

Veronika Plößnig

Change Management an Universitätsbibliotheken

Unterschiedliche Methoden der Durchführung und deren Erfolg

Im Mittelpunkt der Studie steht die Frage, mit welchen Methoden, Methodenbausteinen und 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: Es handelt sich um die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München, die Universitätsbibliothek Passau sowie einige Bibliotheken in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, die gemeinsam das Modell der Kollegialen Beratung entwickelten. Als Forschungsmethoden für diese Studie wurden Instrumente der Qualitativen Sozialforschung gewählt: Die Datenerhebung erfolgte mittels qualitativer, problemzentrierter Interviews mit den beteiligten Führungskräften, die Auswertung der Daten mittels der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Studie wurde mit einer Einschätzung und Bewertung der aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse mit Fokus auf die Forschungsfrage abgeschlossen.

1. Einleitung

Aufgrund der sich permanent ändernden Anforderungen an die Dienstleistungen einer wissenschaftlichen Bibliothek – verwiesen sei hier stellvertretend auf das Schlagwort der Digitalen Bibliothek (vgl. Hobohm 1997, S. 293 ff.) – ergibt sich die Notwendigkeit, die Organisationsstruktur einer Bibliothek sowie Arbeitsprozesse und -abläufe anzupassen. Dies kann auch im Rahmen eines Change-Management-Prozesses (im Folgenden CM-Prozess) geschehen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Frage, mit welchem Modell, mit welchen Methodenbausteinen Führungskräfte im Bibliothekswesen bei der Durchführung von CM-Prozessen unterstützt werden können?¹

Eine Frage, die sich daran anschließt, lautet: Wie verhalten sich die Führungskräfte von Bibliotheken bei der Durchführung von CM-Prozessen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden drei Ansätze an deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken ausgewählt und analysiert, an denen auf unterschiedliche Weise Veränderungsprozesse umgesetzt wurden: die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (TUM), die Universitätsbibliothek Passau und der Ansatz der Kollegialen Beratung.

¹ Für das Folgende vgl. ausführlich meine Master Thesis: Plößnig, Veronika (2010): Change Management an Universitätsbibliotheken. Unterschiedliche Methoden der Durchführung und deren Erfolg. Master Thesis. Universität, Wien. Online verfügbar unter <http://othes.univie.ac.at/15257>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.

2. Forschungsfrage, Forschungsdesign, theoretischer Hintergrund

Bei der Studie handelt es sich um die Analyse dreier Change-Management-Prozesse im Sinne von Einzelfallstudien und die anschließende Interpretation des jeweiligen Veränderungsprozesses. Als Forschungsmethoden wurden Instrumente der Qualitativen Sozialforschung gewählt, konkret: qualitative, problemzentrierte Interviews, so wie eine an der Qualitativen Inhaltsanalyse orientierte Auswertung der Transkripte.

Die Studie ist in folgende Kontexte eingebettet – die hier ausführlich darzustellen nicht möglich ist: organisationstheoretische Zugänge mit einem Blick auf den Begriff der Organisation selbst; eine Auseinandersetzung mit den Spezifika wissenschaftlicher Bibliotheken; den theoretischen Konzepten des Change Managements und zuletzt mit den Themenkomplexen Führung, Leitung, Management aus einer bibliothekarischen Sicht.

Im Mittelpunkt des empirischen Teils der Studie steht die Darstellung der Veränderungsprozesse an der Universitätsbibliothek der TUM, der Universitätsbibliothek Passau sowie das Modell der Kollegialen Beratung. Die Untersuchung schließt mit einer Einschätzung und Bewertung der aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse unter Berücksichtigung der zu Beginn aufgeworfenen Fragen.

3. Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München²

Die Universitätsbibliothek der TUM besteht aus 10 Teilbibliotheken an drei Standorten und verfügt über einen Bestand von ca. 1,7 Millionen elektronischen und gedruckten Medien. Sie ist für die Literaturversorgung von dreizehn Fakultäten mit über 20.000 Studierenden zuständig. Die 112 Personalstellen der Bibliothek verteilen sich auf ca. 120 Personen.³

Die Ziele des an dieser Bibliothek eingeleiteten Veränderungsprozesses bestanden einerseits in einer internen Umstrukturierung, d.h. in der Veränderung der Organisationsstruktur: Ein integrierter Geschäftsgang und das Prinzip der Teamarbeit sollten in allen Abteilungen eingeführt werden. Andererseits strebte man die Veränderung der Bibliothekslandschaft an der TUM an: von einem zweischichtigen System hin zu einem System der „funktionalen Einschichtigkeit“ (Kallenborn 2004, S. 318).

