teilbibliothek zeigt sich ein noch heterogeneres Bild: neben einigen größeren Einheiten gibt es hier noch viele kleinere Zweigbibliotheken, die quer über das Stadtgebiet verteilt sind. Die ThULB Jena kann als einschichtiges, aber dezentrales Bibliothekssystem bezeichnet werden, das in Teilbibliotheken und Zweigbibliotheken untergliedert ist.

Der Begriff der Teilbibliothek mag Assoziationen zum so genannten »Marburger Modell« wecken. Im Gegensatz zum Marburger Teilbibliotheksansatz, der strategisch darauf ausgerichtet ist, ein grundsätzlich zweischichtiges System hin zu kooperativer Einschichtigkeit zu entwickeln (vgl. Barth 1997), ist das Jenaer Teilbibliothekssystem aber nicht am dualistischen Prinzip orientiert. Es stellt vielmehr eine Anpassung des einschichtigen Systems an die Problematik der Dezentralisation dar: Die Teilbibliotheken sind grundsätzlich Teil der zentralen Benutzungsabteilung, der die Teilbibliotheksleiter auch eindeutig fachlich unterstellt sind.

Trotz dieser fachlichen Unterstellung war die Integration der Teilbibliotheken ins einschichtige System problematisch. Konkret ergaben sich Probleme etwa durch unterschiedliche Geschäftsgänge, unkoordinierte Retro- und Resystematisierungsvorhaben und die ungenügende Umsetzung einheitlicher Ausleih- und Benutzungsregularien. Vor allem an kleineren Standorten hatte sich de facto eine Art von Zweischichtigkeit herausgebildet; viele Zweigbibliotheken waren eigentlich Institutsbibliotheken, in denen die Professoren nicht nur Schlüssel hatten, sondern auch eigenmächtig Änderungen am Bestand vornahmen und

Probleme durch unterschiedliche Geschäftsgänge, unkoordinierte Retrovorhaben u. ä.

von den dort sozialisierten Bibliotheksmitarbeitern als »Chefs« und damit als direkte Vorgesetzte wahrgenommen und akzeptiert wurden.

Den Teilbibliotheksleitern fiel es schwer, diesen Entwicklungen Einhalt zu gebieten, da zum einen ihre Entscheidungskompetenz für die dazu notwendigen strategischen Neuausrichtungen nicht ausreichte und zum anderen die mangelnde Flexibilität des Mitarbeiterinsatzes und die Personalentwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Teilbibliotheken es nicht zuließen, für Rotation und damit für ein anderes Sozialisationsverhalten an den jeweiligen Standorten zu sorgen. Hinzu kommt noch die Problematik, dass im Zuge der in Jena stark forcierten Neuausrichtung der Fachreferate hin zu mehr inhaltlicher Arbeit (Stichwort Informationskompetenz) die Belastung der Teilbibliotheksleiter, die zugleich auch Fachreferate zu betreuen haben, zu groß geworden war und Abhilfe dringend geboten erschien.

Die Bibliotheksleitung hatte sich deshalb entschlossen, die Teilbibliotheksleiter von ihren organisatorischen Aufgaben zu entlasten und Teilbibliotheksleitungen im Organisationsgefüge der ThULB generell nicht mehr vorzusehen. Die Teilbibliotheksstruktur, die von der Universitätsleitung vorgegeben ist und im Sinne der möglichst effektiven Organisation einer dislozierten Bibliothek auch sinnvoll erscheint, blieb grundsätzlich unangetastet, jedoch sollten die Teilbibliotheken, die organisatorisch sowieso der Benutzungsabteilung zuzuordnen sind, nun auch unmittelbarer in die Benutzungsabteilung eingegliedert werden. Die organisatorischen Aufgaben der bisherigen Teilbibliotheksleiter sollten unter Koordination der zentralen Benutzungsabteilung durch die Mitarbeiter des mittleren und gehobenen Dienstes in den einzelnen Teilbibliotheken selbst wahrgenommen werden. Dies folgt dem Ansatz des Lean Management, demzufolge diejenigen, welche vor Ort über Expertise verfügen, dort auch selbstständig arbeiten und entscheiden sollen.

## DIE KONZEPTION

Wenn auch die Zielvorgabe weitgehend klar war, so war die Frage der Umsetzung damit bei Weitem noch nicht beantwortet. Nach Überwindung tayloristischer und bürokratiethoretischer Ansätze ist zumindest offensichtlich, dass man eine solche Maßnahme nicht einfach anordnen kann und dann auf eine rasche und dauerhafte Realisierung hoffen darf: Fast alle neueren Ansätze in der Managementtheorie, wie etwa »Total Quality Management«, »Reengineering«, »Management by Objectives«, die »X-Y-Theorie« von McGregor, »Change Management« und »Human Resources Management«, um nur einige zu nennen, rekurrieren

implizit oder explizit auf die Prämisse, dass organisatorischer Wandel auch umfangreich sozial verankert und vermittelt werden muss, wenn er langfristig erfolgreich sein soll.

