

Digitaler Wandel braucht eine neue Führungskultur

Eine besondere Herausforderung für Bibliotheksleitungen ist es, Transitionsprozesse zu verstehen und zu begleiten

Stephan Holländer

Am 14. und 15. Februar fand an der Universität St. Gallen die zweite DACHS-Tagung der Bibliotheksverbände aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol statt. Pandemiebedingt war die Durchführung nach der ersten Tagung 2019 an der LMU in München mehrfach verschoben worden, daher fand die zweite Tagung mit 160 Teilnehmenden erst jetzt statt. Sie war den Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung in einer sich wandelnden Arbeitswelt gewidmet. Die vier Vertreterinnen der Verbände, die die Tagung organisierten, eröffneten die Tagung mit ihren Grußworten. Als Vertreter der Universität St. Gallen kam Bruno Hensler zu Wort. Er umriss gleich die Ausgangslage der kommenden zwei Tage, indem er darauf hinwies, dass bereits vor einiger Zeit eine Veranstaltung am gleichen Ort sich mit der Frage der Universität der Zukunft beschäftigt habe. Man habe sich mit den Treibern der Zukunft wie z.B. der Künstlichen Intelligenz (KI) auseinandergesetzt.

Das ausgezeichnete Einführungsreferat hielt die wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin Lena Rudolf vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie befasste sich mit den Faktoren, die zur Transformation in der heutigen Arbeitswelt führen.

Gleich zu Beginn wies sie auf die geänderte Situation von Arbeitnehmenden hin. Waren Arbeitnehmende im vergangenen Jahrhundert noch in ausgeprägte Hierarchien und zu festen Arbeitszeiten an einem fixen Arbeitsort eingebunden, so hat sich heute zunehmend eine mobil-flexible Arbeitsweise etabliert, die einen unterschiedlich hohen Anteil an Homeoffice beinhaltet. Dies erfordert andere Organisationformen. So ging man in den neunziger Jahren weg von einer hierarchischen Organisation und zu einer Matrixorganisation über. Heute setzt sich zunehmend eine Netzwerkorganisation durch. Die Corona-Pandemie hatte zu einem rapiden Anstieg von Homeoffice und virtuellem Arbeiten geführt und so Arbeitsformen möglich gemacht, die noch kurz zuvor für viele unvorstellbar schienen. „Hybrid Work“ war somit kein Übergangsphänomen, sondern wurde zum Kernmerkmal der heutigen Arbeitswelt. Es stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiten-



Zahlreiche Teilnehmende folgen den Referaten mit aufmerksamem Interesse.

Alle Fotos:
Hannes Thalmann

den mit diesem Umbruch umgehen. Hier zeigte die Referentin interessante Statistiken einer St. Galler Langzeitstudie¹. Nahezu ein Drittel aller Mitarbeitenden bekunden Schwierigkeiten mit dem hybriden Arbeiten. Es fällt auf, dass gerade Arbeitnehmende der Generation Z zu 73 % Mühe mit dem Arbeiten im Homeoffice bezeugen, während die Generation der Baby-Boomer mit ihrer längeren Arbeitserfahrung und tendenziell auch längerer Unternehmenszugehörigkeit nur zu 41 % von Schwierigkeiten berichten. Eine weitere Veränderung, die die heutige Arbeitswelt prägt, ist der demographische Wandel. Bisher gab es einen Arbeitgebermarkt, in dem es mehr Arbeitssuchende als Arbeitsplätze gab. Durch den Fachkräftemangel entstand zunehmend ein Arbeitnehmermarkt. Somit sind sowohl die digitale Transformation, die sich durch den Durchbruch neuer Technologien wie der Künstlichen Intelligenz abzeichnet, als auch der demografische Wandel starke Treiber der Transformation der Arbeitswelt.

Die neue Form des hybriden Arbeitens setzt nicht nur neue digitale Kommunikationstechnologien voraus, die

¹ Quelle: Heike Bruch (2022) Hybrid Work – Empirische Bilanz und Perspektiven, Haufe Akademie.

