

Führung und agiles Arbeiten

Modell für ein stabiles und dynamisches Grundgerüst in einer komplexeren und digitaleren Zukunft

Die Gemeinsame Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) und des Vereins Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB) hat in Zusammenarbeit mit der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin am 27. und 28. November 2019 zum Workshop »Forum 2019 – Führung und agiles Arbeiten« nach Berlin eingeladen.¹ Gefolgt sind dieser Einladung knapp 50 Führungskräfte, um Führung und agiles Arbeiten für ihre eigene Arbeit zu beleuchten und Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolge miteinander zu diskutieren. Wie beim Round Table an der Hochschule der Medien (HdM) im September 2019 in Stuttgart hat die Managementkommission auch hier auf eine Mischung von Theorie und Praxis gesetzt, um agiles Arbeiten auf mehreren Ebenen erfahrbar zu machen. Moderiert wurde die Veranstaltung von Katrin Glatzel und Maik Arensmann von der Organisationsberatung osb-i.² Dieser Artikel fasst die Inhalte des Workshops zusammen.

Die Arbeitswelt wird zunehmend volatiler, unsicherer, komplexer und uneindeutiger.³ Dies gilt auch für Bibliotheken. Einerseits verändert die digitale Transformation das Arbeiten und Verhalten unserer Nutzergruppen, andererseits verändert der digitale Wandel unsere Arbeitsmittel und -prozesse.

Die Digitalisierung ist dabei nur einer der Treiber, die uns herausfordern. Andere sind der Einfluss von Künstlicher Intelligenz oder Cloud-Lösungen auf die bibliothekarischen Handlungsfelder, globale Herausforderungen⁴ oder Veränderungen auf dem Publikationsmarkt (wie die DEAL-Verhandlungen) und neue Konzepte des Sharings und des kollaborativen Arbeitens (Wikis, Github, et cetera).

Der für die digitale Transformation erforderliche Wandel ist allerdings möglicherweise noch viel einschneidender als neue Aufgaben und Kompetenzen in und für Bibliotheken allein.

Dieser Befund ist nicht neu. Bibliotheken und Informationsinfrastrukturdienstleister haben die Lage analysiert, Handlungsfelder definiert und Bedarfe der Kompetenzentwicklung formuliert.⁵ Der für die digitale Transformation erforderliche Wandel ist allerdings möglicherweise noch viel einschneidender als neue Aufgaben und Kompetenzen in und für Bibliotheken allein.⁶ Was noch nicht ausreichend breit diskutiert beziehungsweise angegangen wird, sind die Konsequenzen für die Führung und Organisation von Bibliotheken⁷ und die zunehmende Aufgabe von Führung, Orientierung zu geben und Sinn zu stiften.⁸ Ein klassisches top-down-orientiertes oder heroisches⁹ Verständnis von Führung scheidert zunehmend an komplexen Entscheidungszusammenhängen in einem von Vernetzung geprägten digitalen Zeitalter mit Herausforderungen ohne erprobte Lösungswege.

Eine mögliche Konsequenz der digitalen Transformation auf Ebene von Organisation und Führung ist Agilität im Sinne der Fähigkeit, in Zeiten der Unsicherheit flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative zu agieren. Voraussetzung dafür ist die Einführung von agilen Prinzipien, die letztlich einen Kulturwandel erfordert, den alle Beteiligten einer Organisation gemeinsam erarbeiten müssen.

Die agilen Prinzipien (siehe hierzu Abbildung 1) können auf drei miteinander verschränkten Ebenen betrachtet und bearbeitet werden: Teams, Organisation und Führung.