Wie wurde der Veränderungsprozess umgesetzt (vgl. Kallenborn 2004, S. 320)? Die Absicht, Teamarbeit einzuführen, wurde im Haus vorgestellt und

² Die Darstellung des Veränderungsprozesses an der Universitätsbibliothek der TUM folgt Kallenborn 2004. Dabei fasse ich – ebenso wie bei der Darstellung des Veränderungsprozesses an der UB Passau und der Kollegialen Beratung – Ziele, Umsetzung und Ergebnisse des Prozesses zusammen.

³ Vgl. <http://www.ub.tum.de/bibliotheksentwicklungsplan#Archiv>: Frühere Bibliotheksentwicklungspläne (Zugriff am 09.03.2012)

diskutiert, der organisatorische und personelle Rahmen der einzelnen Bereiche – wieviele Teams beispielsweise in der Medienbearbeitung wofür zuständig sein sollten oder, dass es kein Team mit mehrheitlich schlechter qualifizierten Kollegen/innen geben sollte – wurde durch die Bibliotheksleitung vor Beginn des Teamfindungsprozesses vorgegeben.

Wichtig war dabei, dass der gesamte Prozess durch den Personalrat der Universität sowie durch die Betriebspsychologin, die auch den Teamfindungsprozess moderierte, begleitet wurde. Ebenso wurden Seminare und Klausuren für die Führungsebene sowie Seminare zum Thema Teamarbeit für die Mitarbeiter/innen durchgeführt.

Universitätsinterne und -externe Evaluierungen – Evaluierungskommission des Senats (1996), Evaluierung durch den Leiter der Universitätsbibliothek Frankfurt und die Unternehmensberatung Booz, Allen & Hamilton (BAH) (1998), Evaluierungskommission unter Leitung des Generaldirektors der Bayerischen Staatsbibliothek (2002) – hatten schon zuvor u.a. sinkende Etats, Personalabbau, „(...) eine unkoordinierte Erwerbung in den Fakultäten (...)“ (Kallenborn 2004, S. 319) sowie das Vorhandensein von über 200 Lehrstuhlbibliotheken mit unterschiedlichen Benutzungsmodalitäten festgestellt. Faktoren, die es für die Bibliothek erschwerten, die aufgrund von technischen Weiterentwicklungen und wachsenden Benutzerzahlen gestiegenen Anforderungen zu erfüllen.

Maßnahmen zur internen Umstrukturierung waren daher nötig. Diese führten zu Synergieeffekten in der Bearbeitung und zu einer besseren gegenseitigen Unterstützung (vgl. Kallenborn 2004, S. 320). Ein weiterer wichtiger Faktor war der Aufbau eines Kommunikationsnetzes, das die Einrichtung von Mailinglisten, die Einführung einer Mitarbeiter/innenzeitung und die regelmäßige Durchführung von Treffen auf allen Organisationsebenen umfasste. Auch das Fortbildungsangebot wurde erweitert (Kallenborn 2004, S. 325).

„Schmerzhaft“ (Kallenborn 2004, S. 320) für manche Mitarbeiter/innen war die räumliche Zentralisierung im Zuge der Umstrukturierung. Versuche, den integrierten Geschäftsgang zu unterlaufen, wurden unterbunden.

Eine anfangs befürchtete „'Gleichmacherei' aller Mitarbeitenden“ (Kallenborn 2004, S. 320) ist nicht eingetreten, da es auch in der neuen Struktur Spezialtätigkeiten gibt, die herausgehobene Tätigkeitsfelder bieten.

Die unterschiedlichen Interessenlagen aller Beteiligten im Zusammenhang mit der Veränderung der Bibliothekslandschaft haben Kompromisse notwendig gemacht (vgl. Kallenborn 2004, S. 322 f.):

- Vereinheitlichung der geltenden Benutzungsregelungen durch den Entwurf einer neuen Bibliotheksordnung durch Bibliotheksbeirat und Universitätsbibliothek 2002

- Konzeption und Umsetzung eines neuen Verteilungsmodells aller durch das Ministerium⁴ zugewiesenen Literaturmittel und Bewirtschaftung dieser Mittel durch die Universitätsbibliothek
- Aufbau von Handapparaten an Lehrstühlen nur aus zusätzlichen Mitteln der Fakultäten
- Durchführung einer Benutzerbefragung

Die Empfehlungen der Unternehmensberatungsfirma BAH wurden nicht vollständig übernommen, dienten aber als Ausgangsbasis für die Veränderungen.

