

Die Bibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg –
Aus der Praxis für die Praxis

Band 5

Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken – Vergleich und Analyse in Bezug auf Bibliotheken als moderne Dienstleistungsunternehmen

Kristin Elin Berke

Die Bibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg –
Aus der Praxis für die Praxis

Herausgegeben von

Werner Tannhof
Petra Düren

Band 5

Die Bibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken – Vergleich und Analyse in Bezug auf Bibliotheken als moderne Dienstleistungsunternehmen

Kristin Elin Berke

Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der

Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg –

Aus der Praxis für die Praxis

Herausgegeben von

Werner Tannhof
Petra Düren

Band 5

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

Die Herausgeber

Werner Tannhof, Bibliotheksdirektor, Universitätsbibliothek, Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

Petra Düren, Professorin für Betriebswirtschaftslehre für die Informations- und Dienstleistungsbranche, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Fakultät Design, Medien, Information; Department Information

Die Online-Version dieser Publikation ist auf dem Dokumentenserver der Helmut-Schmidt-Universität verfügbar:

<http://opus.unibw-hamburg.de/opus/volltexte/2010/2602>

<http://www.hsu-bibliothek.de/go/serie-best-practice>

Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar:

<http://dnb.d-nb.de> oder <https://portal.d-nb.de/>

Lizenziert nach



In diesem Werk werden Abbildungen verwendet. Diese Abbildungen dürfen, sofern nicht die Autoren Urheber sind, von Dritten nur nach Erwerb der Nutzungsrechte verwendet werden. Ihre Herkunft wird jeweils in einem Abbildungsverzeichnis dokumentiert.

© 2012 Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

ISSN 1869-5353 (Printausgabe)

ISBN 978-3-86818-030-5 (Printausgabe)

ISSN 1869-5396 (Internetausgabe)

ISBN 978-3-86818-031-2 (Internetausgabe)

Kurzzusammenfassung

Diese Arbeit behandelt das Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken in Bezug auf die Anforderungen an Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen.

Es werden zunächst literaturbasiert Aspekte von wissenschaftlichen Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen sowie ausgewählte Führungsstile, -techniken und -kompetenzen erläutert. Dem theoretischen Teil folgt eine empirische Untersuchung am Beispiel von vier wissenschaftlichen Bibliotheken im Bundesland Niedersachsen, welche die Analyse und den Vergleich existierenden Führungsverhaltens sowie die Darstellung anstehender Herausforderungen zum Ziel hat.

Schlagworte

Wissenschaftliche Bibliothek
Dienstleistungsunternehmen
Führungsstil

Führungstechnik
Niedersachsen

Abstract

The following thesis deals with leadership behaviour in German academic libraries which are considered as service companies. It consists of an academic part which describes the aspects of academic libraries in their function as service businesses as well as selected patterns, techniques and skills concerning leadership in general. Based on the academic part, an empirical study has been done at four academic libraries in Lower Saxony to find out about their leadership patterns, to compare them and examine the challenges those libraries are facing.

Keywords

Academic Library Service Company
Leadership pattern Lower Saxony
Leadership technique

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Bachelorarbeit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät Design, Medien und Information, Department Information vom August 2011.

Kontakt zur Autorin: berke_elin@gmx.net

Vorwort zur Schriftenreihe

Mit dieser Schriftenreihe sollen vorrangig drei Ziele verfolgt werden: Zum Einen möchten wir mit dieser Publikationsreihe deutlich machen, wie wichtig und fruchtbar die Zusammenarbeit zwischen notwendigerweise eher theoretisch ausgerichteten Ausbildungseinrichtungen des BID-Bereichs auf der einen und den praktischen Anwendern und Dienstleistern vor Ort auf der anderen Seite sein kann. Die Publikationen der letzten Jahre machen deutlich, wie viele Impulse für Innovationen von den bibliothekarischen Ausbildungsstellen gegeben werden konnten, die vorher (und hoffentlich auch weiterhin) häufig aus der bibliothekarischen Praxis kamen. Auch hier sollen die Bibliotheken „ermuntert“ werden, stärker als bisher die Kooperation mit den bibliothekarischen Fachhochschulen des Landes zu suchen.

Zum Anderen ist es unsere Intention, anderen Bibliotheken und Ausbildungsinstitutionen des BID-Bereichs eine Publikationsplattform anzubieten, um einem breiteren Fachpublikum aus der Praxis für die Praxis bibliothekarische Weiterentwicklungen mit dem Fokus auf qualitativ hochwertige „Dienstleistungen für Kunden“ vorzustellen: „Best Practice-Beispiele“, die als Grundlage für die Übernahme in anderen Bibliothekseinrichtungen geeignet erscheinen bzw. Bibliotheken bei anstehenden Veränderungen unterstützen können

Schließlich möchte die Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität ihre vielfältigen Aktivitäten dokumentieren, die sie häufig in Kooperation mit dem Department Information der Fakultät Design, Medien und Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, für die Entwicklung neuer und möglichst innovativer Dienstleistungen unternimmt.

Werner Tannhof
Prof. Dr. Petra Düren

Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung	i
Vorwort zur Schriftenreihe	iii
Abbildungsverzeichnis	viii
Tabellenverzeichnis	ix
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zum Thema	1
1.2 Fragestellung	1
1.3 Relevanz des Themas.....	1
1.4 Stand der Forschung und Literaturlage.....	1
1.5 Methode	2
1.6 Aufbau und Gliederung	2
2 Wissenschaftliche Bibliotheken als moderne Dienstleistungsbetriebe	3
2.1 Merkmale von Dienstleistungen	3
2.2 Eigenschaften von wissenschaftlichen Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe.....	3
2.3 Herausforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe.....	4
2.3.1 Finanzielle Lage	4
2.3.2 Technologische Entwicklungen	5
2.3.3 Kundenansprüche.....	6
3 Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken	8
3.1 Ausgewählte Führungsstile und -techniken	8
3.1.1 Führungskontinuum von TANNENBAUM UND SCHMIDT	8
3.1.2 Wahl des Führungsstils nach TANNENBAUM UND SCHMIDT	9
3.1.3 Management-by-Techniken	12
3.1.4 Management-by-Objectives	12
3.1.5 Management-by-Delegation.....	14

3.2	Führungskompetenzen	17
3.2.1	Fachkompetenz	18
3.2.2	Konzeptionelle Kompetenz	18
3.2.3	Soziale Kompetenz	19
3.2.4	Politische Kompetenz.....	19
3.2.5	Kommunikationskompetenz	20
4	Empirischer Teil: Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen.....	21
4.1	Auswahl und Vorstellung der untersuchten Bibliotheken.....	21
4.1.1	Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	21
4.1.2	Bibliothek der Fachhochschule Hannover	23
4.1.3	Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg....	24
4.1.4	Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek	25
4.2	Methodenwahl leitfadenbasiertes Experteninterview.....	26
4.2.1	Fragestellungen	26
4.2.2	Auswahl der Experten.....	26
4.2.3	Leitfaden.....	27
4.2.4	Durchführung	32
4.2.5	Auswertung	33
5	Vergleich und Analyse von Führungsstilen in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen.....	34
5.1	Organisationsform der untersuchten Bibliotheken.....	34
5.1.1	Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	34
5.1.2	Bibliothek der Fachhochschule Hannover.....	37
5.1.3	Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg....	38
5.1.4	Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek.....	39
5.1.5	Zusammenfassung.....	40

5.2	Leitbild	40
5.2.1	Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	40
5.2.2	Bibliothek der Fachhochschule Hannover	41
5.2.3	Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg....	42
5.2.4	Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek.....	42
5.2.5	Zusammenfassung.....	43
5.3	Führungsaufgaben und -alltag.....	43
5.3.1	Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	43
5.3.2	Bibliothek der Fachhochschule Hannover	44
5.3.3	Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg.....	45
5.3.4	Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek.....	46
5.3.5	Zusammenfassung.....	47
5.4	Anwendung von Führungsstilen und -techniken.....	47
5.4.1	Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	47
5.4.2	Bibliothek der Fachhochschule Hannover	48
5.4.3	Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg.....	49
5.4.4	Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek.....	50
5.4.5	Zusammenfassung.....	51
5.5	Herausforderungen.....	51
5.5.1	Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	51
5.5.2	Bibliothek der Fachhochschule Hannover	52
5.5.3	Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg.....	53
5.5.4	Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek.....	53
5.5.5	Zusammenfassung.....	54
6	Fazit.....	55
7	Literaturverzeichnis.....	57

8 Anhang	63
8.1 Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011a.....	63
8.2 Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011b	64
8.3 Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011c.....	65
8.4 Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011d	66
8.5 Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011e.....	67
8.6 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2003.....	68
8.7 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2008.....	69
8.8 Bibliothek der Fachhochschule Hannover 2009.....	70
8.9 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2009	71
8.10 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2010b	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt im Original.....	8
Abbildung 2:	Führungsorganisatorische Mittel und Führungsstilelemente beim Management-by-Objectives	14
Abbildung 3:	Verantwortungshierarchie	15
Abbildung 4:	Kernkompetenzen von Führungskräften	18
Abbildung 5:	Organigramm der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	34
Abbildung 6:	Organigramm der Fachhochschule Hannover.....	37
Abbildung 7:	Organisationsplan der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek	39
Abbildung 8:	Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen für das Berichtsjahr 2010	63
Abbildung 9:	Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die Bibliothek der Fachhochschule Hannover für das Berichtsjahr 2010.....	64
Abbildung 10:	Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die untersuchten Bibliotheken bzgl. aktiver Benutzer im Berichtsjahr 2010.....	65
Abbildung 11:	Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg für das Berichtsjahr 2010	66
Abbildung 12:	Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die Universitätsbibliothek der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek für das Berichtsjahr 2010.....	67
Abbildung 13:	Leitbild der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek	68
Abbildung 14:	Organisationsplan der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek	69
Abbildung 15:	Organigramm der Bibliothek der Fachhochschule Hannover...	70
Abbildung 16:	Organigramm der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen	71
Abbildung 17:	Dienstpostenbeschreibung Jan-Jasper Fast (Auszug).....	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der neue Führungsstil	20
--	----

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Vergleich und der Analyse von Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken in Bezug auf die Anforderungen an Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen. Der Ursprung für den Untersuchungsgegenstand der Bachelorthesis liegt in der Frage, ob es Führungsstile und -techniken gibt, die speziell in Bibliotheken Anwendung finden.

1.2 Fragestellung

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, die Frage nach Parallelen und Unterschieden im Führungsverhalten in den im empirischen Teil befragten wissenschaftlichen Bibliotheken zu beantworten sowie zu klären, welche Herausforderungen sich in Bezug auf die Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen an die befragten Führungskräfte ergeben.

1.3 Relevanz des Themas

Aufgrund der Tatsache, dass wissenschaftliche Bibliotheken im Jahre 2011 nicht mehr der einzige Anbieter und Vermittler von Literatur und Informationen sind (vgl. FLODELL 2000, S.103 f.), ergibt sich die Notwendigkeit, den hieraus resultierenden Herausforderungen zu begegnen, indem ein ihnen angemessenes Führungsverhalten den Mitarbeitern gegenüber gelebt wird, da „im Dienstleistungsbereich [...] die Mitarbeiter eines Unternehmens die zentrale Ressource dar[stellen]“ (HALLER 2005, S.259).

1.4 Stand der Forschung und Literaturlage

Im Jahre 2000 hat Gerd PAUL eine Dissertation mit dem Titel „Bibliotheks-Management : Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken – das Beispiel Berlin“ veröffentlicht, welche die Ergebnisse einer umfassenden empirischen Untersuchung beinhaltet. Basierend auf dieser Dissertation hat Gerd PAUL weitere Publikationen verfasst, die sich insbesondere mit den Anforderungen an Leitungspersonen in Bibliotheken und anderen Informationseinrichtungen befassen. Diese Anforderungen greift auch Annette MOSCHNER im Jahre 2003

in ihrer Masterthesis mit dem Titel „Die Kunst der Mitarbeiterführung : Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte“ auf.

Mit dem Thema Führungsverhalten und daraus resultierender Motivation von Mitarbeitern in Bibliotheken beschäftigt sich auch Yvonne BAUER in ihrer 1998 erschienenen Diplomarbeit „Mitarbeitermotivation in Bibliotheken“.

Relevante Führungsstile und -techniken in Bibliotheken finden bereits in dem 1976 veröffentlichten Werk „Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens“ im Teilband „Betriebswirtschaftliche Aspekte“ Beachtung.

1.5 Methode

Um eine praxisbezogene Aussage zum Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken treffen zu können, hat die Autorin sich entschieden, eine empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews durchzuführen, für die mithilfe von klassischer Literaturarbeit eine theoretische Basis geschaffen worden ist.

1.6 Aufbau und Gliederung

Den vorangegangenen Ausführungen entsprechend, gliedert sich die vorliegende Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Sie eröffnet mit der Betrachtung von wissenschaftlichen Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe und den Anforderungen an dieselben.

Im darauf folgenden Kapitel werden ausgewählte Führungsstile und -techniken betrachtet und erläutert.

Dem theoretischen Teil der Arbeit folgt die Operationalisierung und Erläuterung der empirischen Untersuchung inklusive der Erstellung des verwendeten Interviewleitfadens.

Der abschließende Teil der Arbeit beinhaltet die Auswertung der geführten Experteninterviews; die Autorin formuliert daraus resultierend ein Fazit mit Ausblick auf die Zukunft.

Außer in einigen direkten Zitaten wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit stets die männliche Form einiger verwendeter Begriffe verwendet; selbstverständlich schließt diese auch die weibliche Form mit ein.

2 Wissenschaftliche Bibliotheken als moderne Dienstleistungsbetriebe

2.1 Merkmale von Dienstleistungen

Eine Definition des Dienstleistungsbegriffs nach Manfred BRUHN lautet:

Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozess-orientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung). (BRUHN 2008, S.24)

Um diese Definition zu erfüllen, weisen Dienstleistungen spezifische Merkmale auf, welche sie eindeutig von Sachgütern abgrenzen.

Sie sind immateriell, also weder berühr- noch lagerfähig, d.h. „für den Kunden nicht fassbar, auch wenn sie mit einem Produkt verbunden“ (FLODELL 2000, S.101) sind. Dienstleistungen werden nicht ohne die Beteiligung eines externen Faktors (Nachfrager bzw. Kunden) erstellt (vgl. FLODELL 2000, S.101).

„Der Kunde kann nicht sehen, was er kauft“ (HALLER 2005, S.7), sodass er beim Kauf einer Dienstleistung ein höheres Risiko eingeht als beim Erwerb eines Sachguts (vgl. HALLER 2005, S.7), deshalb „spielen Glauben und Vertrauen eine entscheidende Rolle in der Beziehung zwischen dem Dienstleistungsanbieter und seinem Kunden“ (FLODELL 2000, S.102).

2.2 Eigenschaften von wissenschaftlichen Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe

Von Bibliotheken erbrachte Dienstleistungen dienen der „Informationsversorgung der Öffentlichkeit bzw. der Institution, der die jeweilige Bibliothek zugeordnet ist“ (GANTERT/HACKER 2008, S.14).

Klassische bibliothekarische Dienstleistungen umfassen das Sammeln, Erschließen und Vermitteln von Medien und Informationen. Die meisten Bibliotheken sind der öffentlichen Verwaltung unterstellt, sie werden also aus Steu-

ermitteln finanziert (vgl. GANTERT/HACKER 2008, S.14); daraus ergibt sich, dass sie nicht gewinn-, sondern nutzerorientiert arbeiten (vgl. POLL 2004, S.111) und somit ihre Dienstleistungen günstig oder gar kostenlos anbieten (vgl. GANTERT/HACKER 2008, S.14).

Als Dienstleistungsbetriebe weisen Bibliotheken eine hohe Serviceorientierung auf, d.h. sie kommen „ihre[n] Aufgaben in der Literatur- und Informationsvermittlung im Dienst ihrer Benutzer“ (GANTERT/HACKER 2008, S.15) nach.

Bibliotheken unterscheiden sich in mancher Hinsicht von Dienstleistungsunternehmen in der Privatwirtschaft, elementar ist hier die Nutzer- im Gegensatz zur Ertragsorientierung (vgl. POLL 2004, S.111).

Besonders in wissenschaftlichen Bibliotheken sind „die zu liefernden Dienstleistungen und die zu bedienende Klientel weitgehend verbindlich vorgeschrieben“ (POLL 2004, S.111). Wissenschaftliche Bibliotheken sind häufig einer Institution (z.B. Universität, Hochschule oder Forschungseinrichtung) angeschlossen und deshalb in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt (vgl. POLL 2004, S.111).

Insgesamt sollte sich die Bibliothek in ihrer Funktion als Dienstleistungsunternehmen bereit erklären, „Kundenanforderungen als Qualitätsmaßstab für die eigene Dienstleistung zu akzeptieren“ (FLODELL 2000, S.103).

2.3 Herausforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe

2.3.1 Finanzielle Lage

Als Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sind Bibliotheken abhängig von den Haushalten desselben und „bekommen die aufgrund niedriger Steuereinnahmen leeren öffentlichen Kassen und eine veränderte politische Prioritätensetzung deutlich zu spüren“ (PAUL 2000, S.43).

Diese schwierige monetäre Lage der Träger von Bibliotheken (z.B. Städte, Länder, Gemeinden) stellt Bibliotheken vor die Herausforderung, ein Gleichgewicht zu finden zwischen begrenzten finanziellen Mitteln und der weiterhin regen Nutzung ihrer Angebote und Dienstleistungen, von denen Effizienz und Effektivität gefordert werden (vgl. FLODELL 2000, S.103).

2.3.2 Technologische Entwicklungen

Es ist offensichtlich, dass Bibliotheken

im Zuge der Verbreitung des Internets und durch die Entwicklung multimedialer Möglichkeiten ihr tausendjähriges Alleinstellungsmerkmal als Informationsbesitzer und -vermittler verlieren und sie mit privatwirtschaftlichen Unternehmen konkurrieren müssen (FLODELL 2000, S.103 f.).

Das Internet birgt einige Herausforderungen für Bibliotheken, nicht nur in der Hinsicht, dass damit einhergehende neue Technologien erlernt und angewandt werden müssen; die Angebote anderer Anbieter im World Wide Web können durchaus in Wettbewerb mit denen der Bibliotheken stehen (vgl. LOSSAU 2005, S.368).

Zu den digitalisierten Dienstleistungen, die häufig in wissenschaftlichen Bibliotheken angeboten werden und in den Arbeitsalltag integriert werden müssen, zählen

- Online-Bibliothekskataloge (OPACS), Verbundkataloge, Karlsruher Virtueller Katalog
- Digitale Bibliotheken / Informationsportale
- Virtuelle Fachbibliotheken / Fachinformationsportale, Vascoda
- Elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB, Regensburg)
- Dokumentenlieferung
- Online-Fernleihe
- Volltextserver (unter anderem durch Digitalisierung)
- Hochschulschriftenserver
- e-Learning-Plattformen
- Virtuelle Beratungssysteme (Virtual Reference Desks, Chat, Online Tutorials)
(LOSSAU 2005, S.368).

Um eine Integration der genannten digitalisierten Dienstleistungen in das Portfolio der Bibliothek zu gewährleisten, müssen alle betroffenen Mitarbeiter fortgebildet werden, um die entsprechenden Kompetenzen zu erlangen (vgl. LOSSAU 2005, S.375).

Da das Internet „bei der technologischen Entwicklung auf dem Gebiet der Information und Kommunikation“ (PAUL 2000, S.47) eine entscheidende Rolle einnimmt, ist es als Konkurrent bei der Informationsbeschaffung durchaus ernst zu nehmen.

Diese für Nutzer so hohe Stellung des Internets lässt sich damit erklären, dass es den Nutzern ermöglicht – auch dank der zunehmenden mobilen Internetnutzung (vgl. MUMENTHALER 2011) – weitgehend orts- und zeitunabhängig die Angebote desselben zu nutzen; außerdem lässt sich das Internet leicht und intuitiv bedienen, sodass „die Schwelle zur Nutzung [...] extrem niedrig“ (LOSSAU 2005, S.368) ist.

Darüber hinaus ist das Informationsangebot im World Wide Web so umfassend, dass es in der Regel jedem Nutzer gelingt, zu seiner Anfrage passende Rechercheergebnisse zu finden.

Weiterhin regt die Nutzung des World Wide Web durch soziale Netzwerke, Diskussionsforen, Chats etc. zur Kommunikation unter den Nutzern an (vgl. LOSSAU 2005, S.368); dies ist bei bibliothekarischen Auskunftsmöglichkeiten nicht gegeben.

