

Kurs halten in schwierigen Zeiten

Erfolgreiches Bibliotheksmangement: Delegieren und den Blick auf das Wesentliche richten

Christof Eichert, Petra Hätscher

Erschienen in: BuB - Forum Bibliothek und Information. 2005, H. 7/8, S. 543-548

Teil 2: Welche Manager brauchen Bibliotheken?

Petra Hätscher

Welche Managerinnen und Manager benötigen Bibliotheken im Jahr 2007? Von diesem Jahr trennen uns noch achtzehn Monate, wahrlich nicht viel Zeit, um eine neue Managementgeneration zu schaffen, sollte das denn notwendig sein. Vermutlich ist es nicht notwendig, aber es ist wichtig, die Anforderungen an Personen zu benennen, vorhandene Defizite aufzuzeigen und vor allem konkrete Hilfs- und Lösungsansätze zu bieten, um den Anforderungen gerecht werden zu können.

Vor dem Hintergrund der im ersten Teil benannten Herausforderungen und Belastungen, denen die Leitungspersonen einer Bibliothek sich stellen müssen bzw. denen sie ausgesetzt sind, stellt sich konsequenterweise die Frage nach den Kompetenzen und individuellen Fähigkeiten, die ein Bibliotheksmanager, eine Bibliotheksmanagerin haben muss. An welchen Vorbildern soll er sich orientieren, welchen messbaren Erfolgskriterien ist er unterworfen? Die Trägerinstitutionen sind in den wenigsten Fällen wirklich eindeutig in ihren Anforderungen an eine Bibliothek. Anders als beim Vorstand einer Aktiengesellschaft, die in der heutigen Zeit strikt am Ziel der Gewinnmaximierung gemessen wird, gibt es derartig eindeutige Kriterien für den Erfolg oder Misserfolg einer Bibliotheksleitung nicht. Ein anderes Beispiel: Auch die Trainer und Vorstände von Fußballclubs werden eindeutig am Erfolg oder Misserfolg der Mannschaft gemessen, Aufstieg ist gut, Abstieg ist schlecht. Aber: Ist Aufstieg auch gut, wenn er mit Überschuldung verbunden ist? Ist Abstieg schlecht, wenn damit der Konkurs des Vereins verhindert werden kann? Nicht einmal in der eher eindimensionalen Welt des Fußballs sind die Antworten eindeutig. Wie soll es da eindeutige Antworten für Bibliotheksmanager geben, die sich in dem Spektrum

zwischen Dienstleister, Kulturorganisator, Bildungsträger, Sozialarbeiter u.v.a.m. bewegen.

Eindeutig ist, dass vielfältige Anforderungen an das Management einer Bibliothek gestellt werden, die je nach Typ und Größe variieren können. Die folgende Darstellung versucht eine Generalisierung über alle Typologien hinweg, also die Gemeinsamkeit in Kompetenzen und individuellen Fähigkeiten von Managern in Bibliotheken herauszufiltern. Dabei wird nicht differenziert zwischen dem Begriff Management und Leitung, da die Begriffe im Alltagssprachgebrauch durchaus vermischt und getauscht werden. Eigentlich bezeichnet Management die Entwicklung und Steuerung der Gesamtorganisation, die der jeweiligen Person unterstellt ist im Hinblick auf die Zieldefinition und Zielerreichung (Strategie). Leitung oder Führung bedeutet die Entwicklung und (An-)Leitung von Personal mit dem Ziel, das Management bei seiner Aufgabe der Zielerreichung optimal zu unterstützen (operative Umsetzung auf der Leitungsebene). Faktisch sind beide Aufgaben häufig in einer oder mehreren Person vereint. Je größer die Organisation ist, desto eher entwickelt sich auch hier eine Arbeitsteilung, die bewusst gemacht werden muss.