Wie genau sich das in konkrete Handlungsmaximen umsetzen lässt, vor allem angesichts der spezifischen Randbedingungen des deutschen öffentlichen Dienstes und des Bibliothekswesens im Besonderen, ist allerdings unklar. Das deutsche Bibliothekswesen hat sich nur zögerlich neueren Managementansätzen geöffnet, und es gibt nur wenig Literatur, die solche Ansätze in einem bibliothekarischen Kontext fruchtbar macht. So stehen in Deutschland seit jeher Fragen wie Bestandsaufbau, -erschließung und -vermittlung im Mittelpunkt des Interesses, und Bibliotheksmanagement spielt eine eher untergeordnete Rolle (siehe z. B. Neubauer 2004, S. 117 und Halle 2002, S. 268). Marlene Nagelsmeier-Linke konstatiert gar, dass häufig »Hinterkopftheorien« (Nagelsmeier-Linke 2004, S. 14) verwendet würden, wenn es um die organisatorische Umgestaltung in Bibliotheken geht.

Dabei liegt die Verwendung von »Hinterkopftheorien« nicht prinzipiell darin begründet, dass grundsätzlich versäumt wurde, Personalmanagementkonzeptionen aus der Betriebswirtschaftslehre für das deutsche Bibliothekswesen nutzbar zu machen, sondern auch an einem grundsätzlichen Mangel oder einer grundsätzlichen Begrenztheit dieser Ansätze selber. Gerhard Paul z. B. weist in seiner Dissertation, in der er sich mit dem Personalmanagement an einer Berliner Bibliothek beschäftigt hat, auf die mangelnde Anpassungsfähigkeit vieler solcher Ansätze an die Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes hin und warnt vor der naiven Übernahme von »Orga-Moden« (Paul 1999, S. 98). Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur selbst ist diese Skepsis zu finden. Klaus Jürgen Heimbrock warnt z. B. nach einem weiten Überblick über gängige Managementkonzepte in der BWL vor der Euphorie, nun alles in den Griff bekommen zu können, und behauptet sogar die grundsätzliche Anwendbarkeit der Chaostheorie auf das Personalmanagement: Angesichts der enormen Auswirkungen, die kleinste Änderungen von Rahmenbedingungen auf das Gesamtkonzept haben könnten, müsse man davon Abstand nehmen, diese »rezeptbuchartig zu verordnen« (Heimbrock 2000, S. 103). Heimbrock empfiehlt einen locker strukturierten und stark situativ orientierten »Theorie-Mix« (Heimbrock 2000, S. 81), der sich aus einzelnen Erkenntnissen und Bestandteilen der unterschiedlichsten sozial ausgerichteten Managementtheorien speist.

Angesichts dieser Situation verfolgte die Leitung der ThULB Jena sehr bewusst einen Ansatz, der weni-

**organisatorischer Wandel muss sozial verankert und vermittelt werden**

**mangelnde Anpassungsfähigkeit von Managementkonzeptionen an Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes**

ger von einem spezifischen theoretischen Gesamtkonzept ausging, als vielmehr auf eigenen Erfahrungen und »Hinterkopftheorien« gründete, welche dann aber jeweils situationsgerecht unter Zuhilfenahme verschiedener Ansätze neuen Begebenheiten und sich verändernden sozialen Kontexten angepasst werden sollten.

Das theoretische Universum dieser Hinterkopftheorie – und das sei zunächst abstrakter formuliert – entspricht weitgehend den betriebssoziologischen Kriterien, die Gerhard Paul als bedeutend für den sozialen Wandel in der Bibliothek festgemacht hat: Partizipation, Kooperation, Autonomie, Konflikt, Motivation und Kommunikation (vgl. Paul 1999, S. 121–148). Partizipative Führung ist dabei nicht nur aus dem Grunde wichtig, dass im Sinne des Lean Management aus fachlichen und sachlichen Gründen die jeweils kompetenten Mitarbeiter einbezogen werden müssen, sondern auch deshalb, weil dies zur Legitimation des Führungshandelns selbst notwendig ist. Kommunikation hat dies im Wesentlichen zu berücksichtigen und muss insbesondere die Rahmenbedingungen dafür schaffen, Kooperation und Autonomie der Mitarbeiter der Bibliothek zu ermöglichen und entsprechende Motivationsfaktoren zu bedenken. Autonomie ist ein wichtiger Begriff in der nicht-bürokratischen Organisation, die Voraussetzung für Lean Management ist. In diesem Zusammenhang muss der Blick für mögliche soziale Konfliktfaktoren geschärft werden: So ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Partizipation und Autonomie zu mehr Diversität führen und die Bibliothek abhängiger wird vom Fachwissen einzelner selbstständiger Akteure, deren Einschätzung der eigenen Wichtigkeit mit der grundsätzlichen Regelgebundenheit des bibliothekarischen Alltages und insbesondere auch der Zielvorgaben der Bibliotheksleitung im Konflikt liegen können.

Als strukturellen Rahmen für den Umsetzungsprozess entschied man sich für eine flexible Struktur aus Arbeitsgruppen, die unter der Koordination eines Mitarbeiters mit Stabsfunktion den Übergangsprozess begleiten, konkrete Problem- und Fragenkreise erörtern und Lösungen erarbeiten sollten.

