

# Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management und Controlling

## Tätigkeitsbericht zur Arbeitsperiode 2003-2005 der Managementkommission des DBV

Am 18. und 19. Februar 2003 fand die erste Sitzung der neu berufenen Managementkommission des DBV statt.

Die zum 01. Januar 2003 berufenen Mitglieder Klaus Ceynowa (damals Göttingen, jetzt München), Petra Hätscher (Konstanz), Barbara von Kriegelstein (München), Wolfram Neubauer (Zürich) und Hannelore Vogt (Würzburg) trafen sich an der UB Konstanz, um die zukünftigen Aktivitäten zu besprechen und erste Gedanken über die Inhalte der Arbeitsperiode 2003 bis 2005 zu diskutieren.

Als Tätigkeitsrahmen für die Kommission diente hierbei die Vorschläge einer im Jahr 2002 stattfindenden Round Table-Veranstaltung der bibliothekarischen Verbände, auf der die Arbeit der Kommission *Organisation und Betrieb des EDBI* retrospektiv betrachtet und diskutiert wurde. In Fortführung bzw. Neuausrichtung der dort geleisteten Arbeit wurden die Aufgaben der jetzt als Managementkommission des DBV firmierenden Gruppe auch unter Berücksichtigung strategischer Gesichtspunkte neu definiert.

Die Schwerpunkte der Kommissionsarbeit sollten sich nun auf die Aspekte Personal- und Organisationsentwicklung, Controlling und Change Management konzentrieren. Obwohl die Details der Programmausgestaltung der Initiative der Kommission bzw. deren Mitgliedern überantwortet wurden, herrschte dahingehend Einigkeit, dass vor allem die neuen Entwicklungen der verschiedensten Facetten des Bibliotheksmanagements im Zentrum der Aktivitäten stehen sollten. Allerdings war hiermit nicht intendiert, Bibliotheksmanagement ausschliesslich unter dem Aspekt von Führungsaufgaben im engeren Sinne zu verstehen. Es sollten vielmehr auch die Aufgabenbereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Controlling und Veränderungsmanagement in ihrem spezifischen bibliothekarischen Kontext umfassend diskutiert werden. Die Managementkommission sollte sich also auch und gerade als Dienstleister für Bibliotheken verstehen, der relevante Themenstellungen aufgreift, diese in angemessener Form aufbereitet und dann öffentlich macht.

Die Kommission hat sich in der jetzt ablaufenden 3-Jahresperiode intensiv damit befasst, die definierten Themenblöcke zu bearbeiten und durch Fortbildungsveranstaltungen, Vortragsreihen und Präsentationen der bibliothekarischen Öffentlichkeit nahe zu bringen. Ob diese Bemühungen Erfolg hatten und haben, muss letztendlich die bibliothekarische Community entscheiden. Die Mitglieder der Managementkommission sind hiervon allerdings überzeugt und fühlen sich darüber hinaus durch das rege Interesse an den durchgeführten Veranstaltungen bestätigt.

Ein erster, wesentlicher Schritt für die Kommission bestand naturgemäss in der Festlegung, welches – im Kontext der vom DBV definierten Randbedingungen – wichtige und relevante Projekte und Aktivitäten für die Kommissionsarbeit sein

könnten. Der Arbeits- und Zeitplan orientierte sich also im Wesentlichen an den vier Themenblöcken Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Veränderungsmanagement und Controlling. Zu diesen Arbeitspaketen kam mit der Vision *Informationsplattform/Website „Bibliotheksmanagement“* ein weiteres hinzu, da gerade der Kommunikation der Ergebnisse der Kommissionsarbeit besonderes Augenmerk gelten soll. Die einzelnen Projekte und Aktivitäten zu den genannten Schwerpunkten wurden dann während der dreijährigen Arbeitsperiode im Zuge einer „rollenden Planung“ realisiert.

Insgesamt traf sich die Kommission zu sieben Sitzungen, in denen Ideen und Visionen für zukünftige Projekte sowie grundlegende Diskussionen zu konzeptionellen Arbeiten geführt wurden. Wieder einmal bewährt hat sich in diesem Kontext die Tatsache, dass die Mitglieder auf ganz unterschiedlichen Erfahrungshorizonten aufbauen können und auch aus sehr verschiedenen bibliothekarischen Einrichtungen kommen. Da darüber hinaus die Orte für die einzelnen Sitzungen turnusmässig wechselten und gleichzeitig auch die Möglichkeit bestand, sozusagen als Gast an anderen Einrichtungen zu tagen (Hamburger Öffentliche Bücherhallen; Hauptbücherei der Büchereien Wien), konnten die unterschiedlichsten Eindrücke in die Programmdiskussion einfließen. Des Weiteren nutzte die Kommission die Gelegenheit zum Gespräch mit externen Experten (Ursula Wimmer, Kompetenznetzwerk beim DBV; Christian Hobohm, FH Potsdam), um auf diese Weise mögliche und sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten auszuloten. Selbstverständlich sind darüber hinaus die im Rahmen der einzelnen Veranstaltungen kommunizierten Wünsche, Anregungen und konkreten Vorschläge in die Aktivitäten der Kommission eingeflossen.