Führungskompetenzen

Mit dieser Einleitung sind wir schon mitten im Thema: Wenn eine Person mehrere Rollen hat, muss sie in der Lage sein, sich diese Rollen auch bewusst zu machen. Noch weiter gefasst: Eine Person, die eine Bibliothek leitet, muss in der Lage sein, in verschiedene Rollen zu schlüpfen, um sowohl die Aktionen des Trägers als auch Handlungen des Personals zu verstehen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, andere Perspektiven einzunehmen und die „Brille“ von Kunden, Trägern und Politikern aufzusetzen, ebenso wie die „Brille“ der Mitarbeiter. Durch die Fähigkeit des Rollenwechsels bleibt zusätzlich eine gewisse Distanz zum eigenen Handeln und zur eigenen Bibliothek bestehen; diese Distanz kann wiederum die Fähigkeit des Rollenwechsels unterstützen. Damit keine Missverständnisse aufkommen: Es geht nicht um Beliebigkeit im Handeln und in der Perspektive, aber es geht für einen Bibliotheksleiter um die unbedingt notwendige Fähigkeit, sich und das eigene Tun sowie die Bibliothek auch von außen betrachten zu können

Die Liste der fachlichen Kompetenzen von Führungskräften ist im Prinzip bekannt: Kompetenzen zur Organisationsentwicklung und Ressourcenverwaltung, Personalführungskompetenzen mit Personalentwicklung, strategische Kompetenzen für eine zukunftsorientierte Entwicklung, Kompetenzen im Veränderungsmanagement, Umsetzung von Dienstleistungsmanagement, und und und ... Die Aufzählung kann nicht endlos, aber lange fortgesetzt werden, der lernwillige und wissbegierige Bibliotheksleiter steht vor der Frage: „Womit soll ich eigentlich anfangen, wenn ich meine Defizite reduzieren und meine Stärken ausbauen will?“ Gelegentlich resigniert er vermutlich vor der langen Liste von Ansprüchen, die er alle neben der selbstverständlich geforderten fachlichen Kompetenz im Sinne von bibliothekarischem Fachwissen erfüllen soll. Schwerpunktsetzung und Filterung ist also gefragt, aber nach welchen Kriterien?

Individuelle Fähigkeiten

Bevor es dazu den Versuch einer Antwort gibt, folgen noch weitere Hürden, nämlich die Beschreibung der individuellen Fähigkeiten, die die Leitung einer Bibliothek mitbringen muss, um als erfolgreicher Manager bestehen zu können. Dazu gehören soziale und kommunikative Fähigkeiten ebenso wie Aktivitäts- und Handlungskompetenz, und zwar jeweils sowohl im internen Betrieb als nach außen auf das Umfeld gerichtet. Viele Leitungen in Bibliothek stehen irgendwann vor dem Dilemma, dass sie mit sehr guten fachlichen Qualifikationen gestartet sind, dann „irgendwie“ aufgrund dieser Qualitäten Leiter geworden sind und sich jetzt mit Anforderungen konfrontiert sehen, die sie während ihrer Ausbildung und in den Jahren danach nie auch nur geahnt hätten. Ausgenommen die wenigen sehr zielstrebigen Bibliothekare, die immer als Endausbaustufe ihrer beruflichen Laufbahn die Leitung einer Bibliothek im Auge hatten und damit wussten, auf was sie sich einlassen und welche Anforderungen sie erfüllen müssen. Die wenigsten Bibliothekare, die ich kenne, denken jedoch karriereorientiert, sondern eher inhaltlich. Der Rest entwickelt sich eben – oder auch nicht.

Eine sehr wichtige individuelle Fähigkeit ist schwer erlernbar, nämlich die Intuition. „Ein gutes ‚Fingerspitzengefühl‘ für Menschen, Situationen und Möglichkeiten ist ein Erfolgsfaktor für strategische und operative Entscheidungen. Dies reicht in der

heutigen Zeit jedoch in größeren und zunehmend auch kleineren Kommunen nicht mehr aus. Strategisches Management ist nur als Kombination von Analyse und Intuition erfolgreich.“ (KGSt 2000, 11) In diesem Kontext sind zwei Dinge erlernbar: Zum einen analytische Methoden und zum anderen die Fähigkeit, Intuition zuzulassen und ihr gelegentlich nachzugeben.

Lösungsansätze für das Dilemma von Führungskräften?