Lena Rudolf,
Doktorandin an
der Universität St.
Gallen hielt die
Keynote.
Heike Ehrlicher,
Bibliosuisse,
begrüßt die Teil-
nehmenden der
Tagung.



unter anderem flexibles Arbeiten erst ermöglichen, sondern es werden auch keine fixen Arbeitsplätze am Ort des Arbeitgebers mehr gebraucht. Neben diesen technischen und arbeitsplatzökonomischen Elementen verlangt „New Work“ auch einen flexiblen und adaptiven Führungsstil. Dieser Führungsstil beruht auf einer Vertrauenskultur im Unternehmen und einer hohen Selbstkompetenz der Mitarbeitenden, sowie der Kompetenz zur Nutzung agiler Methoden. Dies alles stellt hohe Ansprüche an die Führung von Unternehmen wie auch an Bibliotheken und ihre Mitarbeitenden. Daher ist nicht erstaunlich, dass

und beschlossen werden. Die Fragen, die geklärt werden müssen, sind: Wer ist wofür zuständig? Wer gibt welche Informationen weiter? Es muss sichergestellt sein, dass keine Informationslücken entstehen. Ein fluider Informationsfluss ist im hybriden Arbeitsalltag besonders wichtig.

- **Hybride Meetings effektiv gestalten und moderieren.** Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass Teammeetings sorgfältig vorbereitet, durchgeplant und gut moderiert werden. Ein wichtiges Element dabei ist eine hybride Meeting-Etikette, die sowohl für die Mitarbeitenden im Homeoffice als auch für die Mitarbeitenden vor Ort gleichermaßen gilt.

- **Zusammenhalt hybrider Teams mit ausgewählten Formaten stärken.** Wenn sich hybride Teams, teilweise monatelang, nicht in Präsenz sehen, leidet der Zusammenhalt. Daher müssen digitale Formate eingeführt werden, die den Austausch und den Zusammenhalt fördern. So bieten sich neben dem virtuellen Kaffee auch regelmäßige Präsenztreffen an, z.B. in Form eines Teamtages im Monat, an dem alle Mitglieder, wenn möglich, vor Ort zusammenkommen.

- **Klare Regeln und ein gemeinsames Verständnis hybrider Zusammenarbeit.** Hier gilt es ein gemeinsames Verständnis zu finden, wie man Teams hybrid zusammenarbeiten lassen kann? Welche Kernarbeitszeiten sollen gelten? Wie oft gibt es „Präsenztage“ im Büro? Wie werden hybride Sitzungen moderiert? Und nicht zuletzt: Ist der Teamtage als Präsenztermin verpflichtend?



Die Kontakte
unter Kollegen
wurden in den
Pausen erneuert.

dies auch zu einer Überforderung der Leitungsebene führen kann. Wenn Hierarchien reduziert werden, besteht die Gefahr, dass eine Laissez-faire-Kultur entsteht, also eine Art „Nicht-Führung“, in der eine Indifferenz gegenüber Leistung sowie Menschen herrscht. Dies gilt es abzuwenden und einen sinn- und menschenorientierten Führungsstil in unterschiedlichen Bereichen einzuführen. Im Referat wurden folgende Punkte für eine erfolgreiche Umsetzung einer Hybrid-Work-Arbeitskultur genannt:

- **Vertrauen als Grundvoraussetzung hybrider Zusammenarbeit.** Ein Vertrauensvorschluss seitens der Leitungsebene an die Mitarbeitenden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des Vorhabens. Dieser Vertrauensvorschluss wird benötigt, damit Mitarbeitende frei und flexibel im hybriden Arbeitsmodus tätig sein können.
- **Klare Abstimmungsprozesse und Kommunikation.** Die Prozesse müssen gemeinsam im Team besprochen

Die Umsetzung und Einhaltung dieser Punkte sind sehr anspruchsvoll. Daher gab Lena Rudolf den Anwesenden einen Rat von Peter Drucker mit auf den Weg: Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann erst zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.