Im World Wide Web werden von privatwirtschaftlichen Unternehmen – zum Teil kostenlos – Dienstleistungen angeboten, die eine wissenschaftliche Recherche im Internet ermöglichen (z.B. Google Scholar, Scirus, Scopus, Web of Science) (vgl. LOSSAU 2005, S.369).

Um sich von diesen Angeboten abzugrenzen, müssen wissenschaftliche Bibliotheken berücksichtigen, dass ihre eigenen digitalisierten Dienstleistungen „umfassende, integrierte Erschließung und Suche von Informationsquellen“ (LOSSAU 2005, S.369) und das Abrufen von Volltexten ermöglichen sollten, fachlich strukturiert und intuitiv zu benutzen sind.

2.3.3 Kundenansprüche

„Wachsende Kundenansprüche in Richtung verbesserter Dienstleistungsqualität“ (PAUL 2000a, S.152) liegen u.a. in den in Kapitel 2.2.2 dargestellten technologischen Entwicklungen, insbesondere dem Internet, begründet, da die Nutzer aufgrund der online verfügbaren Informationslage nicht mehr auf die Bibliothek selbst angewiesen sind (vgl. BECKER 2011, S.19).

Zu diesen Ansprüchen gehört, dass Bibliotheksnutzer, die die Dienstleistungsqualität von Unternehmen der Privatwirtschaft gewohnt sind, dieselbe auch von öffentlichen Einrichtungen fordern (vgl. FLODELL 2000, S.104).

Ein weiterer wichtiger Faktor für die gewachsenen Ansprüche der Nutzer von wissenschaftlichen Bibliotheken ist die stattgefundenen Einführung von Studiengebühren, dies betrifft vor allem die räumliche Ausstattung von wissenschaftlichen Bibliotheken sowie die Verfügbarkeit ihrer Dienstleistungen (vgl. BECKER 2011, S.20).

Dazu gehört umfassende Kenntnis über die Probleme und Bedürfnisse ihrer Nutzer auf Seite der wissenschaftlichen Bibliotheken, sowie die Fähigkeit, diese bei der Entwicklung und Planung von Dienstleistungen zu berücksichtigen, um sich auf diese Weise von „der unübersichtlichen Informationsflut des Internet“ (HEISCHMANN / ROSEMANN 2004, S.262) abzugrenzen.

Zu diesen Ansprüchen von Nutzern in wissenschaftlichen Bibliotheken gehören laut HEISCHMANN und ROSEMANN persönliche Beratung durch das Bibliothekspersonal sowie „lange Öffnungszeiten, die sofortige Einsichtnahme- oder Ausleihmöglichkeit und [...] ein angenehmes Ambiente“ (HEISCHMANN / ROSEMANN 2004, S.270).

LOSSAU beschreibt, welche Ansprüche von Nutzern insbesondere an digitalisierte Dienstleistungen in wissenschaftlichen Bibliotheken gestellt werden:

- Rasch überschaubares Funktionen-Angebot;
- Intuitive Bedienbarkeit auch für den Laien;
- Überzeugende Performance, das heißt schnelle Antwortzeiten (LOSSAU 2005, S.368).

Vor der Entwicklung des Internets und anderer multimedialer Möglichkeiten sind Nutzer in wissenschaftlichen Bibliotheken auf deren Dienstleistungen angewiesen gewesen, haben „die bibliothekarischen Dienste dankbar angenommen, sich mit Unzulänglichkeiten arrangiert“ (LOSSAU 2005, S.366).

Da wissenschaftliche Bibliotheken jedoch nicht mehr alleiniger Besitzer und Vermittler von Informationen sind (vgl. FLODELL 2000, S.103), ist es für sie unbedingt notwendig, „Services mit ihren Augen [der Nutzer] zu betrachten und zu planen“ (LOSSAU 2005, S.366), um sich von anderen, privatwirtschaftlichen Anbietern abzugrenzen und auf diese Weise eine hohe Akzeptanz bei den Nutzern zu erzielen, denn

sowohl die Direktion als auch alle Mitarbeiter müssen sich immer wieder bewusst machen, dass die Akzeptanz durch Wissenschaftler und Studierende letztlich die Existenz der Bibliothek rechtfertigt (LOSSAU 2005, S.375)

3 Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken

3.1 Ausgewählte Führungsstile und -techniken

3.1.1 Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt

Die Kontinuum-Theorie, die bereits 1958 von Robert TANNENBAUM und Warren H. SCHMIDT entwickelt worden ist, betrachtet eindimensional das

Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und dem Ausmaß an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter [...] von extrem Vorgesetzten-orientierten zu extrem Mitarbeiter-zentrierten Verhaltensmustern (NAGELSMIEYER-LINKE 2004, S.136).

PAUL hält die von TANNENBAUM und SCHMIDT betrachtete Dimension der Partizipation, d.h. die Möglichkeit der Mitarbeiter, „aktiv in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen zu werden“ (PAUL 2000b, S.155) für ein wichtiges Handlungsfeld, das es beim Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken zu betrachten gilt.

Aufgrund dieser Einschätzung wird das Führungskontinuum von TANNENBAUM und SCHMIDT in dieser Arbeit näher erläutert werden.

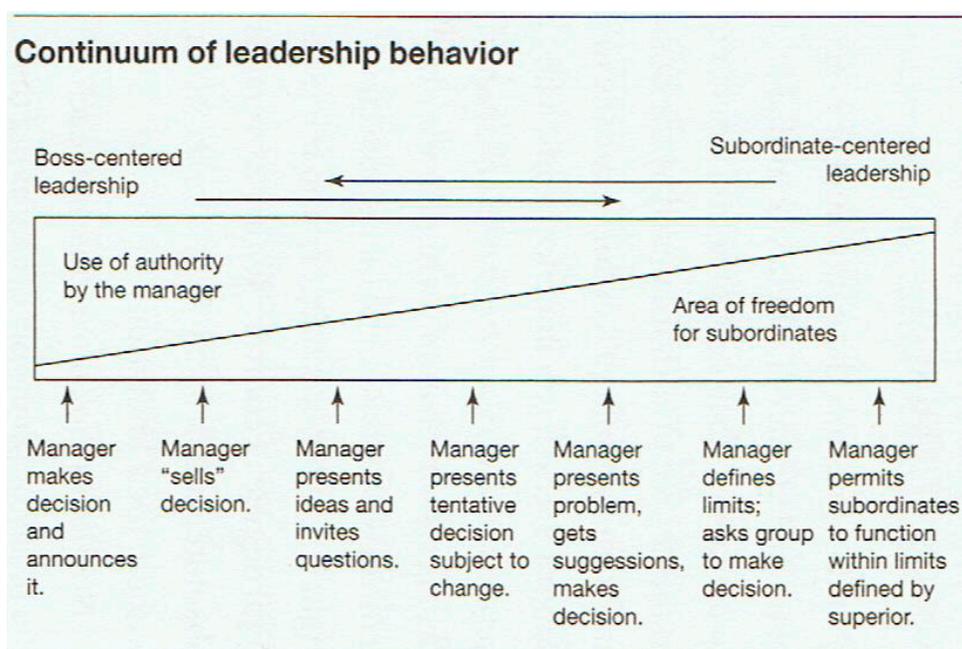


Abbildung 1: Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt im Original (Quelle: TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.10)

Ins Deutsche übersetzt gliedert sich das Führungskontinuum nach TANNENBAUM und SCHMIDT in die folgenden sieben Führungsstile, aufsteigend nach dem Grad der Partizipation der Mitarbeiter:

- **Autoritär**
 - » Die Führungskraft trifft Entscheidungen und ordnet die Durchführung an.
- **Patriarchalisch**
 - » Die Führungskraft trifft weiterhin Entscheidungen allein, versucht aber im Vorfeld, ihre Mitarbeiter von ihnen zu überzeugen.
- **Informierend**
 - » Die Führungskraft lässt zu, dass die Mitarbeiter sich kritisch zu ihren Entscheidungen äußern.
- **Beratend**
 - » Die Meinung der Mitarbeiter wird von der Führungskraft angehört, bevor eine Entscheidung getroffen wird.
- **Kooperativ**
 - » Die Mitarbeiter entwickeln eigene Lösungen, aus denen die Führungskraft die von ihr bevorzugte auswählt.
- **Delegativ**
 - » die Entscheidungen liegen bei den Mitarbeitern, die Führungskraft legt jedoch die Handlungsspielräume fest.
- **Demokratisch**
 - » Die Führungskraft hat lediglich die Aufgabe eines Koordinators, die Mitarbeiter treffen die Entscheidungen allein.

(vgl. NIERMEYER / POSTALL 2008, S.24)

3.1.2 Wahl des Führungsstils nach TANNENBAUM und SCHMIDT

Laut TANNENBAUM und SCHMIDT hängt die Wahl des Führungsstils im Wesentlichen von folgenden drei Faktoren ab:

- Forces in the manager.
 - Forces in the subordinates.
 - Forces in the situation.
- (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.24)

Zu den Einflüssen, die auf die **Führungskraft** selbst wirken, gehören die individuellen **Wertvorstellungen** der Person. Zu dieser zählen die Fragen, für wie wichtig eine Beteiligung der Mitarbeiter gehalten wird bzw. welche Verantwortung der Führungskraft beim Treffen von Entscheidungen anheimfällt. Eine weitere Rolle, die aus den Wertvorstellungen der Führungskraft resultiert und Einfluss auf die Wahl des Führungsstil derselben hat, spielt die Wichtigkeit der Effizienz im Unternehmen sowie der Personalentwicklung (vgl. TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.26).

Ebenfalls relevant ist der Grad des **Vertrauens** der Führungskraft in ihre Mitarbeiter sowie deren Kompetenzen und Fähigkeiten. Es ist hierbei wahrscheinlich, dass bei der Suche der Führungskraft nach der Antwort auf die Frage „Who is best qualified to deal with this problem?“ (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.27) die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen am besten eingeschätzt werden.

Weiterhin müssen die **persönlichen Neigungen** der Führungskraft berücksichtigt werden, d.h. „there are some managers who seem to function more comfortably and naturally as highly directive leaders“ (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.27f.). Anderen Führungskräften fällt die Arbeit im Team leichter, in welchem Aufgaben delegiert werden können

Das **Sicherheitsbedürfnis** in Situationen mit ungewissem Ausgang wird eine Führungskraft ebenfalls in der Wahl ihres Führungsstils beeinflussen, denn eine Führungskraft, die viel Verantwortung abgibt, kann umso weniger voraussehen, wie die Lösung eines Problems letztendlich aussehen wird (vgl. TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.28).

„Forces in the Subordinates“ (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.24), Einflüsse, die auf die **Mitarbeiter** wirken, sind geprägt von den individuellen Persönlichkeiten derselben sowie ihren Erwartungen an das Verhalten der Führungskraft.

TANNENBAUM und SCHMIDT halten fest, dass der Grad der Freiheit bzw. Beteiligung, der den Mitarbeitern zugestanden werden kann, von den folgenden Faktoren abhängt:

- Unabhängigkeitsbedürfnis der Mitarbeiter
- Verantwortungsbereitschaft
- Umgang mit unklaren Situationen
- Problembewusstsein
- Zielidentifikation
- Kompetenzen und Erfahrung
- Fähigkeit, Entscheidungen gemeinsam zu treffen

Als drittes Kriterium für die Wahl des Führungsstils führen TANNENBAUM und SCHMIDT die **Situation** an, in der sich Führungskräfte und Mitarbeiter befinden.

Diese ist zum Einen geprägt vom **Unternehmen** selbst, d.h. von dessen Werten und Traditionen, die dazu führen können, dass von Führungskräften bestimmte Verhaltensweisen von vornherein erwartet bzw. unterschiedliche Schwerpunkte auf die Kompetenzen derselben gelegt werden (vgl. TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.34f.). Außerdem wird der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter – und damit einhergehend die Wahl des Führungsstils – beeinflusst durch die Größe der Abteilungen im Unternehmen und deren geografische Verteilung (vgl. TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.36).

Um einen gewissen Grad an Verantwortung auf eine Gruppe von Mitarbeitern übertragen zu können, muss die Führungskraft die **Leistungsfähigkeit** derselben einschätzen können; es ist beispielsweise anzunehmen, dass ein Team, das bereits über einen längeren Zeitraum zusammenarbeitet oder ähnliche Interessen hat, effektiv zusammenarbeitet.

Letztlich muss je nach anstehender **Aufgabe** oder vorhandenem **Problem** von der Führungskraft entschieden werden, wie hoch der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter sein könnte. Laut TANNENBAUM und SCHMIDT sollte die Führungskraft sich bei jedem Problem fragen, ob es Mitarbeiter gibt, die die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen haben, es zu lösen: „‘Have I heard the ideas of everyone who has the necessary knowledge to make a significant contribution to the solution of this problem?’“ (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.40).

Nicht zu unterschätzen ist auch der **Zeitdruck**, unter dem Entscheidungen getroffen werden müssen, denn „the more that they [die Führungskräfte] feel the need for an immediate decision, the more difficult it is to involve other people“ (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.40).

TANNENBAUM und SCHMIDT fassen zusammen, dass erfolgreiche Führungskräfte sich der Einflüsse, die Auswirkungen auf ihr eigenes Verhalten haben, stets bewusst sind, sowie Verständnis aufbringen für sich selbst, ihre Mitarbeiter, das eigene Unternehmen und dessen Umfeld. Das zweite, entscheidende Merkmal für eine erfolgreiche Führungskraft lautet demnach:

Successful leaders are those who are able to behave appropriately in the light of these perceptions. If direction is in order, they are able to direct; if considerable participative freedom is called for, they are able to provide such freedom. (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.46)

3.1.3 Management-by-Techniken

Aufgrund der Einschätzung von BAUER, dass die Management-by-Techniken „durch erweiterte Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen“ (BAUER 1998, S.10) sowie die Möglichkeit für die Mitarbeiter, „eigene Ideen und Anregungen zu entwickeln“ (BAUER 1998, S.10) zeitgemäße Führungstechniken für Bibliotheken darstellen, soll ihnen in dieser Arbeit besondere Beachtung zuteilwerden.

Es ist allen Management-by-Techniken das Ziel gemein „einen einzelnen Sachverhalt der Führung ins Zentrum zu stellen und dazu Verhaltensgrundsätze zu formulieren, die zu einer erfolgreichen Führungstätigkeit beitragen sollen“ (Rühli 1992, S.51).

Aufgrund ihrer Relevanz für das Führungsverhalten in Bibliotheken werden in dieser Arbeit lediglich die Führungstechniken Management-by-Objectives und Management-by-Delegation näher erläutert werden (vgl. HEIDTMANN 1976, S.205 ff.).

3.1.4 Management-by-Objectives

Management-by-Objectives beschreibt das Führen durch Zielvereinbarungen, wobei die „Partizipation der Mitarbeiter bei der Zielbildung“ (WUNDERER 2009, S.231) eine große Rolle spielt. Hierbei werden zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem Ziele ausgehandelt, sodass der Mitarbeiter individuelle Wünsche und Vorstellungen beitragen kann. Bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele ist der Mitarbeiter in seinen Arbeits- und Vorgehensweisen weitgehend unabhängig (vgl. LAUFER 2005, S.55).

In Bibliotheken ist laut NAGELSMIEIER-LINKE das Leitbild die Basis aller Ziele, die vereinbart werden können. Aus dem Leitbild werden mittel- und langfristige Ziele entnommen, die „in den einzelnen Bibliotheksbereichen in Teilziele aufgespalten und schließlich auf den unteren Hierarchiestufen zu operationalen Feinzielen ‚heruntergebrochen‘“ (NAGELSMIEIER-LINKE 2004, S.143) werden. Auf diese Weise wird es jedem Mitarbeiter möglich, seinen Teil zum Erreichen der strategischen Ziele der Organisation beizutragen (vgl. RÜHLI 1992, S.52). Daraufhin wird im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch versucht, die Ziele der Bibliothek mit den Zielen des einzelnen Mitarbeiters, „etwa in Hinblick auf Förderung und Karriere“ (NAGELSMIEIER-LINKE 2004, S.143) in Einklang zu bringen. Nach der Vereinbarung der Ziele sollten diese regelmäßig überprüft werden).

Auf diese Weise erfüllt das Management-by-Objectives diverse Funktionen, sowohl für Führungskräfte als auch für deren Mitarbeiter. Da die Zielvereinbarungen einvernehmlich und unmissverständlich formuliert werden, fällt die Be-

urteilung der Zielerreichung eines Mitarbeiters wesentlich leichter, weiterhin tragen eindeutig formulierte Ziele zur „Schaffung von Offenheit, Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistungsstandards“ (WUNDERER 2009, S.231) bei. Die Schaffung von „herausfordernden Zielen“ (WUNDERER 2009, S.231) und Aufträgen trägt positiv zur Motivation der Mitarbeiter bei, da sie eine „das Verantwortungsbewusstsein fördernde Wirkung [haben], [...] sie dem Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Gestaltungsspielraum“ (LAUFER 2005, S.55) entsprechen. Da die Mitarbeiter in der Vorgehensweise, wie sie ihre Ziele erreichen, freigestellt sind, trägt dies zum „Aufbau von Fach-, Methoden-, Gestaltungs-, Handlungs- und Sozialkompetenz“ (WUNDERER 2009, S.231) sowie zur „Schaffung kreativer Freiräume“ (WUNDERER 2009, S.231) bei.

Zu den Vorteilen des Management-by-Objectives gehört, dass die Mitarbeiter sich in der Regel gut mit den vereinbarten Zielen identifizieren können, da sie selbst an der Vereinbarung mitgewirkt haben (vgl. HEIDTMANN 1976, S.205). Aufgrund dessen wird das Erreichen dieser Ziele von den Mitarbeitern „weit stärker als persönlicher Erfolg empfunden, als wenn ihnen alles vorgegeben war“ (LAUFER 2005, S.56). Weiterhin führt die durch die relativ hohe Entscheidungsfreiheit entstehende Selbstständigkeit der Mitarbeiter dazu, dass Führungskräfte entlastet werden. Aus dieser Selbstständigkeit der Mitarbeiter folgt, dass sie sich intensiver mit den vereinbarten Zielen auseinandersetzen und dementsprechend „zukunftsorientiert“ (LAUFER 2005, S.56) denken und handeln. Abschließend bietet das Führen durch Zielvereinbarungen den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich zum erlebten Führungsverhalten zu äußern und andere individuelle Belange einzubringen (vgl. LAUFER 2005, S.57).

Der hohe Grad der Partizipation der Mitarbeiter beim Management-by-Objectives wirft die Frage auf, ob diese Führungstechnik mit einem bestimmten Führungsstil einhergeht. NAGELSMEIERS-LINKE geht davon aus, dass Management-by-Objectives keinen bestimmten Führungsstil impliziert (vgl. NAGELSMEIERS-LINKE 2004, S.145). LAUFER geht jedoch zumindest von „einem demokratischen Führungsverständnis“ (LAUFER 2005, S.55) aus. Ergänzend dazu kommt RÜHLI zu dem Schluss, dass Management-by-Objectives „Züge eines kooperativen bzw. partizipativen Führungsstils“ (RÜHLI 1992, S.54) aufweise.

WUNDERER stellt dar, welche führungs-organisatorischen Mittel sich beim Management-by-Objectives auf welche Führungsstilelemente auswirken:

Führungsorganisatorische Mittel	Führungsstilelemente
wirken auf:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Profit-Center-Konzept ● Cost-Center-Konzept ● Aktionsplan ● Selbstkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maß der Entscheidungsdelegation an Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ● Zielvereinbarungsgespräch ● Aktionsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maß der Entscheidungspartizipation von Mitarbeitern
<ul style="list-style-type: none"> ● Anreizsystem ● Zielvereinbarungsgespräch ● Leistungsbeurteilungsgespräch ● Aktions-Verbesserungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grad der partnerschaftlichen Führung des Vorgesetzten im Hinblick auf die informierende (instruierende) und die motivierende Komponente seines Führungsverhaltens
<ul style="list-style-type: none"> ● Anreizsystem ● Entwicklungsgespräch ● Zielvereinbarungsgespräch ● Personalentwicklungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grad der Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten
<ul style="list-style-type: none"> ● Selbstkontrolle ● Zielvereinbarungsgespräch ● Leistungsbeurteilungsgespräch 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maß des statusrelevanten Vorgesetztenverhaltens, das die Statusdifferenzen zu den Mitarbeitern abbaut

Abbildung 2: Führungsorganisatorische Mittel und Führungsstilelemente beim Management-by-Objectives (Quelle: WUNDERER 2009, S.232)

3.1.5 Management-by-Delegation

Management-by-Delegation impliziert das Führen durch Delegieren. Laut HEIDTMANN (vgl. HEIDTMANN 1976, S.206) hat diese Führungstechnik bereits in den Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts in Bibliotheken Gebrauch erfahren. Das zentrale Merkmal des Management-by-Delegation definiert er folgendermaßen:

Die Grundidee liegt darin, daß [sic] eine Führungskraft bei der Fülle ihrer Aufgaben nicht alle Details betrieblichen Geschehens überblicken kann und daher, sowie aus der grundsätzlichen Einstellung heraus, Mitarbeitern Freiheitsspielräume zu gewähren, Teilaufgaben der Führung und Verantwortung überträgt. (HEIDTMANN 1976, S.206f.)