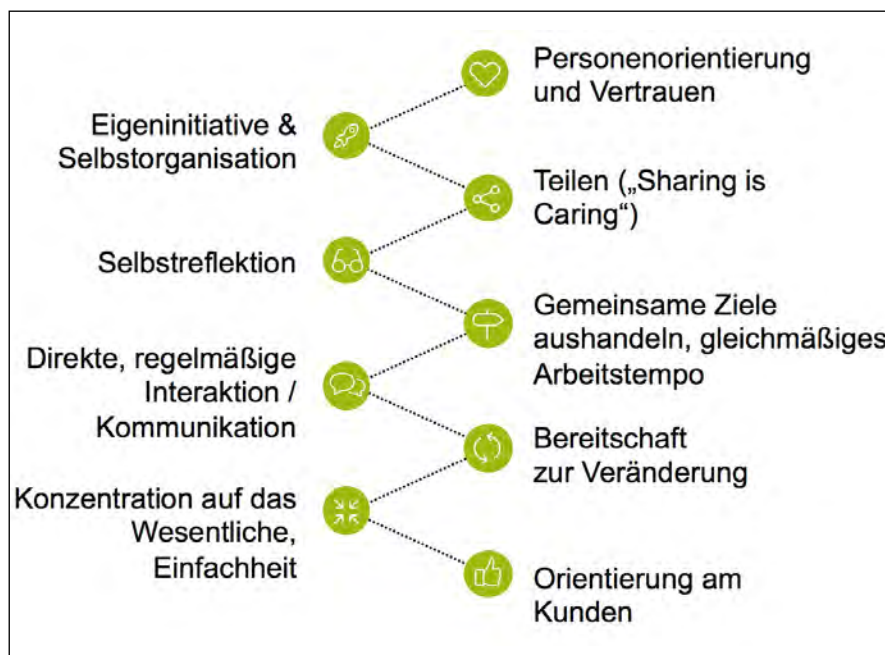


Abbildung 1: Die agilen Prinzipien (Quelle: osb international, nach Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, Hirotaka Takeuchi: »Embracing Agile« Harvard Business Review: HBR, vol. 94, no. 5, 2016, S. 40-50)

Agile Teams

Mit dem agilen Arbeiten verändert sich auch das Verständnis von Arbeiten in Teams. Es gibt hierzu eine Vielzahl von Ansätzen und Definitionen. Ein interessanter Ansatz, der Gremien (»working groups«) von Teams unterscheidet, stammt von Google¹⁰: Gremien basieren auf einer organisationalen Hierarchie, beispielsweise eine Abteilungsleitungsrunde. Diese Runden treffen sich regelmäßig, um Informationen zu teilen. Ein wesentliches Merkmal: Die Teilnehmenden haben kaum Verbindungen oder gegenseitige Abhängigkeiten. Dies ist bei Teams anders: In einem Team müssen die Personen gemeinsam arbeiten, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Sie sind hochgradig abhängig voneinander, um erfolgreich zu sein und Arbeit fertigzustellen.

Teams können unterschiedliche Freiheitsgrade und damit verschiedene Grade der Selbstbestimmung haben¹¹:

- »Kein« Team hat keinerlei Freiraum; es gibt nur Vorgaben.
- Ein geführtes Team erledigt ausschließlich die Ausführung der Arbeit.
- Ein sich selbst führendes Team übernimmt zusätzlich Kontrolle und Optimierung der Arbeit.
- Ein sich selbst gestaltendes Team ist zusätzlich für das Design der Zusammenarbeit verantwortlich (zum Beispiel Aufgabenverteilung, Ressourceneinsatz).
- Ein sich selbst bestimmendes Team kann zusätzlich die eigenen Ziele festlegen.

Die Arbeitsweise von sich selbstbestimmenden Teams wird dadurch charakterisiert, dass sie a) persönliche Verantwortung für das Team übernehmen, b) die eigene Arbeitsleistung selbstständig kontrollieren und nach einem adäquaten Leistungsvergleich suchen, c) die Arbeitsstrategien nach Bedarf verändern und bei auftretenden Arbeitsproblemen eigenständig geeignete Lösungen suchen. Jede einzelne Person agiert hier selbstverantwortlich, dadurch sind hohe soziale Kompetenzen und Achtsamkeit notwendig.¹² Damit das funktioniert, sind Zugang zu Weiter- und Fortbildung und/oder Beratung und Coaching essentiell. Darüber hinaus werden ein klarer Rahmen, Transparenz im Sinne von Zugang zu Informationen und Kontakten sowie ernstzunehmende Entscheidungsspielräume mit klaren,