Bislang also Fragen über Fragen. Die Zustandsbeschreibung hinterlässt den Eindruck eines sehr heterogenen Anforderungskataloges, die Führungskräfte sehen sich meistens in der Lösung von Aufgaben als auch im Schließen von Qualifizierungslücken allein gelassen. Paradoxiertweise gibt es im Bibliothekswesen mehr Qualifizierungsangebote für den Managementnachwuchs als für die Managementebene selber. Das gilt – beruhigender- oder beunruhigenderweise – aber für die meisten Branchen. „Aus der Perspektive der Führungskraft birgt die Anwendung des Lernprinzips auf die eigene Person die Gefahr einer Erosion der eigenen Machtposition, wodurch Lernen in seiner Konnotation mit einem Lehrer-Schüler-Verhältnis in dieser Gruppe häufig auf ein deutliches Akzeptanzproblem trifft. Vor diesem Hintergrund nehmen Führungskräfte gewöhnlich eine besonders sensible Position in organisationalen Lernprozessen ein.“ (Zahn 2000, 117) Das fördert Führungsverhalten nach der Methode „einsamer Wolf“: „In vielen Ländern spielt die Hierarchie eine große Rolle. Mit einem kooperativen Führungsstil kommt man da nicht weit. Beratung wird als eine Schwäche gesehen, da man sich schwer tut u. U. zuzugeben, dass man etwas nicht weiß.“ (Götz 2000, 333) Dieses Zitat ist die Aussage eines Teilnehmers in einem Trainingsprogramm, das so vermutlich für viele Führungskräfte stehen könnte. Es erscheint unmöglich, Defizite zuzugeben, da das die eigene Position schwächen könnte. Das wiederum kann zu einer Blockade in der Weiterentwicklung der gesamten Bibliothek führen, denn „Führungsentwicklung ist eine Voraussetzung für die Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit“ (Müller 1999, 48). Und Führungsentwicklung bedeutet nicht nur Entwicklung der Ebene des mittleren Managements und des Führungskräftenachwuchses, sondern gerade auch des Top Managements, also der Leiter der Bibliotheken.

Es gibt also eine Summe von Anforderungen an Kompetenzen und den Bedarf an Weiterentwicklung durch Lernen. Wo aber anfangen? Eine Studie hat branchenübergreifend und international Teilnehmer von Managementweiterbildungskursen (Business Schools) befragt, welche Wertigkeit sie bestimmten Inhalten von Managemententwicklungsmaßnahmen geben. Von insgesamt 18 definierten Themen stehen an den beiden Spitzenpositionen die Themen Change Management und strategisches Management, während Themen wie Finanzmanagement und Öffentlichkeitsarbeit auf den hinteren Plätzen rangieren. (Voss 2000, 19). Inhaltlich kann man zwei Gruppen von Themen unterscheiden: Eher strategische orientierte Inhalte, die auf den vorderen Plätzen liegen und eher operative Kompetenzen, die unverzichtbar sind, aber in der Weiterbildung für Führungskräfte voraussichtlich weniger nachgefragt werden. Dies wird vor allem dann noch deutlicher, wenn die Fragestellung auf die Gruppe des Top Managements und der oberen Ebene reduziert wird: Die Plätze 1 bis 3 sind belegt durch Strategisches Management, Change Management und Mitarbeiterführung, die Plätze 16 bis 18 durch Finanzmanagement, Beschaffungs-/Logistikmanagement und Betriebswirtschaft. Ob diese Erwartungshaltung auch in der Praxis bei der Belegung von Seminaren ihren Niederschlag findet, ist zumindestens für den bibliothekarischen Berufsstand nicht belegt. Aber sie kann ein Anhaltspunkt für den Aufbau des Qualifizierungsschemas für die Leitungsebene in Bibliotheken sein.

Die Konzentration auf strategisches Management und Change Management scheint unabdingbar. Darum herum müssen sich Maßnahmen zur individuellen Qualifikation in einzelnen Kompetenzen gruppieren, die je nach persönlicher Aufgabe und nach Vorwissen unterschiedlich gewichtet werden sollten. Wenn der Leiter einer Bibliothek eine eigene Stelle für Controlling hat, kann er diese Kompetenz für sich eher vernachlässigen. Wenn Projektmanagement durch die jeweiligen Projektleiter qualifiziert abgedeckt wird, muss sich die Leitung nicht selber um dieses Wissen im operativen Geschäft intensiv kümmern. Am schwierigsten ist es für Führungskräfte in kleinen bis sehr kleinen Bibliotheken. Sie müssen in der Regel fachlich voll auf der Höhe sein und gleichzeitig alle Leitungskompetenzen in sich vereinen. Sie haben gleichzeitig den Vorteil, dass die Organisationsstrukturen weniger komplex sind als in Bibliotheken mit hundert und mehr Mitarbeitern, so dass die kurzen Kommunikationswege einiges ausgleichen können. Aber auch für sie gilt:

Strategisches Denken innerhalb der Ziele der Kommune oder der Trägerinstitution ist unabdingbar.