Nach Möglichkeit sollen hierbei „Kompetenzen und Verantwortung so weit wie möglich nach unten verlagert“ (HEIDTMANN 1976, S.207) werden, dies steigert die Motivation der Mitarbeiter (vgl. NIERMEYER / POSTALL 2008, S.146). Hierbei ist es wichtig, dass nicht nur zum Schein delegiert wird – d.h. die Führungskraft sollte dem Mitarbeiter nicht alle Schritte der zu erledigenden Aufgabe vorschreiben, sondern lediglich die „Aufgabe, und einen Termin, zu dem sie erledigt sein muss“ (NIERMEYER / POSTALL 2008, S.147) – da dem Mitarbeiter auf diese Weise keinerlei Verantwortung zuteilwird, entfällt der für das Management-by-Delegation so wichtige Aspekt der Eigenverantwortung (vgl. NIERMEYER / POSTALL 2008, S.147). Die Führungskraft hat beim Management-by-Delegation lediglich die

Funktion des Ansprechpartners (vgl. NIERMEYER / POSTALL 2008, S.147). Um ein Funktionieren des Management-by-Delegation zu gewährleisten, muss eindeutig festgelegt werden, „welche Führungs- und Leitungsaufgaben welcher Vorgesetzte übernommen hat, welche Kompetenzen und Weisungsbefugnisse die jeweiligen Vorgesetzten haben und welche delegiert worden sind“ (HEIDTMANN 1976, S.207).

Weiterhin muss für einen Erfolg des Management-by-Delegation definiert werden, welche Tätigkeiten und Verantwortungen überhaupt dafür in Frage kommen, delegiert zu werden. LAUFER (vgl. LAUFER 2005, S.108) gliedert dies zunächst in Gesamtverantwortung, Entscheidungsverantwortung und Handlungsverantwortung:



Abbildung 3: Verantwortungshierarchie (Quelle: LAUFER 2005, S.108)

Im Detail hält LAUFER folgende Bereiche für delegierbar:

- häufig wiederkehrende Arbeiten mit einmaligem Einweisungsaufwand
- zeitaufwendige Arbeitsaufgaben mit geringem Fehlerrisiko
- durch Vorschriften oder allgemeine Vorgaben weitgehend geregelte Tätigkeiten
- Detailaufgaben und Tätigkeiten für Spezialisten
- Fällen routinemäßiger Ausführungsentscheidungen
- typische Stellvertreteraufgaben
- weiterqualifizierende Einzelarbeiten
(LAUFER 2005, S.108)

Im Gegensatz dazu führt er Aufgabenfelder auf, welche nicht oder schlecht delegierbar sind:

- Treffen von Grundsatzentscheidungen
- Entscheidungen mit großer Tragweite oder hohem Fehlerrisiko
- Entscheidungen in außergewöhnlichen Situationen
- streng vertrauliche Angelegenheiten
- grundlegendes Informieren und Anleiten der Mitarbeiter
- Kontrollieren, Beurteilen und Kritisieren der Mitarbeiter
- disziplinarische Maßnahmen
- Angelegenheiten der Mitarbeiterfürsorge
(LAUFER 2005, S.108f.)

Korrekt angewendet, birgt das Management-by-Delegation sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter einigen Nutzen.

Zum Einen werden durch die Delegation von Verantwortung die Führungskräfte entlastet, sodass sie sich intensiver mit nicht-delegierbaren Aufgaben beschäftigen können; dies birgt durch die entstehende Selbstverantwortung der Mitarbeiter die Möglichkeit für höhere Motivation durch erfolgreich bearbeitete Aufgaben. Beherrscht eine Führungskraft das Delegieren, so ist es den Mitarbeitern auch in deren Abwesenheit möglich, Verantwortung zu übernehmen und Risiken einzugehen. Durch das Delegieren von Verantwortung ist es möglich, bisher unerkannte Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen, was diesen neue Karrieremöglichkeiten beschern könnte (vgl. LAUFER 2005, S.104).

Management-by-Delegation kann hingegen nicht erfolgreich angewendet werden, wenn es Führungskräften nicht gelingt, Verantwortung abzugeben und somit weniger Einfluss auf das Arbeitsgeschehen zu haben (vgl. LAUFER 2005, S.104) – RÜHLI hält fest, dass die Führungskraft „keinen Eingriff in den Delegationsbereich“ (RÜHLI 1992, S.60) hat – oder Mitarbeiter mit den ihnen übertragenen Tätigkeiten überfordert sind oder nicht die nötige Motivation aufbringen, um diese angemessen auszuführen (vgl. LAUFER 2005, S.107).

Management-by-Delegation ist an keinen bestimmten Führungsstil gebunden, HEIDTMANN schließt aus, dass diese Führungstechnik mit dem kooperativen Führungsstil einhergehen muss (vgl. HEIDTMANN 1976, S.207). LAUFER kommt zu dem Schluss, dass Delegation in der Tendenz einer demokratischen Führung entspricht (vgl. LAUFER 2005, S.109).

3.2 Führungskompetenzen

Die Inhalte von Führungsfragen im Bibliotheksbereich werden von NEUBAUER definiert als:

- Zurechtkommen mit Wechsel und Veränderung,
- der Definition und Kommunikation von Zielen und Visionen,
- den Faktoren Motivieren, Überzeugen und Beeinflussen,
- dem Fokus auf Mitarbeitende und Kunden
(NEUBAUER 2004, S.118).

Aus diesen Kriterien schließt NEUBAUER, dass Führungspersonen in Bibliotheken in der Lage sein sollten, Visionen und Ziele zu entwickeln und ihre Mitarbeiter zur Umsetzung dieser zu motivieren (vgl. NEUBAUER 2004, S.118).

Zusätzlich zu diesen bibliothekarischen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte generell mit diversen Herausforderungen konfrontiert, denen mit entsprechenden Führungskompetenzen begegnet werden muss. Hierzu gehören:

- viel verbale Kommunikation
- knapp bemessene Zeit für Konzeptarbeiten
- viele unterschiedliche Tätigkeiten in relativ kurzer Zeit
- Unterbrechungen der Arbeit
- „starke Handlungsorientierung“
(vgl. NEUBAUER 2004, S.122f.).

Um diesen Anforderungen erfolgreich zu begegnen, führt der Autor im Modell die Kernkompetenzen von Führungskräften auf – dieses sollte nach seiner Einschätzung jedoch noch um den Aspekt der Kommunikationskompetenz ergänzt werden. Er betont, dass alle im Modell erwähnten Kompetenzen voneinander abhängen:

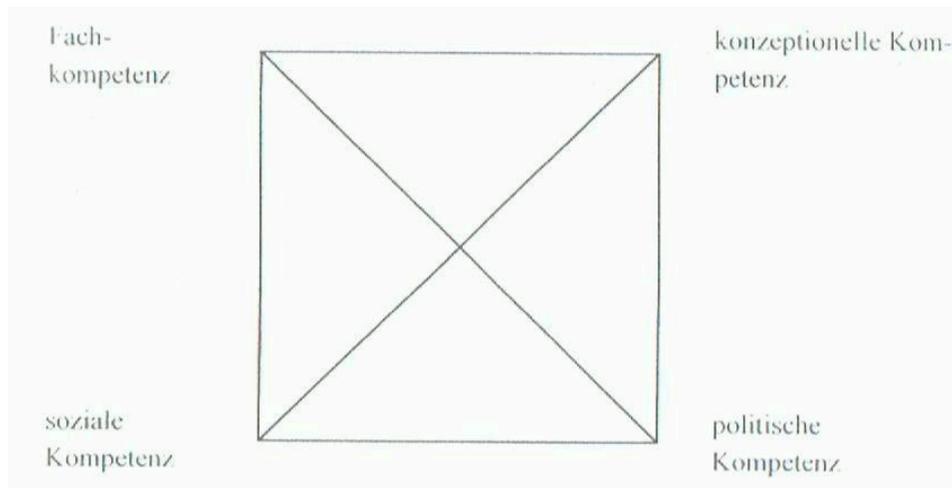


Abbildung 4: Kernkompetenzen von Führungskräften (Quelle: NEUBAUER 2004, S.123)

3.2.1 Fachkompetenz

Eine Führungskraft, die über Fachkompetenz verfügt, ist sich der Organisation, des Aufbaus sowie der Aufgaben der eigenen Bibliothek bewusst und ist dabei in der Lage, Schwachstellen und Verbesserungsbedarfe zu erkennen und umzusetzen. NEUBAUER betont an dieser Stelle, dass hierbei die Art der Qualifikation der Führungsperson in den Hintergrund tritt, eine „formale bibliothekarische Ausbildung“ (NEUBAUER 2004, S.124) sei nicht unbedingt notwendig, um die entsprechende Fachkompetenz zu erlangen und anzuwenden.

3.2.2 Konzeptionelle Kompetenz

Führungskräfte müssen in der Lage sein, „die notwendigen Ziele, Visionen und Handlungsstrategien zu entwickeln, zu formulieren und selbstverständlich zu kommunizieren“ (NEUBAUER 2004, S.124), da dies zur Umsetzung strategischer Planungen gehört. Hierbei muss sich im Idealfall ein Team von mehreren Führungskräften eine Reihe von Fragen stellen, z.B. nach

- der finanziellen und personellen Lage der Bibliothek
- den Risiken, denen die Bibliothek und ihre Arbeit ausgesetzt sind
- der Wettbewerbssituation, in der sich die Bibliothek befindet
- der Definition von Zielen sowie deren Umsetzung
- der Evaluation der Leistungen der Bibliothek (vgl. NEUBAUER 2004, S.124).

Eine besondere Herausforderung sieht NEUBAUER im Management von Veränderungen, denn

hier wird es Widerstände [...] geben und nicht allen Betroffenen in der Bibliothek wird einsichtig sein, warum neue Ziele erreicht werden sollen, warum Umstrukturierungen notwendig sind, warum eine persönliche Neuorientierung gefordert wird (NEUBAUER 2004, S.125).

3.2.3 Soziale Kompetenz

Damit eine Führungskraft als solche von den Mitarbeitern anerkannt wird, muss sie im Umgang mit denselben über diverse soziale Kompetenzen verfügen, zwei sehr wichtige Aspekte hierbei stellen die Motivation und Partizipation der Mitarbeiter dar (vgl. NEUBAUER 2004, S.125f.).

In Anbetracht der zu erhaltenden Motivation der Mitarbeiter ist es für eine Führungskraft unabdingbar, in der Lage zu sein, Menschen von ihren Ideen zu überzeugen und sie so dazu zu veranlassen, „Veränderungsprozesse aktiv mitzutragen“ (NEUBAUER 2004, S.125). Um Mitarbeiter erfolgreich zu motivieren, ist es notwendig, sie in ihrer Arbeit wertzuschätzen und ihnen entsprechenden Respekt entgegenzubringen; dazu gehört auch, allen Mitarbeitern Raum für ihre individuellen Interessen einzuräumen und sie an Entscheidungen zu beteiligen (vgl. NEUBAUER 2004, S.125f.).

Weiterhin sieht NEUBAUER bedingt durch den Wertewandel in der Gesellschaft die Notwendigkeit, die Mitarbeiter nicht nur über Entscheidungen in der Bibliothek zu informieren, sondern sie an entsprechenden Prozessen teilhaben zu lassen, denn

die Akzeptanz der Führungsperson [ist] auch in hohem Maße davon abhängig, ob sich ihr Führungshandeln am gesellschaftlichen Wertewandel orientiert und die Mitarbeitenden dies auch als gegeben akzeptieren (NEUBAUER 2004, S.126).

3.2.4 Politische Kompetenz

Führungskräfte in Bibliotheken haben in der Regel „Kontakt zu organisationsfremden Personen und Einrichtungen“ (NEUBAUER 2004, S.127). Diese politische Kompetenz ist notwendig, um die eigene Bibliothek „am besten strategisch zu positionieren“ (NEUBAUER 2004, S.127), da Bibliotheken sich heutzutage in einer Konkurrenzsituation mit anderen Informationsbesitzern und -vermittlern sehen und somit darauf angewiesen sind, sich im Wettbewerb um „finanzielle und personelle Ressourcen sowie um Kunden und Benutzer“ (NEUBAUER 2004, S.127) zu behaupten.

3.2.5 Kommunikationskompetenz

Laut NEUBAUER ist Kommunikationskompetenz für Führungskräfte deshalb so wichtig, weil sie zur „Schaffung einer freundlichen, offenen Atmosphäre, in der jeder schnell und bereitwillig kommuniziert“ (NEUBAUER 2004, S.127) beiträgt und sich auf diese Weise positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

Des Weiteren hat eine transparente Kommunikation von Seiten der Führungskräfte, die die Mitarbeiter über die „Botschaft über Vision und Strategien“ (NEUBAUER 2004, S.127) informiert, maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprozessen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die genannten Führungskompetenzen unabhängig von der Wahl des Führungsstils gelten und deshalb für alle Führungskräfte relevant sind.

3.3 „Der neue Führungsstil“ (FLODELL 2000, S.107)

Die genannten Führungsstile, -techniken und -kompetenzen – sowie deren Wandel im Führungsverhalten von Bibliotheken – über die Führungskräfte in Bibliotheken Kenntnis haben sollten, werden nachvollziehbar zusammengefasst bei FLODELL:

Tabelle 1: Der neue Führungsstil

Früher (zum Teil heute)	Neu
Die Bibliotheksleitung gibt die „Befehle“, weist an.	Der/die Bibliotheksmanager/in ist der Trainer.
„Befehle“ (Anweisungen, Verfügungen) kommen von „oben“ und sind hinzunehmen.	Bibliotheksziele werden kommuniziert und begründet.
Führungskräfte sind Kontrolleure.	Führungskräfte sind Helfer und Vorbild.
Führungskräfte sind Individualisten – „auf dem Feldherrenhügel“ – Kommunikationsmängel unter den Führungskräften	Führungskräfte sind Teammitglieder – „primus inter pares“ – Zusammenarbeit der Führungskräfte ist selbstverständlich
In den Augen der Mitarbeiter sind Führungskräfte verschlossen, unnahbar, einsam.	In den Augen der Mitarbeiter sind Führungskräfte offen, erreichbar, ansprechbar.
Mentalität: „Dies ist mein Bereich. Du arbeitest für mich. Tue das, was ich sage.“	Mentalität: „Dieser Bereich ist mir anvertraut. Ich bin für die Entwicklung der Potentiale meiner Mitarbeiter verantwortlich.“
Misstrauenskultur	Vertrauenskultur

(Quelle: FLODELL 2000, S.107)

4 Empirischer Teil: Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen

Um ergänzend zur Literaturarbeit zu überprüfen, durch welche Führungsstile und -techniken das Führungsverhalten in Bibliotheken geprägt ist, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Untersuchung an vier wissenschaftlichen Bibliotheken im Bundesland Niedersachsen durchgeführt. Hierbei handelt es sich um eine qualitative Untersuchung, die somit nicht als repräsentativ anzusehen ist.

4.1 Auswahl und Vorstellung der untersuchten Bibliotheken

Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, bezieht sich die Untersuchung in dieser Arbeit lediglich auf wissenschaftliche Bibliotheken. Bei der regionalen Eingrenzung der zu untersuchenden Bibliotheken ist die Wahl auf die wissenschaftlichen Bibliotheken des Bundeslandes Niedersachsen gefallen, diese

leisten für Forschung und Lehre die zentrale Informationsversorgung an den Wissenschaftsstandorten in Niedersachsen. Hervorgegangen aus ehemaligen Fürstenbibliotheken, als historisch gewachsene Universitätsbibliothek aber auch als Teil moderner Hochschul-Neugründungen sind die niedersächsischen Bibliotheken [...] Service-Partner der Lernenden, Lehrenden und Forscher gleichermaßen (NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR 2011).

Diese Vielfalt in der niedersächsischen Bibliothekslandschaft spiegelt sich auch in der Auswahl der in dieser Arbeit untersuchten Bibliotheken wider, da sowohl zwei reine Hochschulbibliotheken, als auch jeweils eine Landesbibliothek und eine Staats- und Universitätsbibliothek vertreten sind.

4.1.1 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

4.1.1.1 Überblick

Die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen ist gleichzeitig die Zentralbibliothek der Georg-August Universität zu Göttingen, die Bibliothek der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen sowie die Staatsbibliothek mit Pflichtexemplarrecht für Amtsdrukschriften für Niedersachsen und ist

1734 als Göttinger Universitätsbibliothek gegründet worden (vgl. NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2011).

Im Jahre 2002 ist die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen als „Bibliothek des Jahres“ ausgezeichnet worden,

die Begründung der Preisgeber würdigt besonders, die impuls- und beispielgebende kooperative Zusammenarbeit zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Bibliotheken in Deutschland, die erfolgreiche Mitwirkung an internationalen Projekten und die hervorragende Leistung, das historische Erbe und die moderne Technik so innovativ zu verknüpfen, dass multimediale Dienstleistungen für Nutzer geschaffen werden konnten (NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2011).

Die Bestände der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen umfassen

- 4 Mio. Bände
- 13.000 laufend gehaltene Zeitschriften
- 32.000 elektronische Bestände
- 25.000 elektronische Zeitschriften
- 13.300 Handschriften
- Ca. 3.1000 Inkunabeln (Wiegendrucke)
- 388 Nachlässe von Wissenschaftlern
- 1,5 Mio. Mikroformen
(NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2010a)

Die Bestände der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen sind 2010 von 32.492 aktiven Benutzern (ein aktiver Benutzer entleiht pro Berichtsjahr mindestens ein Medium) in Anspruch genommen worden (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011c).

4.1.1.2 Personalkennzahlen

Im Jahre 2010 hat es in der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen laut der Deutschen Bibliotheksstatistik (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011a) 246,80 Stellen an acht Standorten gegeben, die sich aufgliedern in 137,52 Stellen des einfachen und mittleren Dienstes, 69,06 Stellen des gehobenen Dienstes sowie 39,22 Stellen des höheren Dienstes; die verbleibenden Stellen verteilen sich auf sonstiges (nicht-bibliothekarisches) Personal (82,93) und studentische Hilfskräfte (7,00).

4.1.2 Bibliothek der Fachhochschule Hannover

4.1.2.1 Überblick

Die Bibliothek der Fachhochschule Hannover

versorgt die Mitglieder der Hochschule sowie andere interessierte Leserinnen und Leser mit Literatur, Literaturinformationen und anderen Informationsträgern sowie elektrischen Fachinformationen (FACHHOCHSCHULE HANNOVER 2010).

Wie in vielen Hochschulbibliotheken üblich (vgl. GANTERT / HACKER 2008, S.31), verfügt die Bibliothek über drei Teilbibliotheken – die Teilbibliothek Architektur/Bauingenieurwesen ist 2008 geschlossen worden (vgl. FACHHOCHSCHULE HANNOVER 2010) – und eine Zentralbibliothek mit jeweils unterschiedlichen Sammelgebieten, die Bestände gliedern sich hierbei folgendermaßen auf:

- **Zentralbibliothek** (Sammelgebiete Elektro- und Informationstechnik, Informatik, Maschinenbau, Wirtschaft)
 - » 100.000 Bände, ca. 300 laufende Zeitschriften
- Teilbibliothek Bioverfahrenstechnik
 - » 6.000 Bände, 30 laufende Zeitschriften
- Teilbibliothek Diakonie, Gesundheit und Soziales
 - » 100.000 Bände, 230 laufende Zeitschriften
- **Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum** (Kooperation der Fachhochschule Hannover mit der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover)
 - » 75.000 Bände, 250 laufende Zeitschriften (etwa zur Hälfte Bände und Zeitschriften der Fachhochschule Hannover)
(vgl. FACHHOCHSCHULE HANNOVER 2010)

Die Bestände und Dienstleistungen der Bibliothek der Fachhochschule Hannover sind 2010 von 12.077 aktiven Benutzern in Anspruch genommen worden (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011c).