4. Die Universitätsbibliothek Passau⁵

Die UB Passau verfügt über einen Gesamtbestand von über zwei Millionen physischen Einheiten, hat über 80 Mitarbeitern/innen und besteht aus der Zentralbibliothek und fünf Teilbibliotheken. Ihre Hauptaufgabe ist die Literaturversorgung der Hochschule, darüber hinaus ist sie aber auch wissenschaftliche Universallbibliothek in der Region Niederbayern.⁶

Ziele des Veränderungsprozesses an dieser Bibliothek waren die Veränderung der gesamten Organisationsstruktur sowie die Einführung eines integrierten Geschäftsganges.

Wie wurde der Veränderungsprozess hier umgesetzt? 1996 wurde vom Freistaat Bayern eine Mitarbeiter/innenbefragung im öffentlichen Dienst beschlossen mit dem Ziel, konkrete Verbesserungsprozesse in staatlichen Einrichtungen anzuregen. Diese erbrachte 2002 für die UB Passau zusammengefasst folgendes Ergebnis: Einerseits bestand bei den Bibliothekar/innen eine hohe Identifikation mit ihrem Beruf; andererseits waren in den Bereichen Führung, Fortbildung und interne Kommunikation große Defizite feststellbar. Zudem war für die Mitarbeiter/innen kein offensichtlicher Zusammenhang mehr zwischen Leistung und beruflichem Aufstieg erkennbar – es herrschte ein Gefühl der Stagnation. Wie konnten die gesetzten Ziele nun mittels des einzuleitenden Veränderungsprozesses erreicht werden?

Im Freistaat Bayern steht für die Kommunikation zwischen Mitarbeitern/innen auf der einen und Führungskräften auf der anderen Seite das so genannte Jahresgespräch zur Verfügung. Das Jahresgespräch kann aber auch, wie im Falle der UB Passau, von der Leitung einer Organisationseinheit auf die gesamte Organisation umgelegt werden. Damit wird es zu einem Instru-

⁴ Das zuständige Ministerium ist das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (StMWFK).

⁵ Die Darstellung des Veränderungsprozesses folgt Wawra 2006.

⁶ Vgl. <http://www.ub.uni-passau.de/bibliothekprofil.html#c841> Zugriff am 07.02.2012. Im Jahr 2008 hatte die Bibliothek 84 Mitarbeiter/innen, davon 49 Ganztags- und 35 Teilzeitbeschäftigte.

ment der strukturierten Kommunikation zwischen der Organisationsleitung und der gesamten Belegschaft.⁷ Welche Absicht stand hinter dieser Vorgangsweise? Zum einen sollten dadurch die Befunde aus der Mitarbeiter/innenbefragung überprüft werden, zum anderen sollten diese Gespräche aber – und das ist ein wichtiger Punkt – als Basis für notwendige bzw. mögliche Veränderungsmaßnahmen dienen. Auf der Grundlage dessen hat die Bibliotheksleitung ein Diskussionspapier zur Veränderung der Organisationsstruktur erstellt und eine Arbeitsgruppe dazu eingerichtet. Das Papier wurde allen Mitarbeitern/innen zur Verfügung gestellt. Flankierend beschäftigten sich kleinere Arbeitsgruppen mit spezifischen Themen. Damit wurde ein komplexer Kommunikationsprozess in Gang gesetzt, der allen Mitarbeitern/innen die Möglichkeit bot, sich in die Diskussion einzubringen.

Am Ende des Diskussionsprozesses stand dann ein Entwurf für eine neue Organisationsstruktur und ein entsprechender Geschäftsverteilungsplan, der eine Reihe von neuen Funktionen vorsah. Diese Funktionen wurden bibliotheksintern ausgeschrieben. Nicht in allen Fällen kam es dann allerdings zu Neubesetzungen, denn manche Funktionen waren ohnehin bereits durch Mitarbeiter/innen besetzt, in anderen Fällen war aus fachlicher Sicht keine Neubesetzung notwendig. Hinsichtlich der Bewertung des Prozesses hat sich gerade das Instrument des Jahresgesprächs aus Sicht der Bibliotheksleitung bewährt, da es dazu beigetragen hat, die Veränderungen „(...) positiv einzuordnen und zu verstehen“ (Wawra 2006, S. 43).