Grundansatzpunkt war hier zunächst eine inhaltliche Differenzierung nach verschiedenen Aufgabebereichen. Eine im Vorfeld durchgeführte offene Erhebung im Bereich der Teilbibliotheken hatte ergeben, dass sich die Problembereiche im Wesentlichen drei Gebieten zuordnen lassen: Bestand, Dienstplan und Benutzungsservice. Unter Bestand fallen etwa Fragen wie Retroprojekte, Restaurierung und Geschäftsgänge bei der Erwerbung. Im Themenfeld Dienstplan steht die Frage der Öffnungszeiten, der Optimierung

der Dienstpläne, der Koordinierung von Theken- und Hintergrundtätigkeiten, Vertretungsregelungen und des Einsatzgebietes studentischer Hilfskräfte. Benutzungsfragen betreffen schließlich die Fragen der Ausleihe, des Informationsaustausches innerhalb des Hauses und der Semesterapparate.

Für jedes dieser Themenfelder wurde eine Arbeitsgruppe vorgesehen. Um die vier Teilbibliotheken jeweils an der inhaltlichen Arbeit, in der es ja vor allem auch um eine Angleichung der unterschiedlichen Prozeduren gehen sollte, im gleichen Maße zu beteiligen, wurde entschieden, dass in jeder Arbeitsgruppe je ein Mitarbeiter aus den vier Teilbibliotheken vertreten sein sollte, was also eine Grundstruktur von drei Arbeitsgruppen à vier Mitarbeitern ergab. Die Mitarbeiter wurden im Wesentlichen von der Leitung ausgewählt und im Vorfeld angesprochen, ob sie an einer Mitarbeit Interesse hätten. Dabei wurde grundsätzlich auf die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters geachtet, dies aber auch im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb ihrer jeweiligen Teilbibliothek sowie der ThULB als Ganzes. Darin wurde auch eine Chance gesehen, zur Personalentwicklung beizutragen und unter Umständen auch zu vermeiden, dass alteingesessene Zuständigkeitsstrukturen sachwidrig beibehalten würden.

Die Arbeitsgruppen sollten den Schwerpunkt der fachlichen Arbeit darstellen und etwa alle ein bis zwei Wochen tagen. Jede Arbeitsgruppe hatte einen Sprecher, der für die Koordination der Arbeitsgruppe zuständig war und auch der Ansprechpartner für den Mitarbeiter in Stabsfunktion war. Ergänzend dazu wurden Sitzungen mit allen Mitarbeitern der Teilbibliotheken eingeplant, in welchen über die allgemeine Entwicklung und die Arbeit in den Arbeitsgruppen berichtet werden sollte. Diese Sitzungen waren in etwa vierwöchigem Abstand vorgesehen. Ergänzend sollten zur Koordination zwischen den Arbeitsgruppen bei Bedarf koordinierende Sitzungen stattfinden.

Der sich so ergebende Ansatz mit seinen personellen und organisatorischen Vernetzungen mit den AG-Mitgliedern kann als Verbindung zwischen einem Top-down- und einem Bottom-up-Ansatz mit den AG-Mitgliedern als Multiplikatoren begriffen werden. Die einzelnen Arbeitsgruppen stellen »Qualitätszirkel« im Sinne von Müller (2001) dar, also kleine Gruppen von Mitarbeitern, die in moderierten Sitzungen gemeinsam an Verbesserungen für ihren Arbeitsbereich arbeiten.

Soweit die Ausgangsposition. Im Folgenden wird, differenziert nach den von Gerhard Paul entwickelten Kriterien, konkreter dargestellt, welche Erfahrungen wir gemacht haben.

## ERGEBNISSE

### Partizipation und Kooperation

Grundsätzlich bestätigt hat sich die Wichtigkeit einer partizipativen und kooperativen Einbindung der Mitarbeiter, einerseits, um überhaupt die Problemlage umfassend zu durchdringen und damit die jeweils spezifischen Randbedingungen für die organisatorischen Maßnahmen herauszuarbeiten, andererseits auch, um die spezifischen Zielvorstellungen in einzelne, für alle handhabbare und nachvollziehbare Zwischenschritte untergliedern zu können. Es ergab sich grundsätzlich ein Zielvereinbarungsprozess mit einem »Kreislaufschema« im Sinne Nagelsmeier-Linke (Nagelsmeier-Linke 2004, S. 143): Ein Thema wurde zunächst allgemein durch den Koordinator auf die Tagesordnung gesetzt und den Mitarbeitern dann die Gelegenheit gegeben, aus ihrer Alltagspraxis in den Teilbibliotheken die dort praktizierten Verfahrensweisen zu schildern. In der Diskussion entwickelten sich dann weitere Fragenkomplexe, die am Ende der Sitzung gebündelt wurden und die Themenfindung für die nächste Sitzung beeinflussten. Dabei war grundsätzlich festzustellen, dass sich Partizipation und Kooperation je nach inhaltlichen Fragen und je nach Sozialisation der Mitarbeiter in den einzelnen AGs erheblich unterschied.