Weiterhin verfügt die Bibliothek der Fachhochschule Hannover über eine Informationsvermittlungsstelle, die sich am Standort Zentralbibliothek befindet, „in der Auskünfte zu Datenbanken und anderen elektronischen Diensten und Angeboten erteilt werden“ (FACHHOCHSCHULE HANNOVER 2010).

4.1.2.2 Personalkennzahlen

Die Anzahl der Stellen in der Bibliothek der Fachhochschule Hannover verteilt sich auf die vier genannten Standorte und beläuft sich auf eine Anzahl von 14,36, davon 7,15 Stellen im einfachen und mittleren Dienst sowie 7,21 im gehobenen Dienst. Weitere 1,94 Stellen werden von studentischen Hilfskräften besetzt (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011b).

4.1.3 Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg

4.1.3.1 Überblick

Die Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg dient der „Literaturversorgung der Universität Lüneburg sowie der Stadt und der Region“ (UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG 2011a), im Zuge derer kooperiert die Bibliothek mit der Ratsbücherei Lüneburg sowie der Nordostbibliothek Lüneburg (vgl. UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG 2011a). Im Jahre 2005 hat eine Fusion der Universität Lüneburg mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen stattgefunden, von der auch die Bibliothek betroffen ist (vgl. UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG 2011b).

Die Zentralbibliothek der Universitätsbibliothek sowie zwei Teilbibliotheken verfügen über folgende Bestände:

- 664.569 Bände Monographien und Zeitschriften
- 9.587 Bände Dissertationen
- 1.255 laufende Print-Zeitschriften
- 23.296 E-Zeitschriften
- 57.745 Mikroformen
(UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG 2011c)

Im Jahre 2010 hat es in der Universitätsbibliothek Lüneburg 9.971 aktive Benutzer gegeben (HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011c).

4.1.3.2 Personalkennzahlen

Die Beschäftigten der Universitätsbibliothek Lüneburg verteilen sich auf 37,02 Stellen, davon 17,07 Stellen im einfachen und mittleren Dienst, 13,95 im gehobenen Dienst und 6,00 im höheren Dienst; weitere 8,28 Stellen werden von studentischen Hilfskräften ausgefüllt (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011d).

4.1.4 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

4.1.4.1 Überblick

Die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek bezeichnet sich selbst als „moderne Regionalbibliothek mit historischen Beständen“ (GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK 2011a). Aufgrund ihrer Funktion als Archivbibliothek hat die Bibliothek das Pflichtexemplarrecht für „alle in Niedersachsen erschienenen Druckerzeugnisse“ (GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK 2011b) inne.

Das Dienstleistungsportfolio der Bibliothek konzentriert sich

im Rahmen ihrer Schwerpunktbildung in den Bereichen Niedersachsen, Leibniz und Wissenschaftsgeschichte, auf ein breit gefächertes Kulturprogramm sowie Aus- und Fortbildung. Im Frühjahr 2004 wurde die Akademie für Leseförderung der Stiftung Lesen an der Niedersächsischen Landesbibliothek gegründet. (GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK 2011c)

Die Bestände der Bibliothek umfassen

Mehr als 1.600.000 Medieneinheiten, in der Mehrzahl Bücher. Darunter befinden sich 375 Inkunabeln [...], rund 12.500 Titel aus dem 16. Jahrhundert, 62.500 aus dem 17., 65.000 aus dem 18. und ca. 134.000 Titel aus dem 19. Jahrhundert. Hinzu kommen 4.373 Handschriften [...]. Insgesamt werden mehr als 5.700 laufende Zeitschriften geführt (GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK 2011b).

Des Weiteren befindet sich der Nachlass von Gottfried Wilhelm Leibniz im Besitz der Bibliothek (vgl. GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK 2011a).

Im Berichtsjahr 2010 hat die Anzahl der aktiven Benutzer der Bibliothek 19.166 umfasst (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011c).

4.1.4.2 Personalkennzahlen

Laut Stellenplan des Jahres 2010 verfügt die Bibliothek über 90,00 Stellen, die sich mit 50,00 Stellen auf den einfachen und mittleren Dienst, mit 31,00 Stellen auf den gehobenen Dienst sowie mit 9,00 auf den höheren Dienst verteilen; 19,60 Stellen entfallen auf sonstiges Personal, außerdem werden drei Stellen von studentischen Hilfskräften besetzt (vgl. HOCHSCHUL-BIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011e).

4.2 Methodenwahl leitfadenbasiertes Experteninterview

Um tatsächlich existierende Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken empirisch zu untersuchen, ist die Wahl auf die qualitative Methode des Experteninterviews gefallen, welches sich auf einen selbst erstellten Leitfaden stützt. Hierbei ist jeweils eine Führungskraft aus allen untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken befragt worden.

4.2.1 Fragestellungen

Ziel der empirischen Untersuchung ist es gewesen, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Gibt es Parallelen im Führungsstil und -verhalten in den untersuchten Bibliotheken?
- Mit welchen Anforderungen und Herausforderungen an Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen sehen sich die Führungskräfte in den untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken konfrontiert?

4.2.2 Auswahl der Experten

Personen, welche im engeren Sinne dem fraglichen Expertenkreis zugeordnet werden, sollten idealerweise über langjähriges Expertenwissen verfügen. Sozusagen als sachorientierter Gutachter stellt der Experte dem Interviewer sein fundiertes Wissen zur Verfügung. (MIEG / NÄF 2005, S.13)

Außerdem sollte es sich bei den in dieser Untersuchung befragten Personen bzw. Experten ausschließlich um Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken im Bundesland Niedersachsen handeln, sodass die Wahl auf folgende Experten gefallen ist:

- **Herr Jan-Jasper Fast**
Leiter der Benutzungsabteilung der Niedersächsischen Staats- und
Universitätsbibliothek Göttingen
Tel.: 0551 / 39-22405
E-Mail: fast@sub.uni-goettingen.de
- **Herr Horst Ferber**
Leiter der Bibliothek der Fachhochschule Hannover
Tel.: 0511 / 9296-1093
E-Mail: horst.ferber@fh-hannover.de
- **Frau Anne Christensen**
Dezernentin Benutzung der Universitätsbibliothek Lüneburg
Tel.: 04131 / 677-1136
E-Mail: christensen@uni.leuphana.de
- **Herr Georg Ruppelt**
Direktor der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische
Landesbibliothek
Tel.: 0511 / 1267-303
E-Mail: Direktion@gwlb.de

4.2.3 Leitfaden

Der erstellte Interviewleitfaden hat die Funktion eines „mehr oder weniger grob strukturierte[n] Frageschema[s], welches dem Interviewer bei der Interviewführung als Gedächtnisstütze dient“ (MIEG / NÄF 2005, S.14). Durch die Orientierung an einem Leitfaden kann sichergestellt werden, dass während des Interviews keine Fragen vergessen werden.

Nach der Erstellung eines Interviewleitfadens ist es notwendig, einen Pretest durchzuführen, um

- überflüssige Fragen zu streichen
- zusammengehörige Fragen in eine logische Struktur zu bringen
- begriffliche Missverständnisse zu klären
- die ungefähre Dauer der Befragung abzuschätzen
- technische Probleme zu beheben bzw. zu vermeiden
- potentielle Rollenkonflikte vorherzusehen und zu umgehen (MIEG / NÄF 2005, S.17).

Im Folgenden wird der erstellte Leitfaden sowohl in der Fassung vor als auch nach dem durchgeführten Pretest erläutert.

4.2.3.1 Leitfaden vor dem Pretest

Leitfaden für Expertengespräche mit Führungskräften in wissenschaftlichen Bibliotheken

Ziel der Untersuchung im Rahmen der Bachelor-Thesis mit dem Arbeitstitel „Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken – Vergleich und Analyse in Bezug auf die Anforderungen an Bibliotheken als moderne Dienstleistungsunternehmen“ ist es, herauszufinden, welchen besonderen Herausforderungen sich Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken stellen müssen.

1. Informationen zur Bibliothek

- Nach welcher Organisationsform (z.B. Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stablinienorganisation, Matrixorganisation) ist die Bibliothek aufgebaut?
- Was besagt das Leitbild der Bibliothek?

2. Eigene Position

- Welche Stelle besetzen Sie selbst in der Bibliothek?
- Für wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Sie derzeit verantwortlich?
- Welche Tätigkeiten umfassen Ihre eigenen Aufgaben?

3. Führungsstile und –verhalten

- Wie sieht Ihr Alltag als Führungskraft in der Bibliothek aus?
- Können Sie sich mit einem bestimmten Führungsstil (z.B. autoritär, partizipativ, kooperativ, demokratisch) oder bestimmten Führungstechniken (z.B. Management by delegation, Management by exception) identifizieren bzw. praktizieren ihn?

- » Halten Sie es für sinnvoll, Elemente aus verschiedenen Führungsstilen und -techniken anzuwenden (situativer Führungsstil)?
- » Der Führungstechnik Management by objectives wird im Bibliotheksbereich eine hohe Bedeutung beigemessen, da sie eine hohe Partizipation der Mitarbeiter impliziert.¹ Wie schätzen Sie die Bedeutung dieser Führungstechnik ein?

3.1 Besondere Herausforderungen in Bibliotheken

- Inwiefern unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an das Führungsverhalten in Bibliotheken von denen in privatwirtschaftlichen Unternehmen?
- Welchen besonderen, bibliotheksspezifischen Herausforderungen stehen Sie als Führungskraft gegenüber?
 - » Welche Auswirkungen haben diese Herausforderungen auf den Führungsalltag?
- Sind Sie der Meinung, dass man einen Zeitraum oder -punkt benennen kann, an dem sich die Anforderungen an das Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken nachhaltig verändert haben? Welche Umstände haben Ihrer Meinung nach zu diesen veränderten Anforderungen geführt?

Der Leitfaden eröffnet mit einer Einleitung, die das Ziel der Untersuchung sowie den Arbeitstitel der vorliegenden Arbeit beinhaltet. Der darauf folgende Fragenblock (siehe 1.) beinhaltet allgemeine Fragen über die Aufbauorganisation der Bibliothek sowie – sofern vorhanden – nach den Inhalten des Leitbildes der Bibliothek. Die Antworten auf diese Fragen sollen helfen, das gelebte Führungsverhalten in der untersuchten Bibliothek als Außenstehender besser zu verstehen.

Der zweite Fragenblock (siehe 2.) beschäftigt sich mit dem befragten Experten selbst und seiner Position in der Bibliothek, um die Verantwortlichkeiten und Aufgaben desselben optimal einschätzen zu können.

Um sich als Interviewer ein Bild vom gelebten Führungsverhalten in der untersuchten Bibliothek machen zu können, folgt ein Fragenblock (siehe 3.), der sich zunächst mit dem Alltag der befragten Führungskraft beschäftigt. Ergänzend zu dieser berufspraktischen Angabe folgt die Frage nach der Identifikation und Anwendung von ausgewählten Führungsstilen und -techniken, welche im theoretischen Teil dieser Arbeit bereits erläutert worden sind. Ein besonderer

¹ Vgl. Bauer 1998, S. 10; Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Stand: 2000-06-16 <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band009.pdf>
Abruf: 2011-06-13

Schwerpunkt wird auch hier auf die Führungstechnik Management-by-Objectives (siehe Kapitel 3.1.2.1) gelegt, indem die Führungskraft nach ihrer Einschätzung der Praxisrelevanz derselben gefragt wird.

Der abschließende Fragenblock (siehe 4.) beschäftigt sich mit den (bibliotheksspezifischen) Anforderungen an das Führungsverhalten in der untersuchten Bibliothek, hierbei wird die Führungskraft unter dem Aspekt der Bibliothek als Dienstleistungsunternehmen nach den Unterschieden zu Unternehmen der Privatwirtschaft gefragt sowie nach den Konsequenzen, die diese Anforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken für das eigene Führungsverhalten mit sich bringen. Hieraus soll deutlich werden, ob sich die Ansprüche an das Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken gewandelt haben und was die Gründe hierfür gewesen sind.

4.2.3.2 Leitfaden nach dem Pretest

Leitfaden für Expertengespräche mit Führungskräften in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen

Ziel der Untersuchung im Rahmen der Bachelor-Thesis mit dem Arbeitstitel „Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken – Vergleich und Analyse in Bezug auf die Anforderungen an Bibliotheken als moderne Dienstleistungsunternehmen“ ist es, herauszufinden, welchen besonderen Herausforderungen sich Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken stellen müssen.

1. Informationen zur eigenen Bibliothek

- Nach welcher Organisationsform (z.B. Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stablinienorganisation, Matrixorganisation) ist die Bibliothek aufgebaut?
- Was besagt das Leitbild der Bibliothek?

2. Eigene Position

- Wie lautet die Stellenbezeichnung für Ihre Stelle?
- Für wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Sie derzeit verantwortlich?
- Welche Tätigkeiten umfassen Ihre eigenen Aufgaben?

3. Führungsstile und –verhalten

- Wie sieht Ihr Alltag als Führungskraft in der Bibliothek aus?
- Können Sie sich mit einem bestimmten Führungsstil (z.B. autoritär, partizipativ, kooperativ, demokratisch) oder bestimmten Führungstechniken (z.B. Management by delegation, Management by exception) identifizieren?
- Praktizieren Sie einen bestimmten Führungsstil oder bestimmte Führungstechniken?

- » Halten Sie es für sinnvoll, Elemente aus verschiedenen Führungsstilen und –techniken anzuwenden (Stichwort: situativer Führungsstil)?
- » Der Führungstechnik „Management by objectives“ wird im Bibliotheksbereich eine hohe Bedeutung beigemessen, da sie eine hohe Partizipation der Mitarbeiter impliziert.² Wie schätzen Sie die Bedeutung dieser Führungstechnik in Ihrer Bibliothek ein?

3.1 Besondere Herausforderungen in Bibliotheken

- Inwiefern unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an das Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken von denen in privatwirtschaftlichen Unternehmen?
- Welchen besonderen, bibliotheksspezifischen Herausforderungen stehen Sie selbst als Führungskraft gegenüber?

- » Welche Auswirkungen haben diese Herausforderungen auf Ihren Führungsalltag?

- Sind Sie der Meinung, dass man einen Zeitraum oder -punkt benennen kann, an dem sich die Anforderungen an das Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken nachhaltig verändert haben? Welche Umstände haben Ihrer Meinung nach zu diesen veränderten Anforderungen geführt?

- » Hat sich Ihr eigenes Führungsverhalten im Laufe Ihrer Tätigkeit in der Bibliothek verändert? Wenn ja, was hat dazu geführt?

Nach der Durchführung des Pretests ist der Titel des Interviewleitfadens ergänzt worden zu „Leitfaden für Expertengespräche mit Führungskräften in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen“, um die Eingrenzung der Befragung deutlicher hervorzuheben.

² Vgl. Bauer 1998, S. 10; Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Stand: 2000-06-16 <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band009.pdf>
Abruf: 2011-06-13

Im zweiten Fragenblock (siehe 2.) ist die Frage „Welche Stelle besetzen Sie in der Bibliothek?“ geändert worden in „Wie lautet die Stellenbezeichnung für Ihre Stelle?“, da diese als nicht präzise genug formuliert empfunden worden ist.

Bei den gestellten Fragen nach bestimmten Führungsstilen und -techniken (siehe 3.) ist die Frage

Können Sie sich mit einem bestimmten Führungsstil (z.B. autoritär, partizipativ, kooperativ, demokratisch) oder bestimmten Führungstechniken (z.B. Management by delegation, Management by exception) identifizieren bzw. praktizieren ihn?

als zu lang empfunden worden. Deshalb ist sie in zwei Fragen aufgeteilt worden, die jeweils den Aspekt der Identifikation und den der Anwendung berücksichtigen.

Hinsichtlich der Fragen nach den besonderen Herausforderungen, denen sich Bibliotheken stellen müssen (siehe 3.1) ist angemerkt worden, diese Frage aufgrund des Untersuchungsgegenstands auf wissenschaftliche Bibliotheken einzugrenzen.

Abschließend ist nach der Durchführung des Pretests eine Frage ergänzt worden (siehe 3.1), die die individuelle Entwicklung des Führungsverhaltens der befragten Person in Erfahrung bringen soll.

Neben diesen inhaltlichen Änderungen am Interviewleitfaden sind lediglich geringfügige grammatikalische und sprachliche Modifikationen vorgenommen worden.

4.2.4 Durchführung

Die Experteninterviews mit den ausgewählten Führungskräften in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen sind im Zeitraum vom 17.06.-30.06.2011 durchgeführt worden und haben stets in der jeweils untersuchten Bibliothek stattgefunden. Für die Dauer eines jeden Gesprächs ist im Vorfeld die Zeitspanne von etwa einer Stunde anberaumt worden.

Laut MIEG und NÄF ist es unverzichtbar, das Gespräch elektronisch aufzunehmen. Um die Auswertung der Gespräche vollständig und detailliert vornehmen zu können, sind die im Rahmen dieser Arbeit geführten Experteninterviews mithilfe eines Diktiergeräts aufgenommen worden (vgl. MIEG / NÄF 2005, S.18).

4.2.5 Auswertung

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgt anhand der angefertigten Transkriptionen sowie anhand von Materialien, welche von den befragten Führungskräften zur Verfügung gestellt worden sind.

Um die genannten Fragestellungen (siehe Kapitel 4.2.1.1) beantworten zu können, wird weiterhin Fachliteratur herangezogen werden.

5 Vergleich und Analyse von Führungsstilen in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen

Um die in Kapitel 4.2.1.1 genannten Fragestellungen beantworten zu können, erfolgt anhand der Transkriptionen der geführten Experteninterviews ein Vergleich der vorhandenen und gelebten Führungsstile und -techniken in den untersuchten Bibliotheken. Die Auswertung findet dabei – in Anlehnung an den in Kapitel 4.2.1.3 erläuterten Interviewleitfaden – anhand folgender Punkte statt:

- Organisationsform
- Leitbild
- Führungsaufgaben und -alltag
- Anwendung von Führungsstilen und -techniken
- Herausforderungen

5.1 Organisationsform der untersuchten Bibliotheken

5.1.1 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Um einen Überblick über die in den untersuchten Bibliotheken vorhandenen Strukturen und Hierarchien zu gewährleisten, erfolgt eine Übersicht über die Aufbauorganisation aller vier Bibliotheken.

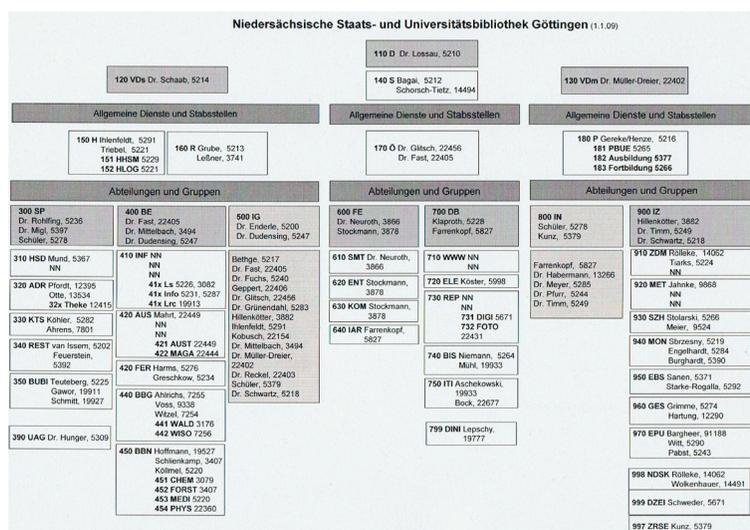


Abbildung 5: Organigramm der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (Quelle: NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2009)

Bei der Aufbauorganisation der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen handelt es sich um eine funktionale Einlinienorganisation, d.h. die Aufbauorganisation ist gekennzeichnet durch eine klare Kompetenzabgrenzung, da alle Mitarbeiter jeweils einer Führungskraft oder einer Gruppe von Führungskräften derselben Abteilung unterstellt sind; dies erleichtert die individuelle Führung von Mitarbeitern (vgl. EISELMAIR 2004, S.2). Eine Besonderheit an der Organisation der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen ist, „dass wir also drei Leitungspersonen haben, die sich die Aufgabe hier teilen“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1), es also drei Direktoren gibt.

