

Klaus-Rainer Brintzinger, Konstanze Söllner

„Moving Libraries – Transformationen und Potentiale“

Bericht für BII von der DACHS-Tagung 2024 in St. Gallen

Die Tagung „Moving Libraries“ an der Universitätsbibliothek St Gallen richtet sich an ein länderübergreifendes Publikum aus an Organisationsentwicklung und dem Veränderungsmanagement interessierten Beschäftigten in Bibliotheken und Informationseinrichtungen aus der Schweiz, aus Österreich, Südtirol und Deutschland. St Gallen, in unmittelbarer Nähe zur österreichischen und deutschen Grenze und sehr gut an die schweizerische Verkehrsverbindungen angebunden, zeigte sich als idealer Tagungsort, so dass rund 170 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der von Bibliotheksverbänden aus der -Schweiz, Deutschland, Österreich und Südtirols getragenen Veranstaltung folgten.

Die Veranstaltung steht dabei in der Tradition von einer Reihe grenzüberschreitender Tagungen, die 2019 von dem gleichen Kreis an veranstaltenden Verbänden mit einer Tagung an der LMU München wieder belebt wurde, die wiederum an vorangegangene grenzüberschreitende Tagungsreihe „Die Lernende Bibliothek“ anknüpft, die zwischen 2003 und 2011 an wechselnden Tagungsorten stattfand und sehr viel zur Vernetzung von Kolleginnen und Kollegen aus den Nachbarländern und ihren Verbänden beigetragen hatte,

Die nun am 14. und 15. Februar in St. Gallen stattfindende Tagung eröffnete mit einer Keynote, r ein mit vielen Praxisbeispielen gespickter Vortrag aus der aktuellen betriebswirtschaftlichen Forschung, der viel Anlass zum persönlichen Nachdenken gab. Lena Rudolf, von der fachlichen Ausrichtung her Psychologin, appellierte an die Anwesenden, auch in einem hybriden und transformationalen Umfeld psychologische Sicherheit für die Mitarbeitenden zu schaffen. Soziales Kapital verstärkt in Unternehmen den positiven Effekt von Shared Leadership. Kultur sei der Erfolgsfaktor für New Work. Typisch für Bibliotheken ist „new work diversity“ – wir schafft man es eigentlich, für alle Mitarbeitenden die Vorteile von New Work einzuführen?

Daniela Poth (UB Johann Christian Senckenberg Frankfurt/M.), Madeleine Boxler Klopfenstein (Zentralbibliothek Zürich) und Ladina Tschander (UB Zürich) berichteten in Lightning Talks mit großer Offenheit von den Organisationsherausforderungen in ihren Häusern. In Frankfurt/M. wurde nach einem umfassenden Strategieprozess entschieden, die Organisationsveränderung top-down durchzusetzen. Ein im Laufe der Tagung wiederkehrendes Thema: die Verortung der forschungsnahen Services. Die Zweigbibliotheken finden sich nun in einer Abteilung Lernorte und Wissenschaftsunterstützung. Die Entwicklung der 2022 neugegründeten Universitätsbibliothek Zürich ist schon vielfach thematisiert worden. Der Steuerungsaufwand war enorm, weil alle Stakeholder – auch die mit Vorbehalten – einbezogen wurden und die Steuerungsdokumente mehrfach redigiert wurden. Die Dezentralität und Ortsfestigkeit der gedruckten Bestände wurde beibehalten und eine klassische Matrixstruktur geschaffen. Die Bereiche und Abteilungen haben sich gefunden, hier ist eine Bereichskultur entstanden, eine gemeinsame Kultur der Universitätsbibliothek aber leider (noch) nicht. Dopplungen führen zu Verunsicherung und Ineffizienz. Das Ziel, Ressourcen freizuspielen, konnte noch nicht erreicht werden. Zugleich ist gewünscht, sich stärker am Produktkatalog zu orientieren. Ein Transformations-Team hat bottom-up eine Change Story entwickelt, um in eine neue Organisationsform hineinzukommen. Die als gesetzt angenommene Zusammenarbeit mit der kantonalen Zentralbibliothek spielt in die Veränderungen unaufhörlich hinein. Zu diesem Zweck wurde eine gemeinsame Strategie erarbeitet. Das Gespräch mit dem Publikum konzentrierte sich auf Fragen, wie der Dialog mit einer sehr großen Anzahl von Stakeholdern gestaltet werden kann und wie die Mitarbeitenden bei diesen Prozessen bei der Stange gehalten werden. Wichtig waren dabei Meilensteine, die man feiert, um der Erschöpfung

gegenzusteuern. Externe Expertise ist notwendig, um professionell vorzugehen. Die Herausforderung besteht darin, die Unterstützung portionsweise einzukaufen, um konkrete Veränderungen vorzunehmen. Empfohlen wird auch, Kolleg:innen aus anderen Häusern einzuladen, die von eigenen Veränderungen berichten.