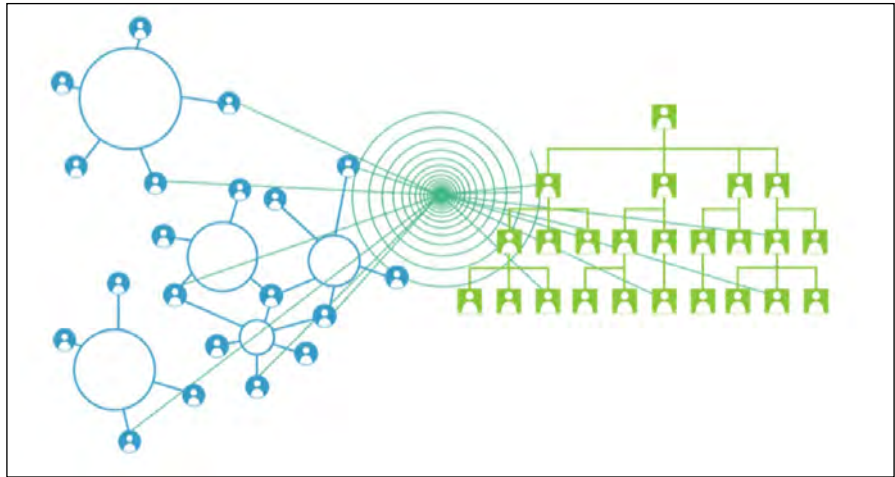


Abbildung 2: Hierarchie & Netzwerk (L. Sharp & R. Gutter, basierend auf Kotter; Quelle: <https://jimritchiedunham.wordpress.com/2015/07/27/best-practice-organizational-forms-for-sustainable-high-vibrancy>)

definierten Prozessen und Rollen benötigt. Neben einem agilen Methodenkoffer bilden Infrastrukturen wie Räumlichkeiten, die diese Art der Zusammenarbeit unterstützen, sowie IT-Lösungen, die vernetztes Arbeiten ermöglichen, die Basis.

Eine aktuelle Studie betont, dass bei der digitalen Transformation nicht die Technologien oder die Digitalisierung an sich im Vordergrund stehen sollten, sondern die Menschen im Zentrum stehen müssen.¹³ Im Falle der Bibliotheken sind dies die Menschen, die die Bibliothek nutzen. Der oft in diesem Zusammenhang verwendete Begriff »Kundenorientierung« ist hierbei eher irreführend, denn es ist eher eine »menschenzentrierte Entwicklung von Produkten, Services und Strategien«¹⁴

gemeint, wie sie beispielsweise im Design Thinking angestrebt wird.

Im besten Fall kommen in diesen selbstorganisierten und menschenzentrierten Teams Personen aus verschiedenen Fachrichtungen und mit heterogenen Expertisen zusammen, sind also cross-funktional, und bilden so ein agiles Team.

Agile Organisation

Wie sieht eine Organisation aus, die sich dem schnellen, in Teilen disruptiven Wandel stellt und sich entsprechend weiterentwickelt?

Einerseits darf die Organisation das tägliche Geschäft beziehungsweise die stetigen, sich eher evolutiv verändernden Tätigkeiten nicht vernachlässigen. Im Bibliotheksweisen sehen viele Personen die Literaturversorgung – mit Erwerbung, Katalogisierung und Bereitstellung – als

Schwerpunkt

Themenschwerpunkte in BuB

Heft 12/2019

Barrierefreiheit

Heft 01/2020

Karriere

Heft 02-03/2020

Perspektiven für die Zukunft

Heft 04/2020

Bibliotheken und Journalismus

Heft 05/2020

Bibliothekartag Hannover

Heft 06/2020

Bibliothekspädagogik

Arbeitsgebiet, das gut in Hierarchien funktioniert. Die Aufteilung dieser Arbeit zum Beispiel nach Medienarten, mit optimierten Geschäftsgängen, in Abteilungen und damit klaren Zuständigkeiten, ist oft effizient und hochwirksam.