Die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen gliedert sich in folgende Abteilungen:

- SP = Spezi­alsammlungen und Bestandserhaltung
- BE = Benutzung
- IG = Literatur- und Informationsversorgung G (Fachreferate Geisteswissenschaften)
- FE = Forschung und Entwicklung
- DB = Digitale Bibliothek
- IN = Informations- und Literaturversorgung N (Fachreferate Naturwissenschaften)
- IZ = Informations- und Literaturversorgung Z (Zentrale Erwerbung und Erschließung)

Weiterhin weist die Organisationsform der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen Züge einer Stablinienorganisation auf, da sie „eine Kombination des Liniensystems mit dem System der Abspaltung bestimmter Funktionen dar[stellt]“ (WÖHE / DÖRING 2000, S.185). Der Auftrag von Stabsstellen besteht darin, „Teilaufgaben einer Leitungsinstanz zu übernehmen“, sie haben aber dabei „nur beratende Funktion“ (WÖHE / DÖRING 2000, S.185).

Vorteilhaft an der Stablinienorganisation ist, „daß [sic] die strenge Einhaltung des Dienstweges bei gleichzeitiger Nutzung von Spezialkenntnissen erhalten bleibt“ (WÖHE / DÖRING 2000, S.185).

In der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen gibt es folgende Stabsstellen:

- H = Hausdienste
- R = Finanzen
- Ö = Öffentlichkeitsarbeit
- P = Personal

(vgl. NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2009)

5.1.2 Bibliothek der Fachhochschule Hannover

Bibliothek			
Organigramm (Stand: 7/09)		Tel.	
		9296-	
Bibliothekseitung	Horst Ferber	1093	Regina Klömpken Andreas Osterloh
Informationsvermittlung	Christian Hauschke	1082	Horst Ferber
Bibliotheks-IT			
Leitung	Andrea Hofmann	1085	Andreas Osterloh
Neue elektron. Dienste	Christian Hauschke	1082	
Zentralbibliothek			
Leitung	Regina Klömpken	1088	Horst Ferber
Fachreferat Wirtschaft	Regina Klömpken	1088	
Fachreferat EDV u. Nat. Wiss.	Andrea Hofmann	1085	
Fachreferat EI und MAS	Anke Trigoussis	1092	
Zeitschriften	Nina Thies	1094	Frank Kopanski
Fortsetzungen	Indarsih Salge	1087	
Makulierungen	Frank Kopanski	1094	
Ausleihe	Frank Kopanski	1086	
	Nina Thies	1086	
	Nadine Gründler	1086	
Fernleihe	Andrea Hofmann	1085	Frank Kopanski
		1088	Regina Klömpken
Techn. Buchbearb.	Nadine Gründler	1087	
	Indarsih Salge	1087	
Ausbildung	Frank Kopanski	1094	Horst Ferber
Teilbibliothek Diakonie, Gesundheit, Soziales			
Leitung u. Fachreferat	Andreas Osterloh	3162	Monika Fischer
Mediothek	Monika Fischer	3194	Andreas Osterloh
Erwerbung	Karin Lührmann	3163	
Katalogisierung			
Ausleihe	Nadine Gründler	3164	
	Regina Hummitzsch	3164	
	Roland Wöhler	3164	
Fernleihe	Nadine Gründler	3204	
	Roland Wöhler	3204	
Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum			
Leitung u. Fachreferat HMT	Susanne Rase (HMT)	2640	Carsten Buhr
Fachreferat IK	Carsten Buhr	2639	
Fachreferat Design	Regina Neubauer	2634	
Zeitschriften	Günter Szynekarek	2636	Regina Neubauer
Ausleihe	Elke Barte (HMT)	2640	
	Regina Neubauer		
	Günter Szynekarek		
Fernleihe	Roland Wöhler	2639	
	Roland Wöhler	2639	
Teilbibliothek Bioverfahrenstechnik			
Leitung	Indarsih Salge	2249	Horst Ferber

Abbildung 6: Organigramm der Fachhochschule Hannover (Quelle: BIBLIOTHEK DER FACHHOCHSCHULE HANNOVER 2009)

Die Bibliothek der Fachhochschule Hannover ist ebenfalls in einem Einliniensystem organisiert. Aufgrund der Struktur der Bibliothek mit einer Zentralbibliothek und drei Teilbibliotheken lässt sich die Organisationsform am besten als eine Spartenorganisation beschreiben, denn

durch diese Art der Organisation wird ein schwer steuerbares komplexes System in flexiblere anpassungsfähigere **Teilsysteme** aufgespalten. Weitere Vorteile bestehen in der besseren Abgrenzung der Verantwortung sowie in der Entwicklung eines stärkeren Verantwortungsgefühls der Spartenleiter durch die Einräumung [...] [von] Entscheidungskompetenz (WÖHE / DÖRING 2000, S.187).

Die Besonderheit in der Organisation der Bibliothek der Fachhochschule Hannover besteht in der Kooperation der Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum mit der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover,

dass das eine gemeinsame Bibliothek ist von der Fachhochschule einerseits, und der Hochschule für Musik und Theater andererseits, d.h. es arbeiten dort sowohl Mitarbeiterinnen der Hochschule für Musik und Theater als auch zwei Mitarbeiter und zwei Mitarbeiterinnen der Fachhochschule. (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2)

Laut Horst FERBER sind lediglich die Informationsvermittlungsstelle und die EDV-Betreuung zentral organisiert, „als quasi Stabsstelle[n]“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

5.1.3 Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg

Aufgrund einer momentan stattfindenden Fusion der Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg mit dem ebenfalls zur Hochschule gehörigen Rechen- und Medienzentrum ist das Organigramm der Bibliothek einem Wandel unterworfen und deshalb nicht als Dokument verfügbar (vgl. CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

Anne CHRISTENSEN erläutert jedoch im Experteninterview:

Grundsätzlich ist das ja immer ein Einliniensystem, also das ist ja eine relativ klassische Form im öffentlichen Dienst. Also, es gibt einen Direktor von dieser fusionierten Einrichtung, die Medien- und Informationszentrum heißen wird, und zwei Vertreter, einem aus dem Bereich des ehemaligen Rechenzentrums, eine Vertreterin – das bin dann ich – aus dem Bereich der Bibliothek. Und die Bibliothek hat zwei Hauptabteilungen, einmal die Medienbearbeitung [...] und eine Abteilung, die früher Benutzung hieß und künftig Informationsdienste heißen wird. (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3)

5.1.4 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

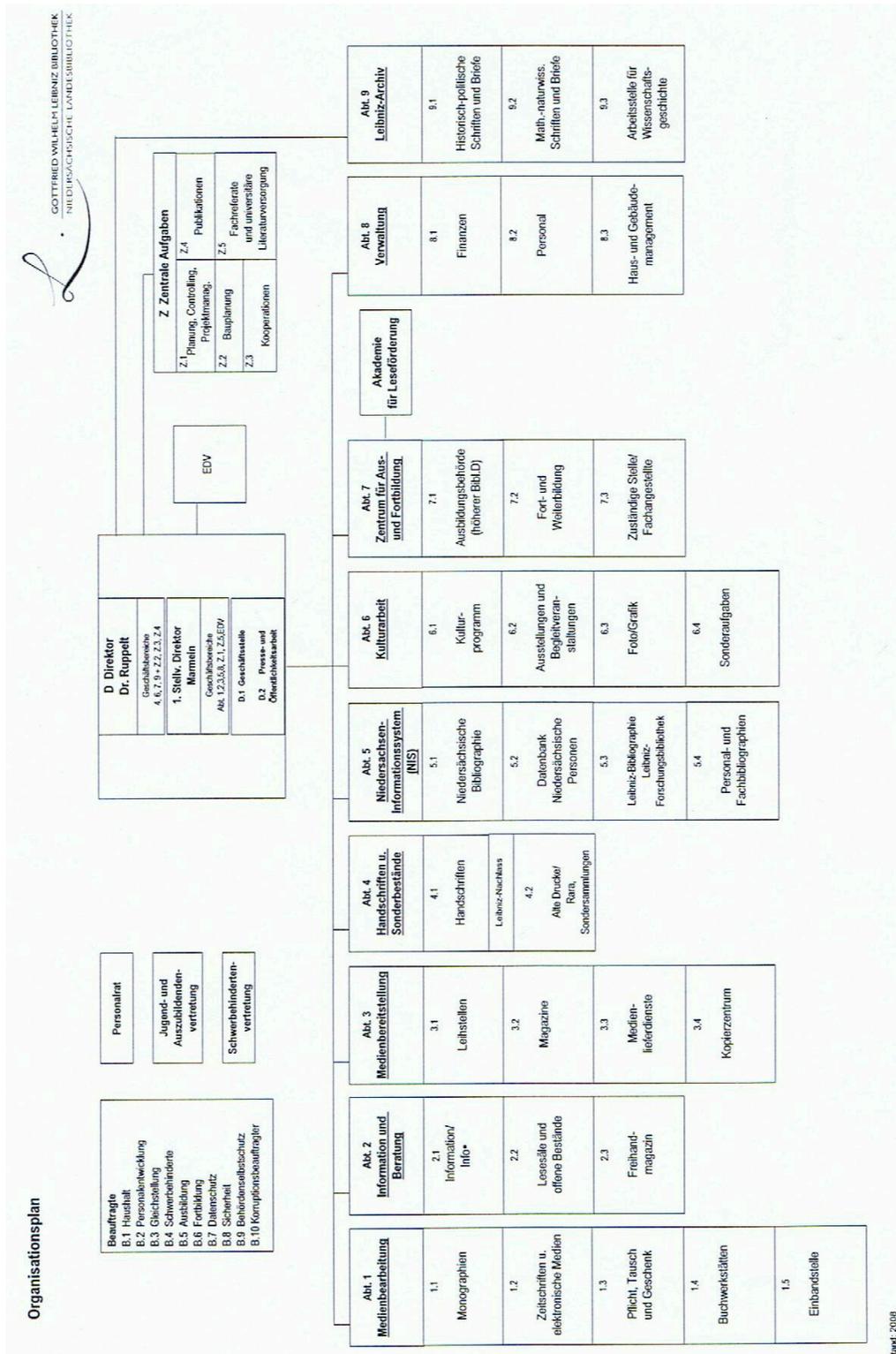


Abbildung 7: Organisationsplan der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek (Quelle: Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek (2008))

Auch bei der Organisationsform der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek handelt es sich um eine funktionale Einlinienorganisation, welche neun Abteilungen, „allerdings keine Zwischenhierarchie“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4) aufweist.

Außerdem weist sie ebenfalls Charakteristika einer Stablinienorganisation auf, denn „es gibt [...] Stabsstellen, die wir hier als zentrale Aufgaben benannt haben“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4).

5.1.5 Zusammenfassung

Jede der vier untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen ist in einem Einliniensystem organisiert, also „besteht von der Betriebsleitung bis zur untersten Stelle eine eindeutige Linie der Weisungsbefugnis und Verantwortung“ und „**klare, übersichtliche Befehlsverhältnisse**“ (WÖHE / DÖRING 2000, S.183).

5.2 Leitbild

Da der thematische Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Führungsverhalten in den untersuchten Bibliotheken liegt, sollen die Leitbilder derselben an dieser Stelle nur auszugsweise behandelt werden.

5.2.1 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Ein Teil des Leitbilds der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek (vgl. NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2004) beschäftigt sich mit der Personalführung und gibt so teilweise Aufschluss über das gelebte Führungsverhalten:

Motivation und Kompetenz sind die Grundlagen unseres Erfolgs.

- Mit unserem kooperativen Führungsstil und unserem eigen-verantwortlichen Handeln schaffen wir:
 - » Rahmenbedingungen für effizientes Arbeiten,
 - » Förderung der besonderen Fähigkeiten aller Kolleginnen und Kollegen,
 - » gezielte Personalentwicklung
(NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2004)

Der Führungsstil wird explizit als kooperativ bezeichnet, dies impliziert nach TANNENBAUM und SCHMIDT (siehe Kapitel 3.1.1) eine sehr hohe Beteiligung der Mitarbeiter.

Bezüglich der drei genannten Unterpunkte des Leitbilds erläutert Jan-Jasper FAST, dass es im Rahmen der Personalentwicklung Arbeitsgruppen für Abteilungs- und Gruppenleiter gäbe, „aus diesen Runden heraus ergeben sich dann aber auch weiterführende Fortbildungsveranstaltungen“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1). Weiterhin gibt es in der Bibliothek Personalentwicklungsgespräche, in denen „Maßnahmen, Fortbildung und gezieltere Ausrichtung am Arbeitsplatz [...] festgelegt werden“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

Auf diese Weise wird die Partizipation der Mitarbeiter gewährleistet; Personalentwicklungsgespräche, in denen persönliche Wünsche der Mitarbeiter eingebracht werden können, sind auch ein Kennzeichen des Management-by-Objectives.

Laut Jan-Jasper Fast ist es selbstverständlich, „dass, wenn es Aufgaben gibt im Haus, die eben besonderes Kenntnisse und Fähigkeiten erfordern, dass man auch guckt, wer es kann“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1). Dies impliziert ein hohes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter, da genannte Äußerung inhaltlich TANNENBAUM und SCHMIDT gleicht: „Who is best qualified to deal with this problem?“ (TANNENBAUM / SCHMIDT 2008, S.27).

Als ein gelungenes Beispiel für Mitarbeiterwünsche, die sowohl dem Mitarbeiter selbst als auch der Bibliothek im Ganzen nützen, sieht Jan-Jasper FAST bibliotheksbezogene Englischkurse für Bibliothekare:

Da gibt es dann eine Verwohlfeilung, einerseits möchte ich gerne Englisch lernen, und dann stellt mir die Bibliothek das zur Verfügung, vor allem auch bibliotheksbezogen, und ich kann es im Grunde anwenden, wenn ich solche Aufgaben übernehme, also englischsprachige Führungen im eigenen Hause. (FAST 2011, Kapitel 8.6.1)

5.2.2 Bibliothek der Fachhochschule Hannover

Das Leitbild der Bibliothek der Fachhochschule Hannover hält unter anderem folgende Eigenschaften der Organisation fest:

- realisiert bestmögliche familienfreundliche Arbeitsbedingungen [...]
- ist geprägt durch flache Hierarchien, ein hohes Maß an gruppen- und hierarchieübergreifendem Denken und Handeln und einen kooperativen Arbeitsstil, der eigenverantwortliches Handeln unterstützt und größtmögliche Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet. (FACHHOCHSCHULE HANNOVER 2008)

Auch hier findet sich der Hinweis auf ein kooperatives Führungsverhalten, das geprägt wird von einem hohen Anteil der Partizipation der Mitarbeiter. Horst FERBER bekräftigt dies: „Mit den flachen Hierarchien, das ist glaube ich tatsächlich was, was uns jetzt hier auch [...] besonders auszeichnet“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Zur Entstehung des Leitbilds der Bibliothek der Fachhochschule Hannover ist zu sagen, dass es ursprünglich als Leitbild für die gesamte Fachhochschule entwickelt worden ist, sodass eine Identifikation der Besetzung der Bibliothek mit demselben nicht gegeben war, weshalb eine Überarbeitung des Leitbilds stattgefunden hat, in Folge derer auch von Seite der Bibliothek deutlich wird, „wie wir uns eigentlich verstehen“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

5.2.3 Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg

In der Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg gibt es laut Anne CHRISTENSEN kein Leitbild. Es ist nach ihrer Einschätzung jedoch wahrscheinlich, dass nach der geplanten Fusion der Universitätsbibliothek mit dem hochschulzugehörigen Rechen- und Medienzentrum die Möglichkeit bestehen wird, ein solches auszuarbeiten (vgl. CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

5.2.4 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

Das Leitbild der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek ist im Zuge der Neustrukturierung der Bibliothekslandschaft Hannover, im Rahmen derer die Fachbereichsbibliotheken an die Technische Informationsbibliothek / Universitätsbibliothek Hannover übergangen (vgl. GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK 2011c), im Jahre 2003 entwickelt worden (vgl. RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4).

Das Leitbild, welches „sich an Leitbildern moderner Bibliotheken orientiert“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4), besagt im Teilaspekt Personalführung:

Wir sind: mitarbeiterorientiert

- Wir schaffen eine moderne Betriebskultur, die geprägt ist durch teamorientierte Arbeit und eigenverantwortliches Handeln.
- Wir gehen respektvoll miteinander um und handeln sozial verantwortlich.
- Unsere Führungskräfte pflegen einen kooperativen Führungsstil. Sie erkennen die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entwickeln sie durch eine systematische, zukunftsorientierte innerbetriebliche Fortbildung. (GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK 2003)

Auch die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek beruft sich auf einen kooperativen Führungsstil und eine somit hohe Beteiligung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

5.2.5 Zusammenfassung

Drei von vier untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen verfügen über ein Leitbild. In allen Leitbildern wird das kooperative Führungsverhalten innerhalb der jeweiligen Bibliothek betont, es ist also davon auszugehen, dass die Partizipation der Mitarbeiter hohe Priorität hat.

5.3 Führungsaufgaben und -alltag

Die Beschreibung der Tätigkeiten, mit der eine Führungskraft in einer wissenschaftlichen Bibliothek betraut ist, soll Aufschluss geben über die dafür notwendigen und angewandten Führungskompetenzen.

5.3.1 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Als Leiter der Abteilung Benutzung seit dem Jahr 2004 (sowie als Fachreferent für Wirtschaftswissenschaften) werden die Aufgaben und Zuständigkeiten von Jan-Jasper FAST in einer Dienstpostenbeschreibung festgehalten:

- Leitung der Abteilung Benutzung, bestehend aus den Gruppen Ausleihe [...], Informationszentrum, Fernleihe, Bereichsbibliotheken G und Bereichsbibliotheken N. Mitarbeit bei der Weiterentwicklung der Serviceangebote der SUB

- Wahrnehmung der Aufgaben eines Fachreferenten [...]
- Literaturlauswahl [...]
- Stellvertreter der Leitung der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit
(NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN 2010B)

Jan-Jasper FASTS Führungsalltag ist zunächst geprägt von Gesprächen mit Mitarbeitern, die ihn am Vormittag stets antreffen können. Im Rahmen der Kommunikation mit seinen rund 130 Mitarbeitern legt er großen Wert auf „das, was ich so Mitarbeiterpflege nennen würde, also Smalltalk“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1), denn „da kommen wir dann zum Thema Motivation“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1). Um diese zu erhalten, hält Jan-Jasper FAST es für wichtig, so viel wie möglich persönlich mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren statt per E-Mail. Der Aspekt der Mitarbeitermotivation spielt bei der Kommunikationskompetenz von Führungskräften eine große Rolle und lässt auch Schlüsse auf die soziale Kompetenz der Führungskraft zu.

Des Weiteren widmet sich Jan-Jasper FAST „Stillarbeit, Konzeptarbeit, aber auch externe[n] Telefonate[n], externe[n] Gespräche[n], und natürlich viel im Bereich Arbeitsgruppen, AGs, Besprechungen, die sich so aus Projektarbeit ergeben“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

Neben fachlicher, konzeptioneller und politischer Kompetenz spielt auch im Rahmen dieser Tätigkeiten Kommunikationskompetenz eine Rolle, da Jan-Jasper FASTS Terminkalender über Outlook campusweit eingesehen und mit Terminvorschlägen versehen werden kann, sodass dies einen großen Einfluss auf die Gestaltung seines Führungsalltags hat (vgl. FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

5.3.2 Bibliothek der Fachhochschule Hannover

Horst FERBER ist seit 1986 Leiter der Bibliothek der Fachhochschule Hannover. Im Rahmen dieser Tätigkeit ist er verantwortlich für 20 Mitarbeiter inklusive zweier Auszubildender (vgl. FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Es gehört zu seinen Aufgaben, die Planung und Konzeption von Bibliotheksdiensten zu übernehmen, sowie „Finanzplanung, sprich Etat“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2) und alle Bereiche des Personalmanagements:

Personalplanung [...], Arbeitsplatzbeschreibungen erstellen, Personalauswahl, Einladungen zu Vorstellungsgesprächen; ja, Auswahl und letztendlich auch alles, was damit Personaleinsatz im Ganzen zusammenhängt (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Für die erfolgreiche Ausführung dieser Tätigkeiten sind insbesondere Fach- und Konzeptkonzeption unerlässlich, um die individuelle finanzielle und personelle Lage der Bibliothek korrekt einzuschätzen und entsprechend zu handeln.

Weiterhin sieht Horst FERBER seinen Führungsalltag durch Kommunikation geprägt:

Und das Dritte ist eben auch denn hier die Leitung, Führung, sprich Kommunikation, Einladungen, Mitarbeiterbesprechungen auf verschiedenen Ebenen [...] Und wir versuchen auch, [...] zwei Mal im Jahr eine Mitarbeiterbesprechung aller Mitarbeiter abzuhalten. (FERBER 2011, Kapitel 8.6.1)

Außerhalb der eigenen Bibliothek ist er „als Bibliotheksleiter im Hannoverischen System [...] eben im Beirat, also niedersächsische Bibliotheksleiter“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2) tätig.