Bei den Arbeitsgruppen Bestand und Benutzung war allgemein trotz der Komplexität von Detailfragen ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und Partizipation festzustellen, dies deshalb, da die hier besprochenen Maßnahmen von den Mitarbeitern nicht so sehr als grundsätzliche Änderung ihrer Alltagspraxis wahrgenommen wurden. Im Bereich der Dienstplan-AG stellte sich die Situation insofern etwas anders dar, als hier weitreichendere Veränderungen vorzunehmen waren und deshalb die Zurückhaltung etwas ausgeprägter war. Hier wäre nicht nur die Frage der Öffnungs- und Servicezeiten und das spezifische Verhältnis zwischen Thekendienst und Hintergrundtätigkeiten zu nennen, welche die Mitarbeiter als grundlegend für ihren Berufsalltag ansehen, sondern vor allem auch die Frage der Erweiterung des Arbeitsplatzes bis hin zu Umsetzungen von Mitarbeitern in andere Abteilungen im Sinne von Flexibilität und Rotation (z. B. um Mitarbeiter aus kleineren Einrichtungen in größere Einheiten einzubinden). Hier war sehr viel Sensibilität vonnöten, um die Prozesse zu erklären. Vor zu viel Zutrauen zu Konzepten wie Job Enrichment und Job Enlargement und deren positiver Rezeption durch Mitarbeiter sei in diesem Zusammenhang gewarnt. Gerade im Kontext von Dienstplanfragen hat sich aber auch nachdrücklich bestätigt, dass sich eine

partizipative Einbindung der Mitarbeiter auszahlt. So konnte zum Beispiel eine geplante Reduzierung von studentischen Hilfskraftstellen, die anfänglich auf große Skepsis stieß, leicht dadurch auf den Weg gebracht werden, dass im Rahmen der Dienstplan-AG ein Vergleich des Einsatzes von studentischen Hilfskräften angestellt wurde und insbesondere auch darauf verwiesen wurde, dass man hinsichtlich dieses Problems »im gleichen Boot« sitze. Das Ergebnis war, dass der von den Mitarbeitern vorgelegte Entwurf für eine Reduktion von Hilfskraftstellen sogar über den Vorschlag des Koordinators hinausging.

Neben der Differenzierung nach Themenspektren ist auch festzustellen, dass Partizipation und Kooperation sich je nach Größe der jeweiligen Einheit unterscheiden, in der die Mitarbeiter sozialisiert worden sind. Räumlich gesehen differenziert sich die ThULB nach drei Ebenen: ein großes Hauptgebäude, dann größere Einrichtungen im Bereich der drei »externen« Teilbibliotheken und kleinere Zweigbibliotheken, in denen die Mitarbeiter über lange Zeit hinweg eigentlich gar nicht als Bibliotheksmitarbeiter, sondern eher als Institutsmitarbeiter sozialisiert wurden. Dabei ist es jedoch keinesfalls so, dass Mitarbeiter aus solchen kleineren Einheiten schüchterner oder weniger partizipativ wären, etwa weil sie von Lehrstühlen »untergebuttert« würden. Häufig haben sie eine Art Behauptungsverhalten entwickelt, das ihr Selbstbewusstsein gestärkt und sie für Partizipation deshalb auch grundsätzlich besonders aufgeschlossen gemacht hat: Sie schätzen es, ernst genommen zu werden, und nehmen Partizipationsangebote gerne wahr, um auf Mängel und Wünsche aufmerksam zu machen und für »ihre« Einrichtung »etwas zu erreichen«. Wichtig ist hier jedoch, die Richtung dieser Kooperationsbereitschaft zu beachten und Partizipationsangebote entsprechend einzuordnen; im Einzelfall können diese nämlich auch dadurch motiviert sein, »selbstgestrickte« Lösungen einfach beibehalten zu wollen. Bei Mitarbeitern, die in größeren Einheiten sozialisiert worden sind, ist generell zu beobachten, dass sie eine stärkere Orientierung an etablierten Hierarchien haben und das schon vorhandene soziale Beziehungsgefüge eine größere Rolle beim Partizipations- und Kooperationsverhalten spielt. Dies macht die Zusammenarbeit unter Umständen etwas spröder, bietet aber auch den Vorteil, dass diese Mitarbeiter vorgeschlagenen Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind, weil sie weniger die Notwendigkeit sehen, eigene Lösungen »verteidigen« zu müssen.