Andererseits gibt es mehr und mehr Handlungsfelder, die sich schnell ändern, schnelles Reagieren notwendig machen und zu deren Bearbeitung Teams für kürzere, definierte Zeiten zusammengestellt werden müssen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Arbeit als Projekt organisiert wird oder verschiedene spezielle Expertisen temporär erforderlich sind. All diesen Handlungsfeldern ist gemein, dass ständige Kompetenzentwicklung, Kooperation und Netzwerke wichtig für den Erfolg sind. Für Bibliotheken gilt dies beispielsweise in Bereichen wie den Digital Humanities, digital gestütztem Lehren und Lernen, digital literacy, Veranstaltungsplanung und vielem anderen mehr. Es handelt sich um Bereiche, in denen der Mensch im Zentrum steht und gleichzeitig digitale Aspekte eine Rolle spielen.

Zum anderen benötigt jede Organisation eine stetige Entwicklung von Führungskräften, welche Möglichkeiten für die Kolleginnen und Kollegen öffnen.

Bibliotheken sind in der Regel etablierte Einrichtungen mit hierarchischen und weitgehend festen Strukturen, mit in weiten Teilen eingespielten und gut dokumentierten Abläufen. Etablierte Einrichtungen tun sich jedoch schwer, wenn es darum geht, neue Formen der Zusammenarbeit einzuführen, um weitere Handlungsfelder aufzubauen und neue Dienstleistungen für die Nutzerinnen und Nutzer in bestehende Regelstrukturen zu überführen.

Als Lösung schlägt John Kotter¹⁵ das Duale System der Organisation vor, das Hierarchie und Netzwerk miteinander kombiniert. Dieses Modell verbindet die Agilität, Schnelligkeit und Innovationskraft eines Start-ups mit der Routine und den Standards einer traditionellen Institution (siehe Abbildung 2).

Das Duale System von Kotter basiert auf fünf Kernprinzipien und acht Beschleunigern (»Accelerators«), welche das Netzwerk zum Funktionieren bringen.¹⁶

Dabei sind Hierarchie und Netzwerk in diesem Modell unmittelbar über eine Vielzahl von Aktivitäten, Informationen und Personen sowie einer gemeinsamen Vision und strategischen Zielen miteinander verbunden. Es entsteht also das Gegenteil von isolierten Silos oder Inseln (»Two Systems – One Organization«). Es muss hierbei eine nennenswerte Zahl von Personen geben (> zehn Prozent), die den Wandel mitorganisieren (»Change Agents«). Dabei ist der stetige Wandel konstant, das heißt die Organisationsentwicklung wird dauerhaft in der Organisation verankert, ist Teil der Organisationskultur und Teil des Arbeitsalltags.

Selbst wenn man das Modell als nicht vollständig auf die eigene Organisation übertragbar ansieht, gibt es doch mindestens zwei Basiselemente, die für jede Organisation hilfreich sein können: Es braucht zum einen gut kommunizierbare, klare

Zwei Welten. Ein System. *WinBIAP.*

1.000+
Bibliotheken
bundesweit

**Deutscher
Bibliotheks-
verband
Sektionen:
2 | 3A | 3B |
6 | 8**



Bibliotheks-Management-Software

<p>NEUE FEATURES</p>	 <p>App für Leser und Bibliotheken</p>	<p>WordPress meets <i>Web</i> OPAC</p>
<p>datronic®</p>	<p>Pooldaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buchhandel, DNB, ekz, ... • Covers, Internet-Links • E-Medien 	<p>Medien-services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buchhandel, ekz, ... • Konfektionierung • eRechnung • Standing Orders

strategische Ziele und Maßnahmen, mit denen sich die Mehrheit identifizieren kann und die intrinsische Motivation befördern. Zum anderen benötigt jede Organisation eine stetige Entwicklung von Führungskräften, welche Möglichkeiten für die Kolleginnen und Kollegen öffnen.