Der Führungsalltag von Horst FERBER beginnt mit der Bearbeitung der elektronischen und schriftlichen Korrespondenz und beinhaltet weiterhin unterschiedliche Termine, z.B. mit Verlagsvertretern oder Studenten. Einen Teil des Führungsalltags machen konzeptionelle Arbeiten aus, beispielsweise die Vorbereitung von Workshops.

Neben klassischen Führungstätigkeiten übernimmt Horst FERBER gelegentlich „Aufsicht in den Bibliotheken, d.h. ich bin ein wenig eingebunden in den normalen Bibliotheksablauf, d.h. ich habe etwa eine bis zwei Stunden in der Woche, da arbeite ich auch in der Ausleihe mit“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

5.3.3 Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg

Anne CHRISTENSEN bekleidet seit Beginn des Jahres 2011 das Amt der Dezernentin Benutzung in der Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg und ist dort für 20 Mitarbeiter verantwortlich. Laut ihrer Einschätzung verteilen sich ihre Aufgaben folgendermaßen: „40% sind Leitungsaufgaben, 30% sind projektbezogene Aufgaben, und die restlichen verteilen sich auf Informationsdienste“. Anhand dieser Aufstellung wird bereits die Relevanz der genannten Führungskompetenzen deutlich, da die genannte Struktur Tätigkeiten durchaus Ähnlichkeiten zu denen von Jan-Jasper FAST und Horst FERBER aufweisen.

Anne CHRISTENSEN beschreibt die ihr anheim gelegten Leitungsaufgaben folgendermaßen:

Leitung bedeutet [...] Sitzungen der Gruppen, Kommunikation, Berichtswesen [...], Klärung von Problemen [...], seien es Probleme mit Nutzerinnen und Nutzern oder bei den Kollegen untereinander, und dann aber eben der ganz große Bereich der konzeptionellen Weiterentwicklung [...], also im Moment beschäftigt uns diese Reorganisation ganz stark. (Christensen 2011, Kapitel 8.6.3)

Zusätzlich zu ihrer Tätigkeit als Benutzungsdezernentin ist Anne CHRISTENSEN eine Stellvertreterin des Direktors der Universitätsbibliothek.

Ihr Führungsalltag ist zum Einen geprägt von der Erledigung der E-Mail-Korrespondenz, weiterhin hat sie

zwischen drei und sechs Termine[n] am Tag mit unterschiedlicher Länge und mit unterschiedlichen Leuten, also entweder mit Leuten aus dem Haus [...], mit Lieferanten, also irgendwelche Leute aus der Bibliotheksindustrie, die mir was verkaufen wollen (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

In der Regel ist Anne CHRISTENSEN eine Stunde pro Arbeitstag im Auskunftsdienst tätig und widmet sich aufgrund ihrer relativ kurzen Zeit im Amt der Benutzungsdezernentin auch häufig „konzeptionellen Aufgaben, also Texte schreiben, recherchieren noch ganz viel“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

5.3.4 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

Georg RUPPELT ist seit 2002 Direktor der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek und für rund 170 Mitarbeiter verantwortlich.

Seine Aufgaben sind zu einem großen Teil von Tätigkeiten gekennzeichnet, die einen hohen Anspruch an die politische Kompetenz von Führungskräften stellen:

Dazu gehört die Bestimmung der Richtlinien der Bibliothekspolitik, wie stellt sich die Bibliothek auf im Rahmen niedersächsischer Kulturinstitutionen und im Rahmen des niedersächsischen Bibliothekswesens, aber auch der internationalen Forschung. (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4)

Ein weiterer Bereich in den Aufgaben von Georg RUPPELT betrifft die interne Kommunikation, Erwerbung, „Einführung von Innovationen“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4) sowie Öffentlichkeitsarbeit und das Erstellen von bibliothekarischen Publikationen.

Im beispielhaft beschriebenen Führungsalltag von Georg RuppELT hat es eine Besprechung „zu zwei problematischen Personalfällen“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4) gegeben, weiterhin hat eine Nachbesprechung eines Symposiums stattgefunden sowie ein Gespräch über den gerade stattfindenden Umbau der Bibliothek. Ergänzend zu diesen internen Gesprächsterminen gibt es auch häufig Termine mit Vertretern der Presse (vgl. RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4).

Die Erledigung von E-Mail-Korrespondenz ist ebenfalls in den Führungsalltag von Georg RuppELT integriert.

5.3.5 Zusammenfassung

Es lässt sich festhalten, dass die Führungstätigkeiten und der damit einhergehende Führungsalltag aller befragten Führungskräfte in eine Mischform aus konzeptionellen Aufgaben und klassischen Führungstätigkeiten resultieren. Es gibt einen hohen Gesprächsanteil mit sowohl internen als auch externen Personen, sodass die befragten Führungskräfte über alle in Kapitel 3.2 dargestellten Führungskompetenzen verfügen sollten, um ihren bibliothekarischen Führungsalltag optimal bewältigen zu können.

5.4 Anwendung von Führungsstilen und -techniken

5.4.1 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Jan-Jasper FAST bezeichnet den Führungsstil in seiner Abteilung als kooperativ, „heißt, ich versuche mich [...] auf die Ebene der Gruppenleiter zu begeben“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1). Dazu gehört es für ihn auch, die Interessen der Abteilung gegenüber der Direktion zu vertreten.

„Autoritär würde heißen, dass ich komplett durchregiere, und das lässt sich auch gar nicht machen“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1), lautet die Einschätzung von Jan-Jasper FAST, insbesondere, wenn eine Führungskraft eine Stelle neu antritt und dabei auf eine Abteilung mit sehr routinierten Mitarbeitern trifft.

Er räumt ein, dass es Fälle gibt, in denen ein autoritärer Führungsstil sinnvoll erscheint, z.B. wenn „eigentlich kaum einer großartig ausgebildet worden ist, und irgendwie sozialisiert worden ist durch das Elternhaus“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1). Dies impliziert eine geringe Selbstständigkeit der zu führenden Mitarbeiter und kann als Begründung für die Wahl des autoritären Führungsstils angesehen werden.

Situative Führung wird von Jan-Jasper FAST kritisch gesehen, da er großen Wert darauf legt, „dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] sichergehen können, wie ich reagiere“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1); diesen Aspekt sieht er bei einem situativen Führungsstil nicht gegeben, „es muss eine Verlässlichkeit im Führungsstil da sein“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

Nach eigener Einschätzung hat sich sein Führungsstil seit Dienstantritt 2004 lediglich dahingehend geändert, dass er „unverbindlicher [geworden ist], weil die Planungssicherheit in vielen Dingen schwieriger ist“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

Bezüglich der Praxisrelevanz des Management-by-Objectives stimmt Jan-Jasper FAST nicht mit der Einschätzung von BAUER (vgl. BAUER 1998, S.10) überein, die dieser Führungstechnik wachsende Bedeutung im Bibliotheksbereich einräumt. Seiner Auffassung nach gibt es zwar durchaus Ziele, welche erreicht werden müssen, Zielvereinbarungen hält er jedoch nicht für dauerhaft haltbar: „Drei Monate später hatte sich fast die halbe Zielvereinbarung zerschossen“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1). Weiterhin kritisiert er den hohen (Zeit-)Aufwand der Führungstechnik: „Fassen Sie erst mal Zielvereinbarungen mit zehn Leuten“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1)!

Jan-Jasper FAST hält es lediglich für sinnvoll, Zielvereinbarungen mit Beamten zu schließen, um längerfristig eine Höhergruppierung des Besoldungsstufe derselben zu rechtfertigen.

Insgesamt wird die Praxisrelevanz des Management-by-Objectives in der gesamten Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen als sehr gering eingeschätzt.

5.4.2 Bibliothek der Fachhochschule Hannover

Horst FERBER kann sich am ehesten mit dem kooperativen Führungsstil identifizieren. Er begründet dies mit der Struktur der Bibliothek mit vier Teilbibliotheken, die „relativ autonom agieren können. Und dass es für mich auch nicht erstrebenswert ist, nicht sinnvoll, und auch nicht handhabbar ist, da möglichst viel [...] vorzuschreiben“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2). Sich selbst sieht er eher in koordinierender Funktion; dies weist auch Züge eines demokratischen Führungsstils auf (siehe Kapitel 3.1.1).

Die Delegation in der Bibliothek umfasst sowohl Leitungs- als auch fachliche Aufgaben: „Ich delegiere [...] die Leitung der Teilbibliotheken [...], und bestimmte Dinge, wie die EDV“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2). Hier hat eine Entwicklung stattgefunden, die sich im Laufe seiner Dienstzeit auf das Führungsverhalten von Horst FERBER ausgewirkt hat:

Ich habe dann wirklich immer mehr Bereiche, die ich vorher mit bearbeitet habe, also abgegeben an andere Mitarbeiter, und dazu kommt eben auch, dass viele Dinge auch komplexer geworden sind [...], also dass mir bewusst ist, dass ich in vielen Bereichen das Expertenwissen, das fehlt, und dass ich von daher darauf angewiesen bin, eben mir das einzuholen und das zu nutzen. (FERBER 2011, KAPITEL 8.6.2)

Den autoritären Führungsstil schätzt Horst FERBER als nicht angemessen ein, da die Mitarbeiter in den einzelnen Teilbibliotheken in relativ kleinen Teams arbeiten und somit „recht flexibel sind, also dass sie nicht nur einen Arbeitsbereich haben, den sie da beackern nach bestimmten Regeln“, sondern diverse Aufgaben haben, um ggf. Vertretungen übernehmen zu können und weiterhin „den Arbeitsplatz des Einzelnen dadurch vielfältiger“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2) zu gestalten.

Diese Handhabung erfordert „ein Mehr an Kommunikation, an Absprachen [...]. Da kommt es zwangsläufig zu einem kooperativen und eher demokratischen Führungsstil“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Management-by-Objectives und damit einhergehende Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche haben nach Horst FERBER keine hohe Relevanz in der gesamten Fachhochschule Hannover.

Horst FERBER selbst hält die Führungstechnik jedoch für angemessen, „um sich klar zu machen, von beiden Seiten, worauf will man hinaus, was will man erreichen, wie kann man es erreichen“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Aufgrund einer Veränderung im Präsidium der Fachhochschule Hannover hält er es für möglich, dass das Management-by-Objectives in Zukunft eine höhere Praxisrelevanz erhalten wird.

5.4.3 Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg

Anne CHRISTENSEN bezeichnet ihren Führungsstil als systemisch, dies impliziert den Versuch

ein ganzheitliches Bild aufzubauen von Situationen und von Problemen, die sowohl meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen, als auch meine Kunden, als auch die Organisation, in der ich drin bin [...], und das Wichtigste ist für mich, einen ganzheitlichen Blick darauf zu haben (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

Aus dieser ganzheitlichen Sichtweise geht hervor, dass es sich um ein situatives Führungsverhalten handelt, welches durchaus schon autoritär geführte Situationen herbeigeführt hat, die „der Situation und auch der Mitarbeiterin angepasst“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3) gewesen sind .

Anne CHRISTENSEN stellt generell fest, dass sie während ihrer Führungstätigkeit (nicht nur in der Universitätsbibliothek Lüneburg) „eher bereit geworden [ist], Autorität einzusetzen“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

Im Allgemeinen legt sie viel Wert auf die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter und dass diese „ein Bild haben von ihrer Arbeit, wo sie mit ihrer Arbeit hinwollen und von sich, wo sie hinwollen, und dass sie das auch weitestgehend selbstbestimmt gestalten“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3). Hierbei muss jedoch auch der individuelle Grad der Selbstständigkeit eines Mitarbeiters berücksichtigt werden.

An der Universität Lüneburg und somit auch in der Universitätsbibliothek findet das Management-by-Objectives derzeit keine Anwendung, „ich vermisse das sehr, ich hätte sehr gerne die Chance, mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele zu definieren“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3). Sie hält das Management-by-Objectives auch deshalb für sinnvoll, da es „einen generell offenen, partizipativen Führungsstil“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3) impliziert.

5.4.4 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

Georg RUPPELT bezeichnet seinen Führungsstil in Übereinstimmung mit dem Leitbild der Bibliothek als kooperativ; für ihn ist es hierbei besonders wichtig, die Übertragung bestimmter Aufgaben nicht von einem bestimmten Rang in der Hierarchie abhängig zu machen:

Bei kulturellen Veranstaltungen oder sowas, da ist einfach die hierarchische Einordnung mir völlig gleichgültig, sondern da kommt es darauf an, was bringt Einer ein, und das kann jemand sein, der besonders kreativ im gestalterischen Bereich ist, aber es kann auch jemand sein, der besonders kreativ bei der Umsetzung bestimmter Ideen in einer Ausstellung [...] ist. (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4)

Aufgrund der Tatsache, dass Georg Ruppelt laut eigener Aussage nicht über sämtliches Spezialwissen verfügt, kommt es für ihn nicht in Frage, „ohne mich vorher mit denjenigen, die damit befasst sind, oder die auch viel mehr davon wissen als ich [abzusprechen]“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4), Entscheidungen zu treffen, also autoritär zu führen.

Das Management-by-Objectives findet in der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek Anwendung, indem Zielvereinbarungen mit den Abteilungen geschlossen werden; diese werden jährlich ausgehandelt. Diese Ziele werden abgeleitet aus jenen Zielvereinbarungen, die die Bibliothek mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur abschließt. Georg Ruppelt kritisiert hier den hohen entstehenden (zeitlichen) Aufwand, räumt jedoch ein, „dass es dann auch notwendig ist, und dass es den Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit und in gewisser Weise hilft, [...] des eigenen Bereiches sicher zu sein“ (Ruppelt 2011, Kapitel 8.6.4).

5.4.5 Zusammenfassung

Der angewandte Führungsstil wird in drei von vier untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen als kooperativ bezeichnet und impliziert somit einen hohen Grad der Beteiligung der Mitarbeiter. Die damit einhergehende Selbstständigkeit derselben findet sich auch im systemischen Ansatz der Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg wieder. Trotz der Einschätzung von Bauer (vgl. Bauer 1998, S.10) findet das Management-by-Objectives auch 13 Jahre nach ihrer Veröffentlichung in nur einer der vier befragten Bibliotheken Anwendung. Zwei der Führungskräfte der Bibliotheken, in denen die Führungstechnik bisher nicht angewendet wird, würden eine Einführung jedoch begrüßen.

5.5 Herausforderungen

5.5.1 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Jan-Jasper Fast stellt fest, dass die Herausforderungen, denen sich die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen stellen muss, sich ungefähr seit dem Jahr 2006 entscheidend gewandelt haben.

Dies begründet er zunächst mit der Einführung von Studienbeiträgen im Bundesland Niedersachsen, welche von Kunden durchaus als Grundlage für Beschwerden angeführt werden: „Wir zahlen doch Studienbeiträge, das muss doch funktionieren hier“ (Fast 2011, Kapitel 8.6.1).

Ergänzend zu den eingeführten Studienbeiträgen sieht Jan-Jasper Fast die Umstellung auf Bachelor-/Master-Studiengänge, die in der Regel einen hohen Anteil an Gruppenarbeiten beinhalten, als eine Herausforderung an die Biblio-

thek; um dieser zu begegnen, ist es notwendig, dass auch die Bibliothek als Ort sich wandelt:

Wir werden natürlich auch freundlicher und wandeln uns: wir lassen Plastikflaschen zu, dass man Wasser mit in die Bibliothek nehmen darf, versuchen eigentlich auch, ein normaler Ort zu werden, also ein realer Ort zu werden [...]. (FAST 2011, Kapitel 8.6.1)

Als eine weitere Herausforderung für die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen sieht Jan-Jasper FAST die Konkurrenz der Bibliotheken mit elektronischen Angeboten, z.B. Google Books: „Wenn wir gucken, wie gut Google Books mittlerweile ist, im Bereich Altbestand, wird mir schon Angst und Bange“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

Für Jan-Jasper FAST resultiert aus diesen Herausforderungen die Aufgabe, die Notwendigkeit von Veränderungen seinen Mitarbeitern zu vermitteln: „Sie können nicht immer nur sagen: ‚Leute, es wandelt sich, es wandelt sich‘, sondern man muss auch vermitteln: ‚Wie wandelt es sich?‘“ (FAST 2011, Kapitel 8.6.1).

5.5.2 Bibliothek der Fachhochschule Hannover

Horst FERBER erlebt als eine Herausforderung an die Bibliothek der Fachhochschule Hannover, dass diese von den Studierenden nicht mehr als einziger Anbieter von Informationen wahrgenommen wird; hinzu kommt, dass andere – insbesondere elektronische – Anbieter ihre Angebote häufig schneller zur Verfügung stellen können als die Bibliothek. Daraus resultiert die Notwendigkeit, „trotzdem die Bibliotheksarbeit so zu organisieren, dass unser Angebot für die Studierenden das am besten passende ist“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Horst FERBER hat besonders innerhalb der vergangenen zehn Jahre beobachtet:

[der] Dienstleistungsanspruch, dass der stärker geworden ist, d.h. also in der Mentalität der Nutzer, also zum einen, dass es generell ja in der Gesellschaft zugenommen hat, Dienstleistungsangebote zu schaffen, sprich, Öffnungszeiten in Läden [...] setzen natürlich einen Standard. Jemand, der es gewohnt ist, dass er bis 22:00 Uhr [...] einkaufen gehen kann [...], wird schwerlich akzeptieren, dass eine Bibliothek [...] denn schon um 20:00 Uhr zu macht (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

Diese Dienstleistungsmentalität der Nutzer wird laut Horst FERBER noch verstärkt durch die Einführung der Studienbeiträge: „Ich zahle ja für mein Studium, also kann ich auch Ansprüche stellen“ (FERBER 2011, Kapitel 8.6.2).

5.5.3 Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg

Anne CHRISTENSEN sieht eine Herausforderung an das wissenschaftliche Bibliothekswesen in der technologischen Entwicklung der ungefähr letzten 20 Jahre, diese beinhaltet nicht nur die Konkurrenz der Bibliotheken zu weniger kompliziert zu nutzenden elektronischen Anbietern wie z.B. Google, sondern auch die Schwierigkeiten von Bibliotheksmitarbeitern, neue Technologien in ihren Arbeitsalltag zu integrieren: „Also da gibt es Medienkompetenz-Grundwissen, was da einfach fehlt“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

In eine ähnliche Richtung geht laut Anne CHRISTENSEN der Umgang mit dem Problem, „dass irgendwer da sitzt und sich schlichtweg weigert, mit E-Medien zu tun zu haben“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

Beim Aspekt der Personalführung sieht Anne Christensen „eins der dringendsten Probleme, die das deutsche Bibliothekswesen lösen muss“ :

Wir unterliegen den Tarifbedingungen des öffentlichen Dienstes, oder eben des Beamtenrechtes, und das sind sehr einschränkende Bedingungen für Bibliotheken. Bibliotheken bräuchten dringend mehr IT-Know-How, aber Sie können keinem Softwareentwickler ein wettbewerbsfähiges Gehalt zahlen mit TvöD. Wir brauchen dringend junge Leute in Bibliotheken [...], es ist aber nicht attraktiv eigentlich, mit TvöD 9 anzufangen und die Aussicht zu haben, niemals von TvöD 9 runterzukommen. (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3)

Durch die Einführung von Studienbeiträgen in Niedersachsen im Jahre 2006 sowie das Bachelor-/Master-System der Studiengänge und die daraus resultierende „Verdichtung in den Studiengängen, kürzer, schneller, mehr Praktika, weniger Zeit für das wissenschaftliche Lernen“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3) steht für die Lüneburger Bibliothekarin fest, dass sich auch die Ansprüche der Studenten geändert haben. Sie betont hierbei jedoch, dass wissenschaftliche Bibliotheken ein „hoheitliches Verhältnis“ zu ihren Kunden haben: „Das heißt am Ende des Tages [...], dass wir [die Bibliotheken] die Bestimmer sind [...], unsere Kunden, die eigentlich gar keine Kunden sind, die sind Bittsteller am Ende des Tages, [...] die halten sich an eine bestimmte Benutzungsordnung“ (CHRISTENSEN 2011, Kapitel 8.6.3).

5.5.4 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

Als elementare Herausforderung an das wissenschaftliche Bibliothekswesen sieht Georg RUPPELT die finanziell schwierige Lage desselben.