„Eine kritische Phase“ (Wawra 2006, S. 45) im Umstrukturierungsprozess trat ein, als auf einige intern ausgeschriebene Stellen keine Bewerbungen erfolgten. Dies wurde von der Bibliotheksleitung auf die mit der Aufgabe von gewohnten Tätigkeiten und sozialen Umgebungen zusammenhängende Unsicherheit zurückgeführt und durch „Umsetzungen“ gelöst (Wawra 2006, S. 45).

5. Der Ansatz der Kollegialen Beratung⁸

Das Konzept der Kollegialen Beratung wurde 2007 von einer Gruppe von Hochschulbibliotheken aus Nordrhein-Westfalen⁹ und Baden-Württemberg¹⁰ in dieser Form entwickelt und erprobt.

⁷ Wobei dies nicht das Jahresgespräch zwischen Mitarbeitern/innen und unmittelbaren Vorgesetzten ersetzt (vgl. Wawra 2006, S. 42).

⁸ Die Darstellung des Veränderungsprozesses folgt Vogt 2007, 2009. Vgl. aber auch Depping, Ralf; Kreische, Joachim (05.06.2008), Eich, Ulrike (05.06.2008), Kirchgässer, Adalbert (05.06.2008), Wittenauer, Volker (05.06.2008).

⁹ BTH Aachen, UB Bielefeld, ULB Bonn, ULB Düsseldorf, UB Duisburg-Essen, USB Köln, ULB Münster, UB Paderborn

¹⁰ UB Konstanz, UB Heidelberg

Was ist unter Kollegialer Beratung zu verstehen, wovon unterscheidet sie sich? Der Ansatz der Kollegialen Beratung ist ein strukturierter und transparenter Beratungsprozess mit dem Fokus auf Qualitätsmanagement. Dabei fungieren Kollegen/innen aus anderen Bibliotheken als Berater/innen und verbinden fachliches Detailwissen mit dem Blick „von außen“. Nicht gemeint ist mit dem Ansatz Kollegiale Beratung der Ratschlag unter Kollegen/innen auf der Basis von informellen Kontakten.

Charakteristisch für die Kollegiale Beratung sind u.a. folgende Komponenten: Beratung auf derselben Ebene, Beratung auf Gegenseitigkeit und die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen. Die Beratung erfolgt unter Fachleuten mit derselben beruflichen Ausrichtung (hier Bibliothekare/innen aus Universitätsbibliotheken), auf derselben hierarchischen Stufe, der Leitungsebene, also gewissermaßen auf Augenhöhe, da jede teilnehmende Bibliothek berät und beraten wird. Besonders wichtig ist die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen: Sie stellen Informationen für die Berater/innen zusammen, müssen sich so im Vorfeld mit ihren Aufgaben und Tätigkeiten auseinandersetzen und formulieren Fragen an die Berater/innen. Diese sprechen in der Folge nicht nur mit der Bibliotheksleitung, sondern vor allem mit den Mitarbeiter/innen. Sie tun dies ohne Beisein der Leitung, um ein möglichst umfassendes Bild von der Situation zu gewinnen.

Die Vorteile dieses Ansatzes sind u.a. folgende:

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. Da auch die eigene Bibliothek im Verlauf der gegenseitigen Beratung „(...) kritisch begutachtet (...)“ wird, formulieren die Berater/innen ihre Empfehlungen „(...) eher behutsam und konstruktiv (...)“ (Vogt 2009, S. 273) auf der Basis von Kollegialität und Kooperation anstelle von Evaluierung und Kritik.

Allerdings erfordert die Umsetzung dieses Konzepts ein hohes Maß an Zeit, Aufwand und Engagement.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Rahmen der Umsetzung der Kollegialen Beratung die typischen Schritte eines Beratungsprozesses absolviert wurden, wie u.a. die Auftragsklärung, die Erarbeitung von Unterlagen, die Organisation des Besuches, die Erstellung eines Berichts mit Beobachtungen und Empfehlungen durch die Berater/innen sowie die Diskussion der Ergebnisse und deren hausinterne Kommunikation und letztlich die Erarbeitung von Maßnahmen.¹¹

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,

¹¹ Vgl. Königswieser 2011.

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).