Agile Führung

Der technologische Wandel und die Digitalisierung sind bei der digitalen Transformation der einfachere Teil. Wie oben bei den Abschnitten »Agile Teams« und »Agile Organisation« angedeutet, verändert sich bei erfolgreichen Institutionen jedoch zusätzlich das Verständnis von Führung. In der Essenz wird Führung zunehmend als teilbare Aufgabe und weniger als eine an bestimmte Personen gebundene Zuständigkeit verstanden.

Eine Möglichkeit agile Führung auszugestalten, ist das Modell *Collaborative Leadership*¹⁷, das aus den vier Dimensionen *Creativity*, *Communication*, *Consensus* und *Contribution* besteht.¹⁸

- *Creativity*: Um komplexe Probleme lösen zu können, ist Kreativität notwendig. Kreativität kann nicht angeordnet oder auf Knopfdruck abgerufen werden. Aber es können Rahmenbedingungen verbessert werden, in denen es einfacher ist, neue Ideen zu erarbeiten. Dabei ist die Nutzung verschiedener Erfahrungen und Perspektiven sowie die Bereitstellung von (Gestaltungs-)Räumen und entsprechender Zeit essentiell.¹⁹ Zur erfolgreichen Umsetzung ist Feedback ausschlaggebend, und zwar sowohl auf der inhaltlichen Ebene (»Review«) als auch auf der Ebene der Zusammenarbeit (»Retrospektive«).²⁰
- *Communication*: Klassische Kommunikation ist stark hierarchisch geprägt und gremienbasiert. Die Leitungen

- 1 Vgl. Blogeintrag vom 30. November 2019: www.bibliotheksverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/kommissionsblog.html [alle Internetquellen zuletzt abgerufen am 28.1.2020]
- 2 Wir bedanken uns daher bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die sich darauf eingelassen haben und agiles Arbeiten so erlebbar gemacht haben.
- 3 Nathan Bennett & G. James Lemoine: What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review, 92(1,2), 2014
- 4 Vgl. unter anderem die UN-Nachhaltigkeitsziele, die auch von Bibliotheken unterstützt werden: www.biblio2030.de
- 5 Darunter auch dbv (Hrsg.): »Wissenschaftliche Bibliotheken 2025«; beschlossen von der Sektion 4 »Wissenschaftliche Universalbibliotheken« im Deutschen Bibliotheksverband (dbv) im Januar 2018 sowie RfII – Rat für Informationsinfrastrukturen: Digitale Kompetenzen – dringend gesucht! Empfehlungen zu Berufs- und Ausbildungsperspektiven für den Arbeitsmarkt Wissenschaft. Göttingen 2019
- 6 Ursula Georgy: Digitale Kompetenzen – dringend gesucht. Eine Stellungnahme und Positionierung zu den Empfehlungen des RfII – Rat für Informationsinfrastrukturen. In: b.i.t.online 22, Nr. 5, S. 409-415, 2019
- 7 Vonhof, Cornelia: Bibliotheken und Agilität – Welten begegnen sich?. In: Martin Bartonitz, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof, Ludger Wagner (Hrsg.): Agile Verwaltung. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2018
- 8 Frédéric Laloux: Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the next Stage of Human Consciousness. Brüssel: Nelson Parker, 2018
- 9 Dirk Baecker: Postheroisches Management : Ein Vademecum. Berlin: Merve-Verl., 1994
- 10 <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136> – Siehe auch Charles Duhigg: What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. In: The New York Times, 25.2.2016, online abrufbar unter www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html. Vgl. auch Patrick Lencioni: The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco 2002
- 11 Folgendes Modell stammt aus: Cornelia Edding, Karl Schattenhofer: Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag 2012, hier S. 28-29