Da es sich die Managementkommission zum Ziel gesetzt hat, in ganz deutlichem Masse auch als Diskussions- und Kommunikationsplattform zu wirken, haben die durch sie initiierten bzw. durchgeführten Veranstaltungen „von der Praxis in die Praxis“ grossen Raum eingenommen. Insgesamt wurden fünf Schulungs- bzw. Informationsveranstaltungen durchgeführt, die sowohl in Umfang, Intensität und Definition der anvisierten Zielgruppen sehr unterschiedlich waren:

- Workshop „Controlling – Erfahrungsaustausch für die Praxis in wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken“, der im Oktober 2003 mit 40 Teilnehmern an der UB Stuttgart durchgeführt wurde.
- Plenumsveranstaltung „Strategisch führen und steuern“ im Rahmen des Bibliothekskongresses 2004 in Leipzig, bei dem vor vollem Saal Praxisbeispiele aus deutschen und dänischen Bibliotheken vorgestellt wurden.
- Roundtable-Veranstaltung zum Thema „Customer Relationship Management“ in der Stadtbibliothek Würzburg, bei dem aus dem Kreis der Teilnehmer unterschiedliche Methoden und Ansätze für eine Verbesserung der jeweiligen Dienstleistungsqualität präsentiert wurden. Die Beiträge sind zugänglich unter: [www.uni-konstanz.de/managementkommission.htm](http://www.uni-konstanz.de/managementkommission.htm)).
- Strategieseminar „Agieren statt reagieren. Strategieentwicklung als Führungsaufgabe“ am 21./22. Februar 2005 bei der ekz.bibliotheksservice GmbH in Reutlingen. Diese zweitägige Fortbildungsveranstaltung konnte nur durch einen nennenswerten finanziellen Beitrag der ekz realisiert werden, wobei die organisatorische und logistische Vorbereitung durch die

Kommission erledigt wurde. Die mögliche Teilnahme wurde ausgeschrieben, wobei sich die Zielgruppe schwerpunktmässig auf die Leitungsebene von wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken fokussierte. Im Kontext der Veranstaltung wurde durch eine Analyse des Feedbacks deutlich, dass gerade diese „heterogene“ Zusammensetzung als besonders fruchtbar empfunden wurde. Die Zahl der Anmeldungen hat die maximale Anzahl von Teilnehmern um nahezu 100% übertroffen und dokumentiert auf diese Weise auch das grosse Interesse an solchen Themenstellungen.

- Im Rahmen des Bibliothekartages 2005 in Düsseldorf führte die Kommission eine Plenumsveranstaltung zum Thema Personalentwicklung durch, die ebenfalls sehr gut besucht war. Vorgestellt wurden unterschiedliche Ansätze bei der Auswahl von Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, Methoden hinsichtlich einer strukturierten Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche sowie sinnvolle Möglichkeiten für die Weiterbildung
- Für den Februar 2006 ist eine Veranstaltung zum Thema Veränderungsmanagement fest eingeplant, wobei ihre Realisierung natürlich in die Verantwortung der neuen Kommission fallen wird.

Letzteres Seminar findet im Rahmen der von der Managementkommission begründeten Weiterbildungsreihe „Forum Management + Führung“ statt, in deren Kontext einmal pro Jahr eine zweitägige Veranstaltung mit Workshopcharakter ausschliesslich für Führungskräfte stattfinden soll. Für diese Seminarreihe werden zukünftig auch Teilnehmergebühren notwendig werden, um auf diese Weise professionelle Rahmenbedingungen sicherzustellen.

Obwohl Veranstaltungen, Präsentationen und Vorträge für unterschiedliche Zielgruppen zweifellos im Mittelpunkt der Aktivitäten der Managementkommission standen, wurden im Rahmen der Sitzungen eine Reihe weiterer, potentiell interessanter Projekte und Projektideen diskutiert und auf ihre Realisierbarkeit hin geprüft. Zwei dieser Aktivitäten sollen an dieser Stelle ergänzend angesprochen werden:

- Seit längerer Zeit befasst sich die Managementkommission mit dem Thema, wie die organisatorischen und/oder bibliothekarischen Prozesse in Bibliotheken durch kooperative Aktivitäten verbessert und optimiert werden könnten. Konkretes Ziel ist die Entwicklung einer Methode der wechselseitigen Evaluation von Bibliotheken, wobei dies durch die Erstellung eines Handbuchs/Leitfadens zur selbständigen Anwendung der entwickelten Methodik geschehen soll. Das Projekt ist gegenwärtig in Vorbereitung und soll als Antrag von insgesamt sieben Bibliotheken (5 eigentliche Antragsteller und zwei assoziierte Einrichtungen) bei der DFG eingereicht werden.
- Des Weiteren war die Selbstdarstellung bzw. das Selbstmarketing für die Arbeit der Kommission ein Dauerthema. Obwohl sich alle Kommissionsmitglieder intensiv bemüht haben, die Arbeitsergebnisse auf allen Ebenen der bibliothekarischen Community zu kommunizieren und auch die gut besuchten Veranstaltungen eine sehr sinnvolle Kommunikationsplattform darstellen, bleibt hier für die Arbeitsperiode 2006-2008 eine wichtige Aufgabe bestehen.
- Obwohl den Entscheidungen der neuen Kommission nicht vorgegriffen werden soll, haben sich als Ergebnis kontinuierlicher Diskussionen bereits neue

Aktivitäten herauskristallisiert. So könnten etwa Fragen der „Nutzer- und/oder Wirkungsforschung“ oder Aspekte der „innerbetrieblichen Kommunikation“ sinnvolle Themen für die nächsten Jahre sein.

Die Managementkommission des DBV bedankt sich bei all denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die mit Rat und Tat und immer bereitwillig die Arbeit der Kommission unterstützt haben.

Dr. Wolfram Neubauer für die Mitglieder der Managementkommission