Am Ende ist zwar nicht ein Handbuch zur Nachnutzung des Konzepts entstanden – dies wurde ursprünglich im Rahmen eines DFG-Antrages angestrebt; (vgl. Vogt 2008, Z 28 f.). Aus Sicht der Verfasserin dieses Beitrags können die Vorträge bzw. Aufsätze der beteiligten Projektpartner/innen dennoch als Leitfaden für die jeweiligen Abschnitte einer Kollegialen Beratung genommen werden, da darin die relevanten Schritte im Beratungsprozess – wie z. B. Aspekte und Aufgabenstellungen im Vorfeld und während des Prozesses oder die Kommunikation der Ergebnisse – dargestellt und diskutiert werden.¹²

6. Ergebnisse der Studie

Mit Blick auf die Ausgangsfragen lassen sich die Ergebnisse der Studie folgendermaßen zusammenfassen:

Ausgangslage

- Gestaltungsmöglichkeiten

Alle drei untersuchten Veränderungsprozesse zeigen, dass für die Umsetzung der angestrebten Veränderungen innerhalb der Universitätsbibliothek die Unterstützung durch die Hochschulleitung absolut notwendig ist, denn diese Unterstützung wirkt sich positiv auf den internen Handlungsspielraum der Bibliotheksleitung aus.

- Externe Beratung

Hinsichtlich der Frage nach einer externen Beratung des Veränderungsprozesses lässt sich bei zwei im Rahmen der Master Thesis untersuchten Modellen – der UB TU München und der 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 eine externe Beratung hinsichtlich der Evaluierung der Bibliothekssituation an der Hochschule und der Teambildung hinzugezogen.¹³ An der UB Passau beschloss die Bibliotheksleitung eine externe Beratung ebenfalls zur Unterstützung der Teambildung hinzuzuziehen¹⁴, mit der Annahme, einer Unternehmensberatung, die in die Teams geht „(...) erzählt man ganz freier und berichtet viel eher (...)“ (Wawra 2008, Z 73) von den eigenen Ideen. Die Bibliotheksleitung geht noch weiter und spricht

¹² Vgl. Depping, Ralf; Kreische, Joachim (05.06.2008), Eich, Ulrike (05.06.2008), Kirchgäßner, Adalbert (05.06.2008), Wittenauer, Volker (05.06.2008).

¹³ Vgl. Kallenborn 2004.

¹⁴ Vgl. Wawra 2006, S. 47.

sich auch dafür aus, bei Zertifizierungen und Qualitätsmanagementmaßnahmen externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Umsetzung

- Positive und negative Meilensteine
Veränderungsbereitschaft bei zumindest einem Teil der Mitarbeiter/innen wirkt 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, an diesem festzuhalten.
- Wirkung einer Methode auf die Mitarbeiter/innen
Durch die Erhebung und Zusammenstellung von Daten schärft die Kollegiale Beratung als Modell den Blick für den Vergleich mit anderen Bibliotheken. Sie erzeugt auch eine selbstbewusstere Haltung und eine skeptische Sicht auf Instrumente wie BIX.
- Kommunikation
Kommunikation in diversen Formen 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. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass für die Kommunikation mit den Mitarbeitern/innen der Faktor Offenheit besonders hervorzuheben ist.
- Leitung und Führung
Führungsverständnis, Führungsstil und soziale Kompetenzen von Führungskräften sind mindestens so ausschlaggebend für die Umsetzung von Veränderungsprozessen wie die Wahl der Methode.

7. Anwendbarkeit der Ansätze

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

- Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung in einem konkreten, am besten unmittelbar bibliothekarischen Problembereich
- 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 „Hinsehens, wie es andere machen“ auch bei nachgeordneten Führungsebenen und Mitarbeitern/innen

Kollegiale Beratung muss aber nicht in allen Fällen das Mittel der Wahl sein. Sind die folgenden Voraussetzungen gegeben, dann bietet sich eine Vorgangsweise analog zur Universitätsbibliothek der TUM oder der Universitätsbibliothek Passau an:

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

Es zeigt sich also, dass sich die drei Untersuchungsgegenstände zu zwei Ansätzen oder Herangehensweisen von/an Veränderungsmanagement 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 untersuchten Veränderungsprozesse unterscheiden sich entlang dieser Linie. Mit Blick auf die Methode der Kollegialen Beratung sei noch einmal hervorgehoben: gefördert wird eine Einstellung des „Hinsehens, wie es andere machen“, die Erzeugung einer skeptischen Haltung gegenüber Rankinginstrumenten wie BIX, die Stärkung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter/innen durch die Beschäftigung mit Vergleichskennzahlen.