- 12 Zu selbstorganisierten Teams vgl. Ruth Wageman, James A. Burruss, Debra A. Nunes, J. Richard Hackman: Senior Leadership Teams: What It Takes to Make Them Great. Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press 2007
- 13 Gerald C. Kane, Jonathan R. Copulsky, Anh Nguyen Phillips, Garth R. Andrus: The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge, Mass: MIT Press. 2019
- 14 www.design-thinkit.de/grundlagen
- 15 John P. Kotter: Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World. Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press, 2014. Illustrativ die Zusammenfassung als Video: John P. Kotter: Accelerate! The Evolution of the 21st Century Organization. 18.09.2013: www.youtube.com/watch?v=Pc7EVXnF2aI
- 16 Siehe Fußnote 15
- 17 Vgl. Oxford Leadership: Collaborative leadership – Whitepaper, Oxford 2017. www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf
- 18 Katrin Glatzel, Tania Lieckweg: Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist. In: osb-i Reader 2019, S. 11-16. www.osb-i.com/de/osb-i-content/osb-i-reader-2019-ebook
- 19 Weiterführend dazu: Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily True-love, Kent Lineback: Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press 2014 sowie Ed Catmull: Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. München: Random House 2014
- 20 Review und Retrospective sind Begriffe aus SCRUM. Vgl. www.scrumguides.org/scrum-guide.html#events-review
- 21 Boris Groysberg, Michael Slind: Talk, Inc.: How Trusted Leaders Use Conversation to Power their Organizations. Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press 2012 sowie ein Interview mit den beiden Autoren: www.hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation
- 22 Vgl. Institut Index Gute Arbeit: Report 2019. www.index-gute-arbeit.dgb.de
- 23 Vgl. das Golden-Circle Modell von Simon Sinek: Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. London: Penguin 2009

kontrollieren, kuratieren und verteilen Informationen, die Belegschaft konsumiert diese Nachrichten. Von Groysberg und Slind²¹ stammt das Modell *Organizational Communication*, welches von direkter, bilateraler Kommunikation ausgeht. Neben dem Einsatz digitaler Kommunikationstechnologien ist *Working Out Loud* eine Methode, um Kommunikation auf Organisationsebene zu gestalten, eine kollaborative, innovative Kultur zu stärken und Beziehungen sowie Netzwerke aufzubauen (vgl. Abbildung 3). Führungskräfte sollten immer wieder die Möglichkeit zur Face-to-face-Kommunikation nutzen und dabei als authentische Persönlichkeiten agieren. Außerdem ist es ihre Aufgabe, Meinungsbildungsprozesse und die Kommunikation in der Organisation maßgeblich mitzugestalten.

- **Consensus:** Im besten Fall bildet eine gute Debatten- und Diskussionskultur, in der die besten Ideen und Argumente zu einer gemeinsamen Position führen, die Basis für Entscheidungen. Dafür wird eine Kultur der Auseinandersetzung benötigt, die unser Entscheidungsverhalten neu denkt.
- **Contribution:** Durch die Digitalisierung kommt es vielfach zu Arbeitsverdichtung, Zeit- und Leistungsdruck sowie Entfremdung von der Arbeit.²² Gleichzeitig haben jüngere Generationen neue Ansprüche an Arbeit und hinterfragen den Sinn der Arbeit. Üblicherweise ist die Anzahl von Personen sehr klein, denen das »Warum«, also der Sinn einer Organisation und damit der eigenen Arbeit bekannt ist.²³ Aber nur wenn sich Mitarbeitende mit ihrer Organisation identifizieren und ihre Arbeit für sie Sinn ergibt, können sie intrinsische Motivation entwickeln und einen Beitrag in einer agilen Organisation leisten. Führung sollte nun einerseits den individuellen Beitrag fördern beziehungsweise dazu einladen und andererseits gewährleisten, dass dieser Beitrag tatsächlich zu der Vision, den strategischen Zielen oder dem Leitbild der Organisation beiträgt.

Fazit

Gemeinsam mit der Idee von Agilen Teams und Agiler Organisation bildet Agile Führung ein Modell, um in unserer komplexeren und digitaleren Zukunft ein gleichzeitig stabiles und dynamisches Grundgerüst zu schaffen.

In diesem Ansatz sind Kommunikationsstandards und formalisiertes, regelmäßiges, transparentes Feedback zentral. Für dieses Feedback sind Führungskräfte verantwortlich.