### Autonomie

Das Ergebnis des Projektes war, dass Autonomie, also

**Partizipation und Kooperation je nach inhaltlichen Fragen und je nach Sozialisation der Mitarbeiter sehr unterschiedlich**

die Bereitschaft, im eigenen Kompetenzbereich Entscheidungen selbst zu treffen und, wenn möglich, flexibel zu reagieren, im Wesentlichen auf das Partizipations- und Kooperationsangebot seitens der Leitung aufbaut und sich nicht einfach von selbst einstellt. Dies bedeutet nicht, dass Autonomie angeordnet werden muss, wohl war es jedoch für die Mitarbeiter sehr wichtig, dass Autonomie auch durch die formale Hierarchie in der Bibliothek gedeckt und damit institutionell abgesichert ist. Ansonsten ist der Grad der Unsicherheit zu groß. Dies bedeutet, dass einerseits Hierarchien mitunter auch klar bestätigt werden müssen und dies andererseits aber auch durch eine besondere »milde« Form der Ergebniskontrolle, die Fehler und Schwierigkeiten mit Humor nimmt, begleitet werden muss. Im grundsätzlichen Arrangement der Teamstruktur sollte sich dies widerspiegeln. So ist es wichtig, dass der jeweilige AG-Sprecher im Auftrag durch den Koordinator die Sitzungstermine mit den AG-Mitgliedern selbstständig abstimmt. Den AG-Mitgliedern muss das Gefühl vermittelt werden, dass es sich um »ihre« Arbeitsgruppe handelt.

Die Erfolge waren in allen drei Arbeitsgruppen deutlich zu sehen. So wurden in den Teilbibliotheken weitgehend selbstständig Entwürfe für neue Dienstpläne erstellt, die dann auch im Wesentlichen so umgesetzt werden konnten. Mitarbeiter in den Teilbibliotheken kümmern sich weitgehend selbstständig um Vertretungsfragen. Im Bereich der Bestands-AG wurde eine Umsetzungsmaßnahme durch Mitarbeiter vor Ort zu großen Teilen selbstständig organisiert und realisiert; ferner ergab sich eine selbstständige Abstimmung mit dem Leiter der Restaurierungsabteilung für Fragen der Bestandsrestauration. Im Rahmen der AG Benutzungsservice wurde zur Koordination der Projekte ein Wiki eingerichtet, in das die Mitarbeiter der AG selbstständig Material einstellen und kommentieren konnten. Das Projekt befindet sich noch in der Anfangsphase, zeigt aber schon vielversprechende Ergebnisse: so entdeckten einige Mitarbeiter das Wiki für sich, verwendeten es für eigene, weitere Projekte und führten auch selbstständig Schulungsmaßnahmen durch. Es ist sogar gelungen, die Abstimmung der Sitzungstermine über das Wiki vorzunehmen.

Wie schon beim Punkt »Partizipation« angemerkt, ist auch bei der Frage autonomen Handelns grundsätzlich damit zu rechnen, dass dies je nach Sozialisation der Mitarbeiter unterschiedlich ausfällt. Hier ist insbesondere von Bedeutung, dass Autonomie in kleineren Einrichtungen sehr leicht dazu führen kann, dass die alten Wege nicht verlassen, sondern noch geradezu verstärkt werden. Autonomes Handeln sollte in diesem Fall also grundsätzlich immer auch wieder par-

tizipativ und kooperativ mit der Leitung rückgekoppelt werden. Allgemeiner bleibt auch festzuhalten, dass autonomes Handeln nicht prinzipiell bedeutet, dass sich die Unternehmenskultur in Richtung auf mehr Offenheit und Abnahme starren bürokratischen Handelns entwickelt. Im Bibliothekshauptgebäude, wo die Regelungen der Benutzungsordnung klar durchgesetzt sind und regelgebundenes Arbeiten damit ohne Probleme möglich ist, bedeutet souveränes Handeln und Autonomie zum Beispiel primär Offenheit und Abkehr von der starren, bürokratisch ausgerichteten Bibliothek und ist damit grundsätzlich positiv zu bewerten. In kleineren Einheiten allerdings, wo Regeln nur schwer durchzusetzen sind und der Bruch der Regeln durch Professoren und Mitarbeiter schon selbst zur Regel geworden war, wäre eigentlich »stures« regelgebundenes Arbeiten eher im Sinne der Bibliothek. Dies heißt, dass den Mitarbeitern jeweils kontextbezogen vermittelt werden muss, was autonomes Handeln im Sinne der Bibliothek als einschichtigem System vor Ort konkret bedeutet. Wenn notwendig, sollten Kollegen vor Ort auch institutionell in Schutz genommen werden, wenn sie sich in einigen Regularien gegen Universitätsinstitute durchsetzen wollen.

### Motivation

Motivationsfaktoren, wie sie allgemein konstatiert werden, etwa Realisation von Zwischenzielen, die Beachtung intrinsischer Motive etc., sollen hier nicht beleuchtet werden, da sie allgemein bekannt sein dürften. Hier soll eher auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsgruppengröße und Motivation abgehoben werden. Aus dem Jenaer Projekt kann geschlossen werden, dass eine differenzierte Aufgabenverteilung je nach Größe einer Arbeitsgruppe bedeutsam ist. Für spezifische inhaltliche Tätigkeiten oder für Sondertätigkeiten, welche die flexible Hinzunahme von Expertenwissen notwendig machte, hat sich eine Gruppengröße von vier bis fünf Mitgliedern gut bewährt. Bei Veranstaltungen, die eher allgemeine Information zum Inhalt haben und weitgehend auf die Weitergabe dieser Information ausgerichtet sind, erwiesen sich auch größere Gruppen als unproblematisch. Damit bestätigen sich Untersuchungen über den Zusammenhang von Teamgröße und Arbeitsmotivation (siehe etwa Heimbrock 2000, S.107) und auch das verwendete Teamkonzept. Insbesondere ist Heimbrock insofern zuzustimmen, als die Teamleistung durch die Kontrolle eines Koordinators nicht abgemindert wird. Ganz im Gegenteil war eher zu konstatieren, dass Schwierigkeiten und Ängste dadurch abgemildert werden können, was wiederum zur Steigerung der Arbeitsmotivation führt (vgl. Heimbrock 2000, S.108).