Im Anschluss an das Einführungsreferat erzählten verschiedene Referierende aus der Praxis in Werkstattberichten, die von den Organisatoren der Tagung thematisch breit angelegt waren:

In einem ersten Praxisreferat sprachen Ladina Tschander, Madeleine Boxler-Klopfenstein und Daniel Poth über

den Erfahrungsaustausch zwischen der neugegründeten Universitätsbibliothek Zürich und der Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg in Frankfurt am Main. Anlass für den Austausch waren Fragen zu den Auswirkungen exogener Faktoren wie Einsatz neuer Werkzeuge, neue Arbeitsmethoden, neue Technologien, Open-Access-Beratungen wie auch indogener Faktoren wie Fachkräftemangel, sinkende Budgets, zunehmende Pensionierungen aufgrund des demografischen Wandels auf die Organisationsentwicklung und Praxis an beiden Bibliotheken.

Eine wesentliche Aufgabe der Leitung ist es, für die Zukunftsfähigkeit der Organisation bzw. des eigenen Verantwortungsbereichs zu sorgen. Es geht zunächst darum, tragfähige Strategien zu entwickeln. Die Ziele, die man in den beiden Bibliotheken mit einer neuen Strategie erreichen möchte, sind unter anderem eine Profilschärfung der Bibliothek und das Sichtbarmachen eines Alleinstellungsmerkmals, sowie das Erreichen einer kontinuierlichen Prozessverbesserung und damit etwas zur Strukturentwicklung beizutragen. Diese Ziele müssen in der Folge umgesetzt und mit Leben gefüllt werden. Aktuell sehen sich beide Bibliotheken mit einer zunehmend dynamischen Umfeldentwicklung und einem Wertewandel auf Seiten der Nutzenden, wie auch mit neuen Bedürfnissen der Mitarbeitenden konfrontiert. Dies erschwert die langfristige Planung und macht eine laufende Zielüberprüfung und -anpassung notwendig, was schließlich zu einer Reorganisation der Organisationsstruktur führte. Aktuell steckt man in einem Transformationsprozess. Hierzu ist die Mitnahme der Mitarbeitenden wie auch der externen Stakeholder wichtig, gab es doch in Zürich Widerstand von drei Fakultäten. Sichtbares Zeichen der Neuausrichtung ist das neu geschaffene Berufsprofil des Liaison Librarians, wobei in Zürich etwas anderes darunter verstanden wird als in den USA². FN hochstellen

Zwischen der Bibliothek der Universität Zürich und der Zentralbibliothek Zürich, die auch die Aufgabe einer Kantonsbibliothek hat, wurde ein Kooperationsabkommen geschlossen. Dabei zeigte sich die unterschiedliche Ausgangslage. Die Universitätsbibliothek Zürich, da gerade neu gegründet, verfügte im Gegensatz zur Zentralbibliothek noch über keine Strategie. Um dasjenige zusammenzuführen, was zusammengehört, war ein großer Aufwand nötig, galt es doch, alle in die künftige Zielsetzung der kooperierenden Bibliotheken einzubeziehen, auch die Widerständler. Dies führte zu großen Diskussionen, Doppelspurigkeiten und auch zu einer neuen Auslotung der Zuständigkeiten. 2024 befindet man sich in der Umsetzung. Für diese Phase wurden drei Jahre eingeplant. Die Formulierung eines gemeinsamen Produktportfolios

und die Abgabe der Verantwortung an die nun zuständigen Teams waren für die gesetzten Ziele wichtig. Noch ist man nicht am Ziel, gilt es doch nach wie vor einen großen Kommunikationsaufwand mit allen Mitarbeitenden zu betreiben. Jobrotationen, Sabbaticals sowie neue Formate zum betrieblichen Austausch sollen die Umsetzung der Strategie unterstützen und erleichtern.

