

AGILE FÜHRUNG– ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN ODER NOTWENDIGKEIT FÜR DIE BIBLIOTHEKEN DER ZUKUNFT?

Agnes Grützner

Kommunikations-, Informations-, Medienzentrum (KIM) Konstanz/

Bibliotheksakademie Bayern

agnes.gruetzner@web.de

1. Einleitung

In der Industrie breitet sich seit längerer¹ Zeit ein neues Schlagwort in der Methoden-, Organisations-, und Führungswelt aus: die „Agilität“. In unterschiedlichen Kombinationen mit anderen Begriffen, wird der Terminus derzeit inflationär verwendet. Angefangen von „agilen Methoden“² über „agile Organisation“³ oder „agile Unternehmen“⁴ können die Variationen beliebig im ökonomischen Zusammenhang weitergeführt werden.

Über die „agile Softwareentwicklung“ von einzelnen IT-Projekten mit „agilen Methoden“ weitet sich die Idee bis auf die Unternehmensebene aus. Hierbei stehen auf der einen Seite junge Firmen wie Netflix oder Spotify, die mit dem „agilen Gedanken“ gegründet wurden⁵. Auf der anderen Seite versuchen traditionelle Unternehmen

¹ Die Zeitspannen „länger“ könnte auch mit „kürzer“ versehen werden, je nachdem aus welchem regionalen Kontext man es betrachtet. Es kann festgehalten werden, dass z.B. der Begriff „Agile Manufacturing“, siehe Nagel & Dove (1991), im anglo-amerikanischen Raum in den 90er Jahren auftaucht, wohingegen im deutschen Raum der Begriff seit den 2010er-Jahren einen Aufschwung erfährt.

² Vgl. beispielsweise die Verwendung des Begriffes in Goyk & Grote (2018).

³ Vgl. beispielsweise die Verwendung des Begriffes im Titel der Veröffentlichung von Scheller (2017).

⁴ Vgl. beispielsweise die Verwendung des Begriffes im Titel der Veröffentlichung von (Hoffmann & Roock, 2018).

⁵ Vgl. Rigby, Sutherland & Noble (2018, S.4).

wie IBM⁶ oder Deutsche Telekom⁷ die Agilität zu adaptieren. Ebenso wurde zum Beispiel kürzlich von der Bank ING Diba bekannt gegeben, dass sie ihre Organisationsstruktur „agil“ gestalten wird.⁸

Doch woher rührt der Drang auf den Zug der Agilität zu springen? Gab es die Forderung nach Agilität nicht schon früher - vielleicht versteckt hinter anderen Bezeichnungen, wie der „Flexibilität“ oder der „Dynamik“⁹? Handelt es sich hierbei möglicherweise um ein neues Trendwort oder steckt hinter dem Gedanken der Agilität weit mehr?

Um ein Verständnis für den Bedarf neuer Ansätze zu erhalten, wird zu Beginn der vorliegenden Arbeit auf die aktuelle Ausgangslage von Unternehmen eingegangen; zudem werden die sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen beleuchtet, in denen diese sich bewegen. Im Weiteren wird für eine bessere Einordnung und Unterscheidung der Termini eine begriffliche Abgrenzung zwischen den gängigsten Wortkonstellationen rund um die Bezeichnung „Agilität“ durchgeführt. Ein Schwerpunkt wird dabei auf die „agile Führung“ gelegt. Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit dem Einsatz von agilen Ansätzen im Bibliothekswesen. Es wird der Bedarf an agilen Konzepten anhand der aktuellen Herausforderungen des Bibliothekswesens aufgezeigt. Im Anschluss werden Beispielbibliotheken, innerhalb und außerhalb Deutschlands, näher beleuchtet, die derzeit agile Konzepte anwenden.

Abschließend findet eine Bewertung der Umsetzungsmöglichkeiten von Agilität im Bibliothekswesen statt.

⁶ Vgl. Interview mit Rob Purdie in der Position als „Agile Practice Lead für das IBM Design Lab“, siehe Randall (2014).

⁷ Siehe Blog-Beitrag der Deutschen Telekom vom 14.11.2017:

<https://www.welove.ai/de/blog/post/spotify-modell-im-einsatz-bei-telekom.html> (abgerufen am 04.03.2019).

⁸ Vgl. Willenbrock (2019) - abgerufen am 01.10.2019.