## Kommunikation

Gerhard Pauls These, nach der im Bibliothekswesen grundsätzlich eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation, ein stark ausgeprägtes Pflichtbewusstsein und ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft vorliegen, kann nach unseren Erfahrungen zugestimmt werden; deutlich wurde aber auch, dass die Mitarbeiter eine »Inszenierung von Innovation« (Paul 2000, S. 14) erwarten. Beim kommunikativen Verhalten sollten nicht nur die üblichen Regeln eingehalten werden wie etwa gute Vor- und Nachbereitung, klare Struktur und ausreichende Erläuterungen, um etwa Informationsdefizite bei den Mitarbeitern und Zeitverschwendung zu verhindern und den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, auch kommunikativ »mitgenommen« zu werden (siehe etwa Müller 2001, S. 314). Dabei sollte man sich auch der Notwendigkeit bewusst sein, dass Begrifflichkeiten geklärt werden müssen und erörtert werden muss, was die Mitarbeiter jeweils vor dem Hintergrund ihres konkreten Tätigkeitsfeldes unter einem bestimmten Begriff verstehen. Im Einzelfall kann es schon notwendig sein, auch relativ einfache Begriffe wie etwa »Semesterapparat«, »Dauerleihe« und »Handapparat« terminologisch zu klären. Generell sollten abstrakte Begriffe immer anhand der jeweiligen Alltagspraxis konkretisiert werden. Wird diese Klärung versäumt, so kann dies zur Folge haben, dass Mitarbeiter entweder überhaupt nicht verstehen, was

gemeint ist, oder, noch problematischer, sich überfahren fühlen, was dann die Bereitschaft zu Partizipation und Kooperation untergräbt. So ist möglichst zu vermeiden, abstrakte Leitbilddebatten in Arbeitsgruppen hineinzutragen und damit verbundene Begrifflichkeiten wie etwa »Kundenorientierung« ohne situativen Bezug stehen zu lassen. Damit kann man auch einer Haltung des »genau das haben wir immer schon so gemacht« vorbeugen: Wird z. B. sofort erörtert, was die Mitarbeiter konkret unter einem Begriff wie »Kundenorientierung« verstehen, so wird rasch offensichtlich, dass dies je nach Kontext ganz unterschiedliche Dinge bedeuten kann: vom Kaffeekochen für den Professor bis hin zur selbstständigen wissenschaftlichen Recherche, die eigentlich eher in den Bereich des Fachreferates fallen würde.

## Konflikt und Konfliktlösungsansätze

Dass Faktoren wie Autonomie und Partizipation in einem Spannungsverhältnis mit der grundlegenden Regel- und Hierarchiegebundenheit einer Bibliothek stehen können, wurde weiter oben schon ausgeführt. Hier soll auf die spezifische Problematik abgehoben werden, wie sie sich durch die Einrichtung von Arbeitsteams ergeben hat.

In der Literatur finden sich zahlreiche Aussagen, welche sich auf die besonderen Schwierigkeiten und Konfliktlagen beziehen, die durch die Einrichtung von

**Klärung von Begrifflichkeiten wichtig**

BDSL-ONLINE  
BIBLIOGRAPHIE DER DEUTSCHEN SPRACH- UND LITERATURWISSENSCHAFT  
Online-Ausgabe ab 1985, laufend aktualisiert  
Herausgegeben von Wilhelm R. Schmidt  
Bearbeitet von Doris Marek und Susanne Pröger

[www.bdsl-online.de](http://www.bdsl-online.de)

Online-Lizenz 4/2007 bis 3/2008. Über 300.000 Titelnachweise  
Jahresgebühr für deutschsprachige Länder € 978.-, andere Länder € 759.-

Die BDSL ist die wichtigste bibliographische Informationsquelle für den Bereich Germanistik. Sie wird von der Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg zu Frankfurt am Main als Schwerpunktbibliothek für Germanistik per Autopsie erstellt. Im Vergleich zur Buchversion bietet BDSL-online dem Wissenschaftler und Literaturinteressierten ein erhebliches Maß an vereinfachter Recherche und erhöhter Rechercheausbeute, da ja hier jahrgangsübergreifend recherchiert werden kann. Die Online-Version enthält alle in digitaler Form vorliegenden Berichtsjahrgänge von 1985 bis in die Gegenwart. Die Berichtsjahrgänge 1985 bis 1995 sind online frei zugänglich und kostenlos. Der Zugriff auf die Folgejahre wird vom Verlag über ein kostenpflichtiges Abonnement angeboten. Die Buchausgabe der BDSL wird beibehalten; der Preis für ein paralleles Abonnement der Buchausgabe beträgt € 100.-. Konsortien erhalten ab 10 Teilnehmern 10%, ab 20 Teilnehmern 20% Rabatt auf den Abonnementspreis für die Online-Ausgabe. Ihre Bestellung richten sie bitte direkt an den Verlag: [verlag@klostermann.de](mailto:verlag@klostermann.de)