Weiterhin stellt er die gewachsenen Anforderungen von Kundenseite heraus:

Die Ansprüche sind natürlich höher geworden, auch einfach, weil die Leute heute auch schneller selbst an Wissen kommen, früher waren sie ja noch im starken Maße abhängig von der Auskunftsfreudigkeit und der Fähigkeit eines Bibliothekars. Das ist heute natürlich anders. (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4)

Um dieser Herausforderung zu begegnen, hält Georg RUPPELT es für entscheidend, „das Alleinstellungsmerkmal dieser Bibliothek nach außen zu vertreten“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4), indem kulturelles Erbe – z.B. in Form des Leibniz-Nachlasses – der Öffentlichkeit bewusst und zugänglich gemacht wird. Auf diese Weise kann es laut Georg Ruppelt gelingen, „in einer Welt zu bestehen, die voller Informationen ist, und wo man dann sagen muss ‚Ja, aber komm zu uns, hier kriegt Ihr nämlich noch ein bisschen mehr geboten als das Internet‘“ (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.4).

Einen Wandel in Bezug auf die gewachsenen Kundenanforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken erkennt Georg RUPPELT

mit der großen Zunahme an Studenten, wenn wir jetzt an Universitätsbibliotheken denken, in den siebziger und achtziger Jahren [...], wo es notwendig wurde, diesen Ansturm vor allem der Studentenzahlen auf die Universitätsbibliotheken zu kanalisieren bzw. zu managen (RUPPELT 2011, Kapitel 8.6.1).

5.5.5 Zusammenfassung

Alle befragten Führungskräfte geben an, dass eine große Herausforderung für wissenschaftliche Bibliotheken im Umgang mit der Konkurrenzsituation mit anderen – häufig elektronisch verfügbaren Informationsangeboten – liegt.

Eine entscheidende Rolle spielen auch die Bibliothekskunden, welche aufgrund eines hohen Dienstleistungsanspruchs, der in Niedersachsen eingeführten Studiengebühren sowie der Möglichkeit, Informationen anderweitig zu beschaffen, sehr hohe Anforderungen an die wissenschaftlichen Bibliotheken stellen. Aus der schwierigen finanziellen Lage des Bibliothekswesens resultieren erschwerend kaum Möglichkeiten, Anreizsysteme für das Bibliothekspersonal zu schaffen.

6 Fazit

In der vorliegenden Arbeit sind auf Basis einer empirischen Untersuchung Vergleiche im Führungsstil in wissenschaftlichen Bibliotheken im Bundesland Niedersachsen gezogen sowie die Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte in denselben konfrontiert sehen, erläutert worden.

Die Befragung der vier Führungskräfte hat ergeben, dass es durchaus Parallelen im Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken in Niedersachsen gibt. In drei von vier Fällen wird ausdrücklich ein kooperativer Führungsstil gelebt, welcher auch im Leitbild der jeweiligen Bibliothek verankert ist. In allen Bibliotheken hat die Partizipation sowie Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter eine hohe Relevanz. Auffällig ist, dass die partizipativ ausgelegte Führungstechnik Management-by-Objectives bisher nur in einer der befragten Bibliotheken Anwendung findet und somit eine weniger hohe Praxisrelevanz hat, als angenommen.

Das gelebte Führungsverhalten in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken ist darauf ausgerichtet, den aktuellen Herausforderungen des Bibliothekswesens zu begegnen. Diese bestehen nach Auffassung der befragten Führungskräfte vor allem in der Wettbewerbssituation, in der sich Bibliotheken aufgrund der sich rasch entwickelnden alternativen Informationsanbieter befinden, als auch die gewachsenen Ansprüche der Bibliothekskunden an die Bibliothek als Dienstleistungseinrichtung. Diese Ansprüche resultieren sowohl aus der genannten Vielfalt an Informationsanbietern, als auch – betreffend Studierender als eine wichtige Zielgruppe der befragten Bibliotheken – aus der Einführung von Studienbeiträgen in Niedersachsen im Jahre 2006 sowie der Reform der Studiengänge, welche eine Verdichtung insbesondere von Gruppenarbeiten zur Folge hat.

Der aus diesen Herausforderungen resultierende Auftrag der wissenschaftlichen Bibliotheken besteht dementsprechend darin, trotz stets begrenzter finanzieller Mittel ihre Mitarbeiter so zu führen, dass diesen Aufgabenstellungen angemessen begegnet werden kann.

Die empirische Untersuchung lässt den Schluss zu, dass das Management-by-Objectives, das Führen durch Zielvereinbarungen in wissenschaftlichen Bibliotheken möglicherweise in Zukunft an Praxisrelevanz gewinnen wird; dies wird von einem Teil der befragten Führungskräfte ausdrücklich gewünscht.

Diese Arbeit hat sich lediglich mit vier wissenschaftlichen Bibliotheken im Bundesland Niedersachsen beschäftigt; es ist anzunehmen, dass eine Befragung in anderen Bundesländern abweichende Ergebnisse hervorgebracht hätte; aufgrund der Bildungshoheit der Länder sind beispielsweise die Herausforde-

rungen, welche sich aus der Erhebung von Studiengebühren ergeben, regional möglicherweise unterschiedlich gelagert.

In Anbetracht der Reform der Studiengänge auf das Bachelor-/Master-System in Folge des Bologna-Prozesses wäre weiterhin ein Vergleich der Herausforderungen an das wissenschaftliche Bibliothekswesen in Europa angemessen.

Aufgrund der genannten, stetig an Bedeutung gewinnenden Herausforderungen an das wissenschaftliche Bibliothekswesen, denen es zu begegnen gilt, wird auch der Stellenwert des Führungsstils in wissenschaftlichen Bibliotheken weiterhin an Relevanz gewinnen.

7 Literaturverzeichnis

Bauer 1998

BAUER, Yvonne: *Mitarbeitermotivation in Bibliotheken*. Köln : Fachhochsch., Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 1998. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 9)

Becker 2011

BECKER, Carolin: *Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München*. Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 295)

Bibliothek der Fachhochschule Hannover 2009

BIBLIOTHEK DER FACHHOCHSCHULE HANNOVER (Hrsg.): *Bibliothek : Organigramm*. Hannover : Bibliothek der Fachhochschule Hannover, 2009

Bruhn 2008

BRUHN, Manfred: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 7., überarb. und erw. Aufl. Berlin [u.a.] : Springer, 2008

Christensen 2011

CHRISTENSEN, Anne: *Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg : (Anne Christensen) – Experteninterview*. 2011-06-29 14:00-14:47, Lüneburg, Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg – eigene Transkription

Eiselmaier 2004

EISELMAIER, Peter (Hrsg.): *Traditionelle Formen der Aufbauorganisation*. Stand: 2004-10-24 http://www.eduhi.at/dl/trad_aufb.pdf Abruf: 2011-08-04

Fachhochschule Hannover 2008

FACHHOCHSCHULE HANNOVER (Hrsg.): *FHH – Bibliothek – Leitbild*. Stand: 2008-01-18 <http://www.fh-hannover.de/bibl/ueber-uns/leitbild/index.html> Abruf: 2011-08-05

Fachhochschule Hannover 2010

FACHHOCHSCHULE HANNOVER (Hrsg.): *FHH – Bibliothek – Wir über uns*. Stand: 2010-11-26 <http://www.fh-hannover.de/bibl/ueber-uns/index.html> Abruf: 2011-08-01

Fast 2011

FAST, Jan-Jasper: *Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen : (Jan-Jasper Fast) – Experteninterview*. 2011-06-17 11:30-13:06, Göttingen, Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen – eigene Transkription

Ferber 2011

FERBER, Horst: *Bibliothek der Fachhochschule Hannover : (Horst Ferber) – Experteninterview*. 2011-06-22 12:00-12:47, Hannover, Bibliothek der Fachhochschule Hannover – eigene Transkription

Flodell 2000

FLODELL, Charlotta: Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken. In: PAUL, Gerd (Hrsg.): *Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation : Dokumentation einer Tagung ; [in dieser Publikation sind Referate zusammengefasst, die auf der vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ) und vom Deutschen Bibliotheksinstitut veranstalteten Tagung „Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation“ am 25. und 26. November im WBZ gehalten wurden]* / hrsg. von Gerd Paul. – Berlin : Ehem. Dt. Bibliotheksinst., 2000 S.101-113 (Dbi-Materialien; 200)

Frankenberger / Haller 2004

FRANKENBERGER, Rudolf ; HALLER, Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : Saur, 2004

Gantert/Hacker 2008

GANTERT, Klaus ; HACKER, Rupert: *Bibliothekarisches Grundwissen*. 8., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. München : Saur, 2008

Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2003

GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK (Hrsg.): *Leitbild*. Hannover : Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek, 2003

Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2008

GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK (Hrsg.): *Organisationsplan*. Hannover : Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek, 2008

Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2011a

GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK (Hrsg.): *Über uns*. http://www.gwlb.de/ueber_uns/ Abruf: 2011-08-02

Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2011b

GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK (Hrsg.): *Über uns : Bestände*. http://www.gwlb.de/ueber_uns/Bestaende/index.htm Abruf: 2011-08-02

Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2011c

GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK – NIEDERSÄCHSISCHE LANDESBIBLIOTHEK (Hrsg.): *Über uns : Geschichte der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek : Seit 1946: Die Niedersächsische Landesbibliothek*. http://www.gwlb.de/ueber_uns/Geschichte/index3.htm Abruf: 2011-08-02

Haller 2005

HALLER, Sabine: *Dienstleistungsmanagement : Grundlagen, Konzepte, Instrumente*. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2005

Heidtmann 1976

HEIDTMANN, Frank: Personalführung in Bibliotheksbetrieben. In: KEHR, Wolfgang (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Aspekte*. München : Verl. Dokumentation, 1976. (Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens ; Bd. 3) S.173-228

Heischmann / Rosemann 2004

HEISCHMANN, Günter ; ROSEMANN, Uwe: Bestandsvermittlung, Benutzungsdienste. In: FRANK-ENBERGER, Rudolf ; HALLER, Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : Saur, 2004. S.262-300

Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011a

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) (Hrsg.): *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) – Variable Auswertung*. Stand: 2011-08-03 <http://www.bibliothekssstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> Abruf: 2011-08-03

Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011b

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) (Hrsg.): *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) – Variable Auswertung*. Stand: 2011-08-03 <http://www.bibliothekssstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> Abruf: 2011-08-03

Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011c

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) (Hrsg.): *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) – Variable Auswertung*. Stand: 2011-08-03 <http://www.bibliothekssstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> Abruf: 2011-08-03

Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011d

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) (Hrsg.): *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) – Variable Auswertung*. Stand: 2011-08-03 <http://www.bibliothekssstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> Abruf: 2011-08-03

Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011e

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) (Hrsg.): *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) – Variable Auswertung*. Stand: 2011-08-03 <http://www.bibliothekssstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> Abruf: 2011-08-03

Kehr 1976

KEHR, Wolfgang (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Aspekte*. München : Verl. Dokumentation, 1976. (Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens ; Bd. 3)

Lauer 2008

LAUFER, Hartmut: *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung : Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente*. 4. Aufl. Offenbach am Main : GABAL, 2008

Lossau 2005

LOSSAU, Norbert: Der Nutzer soll König werden : Digitale Dienstleistungen in wissenschaftlichen Bibliotheken : Das Internet setzt Maßstäbe. In: *BuB : Forum Bibliothek und Information ; Fachzeitschrift des BIB, Berufsverband Information Bibliothek e.V.* 57 (2005), 5, S. 365-376

Mieg / Näf 2005

MIEG, Harald A. ; NÄF, Matthias: *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften : eine Einführung und Anleitung*. Stand: 2005-06-28 http://www.mieg.ethz.ch/education/Skript_Experteninterviews.pdf Abruf: 2011-08-02

Mumenthaler 2011

MUMENTHALER, Rudolf: *Innovation@ETH-Bibliothek : Herausforderungen für Bibliotheken*. Stand: 2011-05-26 <http://blogs.ethz.ch/innovethbib/2011/05/26/herausforderungen-fur-bibliotheken/> Abruf: 2011-07-21

Nagelsmeier-Linke 2004

NAGELSMEIERS-LINKE, Marlene: Personalführung. In: FRANKENBERGER, Rudolf ; HALLER, Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : Saur, 2004. S.134-157

Neubauer 2004

NEUBAUER, Wolfram: Bibliotheksleitung : Aufgaben, Methoden und Strategien. In: FRANKENBERGER, Rudolf ; HALLER, Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : Saur, 2004. S.117-133

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 2011

NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR (Hrsg.): *Wissenschaftliche Bibliotheken*. http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6353&psmand=19 Abruf: 2011-07-31

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2004

NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN (Hrsg.): *Das Leitbild der SUB Göttingen*. Stand: 2004-05-18 http://www.sub.uni-goettingen.de/ebene_1/1_leitbild.html.de Abruf: 2011-08-05

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2009

NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN (Hrsg.): *Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen*. Göttingen : Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, 2009

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2010a

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (Hrsg.): *Bestände und besondere Aufgaben*. Stand: 2010-06-09 http://www.sub.uni-goettingen.de/ebene_1/1_bibpra1.htm.de Abruf: 2011-08-01

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2010b

NIEDERSÄCHSISCHE STAATS- UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK GÖTTINGEN (Hrsg.): *Dienstpostenbeschreibung*. Göttingen : Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, 2010.

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2011

Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (Hrsg.): *Die SUB Göttingen heute*. Stand: 2011-02-08 http://www.sub.uni-goettingen.de/ebene_1/1_sub_heute.html.de Abruf: 2011-08-01

Niermeyer / Postall 2008

NIERMEYER, Rainer ; POSTALL, Nadia: *Führen : die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*. 2. Aufl. Freiburg [u.a.] : Haufe, 2008

Paul 2000

PAUL, Gerd: *Bibliotheks-Management : Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken - das Beispiel Berlin*. [Hrsg. Vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung beim Präsidenten]. – Berlin : Ed. Sigma, 2000

Paul 2000a

PAUL, Gerd: *Leistungsqualität und Mitarbeitermobilisierung*. In: *Bibliothek : Forschung und Praxis* 24 (2000), 2, S. 151-166

Paul 2000b

PAUL, Gerd: *Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktion in Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 2000. – (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 25)

Paul 2000c

PAUL, Gerd (Hrsg.): *Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation: Dokumentation einer Tagung ; [in dieser Publikation sind Referate zusammengefasst, die auf der vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ) und vom Deutschen Bibliotheksinstitut veranstalteten Tagung „Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation“ am 25. und 26. November im WBZ gehalten wurden] / hrsg. von Gerd Paul*. – Berlin : Ehem. Dt. Bibliotheksinst., 2000 (Dbi-Materialien ; 200)

Poll 2004

POLL, Roswitha: Bibliotheksmanagement. In: FRANKENBERGER, Rudolf ; HALLER, Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : Saur, 2004. S.93-116

Rühli 1992

RÜHLI, Edwin: *Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung : Führungsstil, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung*. Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt, 1992. (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich ; Bd. 70)

Ruppelt 2011

RUPPELT, Georg: *Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek : (Georg Ruppelt) – Experteninterview*. 2011-06-30 12:00-12:31, Hannover, Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek – eigene Transkription

Tannenbaum / Schmidt 2008

TANNENBAUM, Robert ; SCHMIDT, Warren H.: *How to choose a leadership pattern*. Reprint. Boston, Mass. : Harvard Business Press, 2008 (Harvard business review classics)

Universitätsbibliothek Lüneburg 2011a

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG (Hrsg.): *Organisation*. Stand: 2011-03-07 <http://www.leuphana.de/bibliothek/ueber-uns/bibliotheksprofil/organisation.html> Abruf: 2011-08-01

Universitätsbibliothek Lüneburg 2011b

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG (Hrsg.): *Geschichte*. Stand: 2011-03-07 <http://www.leuphana.de/bibliothek/ueber-uns/bibliotheksprofil/geschichte.html> Abruf: 2011-08-02

Universitätsbibliothek Lüneburg 2011c

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK LÜNEBURG (Hrsg.): *Bibliothek in Zahlen*. Stand: 2011-03-07 <http://www.leuphana.de/bibliothek/ueber-uns/bibliotheksprofil/bibliothek-in-zahlen.html> Abruf: 2011-08-02

Wöhe / Döring 2000

WÖHE, Günter ; DÖRING, Ulrich: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 20., neubearb. Aufl. München : Vahlen, 2000 (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)

Wunderer 2009

WUNDERER, Rolf: *Führung und Zusammenarbeit : eine unternehmerische Führungslehre*. 8., aktualisierte und erw. Aufl. Köln : Luchterhand, 2009

8 Anhang

8.1 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011a

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung

Nr.	Bibliothek	DBS-ID	BJ 2010 Nr. 215	BJ 2010 Nr. 216	BJ 2010 Nr. 217	BJ 2010 Nr. 218	BJ 2010 Nr. 219	BJ 2010 Nr. 220	BJ 2010 Nr. 221	BJ 2010 Nr. 222	BJ 2010 Nr. 223
			Stellen laut Stellenplan	einfacher + mittl. Dienst	gehobener Dienst	höherer Dienst	sonstiges Personal	Ehrenamtl. Pers.	stud. Hilfskräfte	Personenmonate d. Ausgeb.	Fortbildungstage aller Mitarb.
1	Göttingen SuUB	AF007	246,80	137,52	69,06	39,22	82,93	0,00	7,70	170,50	658,00
Summe			246,80	137,52	69,06	39,22	82,93	0,00	7,70	170,50	658,00
Mittelwert			246,80	137,52	69,06	39,22	82,93	0,00	7,70	170,50	658,00

Zusammenfassung Ihrer Auswertung
 Länderbezug / DBS-ID: Deutschland
 Fragebogen: Wissenschaftliche Universalf- und Hochschulbibliotheken (03)
 Berichtsjahr: 2010

Fragebogenfelder: 215. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 216. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 217. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 218. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 219. Personal, finanziert durch Drittmittel, in Vollzeitäquivalenten (...), 220. Ehrenamtlich Beschäftigte, 221. Studentische Hilfskräfte (unabhängig von der Finanzierung), 222. Personenmonate der Auszubildenden/Praktikanten, 223. Fortbildungstage aller Mitarbeiter

Bundesland: Niedersachsen (einschränken)

Stand: 03.08.2011 - www.bibliotheksstatistik.de - © hbz 2011

Abbildung 8: Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen für das Berichtsjahr 2010 (Quelle: HOCHSCHULBIBLIOTHEKZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (hbz) 2011a)

8.2 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011b

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung

Nr.	Bibliothek	DBS-ID	BJ 2010 Nr. 215	BJ 2010 Nr. 216	BJ 2010 Nr. 217	BJ 2010 Nr. 218	BJ 2010 Nr. 219	BJ 2010 Nr. 220	BJ 2010 Nr. 221	BJ 2010 Nr. 222	BJ 2010 Nr. 223
			Stellen laut Stellenplan	einfacher + mittl. Dienst	gehobener Dienst	höherer Dienst	sonstiges Personal	Ehrenamtl. Pers.	stud. Hilfskräfte	Personenmonate d. Ausgeb.	Fortbildungstage aller Mitarb.
1	Hannover FH	DN225	14,36	7,15	7,21	0,00	0,00	0,00	1,94	30,50	45,00
Summe			14,36	7,15	7,21	0,00	0,00	0,00	1,94	30,50	45,00
Mittelwert			14,36	7,15	7,21	0,00	0,00	0,00	1,94	30,50	45,00

Zusammenfassung Ihrer Auswertung
 Länderbezug / DBS-ID: Deutschland
 Fragebogen: Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03)
 Berichtsjahr: 2010

Fragebogenfelder: 215. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh...; 216. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh...; 217. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh...; 218. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh...; 219. Personal, finanziert durch Drittmittel, in Vollzeitäquivalenten (...); 220. Ehrenamtlich Beschäftigte; 221. Studentische Hilfskräfte (unabhängig von der Finanzierung); 222. Personenmonate der Auszubildenden/Praktikanten; 223. Fortbildungstage aller Mitarbeiter

Bundesland: Niedersachsen (einschränken)

Stand: 03.08.2011 · www.bibliothekstatistik.de · © hbz 2011

Abbildung 9: Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die Bibliothek der Fachhochschule Hannover für das Berichtsjahr 2010 (Quelle: HOCHSCHULBIBLIOTHEKZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011b)

8.3 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011c

Firefox DBS - Variable Auswertung +
<http://www.bibliothekstatistik.de/eingabe/dynrep/output.php> W Wikipedia

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung

		BJ 2010	
Nr.	Bibliothek	DBS-ID	Akt. Benutzer
1	Göttingen SuUB	AF007	32.492
2	Hannover FH	DN225	12.077
3	Hannover GWLB	AD035	19.166
4	Lüneburg UB	BD296	9.971
Summe			73.706
Mittelwert			18.427