Führung ist mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Operationalisierbar wird sie durch den Fokus auf Arbeitsprozesse: Mit welchen Entscheidungen hat es die einzelne Person in dem Moment zu tun? An welchen Kriterien wird der jeweilige Arbeitsschritt gemessen? Was ist der vorige und was ist der nächste Schritt? Darüber hinaus ändert sich die Rolle von Führungskräften: Weg von Vorgesetzten, die Arbeit vorgeben und kontrollieren, hin zu Ermöglicherinnen und Ermöglichere, die Freiräume öffnen, Kooperation fördern und Kompetenzen entwickeln.

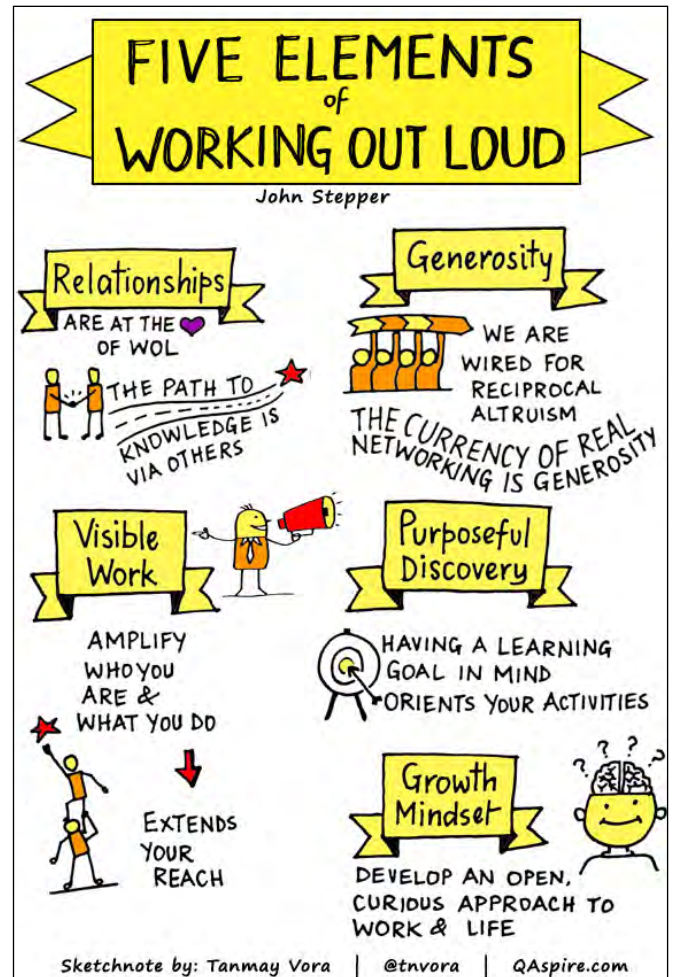


Abbildung 3: Working out Loud (Tanmay Vora; Quelle: www.qaspire.com/tag/working-out-loud)

Das Feedback der Teilnehmenden des Workshops Ende November 2019 in Berlin und die Ergebnisse, die in dieser kurzen Zeit entstanden sind, zeigen, dass agiles Arbeiten alles andere als strukturlos, informell und chaotisch ist. Im Gegenteil: Die klar definierten Prozesse und die enge Taktung haben überraschende Ergebnisse erzielt.

Als Managementkommission möchten wir die Vernetzung und den Austausch zum agilen Arbeiten in Bibliotheken und das Voneinander-Lernen auch weiterhin fördern. Auf dem Bibliothekartag 2020 in Hannover haben wir daher wieder ein Meet-up »Agiles Management« angemeldet, zu dem alle Interessierten eingeladen sind.

Der Beitrag wurde von Mitgliedern der Gemeinsamen Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) und des Vereins Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB) verfasst: **Martin Lee, Daniela Poth, Friederike Sablowski, Frauke Untiedt, Isabelle Tan-nous, Cornelia Vonhof, Maik Arensmann, Katrin Glatzel.**