VITTORIO KLOSTERMANN



kaum soziale Konflikte  
in und zwischen den  
Arbeitsgruppen

Arbeitsteams auf Unternehmen zukommen können. Die Abnahme des Formalisierungsgrades durch die Einführung von Teams könne etwa dazu führen, dass persönliche Beziehungen und Affekte zwischen den Mitarbeitern wichtiger werden und dass es schwieriger werde, Emotionen sachlich zu disziplinieren: dies widerspreche der Eigendynamik der Teams als eigenverantwortlichen Organisationseinheiten (vgl. Paul 1999, S. 137 ff.). Klaus Jürgen Heimbrock macht darauf aufmerksam, dass die Bildung von Arbeitsgruppen die Distanz zu Nichtmitgliedern ausweiten oder die Konkurrenz zwischen Arbeitsgruppen negative Konsequenzen für ein Unternehmen als Ganzes haben könne (vgl. Heimbrock 2000, S. 108).

Eine unserer wesentlichen Erfahrungen in diesem Kontext war, dass es kaum zu sozialen Konflikten in den Arbeitsgruppen selbst oder zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen gekommen ist. Dies mag zum einen daran gelegen haben, dass die Arbeitsgruppen inhaltlich klar differenziert waren und so kein Konkurrenzverhältnis aufkommen konnte, zum anderen aber auch daran, dass die Mitglieder eben jeweils aus unterschiedlichen Teilbibliotheken stammten und sie daher keine sozialen Konflikte aus ihrer jeweiligen Arbeitsrealität in die Arbeitsgruppen hineinragen konnten. Darin mag der Vorteil einer dislozierten Bibliothek liegen. Ein Problem in den Arbeitsgruppen ergab sich allerdings immer dann, wenn Mitarbeiter davon ausgingen, dass ihre Teilbibliothek im Vergleich zu anderen Teilbibliotheken ungerecht behandelt werde. Solchen Konflikten ließ sich am besten dadurch begegnen, dass sie möglichst offen und direkt in die Arbeitsgruppen eingebracht wurden: Durch eine Diskussion unter den Mitarbeitern ergab sich dann häufig, dass die wahrgenommene Ungerechtigkeit auf mangelnder Kenntnis der verschiedenen Umstände und Arbeitsherausforderungen an anderen Teilbibliotheken gründete. Es gab hier zahlreiche »Aha-Effekte« in den Sitzungen. Bewährt hat sich auch hier wieder die schon oben geschilderte »partizipative Konfliktbewältigung«, die darauf abhob, dass alle »im gleichen Boot« sitzen. Wichtig ist, allen Mitarbeitern immer wieder zu verdeutlichen, dass die AG-Arbeit kein Nullsummenspiel ist und dass letztendlich alle von einer Problembewältigung profitieren werden.

Grundsätzlichere Konfliktlinien zeigten sich jedoch teilweise beim Zusammenspiel von Arbeitsgruppen und den jeweiligen Teilbibliotheken. So waren bei der Auswahl der AG-Mitglieder ältere Hierarchien in den Teilbibliotheken nicht unbedingt beachtet worden, was dort streckenweise zu Akzeptanzproblemen führte. Einigen Mitarbeitern fiel es generell schwer, mit den flacheren Hierarchien zurechtzukommen und

zu akzeptieren, dass ein Mitarbeiter, der immer »nur« als Kollege wahrgenommen wurde, nun auf einmal bei bestimmten Fragestellungen als Experte die Rolle eines »Quasi-Vorgesetzten« einnahm.

Hier hat es sich sehr bewährt, die Arbeitsgruppen im Rahmen von Dienstbesprechungen mit allen Mitarbeitern aus den jeweiligen Teilbibliotheken »einzu-betten« und die Mitarbeiter aus den Arbeitsgruppen auch im spezifischen Kontext der Teilbibliotheken zu positionieren. Damit konnte zudem verhindert werden, dass aus den Arbeitsgruppen »Informations-inseln« wurden. Bei spezifischen Problemen hat es sich auch als wichtig erwiesen, in individuellen Mitarbeitergesprächen die neue Situation zu erläutern und zu verdeutlichen, dass die Arbeit der AG-Mitglieder von der Leitung gedeckt und damit auch hierarchisch legitimiert ist. Zur Überwindung von Konflikten sollte man generell auch den Mut haben, auf die dienstrechtliche Hierarchie zu verweisen. Denn dies steht keinesfalls dem Gedanken von Autonomie und Partizipation entgegen und kann auch für eine Stärkung dieser sozialen Faktoren nützlich sein, zum einen, da es den Mitarbeitern das sichere Gefühl von Kontinuität gibt, und zum anderen, weil es eine Art externer Klärung von notwendigen Positionierungen möglich macht: soziale Konfliktfaktoren in der Gruppe können so quasi in einen formal-sachlichen Zusammenhang gebracht und dadurch abgemildert werden. In diesem Kontext sei auch darauf verwiesen, dass trotz aller formalen Gebundenheit auch der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes den Forderungen nach individuellen Gestaltungsmöglichkeiten nicht entgegensteht (vgl. Paul 1999, S. 137) und Autonomie damit als durchaus regelkonform begreifbar macht; dies bedeutet natürlich, im Vorfeld bei der Auswahl der Mitarbeiter deren Eingruppierung entsprechend zu beachten.