⁹ Im ökonomischen Kontext können die Begriffe beispielsweise wie folgt eingesetzt werden: die Flexibilität auf Kundenwünsche zu reagieren oder die Dynamik sich auf veränderte Marktsituationen anzupassen.

2. Auslöser für das Aufstreben der „Agilität“

Um die starke Verbreitung des Terminus „Agilität“ nachvollziehen zu können, soll zunächst ein Blick auf die unternehmerische und gesellschaftliche Ausgangslage geworfen werden: In der Literatur wird als häufigster Grund für die Suche nach neuen Arbeits- und Organisationsformen in Unternehmen der stetige Wandel in Technologien und Gesellschaft bezeichnet.

Nach Laloux durchlebt die Gesellschaft eine fortschreitende, an Dynamik zunehmende Entwicklung von neuen Paradigmen.¹⁰ Dabei schließen sich Koexistenzen unterschiedlicher Paradigmen in einer Gesellschaft nicht aus,¹¹ was die Komplexität der Weltanschauung steigert. Laloux setzt die menschliche Bewusstseinsentwicklung in Relation mit den Paradigmen und leitet daraus resultierende Führungs- und Organisationsformen ab¹². Nach Laloux herrscht derzeit in der Wirtschaft das sogenannte „moderne leistungsorientierte Paradigma“ vor. Es zeichnet sich durch die Innovation und die kontrollierte Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters, durch wachsende Profite und durch die maximale Effektivität - basierend auf hierarchischen Strukturen - aus.¹³ Das sich aktuell entwickelnde Paradigma benennt er als „integrales evolutionäres Paradigma“. Ein grundlegender Wechsel der Sichtweise auf eine Organisation von der „Maschine“ (nach dem „modern leistungsorientierten Paradigma“) zum „Organismus“ (aus Sicht des „integral evolutionären Paradigma“) findet statt. Es geht nicht mehr um das „Überleben“ des Unternehmens durch immer wachsende Profite, sondern um die sinnstiftende Arbeit. Das Paradigma zeichnen drei zentrale Eigenschaften aus: „Selbstführung“, „Ganzheit“ und „Evolutionärer Sinn“. Die Selbstführung steht für Organisationen ohne Hierarchien. Durch den Einbezug des ganzheitlichen Menschen mit seinen rationalen wie auch emotionalen Eigenschaften soll dessen Wohlbefinden am Arbeitsplatz wieder in den Fokus gerückt werden. Der evolutionäre Sinn

¹⁰ Vgl. Laloux (2015, S.35).

¹¹ Laloux benennt nachfolgende aktuell parallel existierenden Organisationsformen: „tribale impulsive“, „traditionelle konformistische“, „moderne leistungsorientierte“ und „postmoderne pluralistische“. Vgl. Laloux (2015, S.36f.). Die Definitionen der jeweiligen Formen können aus Laloux „Reinventing Organizations“ Kapitel 1 entnommen werden.

¹² Vgl. Laloux (2015, S.13).

¹³ Vgl. Laloux (2015, S.23-30).

bezeichnet die Entwicklung des Unternehmens nicht nach kontrollierten Prognosen, sondern nach den sich abzeichnenden Entwicklungstendenzen des Unternehmens.¹⁴

Neben den sich immer weiter differenzierenden Paradigmen erhöhen Entwicklungen - wie die Globalisierung, die Deregulierung der Märkte, neue (disruptive) Technologien¹⁵, die Digitalisierung, der Wandel zu immer mehr kognitiver Arbeit und der demographische Veränderung - den Druck auf Unternehmen, sich den ändernden Gegebenheiten anzupassen¹⁶. Wirft man einen Blick in die Vergangenheit, so galten über mehrere Jahrzehnte¹⁷ stabile Rahmenbedingungen für Unternehmen, die langfristige Planungszyklen, standardisierte Massenproduktion und streng hierarchische Strukturen ermöglichten.¹⁸

Die genannten Auslöser für die laufende Veränderung tragen zu einer steigenden Dynamik und Komplexität bei.¹⁹ Aus der resultierenden Ungewissheit, welche Auswirkungen die Entwicklungen nach sich ziehen, entsteht eine neue Bezeichnung für die moderne Welt: „VUCA“²⁰. Das Akronym bezieht vier Eigenschaften ein, welche die moderne Welt beschreiben sollen: "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit").²¹

Die Volatilität steht für die Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen, verursacht durch Schwankungen innerhalb kurzer Zeitperioden.²² Daraus lässt sich die Unsicherheit, wie auf kurzfristige Neuentwicklungen reagiert werden kann, ableiten. Vor allem die Schnelligkeit der Entwicklungen lässt ausführliche Situationsanalysen, z.B.