Zusammenfassung Ihrer Auswertung
 Länderbezug / DBS-ID: Deutschland
 Fragebogen: **Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03)**
 Berichtsjahr: **2010**
 Fragebogenfelder: **4. Entleihende**
 Bundesland: **Niedersachsen (einschränken)**

Stand: 03.08.2011 - www.bibliothekstatistik.de - © hbz 2011

Abbildung 10: Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die untersuchten Bibliotheken bzgl. aktiver Benutzer im Berichtsjahr 2010 (Quelle: HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011c)

8.4 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011d

Firefox
DBS - Variable Auswertung
+
http://www.bibliothekszentral.de/ingabe/dymrep/output.php

W - Wikipedia (de)

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung

Nr. Bibliothek	DBS-ID	Stellen laut Stellenplan	BJ 2010 Nr. 215	BJ 2010 Nr. 216 einfacher + mittl. Dienst	BJ 2010 Nr. 217 gehobener Dienst	BJ 2010 Nr. 218 höherer Dienst	BJ 2010 Nr. 219 sonstiges Personal	BJ 2010 Nr. 220 Ehrenamtl. Pers.	BJ 2010 Nr. 221 stud. Hilfskräfte	BJ 2010 Nr. 222 Personenmonate d. Ausgeb.	BJ 2010 Nr. 223 Fortbildungstage aller Mitarb.
1	Lüneburg UB BD296	↑	37,02	17,07	13,95	6,00	0,00	0,00	8,28	2,00	81,00
Summe		↑	37,02	17,07	13,95	6,00	0,00	0,00	8,28	2,00	81,00
Mittelwert		↑	37,02	17,07	13,95	6,00	0,00	0,00	8,28	2,00	81,00

Zusammenfassung Ihrer Auswertung
 Länderbezug / DBS-ID: Deutschland
 Fragebogen: Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03)
 Berichtsjahr: 2010

Fragebogenfelder: 215. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 216. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 217. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 218. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 219. Personal, finanziert durch Drittmittel, in Vollzeitäquivalenten (...), 220. Ehrenamtlich Beschäftigte, 221. Studentische Hilfskräfte (unabhängig von der Finanzierung), 222. Personenmonate der Auszubildenden/Praktikanten, 223. Fortbildungstage aller Mitarbeiter

Bundesland: Niedersachsen (einschränken)

Stand: 03.08.2011 - www.bibliothekszentral.de - © hbz 2011

Abbildung 11: Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die Universitätsbibliothek der Leuphana Universität Lüneburg für das Berichtsjahr 2010 (Quelle: HOCHSCHULBIBLIOTHEKZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (hbz) 2011d)

8.5 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) 2011e

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung

Nr.	Bibliothek	DBS-ID	BJ 2010 Nr. 215	BJ 2010 Nr. 216	BJ 2010 Nr. 217	BJ 2010 Nr. 218	BJ 2010 Nr. 219	BJ 2010 Nr. 220	BJ 2010 Nr. 221	BJ 2010 Nr. 222	BJ 2010 Nr. 223
			Stellen laut Stellenplan	einfacher + mittl. Dienst	gehobener Dienst	höherer Dienst	sonstiges Personal	Ehrenamtl. Pers.	stud. Hilfskräfte	Personenmonate d. Ausgeb.	Fortbildungstage aller Mitarb.
1	Hannover GWLB	AD035	90,00	50,00	31,00	9,00	19,60	-	3,00	20,00	124,00
Summe			90,00	50,00	31,00	9,00	19,60		3,00	20,00	124,00
Mittelwert			90,00	50,00	31,00	9,00	19,60		3,00	20,00	124,00

Zusammenfassung Ihrer Auswertung
 Länderbezug / DBS-ID: Deutschland
 Fragebogen: Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03)
 Berichtsjahr: 2010
 Fragebogenfelder: 215. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 216. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 217. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 218. Bibliothekspersonal (Stellen), finanziert durch Mittel des Unterh..., 219. Personal, finanziert durch Drittmittel, in Vollzeitäquivalenten (...), 220. Ehrenamtlich Beschäftigte, 221. Studentische Hilfskräfte (unabhängig von der Finanzierung), 222. Personenmonate der Auszubildenden/ Praktikanten, 223. Fortbildungstage aller Mitarbeiter
 Bundesland: Niedersachsen (einschränken)

Stand: 03.08.2011 - www.bibliotheksstatistik.de - © hbz 2011

Abbildung 12: Auszug aus der Deutschen Bibliotheksstatistik für die Universitätsbibliothek der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek für das Berichtsjahr 2010 (Quelle: HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (HBZ) 2011e)

8.6 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2003

Die Niedersächsische Landesbibliothek, gegründet 1665 als Hofbibliothek, ist eine moderne Regionalbibliothek mit bedeutenden historischen Beständen. Sie ist ein effizienter und innovativer Servicebetrieb und kooperiert mit Partnern aus Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft. Kundenfreundliche Dienstleistungen stehen im Zentrum des Handelns.

Wir sind: Geistes- und sozialwissenschaftliches Informationszentrum

- Wir versorgen unsere Kunden mit geistes- und sozialwissenschaftlichen Medien.
- Wir bewahren, pflegen und erschließen einen über Jahrhunderte aufgebauten Bestand an Handschriften, alten Drucken und Sondersammlungen.
- Wir leisten einen Beitrag zur Sicherung der kulturellen Überlieferung durch die Archivierung und Präsentation unserer historischen und modernen Bestände.

Wir sind: Literatur- und Informationszentrum Niedersachsen

- Wir sammeln, erschließen und archivieren im Rahmen unseres gesetzlichen Auftrages (Pflichtexemplarrecht) alle in und über Niedersachsen erscheinenden Publikationen unabhängig von der Veröffentlichungsform und Sprache.
- Wir stellen diese unseren Kunden schnell und zuverlässig zur Verfügung.
- Wir sammeln und vermitteln Informationen unterschiedlichster Art zu Geschichte und Gegenwart Niedersachsens und machen diese weltweit zugänglich.
- Wir unterstützen die Regionalforschung durch die Veröffentlichung der Niedersächsische Bibliographie.
- Wir stehen öffentlich für privaten Sammlungen Niedersachsens als Referenzzentrum für historische Bestände zur Verfügung.

Wir sind: Leibniz-Forschungszentrum

- Der Nachlass des Universalgelehrten Gottfried Wilhelm Leibniz und die Leibniz-Editionsstelle bilden zusammen mit der Leibniz-Forschungsbibliothek ein national und international anerkanntes Zentrum der Forschung mit den Schwerpunkten Philosophie und Wissenschaftsgeschichte der frühen Neuzeit.
- Wir unterstützen die Forschung durch die Bereitstellung der Leibniz-Bibliographie.

Wir sind: Kulturzentrum

- Mit unserem Kulturprogramm leisten wir einen Beitrag zur kulturellen Identität unseres Landes und verbinden dabei Tradition und Moderne.

Wir sind: Aus- und Fortbildungszentrum

- Wir bilden Nachwuchskräfte für den Bibliotheks- und Informationsbereich aus, koordinieren und organisieren qualifizierte überbetriebliche Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken.

Wir sind: bürgerorientiert

- Wir unterstützen unsere Kunden innerhalb und außerhalb der Bibliothek bei der Orientierung in der vielfältigen Informationslandschaft.
- Wir bieten den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt, der Region und des Landes umfassende Informationen über Niedersachsen.

Wir sind: forschungsorientiert

- Wir erbringen für unsere Kunden in der universitären wie außeruniversitären Forschung schnelle und zuverlässige Dienstleistungen und nutzen dabei moderne Technologien.
- Wir arbeiten eng mit den Hochschulen in Hannover zusammen und sind ins-besondere für die Universität ein wichtiger Partner für Forschung, Lehre und Studium.

Wir sind: innovativ

- Wir handeln zukunftsorientiert und innovativ durch frühzeitiges Erkennen neuer Entwicklungen auf dem Informationssektor und durch den Einsatz neuester Technologien.
- Wir passen unsere Organisation flexibel neuen Anforderungen an.

Wir sind: effizient und verantwortungsbewusst

- Wir handeln wirtschaftlich und ergebnisorientiert durch verantwortungsbewussten Umgang mit Sach- und Personalressourcen.
- Das hohe Niveau unserer Arbeit gewährleisten wir durch Qualitätssicherung.

Wir sind: kommunikativ

- Wir gestalten unsere Informations- und Kommunikationsstrukturen verlässlich und transparent.

Wir sind: mitarbeiterorientiert

- Wir schaffen eine moderne Betriebskultur, die geprägt ist durch teamorientierte Arbeit und eigenverantwortliches Handeln.
- Wir gehen respektvoll miteinander um und handeln sozial verantwortlich.
- Unsere Führungskräfte pflegen einen kooperativen Führungsstil. Sie erkennen die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entwickeln sie durch eine systematische, zukunftsorientierte innerbetriebliche Fortbildung.

Leitbild



Abbildung 13: Leitbild der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

8.7 Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek 2008

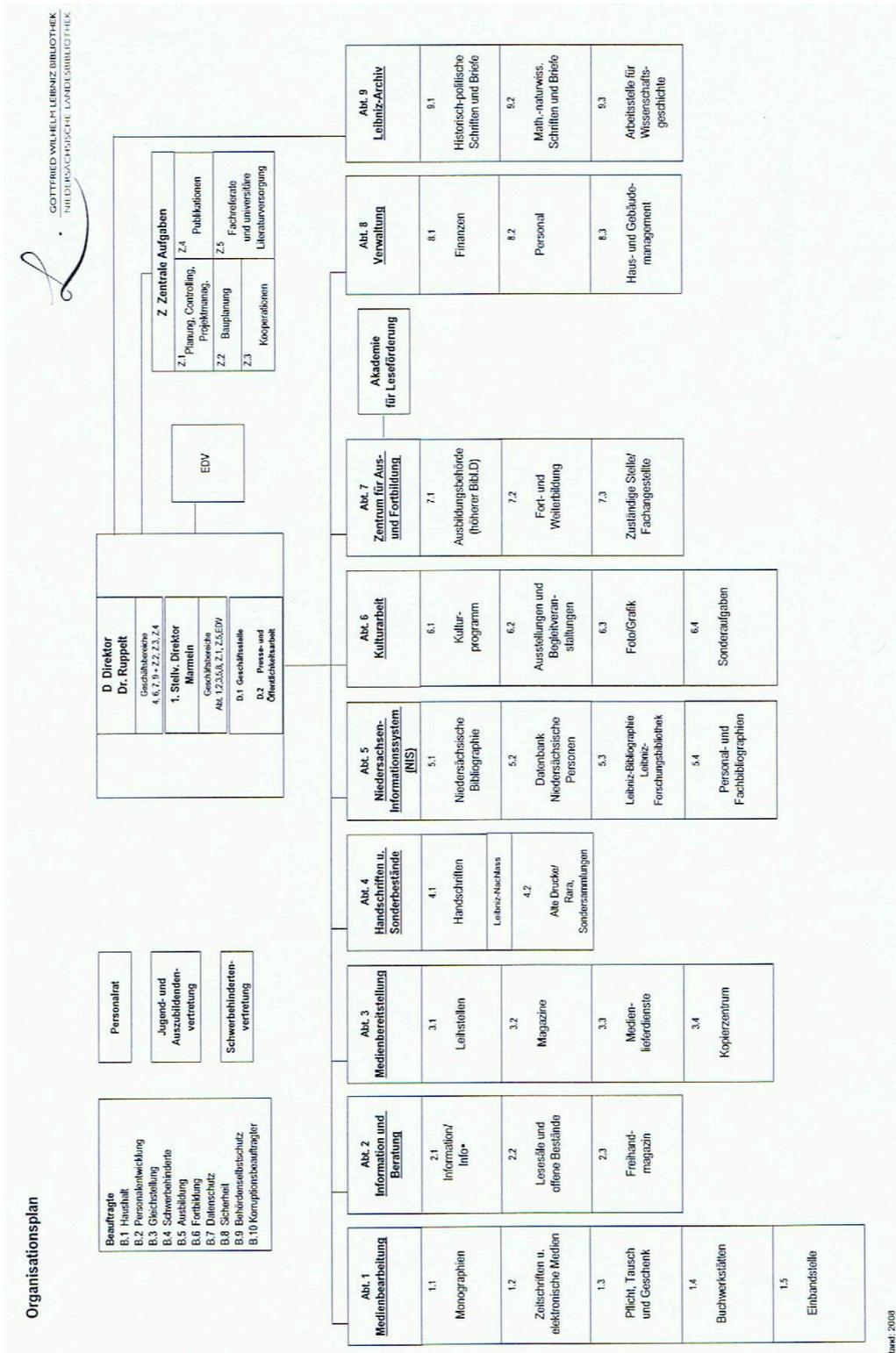


Abbildung 14: Organisationsplan der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek

8.8 Bibliothek der Fachhochschule Hannover 2009

Bibliothek			
Organigramm (Stand: 7/09)		Tel. 9296-	
Bibliotheksleitung	Horst Ferber	1093	Regina Klömpken Andreas Osterloh
Informationsvermittlung	Christian Hauschke	1082	Horst Ferber
Bibliotheks-IT			
Leitung	Andrea Hofmann	1085	Andreas Osterloh
Neue elektron. Dienste	Christian Hauschke	1082	
Zentralbibliothek			
Leitung	Regina Klömpken	1088	Horst Ferber
Fachreferat Wirtschaft	Regina Klömpken	1088	
Fachreferat EDV u. Nat. Wiss.	Andrea Hofmann	1085	
Fachreferat EI und MAS	Anke Trigoussis	1092	
Zeitschriften	Nina Thies	1094	Frank Kopanski
Fortsetzungen	Indarsih Salge	1087	
Makulierungen	Frank Kopanski	1094	
Ausleihe	Frank Kopanski	1086	
	Nina Thies	1086	
	Nadine Gründler	1086	
Fernleihe	Andrea Hofmann	1085	Frank Kopanski
		1088	Regina Klömpken
Techn. Buchbearb.	Nadine Gründler	1087	
	Indarsih Salge	1087	
Ausbildung	Frank Kopanski	1094	Horst Ferber
Teilbibliothek Diakonie, Gesundheit, Soziales			
Leitung u. Fachreferat	Andreas Osterloh	3162	Monika Fischer
Mediothek	Monika Fischer	3194	Andreas Osterloh
Erwerbung	Karin Lührmann	3163	
Katalogisierung			
Ausleihe	Nadine Gründler	3164	
	Regina Hummitzsch	3164	
	Roland Wöhler	3164	
Fernleihe	Nadine Gründler	3204	
	Roland Wöhler	3204	
Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum			
Leitung u. Fachreferat HMT	Susanne Rase (HMT)	2640	Carsten Buhr
Fachreferat IK	Carsten Buhr	2639	
Fachreferat Design	Regina Neubauer	2634	
Zeitschriften	Günter Szynekarek	2636	Regina Neubauer
Ausleihe	Elke Barte (HMT)	2640	
	Regina Neubauer		
	Günter Szynekarek		
	Roland Wöhler	2639	
Fernleihe	Roland Wöhler	2639	
Teilbibliothek Bioverfahrenstechnik			
Leitung	Indarsih Salge	2249	Horst Ferber

Abbildung 15: Organigramm der Bibliothek der Fachhochschule Hannover

8.9 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2009

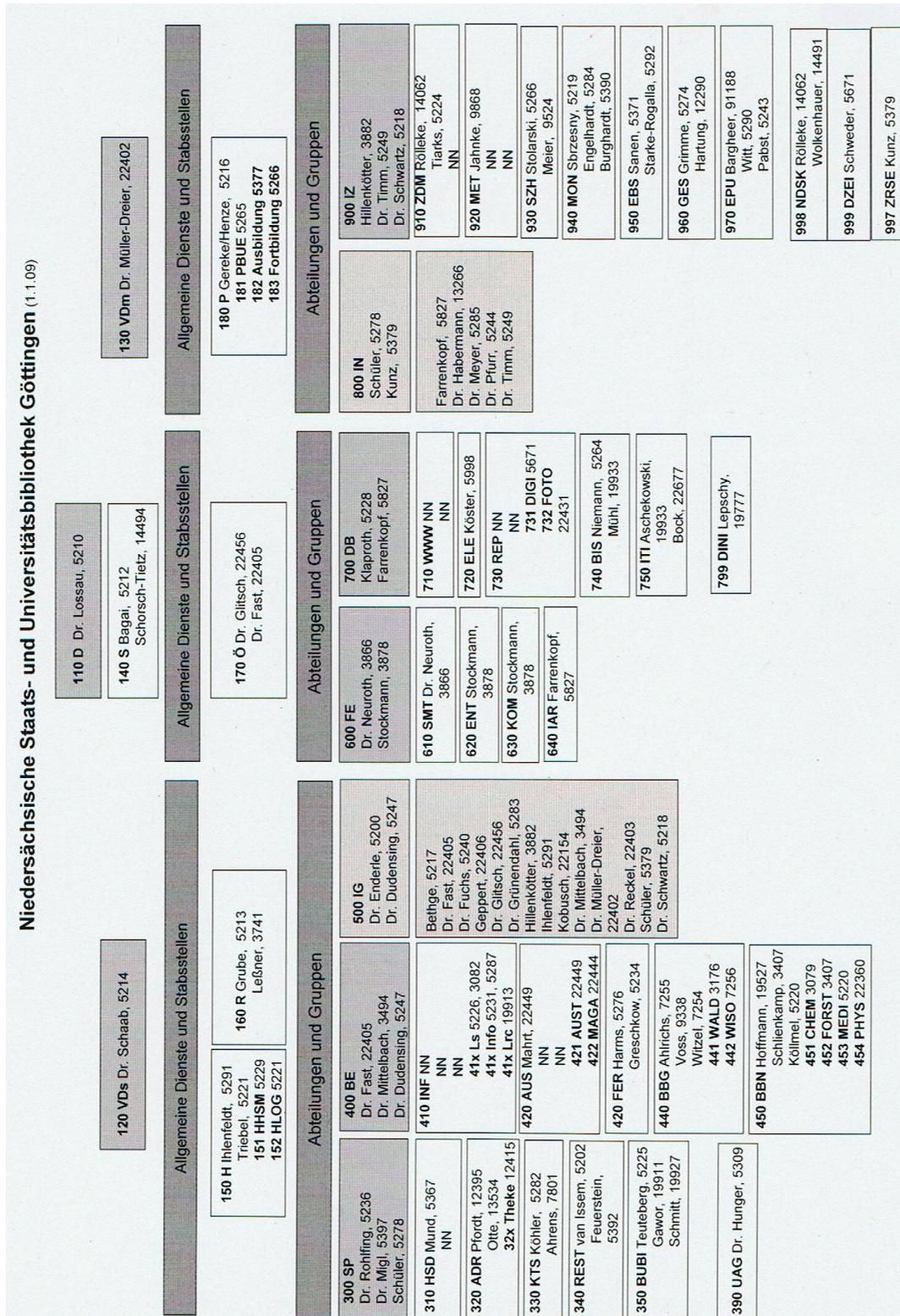


Abbildung 16: Organigramm der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

8.10 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen 2010b

1	2
1	Leitung der Abteilung Benutzung, bestehend aus den Gruppen Ausleihe (einschließlich Magazin), Informationszentrum, Fernleihe, Bereichsbibliotheken G und Bereichsbibliotheken N. Mitarbeit bei der Weiterentwicklung der Serviceangebote der SUB
2	Wahrnehmung der Aufgaben eines Fachreferenten
2.1	Literaturauswahl. Durchsicht der Allgemein-, Fach-, Spezial- und Nationalbibliographien, Verlagsprospekte, Antiquariatskataloge. Auswahl der für die Erwerbung in Frage kommenden Titel unter Berücksichtigung ihrer wissenschaftlichen Relevanz, des Bestandsprofils, der universitären Forschungsschwerpunkte
2.2	Sacherschließung. Inhaltliche Analyse der erworbenen Medien,
	Vergabe von Notationen und Schlagwörtern
2.3	Informationsvermittlung. Bearbeitung schwieriger mündlicher, fernmündlicher und schriftlicher Benutzeranfragen zu den betreuten Fachgebieten; Bearbeitung schwieriger bibliographischer Recherchen; Pflege von Kontakten zur Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
2.4	Recherche, inhaltliche Bewertung und Erschließung von Informationen im Internet zu den Wirtschaftswissenschaften
2.5	Förderung von Open Access im Bereich der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
3.	Stellvertreter der Leitung der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit

Abbildung 17: Dienstpostenbeschreibung Jan-Jasper Fast (Auszug)