8. Schluss

Die Studie hat versucht, die Komplexität von Veränderungsprozessen in der Analyse abzubilden. Grundsätzlich kann festhalten werden, dass es überaus sinnvoll es ist, sich im Vorfeld von Veränderungsprozessen mit Erfahrungen und Modellen anderer auseinanderzusetzen.

Eines zeigt die Untersuchung jedoch auch deutlich: Starre Modelle bzw. Generalisierungen bringen wenig. Es sind letztlich unterschiedliche Herange-

hensweisen und Methodenbausteine, die je nach Ausgangslage und Führungsverständnis zum Ziel führen können. Notwendig ist eine genaue Analyse der Ausgangssituation der jeweiligen Bibliothek. Es muss klar herausgearbeitet und als Ziel formuliert werden, worin die Veränderungen bestehen sollen: Soll es um Veränderungen der Organisationsstruktur gehen, um die Verbesserung einzelner Bearbeitungsprozesse, um neue Dienstleistungsangebote oder um alle drei Komponenten? Erst auf der Basis dieser Analysen ist es zielführend, sich über die Wahl der Methoden des Veränderungsprozesses in Diskussion zu begeben – dies zeigt sowohl der Blick in die Literatur, als auch die in dieser Studie untersuchten Veränderungsprozesse.

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). Dem kann ich mich aufgrund der Komplexität von Ausgangslagen, historisch gewachsener Strukturen, aktuellen Problemfeldern moderner wissenschaftlicher Bibliotheken und vor dem Hintergrund meiner Auseinandersetzung mit der Thematik nur anschließen.

Literaturverzeichnis

- Depping, Ralf; Kreische, Joachim: Köln – Düsseldorf – „die kleine Lösung“. Vortrag gehalten am 5. Juni 2008 auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim. Online verfügbar unter <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/pdf/kollegiale%20Beratung%20Mannheim%20-%20Vortrag.pdf>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Eich, Ulrike (2008): Qualitätsmanagement durch kollegiale Beratung: Anlass, Wahl der Partner, Wahl der Themen. Vortrag gehalten am 5. Juni 2008 auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim. Online verfügbar unter <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/434/pdf/Vortrag%20MA.pdf>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Hobohm, Hans-Christoph (1997): Auf dem Weg zur lernenden Organisation: neue Management-Konzepte für die Digitale Bibliothek. In: Bibliothek 21 (3), S. 293–300.
- Kirchgäßner, Adalbert (2008): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. Diskussion und Umsetzung der Empfehlungen. Vortrag gehalten am 5. Juni 2008 auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim. 97. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-57617>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verl. (Compact).
- Plößnig, Veronika (17.10.2008): Change Management an Universitätsbibliotheken. Interview mit Reiner Kallenborn. Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.
- Plößnig, Veronika (14.11.2008): Change Management an Universitätsbibliotheken. Interview mit Renate Vogt. Universitätsbibliothek Bonn.
- Plößnig, Veronika (28.11.2008): Change Management an Universitätsbibliotheken. Interview mit Steffen Wawra. Universitätsbibliothek Passau.
- Plößnig, Veronika (2010): Change Management an Universitätsbibliotheken. Unterschiedliche Methoden der Durchführung und deren Erfolg. Master Thesis. Universität,

- Wien. Online verfügbar unter <http://othes.univie.ac.at/15257>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Universitätsbibliothek Technische Universität München: Bibliotheksentwicklungsplan 2004 - 2008. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/bibliotheksentwicklungsplan#Archiv:%20Fr%C3%BChere%20Bibliotheksentwicklungspl%C3%A4ne>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Vogt, Renate (2007): Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken. In: *Bibliotheksdienst* 41 (11), S. 1118-1126.
- Vogt, Renate (2009): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. In: Ulrich Hohoff und Stefan Siebert (Hg.): 97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008. Wissen bewegen ; Bibliotheken in der Informationsgesellschaft. Frankfurt am Main: Klostermann (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie Sonderbände, 96), S. 269-280.
- Wawra, Steffen (2006): Qualitätsmanagement: neue Organisationsstrukturen an der Universitätsbibliothek Passau mittels neuer Instrumente von Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeteiligung. In: Daniela Lülfiing und Kathrin Kessen (Hg.): „Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt“. 94. Deutscher Bibliothekartag in Düsseldorf 2005. Unter Mitarbeit von Kathrin Kessen. Frankfurt am Main: Klostermann (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie / Sonderhefte, 89), S. 29-47.
- Wittenauer, Volker (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. Online verfügbar unter <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439>, zuletzt geprüft am 09.03.2012.