Für das Gelingen der Zusammenarbeit hat es sich auch als sehr nützlich erwiesen, die positiven Seiten eines Konfliktes zu erkennen. Denn erst an Konfliktlinien werden gemeinsam zu überwindende Probleme deutlich. Konflikt ist nach Gerd Paul »systemkonsequent« (Paul 1999, S. 143) und damit für das Gelingen sozialen Wandels unabdingbar.

## FAZIT

Die Umorganisation im Bereich der Teilbibliotheken bestätigte das Diktum Gerhard Pauls vom »Leiten als komplexe soziale Interaktion« (Paul 2000, S. 11). Die Anforderungen an das Leitungspersonal gehen dabei über die klassischen Managementaufgaben hinaus. Die Bewusstmachung der sozialen Dimension des Leitungshandelns sollte in Zukunft stärker in die Ausbildung integriert werden. Theoretisch in seiner Gänze

teilweise Probleme beim  
Zusammenspiel von  
Arbeitsgruppen und jewei-  
ligen Teilbibliotheken

gelernt werden kann ein so komplexer Prozess wie soziales Führungshandeln allerdings nicht; er lässt sich allenfalls theoretisch vorstrukturieren und muss auf längeres Erfahrungswissen zurückgreifen, das jeweils vor Ort gemacht wurde. Die Randbedingungen bei einem Umorganisationsprozess sind so zahlreich, dass sie wohl nie im Rahmen einer umfassenden Theorie abgebildet und bewältigt werden können.

Abgesehen von der Bedeutung spezifischer Randbedingungen bestärken unsere Erfahrungen auch die These, dass räumliche Dislozierung so weit reichende soziale Folgen hat, dass diese sich durch organisatorische Maßnahmen nicht vollkommen beseitigen lassen und dass es einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem räumlichen Zentralisierungsgrad einer Bibliothek und ihrer Organisationsstruktur gibt. Der Umkehrschluss, dass nur bei einer Zentralisation (etwa durch entsprechende Baumaßnahmen) die Organisationsstruktur in Richtung Einschichtigkeit entwickelt werden könnte, gilt jedoch nicht. Die Möglichkeiten für Leitungshandeln sind gegeben, wenn es nur flexibel genug reagiert und den Heterogenitäten eines Umgestaltungsprozesses mit Kreativität begegnet.

## LITERATUR

**Barth, Dirk** (1997): Vom zweischichtigen Bibliothekssystem zur kooperativen Einschichtigkeit. In: ZfBB 44 (1997) 5, S. 495–522.

**Halle, Axel** (2002): Strukturwandel der Universitätsbibliotheken: von der Zweischichtigkeit zur funktionalen Einschichtigkeit. In: ZfBB 49 (2002) 5–6, S. 268–270.

**Heimbrock, Klaus Jürgen** (2000): Die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung. Flensburg: FH Flensburg, 2000, [http://webdoc.](http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/diss/2003/zhb-flensburg/dissert/heimb/default.htm)

[sub.gwdg.de/ebook/diss/2003/zhb-flensburg/dissert/heimb/default.htm](http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/diss/2003/zhb-flensburg/dissert/heimb/default.htm) (Stand 12.3.2007).

**Müller, Maria Elisabeth** (2001): Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke. In: Bibliothek 25 (2001) 3, S. 305–316, [www.bibliothek-saur.de/2001\\_3/305-316.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2001_3/305-316.pdf) (Stand 12.3.2007).

**Nagelsmeier-Linke, Marlene** (2004): Personalführung. In: Rudolf Frankenberger und Klaus Haller (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München: K. G. Saur, 2004, S. 134–146.

**Neubauer, Wolfram** (2004): Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien. In: Rudolf Frankenberger und Klaus Haller (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München: K. G. Saur, 2004, S. 117–133.

**Paul, Gerhard** (1999): Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Berlin: HU Berlin / Dissertation, 1999, <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/phil/paul-gerhard/PDF/Paul.pdf> (Stand 12.3.2007).

**Paul, Gerd** (2000): Bibliothek als soziales System – Leitung als soziale Interaktion – Innovation als sozialer Prozess. In: Gerhard Paul (Hrsg.): Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation. Dokumentation einer Tagung. Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut, 2000, S. 7–15.

**räumliche Dislozierung  
hat weitreichende soziale  
Folgen**

## DER VERFASSER

**Dr. Benjamin Vauteck** ist Volontär an der Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena, Bibliotheksplatz 2, 07743 Jena, [vauteck@thulb.uni-jena.de](mailto:vauteck@thulb.uni-jena.de)