Alexander Berg-Weiß von der LMU München und Olaf Eigenbrodt von der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg – Carl von Ossietzky berichteten über forschungsnahes Arbeiten als Querschnittsaufgabe. Forschungsnahes Arbeiten ist ein zentrales Kriterium in Universitäten und Hochschulen und gehört zu den besonders herausfordernden Aufgaben von Universitäts- und Hochschulbibliotheken und allgemein von Querschnittseinrichtungen



(Bibliotheken, Rechenzentren, Bauabteilungen). Diese Institutionen und ihre Abteilungen müssen forschungsbezogen, bedarfsorientiert und zudem oft unter Zeitdruck handeln. Forschungsnähe ist immer fächerbezogen zu gestalten. Daher müssen Fachunterschiede wie auch methodisch differierende Herangehensweisen an die Forschenden innerhalb der jeweiligen wissenschaftlichen Einrichtung berücksichtigt werden. Fachinformationsdienste oder Open-Science-Abteilungen der Bibliotheken leisten diese forschungsnahen Dienstleistungen. Bezüglich ihres Angebots stehen wissenschaftliche Bibliotheken in starker Konkurrenz zu externen Dienstleistern. Der digitale Wandel mit neuen Technologien und neuen Möglichkeiten der Vernetzung sowie die massenhafte Generierung von Daten führen zu dieser Ausgangslage. Für die Nutzenden entsteht ein Informationsüberfluss. Daher ist für die akademischen Bibliotheken die Fortentwicklung ihres Produkte- und Dienstleistungsportfolios von strategischer Bedeutung.

Im Folgereferat von Benjamin Auberer und Martin Sprenger von der Universitätsbibliothek München wurde

Lebhafter Austausch zu den gehörten Vorträgen fand unter den Teilnehmenden statt.

² Ausführlicher dazu Stephan Holländer, Und sie bewegt sich doch! In BIT-Online Heft 26 (2023) Heft 1, S. 39ff

*Die Tagung war
außerordentlich
gut besucht.*



ein weiterer Aspekt aufgegriffen und mit Bezug auf die neue Fokussierung der Fach-Referate erläutert. Es wurde festgestellt, dass es eine historisch gewachsene Doppelfunktion bei der Fachbibliotheksleitung und der Geschäftsführung gibt. Daher wurde im vergangenen Jahr ein Workshop zur Neuaufstellung der Fach-Referenten und -Referentinnen durchgeführt. Fazit des Workshops: Geschäftsführungen übernehmen künftig auch die Organisationen von Fachbibliotheken. Die reinen Fachreferate wurden aufgelöst und Fachreferenten übernahmen zusätzlich eine oder mehrere Referatetätigkeiten.

Eva Ramminger von der Universitätsbibliothek Innsbruck befasste sich in ihrem Vortrag mit der Rekrutierung talentierter Nachwuchskräfte. Längst hat sich herumgesprochen, dass sich der Stellenmarkt von den analogen Medien weg in den virtuellen Raum des Internets und zu den sozialen Medien verlagert. Mit dieser Entwicklung vergrößerte sich die Reichweite und beschleunigte sich die Geschwindigkeit des Auswahlprozesses bei der Rekrutierung entscheidend. Daher plädiert Eva Ramminger für eine Ausweitung der Rekrutierungskompetenz in Bibliotheksorganisationen als Teil der Organisationsentwicklung, da der Markt der Arbeitskräfte hart umkämpft ist und auch Fachkräftemangel herrscht.

Benjamin Flämig ging in seinem Vortrag auf die agile Strategie- und Organisationsentwicklung an der Zentral-Hochschulbibliothek Luzern (ZHB LU) ein. 2019 war die Erarbeitung einer neuen Strategie für die Bibliothek für die Jahre 2023–2026 nötig. Dazu wurden verschiedene digitale Workshops durchgeführt. In einem ersten Workshop wurde Rückschau auf die bisherige Strategie gehalten. In einem zweiten Workshop wurden alle Mitarbeitenden in einem partizipativen Prozess in das Formulieren neuer

Zielsetzungen eingebunden. Aufgrund der formulierten Zielsetzungen wurden in einem dritten Workshop Maßnahmen zur Organisationsverbesserung erarbeitet und auch neue Strategiefelder für die Jahre 2023–2026 entwickelt. Als zusätzliches Orientierungsinstrument wurde ein Kompass 2029 erarbeitet, der als Leitbild aufzeigt, wo die Bibliothek im Jahre 2029 stehen soll. Die Geschäftsleitung verabschiedete die Strategie sowie den Kompass als Planungsinstrument im vergangenen Jahr.