Die Nachmittagssession bot verschiedene Themen der Organisationsentwicklung. Zunächst trugen Alexander Berg-Weiß (UB der LMU München) und Olaf Eigenbrodt (SUB Hamburg) zu „Forschungsnahe Arbeiten als Querschnittsaufgabe“ vor. Dies wird von vielen Bibliotheksleitungen inzwischen als einer der Hauptpfeiler der Bibliotheksarbeit angesehen. Auch dem Aspekt der Arbeitskultur in Bibliotheken widmeten sie dabei einen großen Anteil des Vortrags.

Benjamin Auberer und Martin Spenger berichteten exemplarisch über die Veränderungen bei den Tätigkeitsgebieten der Fachreferent:innen an der UB der LMU München. Die Leitungsverantwortung für Fachbibliotheken und die Fachreferatsaufgaben wurde entflochten, und der Aufgabenzuschnitt entsprechend der zunehmenden Anforderungen im Bereich forschungsnahe und digitale Dienste neu festgelegt. Die Entwicklungsperspektiven der Referent:innen profitieren von einer Anreicherung der Aufgaben.

Eva Ramminger von der ULB Tirol trug zum Thema Talentengewinnung als Teil der Organisationsentwicklung vor. Angesichts des enormen Nachwuchsmangels sei es notwendig, die Mitarbeitenden an der Bibliothek zu halten. Beim Recruiting ist auffällig, dass die Berufsbezeichnungen in Ausschreibungen immer vielfältiger werden. Auch das E-Recruiting stellt vor neue Herausforderungen. Die Reichweite von Stellenanzeigen wird durch die Vielzahl von Kanälen erhöht, der Auswahlprozess muss sich beschleunigen. Es kommt zu einem „HR-Burnout“, dem mit Automatisierung begegnet werden muss.

Bernhard Flämig von der ZHB Luzern berichtete von einem Organisations- und Strategieentwicklungsprozess und seinen verschiedenen Höhen und Tiefen. Am Ende dieses Prozesses standen viele neue Erfahrungen – bspw. die Notwendigkeit, die Stakeholder frühzeitig zu beteiligen – und ein Strategiepapier mit mehr als 50 Zielen, die unterschiedlich priorisiert wurden.

Aus Südtirol kam ein Vortrag über die Entwicklungen rund um das geplante neue Bibliothekszenrum in Bozen. Erst ein verstärktes politisches Interesse, den Bibliotheksbau mit einem Informationszentrum zu verbinden, konnte dem Projekt nach zwischenzeitlichen Problemen mit dem Bauträger wieder den notwendigen Schwung verleihen. Johannes Andresen berichtete von den Herausforderungen, die die Beteiligung höchst unterschiedlicher politischer Stakeholder mit sich bringt.

Gabriela Lüthi von der ZHAW trug zu einem aus der Bibliothek veranlassten Selbstorganisationsprozess an der ZHAW Hochschulbibliothek vor. Damit sollen Doppelarbeit vermieden, Selbstverantwortung, Pioniergeist und Fehlertoleranz unterstützt werden. Ab Herbst 2023 wurde als Organigramm ein rollenbasiertes Kreismodell gewählt. Teamleitung soll als verteilte Führungsarbeit geleistet werden. Der ganze Prozess ist als iteratives Geschehen angelegt. Übergeordnete, von der Hochschulleitung vorgegebene Bedingungen müssen eingehalten werden. Dabei versteht sich die ZHAW Hochschulbibliothek als Haus der Selbstorganisation: die Mauern stehen, und die Räume im Inneren sind gestaltbar.

Verena Pernthaler und Volker Klotz wagten mit ihrem Vortrag nochmals einen Sprung nach Südtirol, in den kleinen Ort Stilfs. Die Fragestellungen, die sich an Bibliotheken stellen, seien aber die gleichen: wie bleibt eine Bibliothek in Bewegung und entwickelt sich weiter? Das nationale PNRR-Programm bildete mit seiner Förderlinie „Attraktivität der Dörfer“ die Basis für 21 Leuchtturmprojekte, die mit jeweils 20 Mio. Euro gefördert wurden. Kultur soll als Querschnittsaufgabe dazu dienen, die

Gemeinschaft zu stärken. Die Förderung bietet verschiedene Synergieeffekte, aber auch neue Herausforderungen für das ehrenamtliche Team.