Doch wie soll das Managementwissen aufgebaut werden? Zwei Wege erscheinen derzeit praktikabel. Der eine ist der Rückgriff auf die – wo vorhanden – Weiterbildungsangebote der Trägerinstitution. Das Angebot ist in der Regel in den Kommunen üppiger als in den Wissenschaftseinrichtungen. Dafür bieten die Länder für ihre nachordneten Behörden häufig Programme auch für Führungskräfte an. Die Qualität dieser Weiterbildungen muss – wie immer – im Einzelfall geprüft und erfragt werden. Ein zweiter Weg ist der Aufbau von gemeinsamen Weiterbildungsprogrammen unterschiedlicher Einrichtungen, bei denen es sich um gemeinsame Qualifizierungsaktivitäten mehrerer Bibliotheken mit ähnlich gelagerten Weiterbildungszielen handelt. Denn nach wie vor gilt die Aussage, dass „Erfahrungen über die eigenen Unternehmens- und Branchengrenzen hinaus die strategische Intelligenz eines Unternehmens (fördern)“ (Schwuchow 1994, 264).¹ Dieser Sprung über die Grenzen der eigenen Fragestellungen hinaus befördert erheblich die Fähigkeit, Perspektivwechsel vornehmen zu können, sich selber durch die „Brille“ der anderen sehen zu können.

Führungskräfte benötigen den „Mut zur Lücke“. Sie müssen nicht alles zu jeder Zeit wissen, aber sie müssen wissen, wer in ihrer Bibliothek es wissen und lernen muss. Und sie müssen erkennen, wann der Zeitpunkt gekommen ist, sich selber mit einem Thema intensiv vertraut zu machen, um neue Ideen und Projekte anzustoßen – um dieses neue Wissen dann auch wieder veralten zu lassen, um sich neuen Themen zu widmen. Und so beginnt der (Management-)Kreislauf wieder von neuem.

¹ Die Managementkommission des DBV initiiert versuchsweise Weiterbildungsangebote unter dem Namen „Forum Management + Führung“ für herausgehobene Managementpositionen in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken (Leitungsebene) mit den Schwerpunktthemen strategisches Management und Change Management. Nach einem ersten Versuch im Februar 2005 soll jährlich ein Seminar stattfinden.

Literaturhinweise

Götz, Klaus (2000): Management-Training bei DaimlerChrysler. Alternativen zur Evaluation und Transferunterstützung. In: Management Development. Hrsg. von Martin K. Welge. Stuttgart 2000. (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 32). S. 327-345

KGSt 2000: Strategisches Management 2: Wege zur Gesamtstrategie. KGSt-Bericht Nr. 9/2000. Köln 2000.

KGSt 2002: Strategische Ziele des Personalmanagements. KGSt-Bericht Nr. 1/2002. Köln 2002.

Müller, Werner R. (1999); Martin Hurter: Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit. In: Führung neu gesehen. Hrsg. von Georg Schreyögg. Berlin 1999. (Managementforschung, Bd.9) S. 1-54

Schwuchow, Karlheinz (1994): Globale Trends im Management-Lernen. In: Management-Lernen und Strategie. Hrsg. von Hermann Simon. Stuttgart 1994. (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 24). S. 259-269

Voss, Annette (2000); Karin Häring und Martin K. Welge: Der Wettlauf mit dem Wandel: Management-Entwicklung im Umbruch. In: Management Development. Hrsg. von Martin K. Welge. Stuttgart 2000. (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 32). S. 3-23

Zahn, Erich (2000); Meike Tilebein: Lernprozesse in Organisationen: Implikationen für die Management-Weiterbildung. In: Management Development. Hrsg. von Martin K. Welge. Stuttgart 2000. (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 32). S. 117-137