Johannes Andresen von der Landesbibliothek D. Friedrich Teßmann in Bozen stellte ein äußerst ambitioniertes Bauprojekt mit dem Bibliothekszentrum Bozen vor. Die eigentliche Herausforderung liegt weniger in der baulichen Realisierung des Projekts, die aufgrund des verstorbenen Architekten und eines in Insolvenz geratenen Bauunternehmens eine lange Entwicklungsgeschichte hat, als vielmehr im Zusammenbringen von sechs Bibliotheken und Institutionen der verschiedenen Sprachgruppen Südtirols. Arbeitsgruppen unter Beteiligung aller Mitarbeitenden wurden mit umfangreichen Planungsarbeiten betraut. Es bleiben noch vier Jahre, um einen gemeinsam verantworteten Produktplan zu erarbeiten, auf dessen Grundlage eine Strategie für eine gemeinsame Identität der Zusammenarbeit entwickelt werden soll, bevor das neue Gebäude bezogen werden kann.

Auch das am nächsten Tag von Verena Pernthaler und Volker Klotz vom Amt für Bibliotheken und Lesen des Landes Südtirol vorgestellte Projekt eines Gemeinschaftshauses mit Bibliothek in Stilfs betonte die Wichtigkeit des Einbezugs aller Beteiligten, insbesondere der Einwohner des Dorfes, um dem Projekt zur Realisation zu verhelfen.

Den Abschluss des ersten Tages der DACHS-Tagung bildete der Vortrag von Gabriela Lüthi von der ZHAW-Hochschulbibliothek in Winterthur, die vor rund drei Jahren

agile Methoden und Tools nach dem rollenbasierten Kreislaufmodell eingeführt hat. Ziele dabei waren einen schnelleren Kundennutzen zu generieren und die Fachteams flexibler zu gestalten, um das breite Know-how der Mitarbeitenden optimaler für neue Vorhaben zu nutzen und nicht zuletzt, um den Mitarbeitenden der Hochschulbibliothek die Möglichkeit zu geben, sich in neue Themenfelder einbringen zu können oder ein diesbezügliches Know-how aufzubauen.

Im Anschluss an die Vortragsreihe des ersten Tages wurde ein reichhaltiger Aperitif serviert, der den Teilnehmenden Gelegenheit zum Knüpfen von Kontakten und zum Austausch von Erfahrungen aus eigenen Projekten und Vorhaben bot.

Der zweite Tag der Tagung begann mit einem Vortrag von Alice Keller von der Universitätsbibliothek Basel. Sie zeigte anhand eines praktischen Beispiels auf, wie Mitarbeitende der Bibliothek aktiv in den Strategieprozess eingebunden werden können. Ziel dabei ist, die Identität mit der Bibliothek zu stärken und das Innovationspotential der Mitarbeitenden zu wecken. In Basel diente dazu ein Workshop, in welchem mit Lego-Bausteinen und -figuren neue Ideen visualisiert wurden.

Pamela Stückler von der Universitätsbibliothek Graz gab einen Einblick in die Organisations- und Strategieentwicklung der Universitätsbibliothek Graz. Dort galt es, eine Strategie von Grund auf neu zu entwickeln. Die Universität Graz hatte bereits einen Strategieplan für den Zeitraum von 2025–2030 verabschiedet. Für die Universitätsbibliothek stellte sich die Frage, was sie zu diesen Strategiezielen beitragen könnte. Einem straffen Zeitplan folgend wurde ein Strategieplan für die Universitätsbibliothek top down ausgearbeitet und eine Stelle für Strategieverfolgung und Innovationsmanagement geschaffen. Die Ist-Struktur erwies sich als zu bürokratisch und unflexibel. Für die Zukunft wird eine verbesserte informelle Kommunikation angestrebt und Führungskräfte gesucht, die ihre Verantwortung übernehmen.