Alice Keller (UB Basel) führte den Blick zunächst zurück zu der Frage, was strategisches Denken eigentlich ist. Die Beteiligung der Mitarbeitenden beim Strategieprozess führte an der UB Basel zu unterschiedlichen Erkenntnissen. Einige mussten sich zunächst in die ungewohnte Aufgabe einfühlen, für manche bedeutete es auch Stress, die notwendige „Flughöhe“ für die zu erstellenden „Flugpläne“ zu erreichen. Operatives und Strategisches vermischten sich zu stark. In einem zweiten Workshop wurde deshalb die Einstiegsschwelle bewusst niedrig gehalten: keine Folgeaufträge, spielerisches Herangehen. Mit Lego Serious Play konnten auch heikle Themen bearbeitet werden, Stress wurde kaum beobachtet. Die Mitarbeitenden sollten frei arbeiten, die Aufgabe, daraus eine Strategie zu entwickeln, war Aufgabe der Führungskräfte. Beide Seiten waren davon befreit, die Ideen zwingend umsetzen zu müssen.

Martin Gasteiner beschrieb das Ökosystem Forschungsdatenmanagement aus Sicht des FAIRen Einsatzes von GPTs. Noch unklar ist, wo die Mensch-Maschine-Interaktion endet, und der Mensch-Mensch-Dialog beginnt. Die Bibliothek kommt mit ihren hervorragend aufbereiteten, gut strukturierten Daten sowie definierten APIs ins Spiel. Die Bibliothek konzentriert sich dabei bewusst auf Qualität. Die Qualitäten der GPTs werden aus Sicht von Martin Gasteiner unterschätzt, bspw. bei der Datenanalyse, der Bildanalyse und Beschreibung, der Programmierung mit natürlicher Sprache (vor dem Einschalten eines Entwicklers) sowie als Lerntool. So gelingt es bspw., auf Forschungsfragen, die vorher aufgrund der Fachsprache kaum verstanden wurden, passende Antworten zu finden. Die Bibliotheken haben die Aufgabe, Forschungsdaten schon vorzuproduzieren, passend zu einer Forschungsfrage, die mit LLMs erzeugt werden konnte. In seinem äußerst anregenden Vortrag lieferte Martin Gasteiner eine Liste künftiger Aufgaben von Bibliothekar:Innen gleich mit. Als Maßnahmenvorschlag nannte Martin Gasteiner PingPong-Prompting. Empfehlenswert ist es, seinem Videoblog zu folgen.

Eine Abschlussdiskussion mit Beteiligung des Publikums rundete das Programm ab, an dem sich ein von Klaus-Rainer Brintzinger (VDB / UB der LMU München) moderierter Vernetzungsworkshop für im Bereich der Organisationsentwicklung aktive Bibliotheken anschloss. In Arbeitsatmosphäre tauschten sich rund zwei Dutzend Kolleg:innen aus vier Ländern über ihre aktuelle Fragestellungen und ihre Wünsche zur gemeinsamen Bewältigung anstehender Herausforderungen aus. Der Austausch zeigte, dass viele Fragestellungen auch in den unterschiedlichen Häusern sich ähneln, eine engere Vernetzung wurde daher von allen Teilnehmern als sehr hilfreich gewünscht. Der Vernetzungsworkshop soll daher auf der BiblioCon fortgesetzt werden und trägt damit zur Nachhaltigkeit der St. Galler Tagung bei.

Das Programmkomitee, dem wir angehörten, konnte ein sehr positives Fazit ziehen. Die Größe der Tagung (176 Anmeldungen) sowie die Möglichkeit, über zwei Tage in engem Austausch zu bleiben – mit hervorragender Betreuung durch BIBLIOSUISSE und die Kolleginnen und Kollegen aus St. Gallen – führte zu einer dichten Arbeitsatmosphäre. An der Tagung nahm in erster Linie Leitungspersonal, aber auch Fachreferent:innen und Zuständige für Personal- und Organisationsentwicklung teil. Der länderübergreifende Austausch trug dazu bei, Unbekanntes zu erfahren und neue Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen. Der geschützte Rahmen und die Begegnungsmöglichkeiten in den Pausen schufen Vertrauen, und es war möglich, auch Scheitern und Misserfolge zu thematisieren.

Die Teilnahme an der DACHS-Tagung 2024 wurde durch Bibliothek & Information International und das Goethe-Institut gefördert.