Den Abschluss der Tagung bildete die sehr eindrückliche Präsentation von Martin Gasteiner von der Universitätsbibliothek Wien. Er zeigte auf, dass wissenschaftliche Bibliotheken mit neuen Technologien auch neue Dienstleistungen anbieten können. Gerade die Dienstleistungen einer Universitätsbibliothek müssen mit den Angeboten der externen Dienstleister des freien Marktes Schritt halten können. Dafür braucht es das ständige Gespräch mit Forscherinnen und Forschern aus den unterschiedlichen Disziplinen, um einerseits rechtzeitig auf Entwicklungen, neue Anforderungen und Bedürfnisse reagieren zu können und andererseits, um die Expertise der Forschenden in die Entwicklungsprozesse der Services zu integrieren. Martin Gasteiner sieht drei Arbeitsfelder, in denen die Universitätsbibliothek Wien aktiv sein sollte:

1. Die Arbeit mit Large Language Models (LLM) und Künstlicher Intelligenz (KI). Als Beispiel erwähnte der Referent die Arbeit mit der Plattform Transkribus, eine KI-gestützte Plattform zur Erkennung von handgeschriebenen Texten, die eine schnellere Transkription von zum Beispiel in altdeutscher Schrift verfassten Dokumenten erlaubt.
2. Die Arbeit mit ChatGPT 4 in einer Cloud mit Microsoft Azure und Daten, die dem FAIR-Prinzip unterliegen. Damit werden beispielsweise Bilder der Kunstgeschichte erschlossen. Zu Kontrollzwecken der Treffsicherheit werden Kontrollschleifen eingebaut. Sehr wichtig ist dabei die Datenqualität, die durch Datenanalyse in der Bildanalyse und in der Beschreibung von Bildern geschaffen wird. Dies ist ein Vorteil beim Erstellen von Lerntools und beim Programmieren mit natürlicher Sprache in der Cloud. Damit die Qualitätskontrolle durch die Universitätsbibliothek wirksam werden kann, ist der Zugriff auf das System zur Überwachung des Systems nötig. Sie dient der Gestaltung von Schnittstellen gemäß den Anforderungen der Forschenden.
3. Die Entwicklung von Systemen für Forschungsdaten in Forschungsumgebungen. Anhand sorgfältig kuratierter Daten können sich Bibliotheken mit dem Wert und der Relevanz ihrer Daten ein Alleinstellungsmerkmal bei Forschungseinrichtungen ihrer Universitäten und Hochschulen erarbeiten und sich bei den Forschenden einen Vorsprung gegenüber externen Dienstleistern verschaffen. Das Resultat dieses Angebots ist gleichzeitig auch ein großer Zeitgewinn für die Forschenden. Den Abschluss der Tagung bildete ein Podiumsgespräch mit einigen Referierenden. Die Gelegenheit zur Vernetzung der Teilnehmenden wurde unter der Leitung von Klaus-Rainer Brinzinger von der LMU München geboten und von 25 Teilnehmenden genutzt.

Als Schlusserkenntnis aus der Tagung bleibt festzuhalten: Die Bibliotheken stehen erst am Anfang ihrer Transformationsprozesse. Ein Patentrezept dafür gibt es bis jetzt nicht, das haben die verschiedenen Vorträge gezeigt.

Die perfekte Organisation der Tagung durch die Veranstalter und die ausgezeichnete Infrastruktur der Universität St. Gallen wurde von den Referierenden und den Teilnehmenden gleichermaßen und ausnahmslos anerkannt. |



Stephan Holländer

Lehrbeauftragter, Basel
stephan@stephan-hollaender.ch