¹⁴ Vgl. Laloux (2015, S. 54f. und S.194).

¹⁵ Die Definition „disruptive Technologien“ geht zurück auf Clayton Christensen, der auf die destruktive Kraft von neuen Technologien auf bewährte Geschäftsmodelle eingeht. Vgl. Christensen (2013, S.232)

¹⁶ Vgl. Rutz (2016, S.27), Denning (2016, S. 13), Goyk & Grote (2018), Häusling & Rutz (2017, S.107), Scheller (2017, S.69f.).

¹⁷ Ein stabiles Umfeld wird den Jahren zwischen den 1950er bis Ende der 1970er Jahre zugeschrieben. Vgl. Goyk & Grote (2018).

¹⁸ Vgl. Goyk & Grote (2018, S.23) und Rutz (2016, S.27) und Hofert (2016, S.42)

¹⁹ Der Begriff Dynaxität vereint Dynamik und Komplexität und wurden von Prof. Michael Kastner geprägt. Häring & Litzcke (2014, S.24ff.) .

²⁰ Die Bezeichnung „VUCA“ wurde in den 90er Jahren von Militärexperten am Ware College Carlisle in Pennsylvania entwickelt und soll als Ausdruck für die moderne Umgebung dienen. Vgl. Scheller (2017, S.20).

²¹ In Anlehnung an die Definition des Gablers Wirtschaftslexikon (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-368877>), abgerufen am 22.02.2019).

²² Vgl. Duden „Volatilität“ (<https://www.duden.de/node/734563/revisions/1882498/view>) abgerufen am 25.02.2019) und Scheller (2017, S.20).

über Eintrittswahrscheinlichkeiten, kaum noch verlässlich zu.²³ Der schon eingangs erwähnte Begriff der Komplexität ist ebenfalls eine zentrale Eigenschaft des VUCA-Kosmos. Komplexität ist nicht gleichzusetzen mit Kompliziertheit. Ein komplizierter Fall kann vereinfacht dargestellt werden, indem er in seine Einzelteile untergliedert wird, ohne die Funktionalität zu verlieren und mit wachsendem Wissen kompensiert werden.²⁴ Von Komplexität spricht man hingegen, wenn die genauen Anforderungen unklar sind und nur eine gesamtheitliche Betrachtung sinnvoll erscheint ohne dass die Funktion verloren geht.²⁵ Die Komplexität zeichnet sich nach Feess aus durch

„...die Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge (*System*) stehen. Unter Komplexität wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden“²⁶.

Die Ambiguität, oder auch Mehrdeutigkeit, soll ausdrücken, dass Situationen im Kontext zu betrachten sind und die Eindeutigkeit der Welt immer mehr zurückweicht.²⁷

Die Entwicklungen resultieren in größerem Wettbewerb, höheren Entwicklungs- und Arbeitsgeschwindigkeiten und dem Stellungswandel des Kunden.²⁸ Bisherige traditionelle Ansätze, wie exemplarisch das „Wasserfallmodell“²⁹ oder die „Funktionalorganisation“³⁰, stoßen durch ihre Starrheit in der Unternehmenswelt an ihre Grenzen.

²³ Vgl. Gablers Wirtschaftslexikon (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unsicherheit-49831/version-273057>), abgerufen am 25.02.2019) und Scheller (2017, S.21).

²⁴ Vgl. Scheller (2017, S.32), Bartonitz et al. (2018, S.17).

²⁵ Vgl. Scheller (2017, S.27 u. 33), Bartonitz et al. (2018, S.17), Definition der Komplexität laut Duden (<https://www.duden.de/node/688044/revisions/1789092/view>), abgerufen am 25.02.2019).

²⁶ Gemäß der Definition von Feess aus dem Gabler Wirtschaftslexikon (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259/version-262672>), abgerufen am 25.02.2019).

²⁷ Vgl. Scheller (2017, S.33f.), Definition der Ambiguität nach Duden (<https://www.duden.de/node/741838/revisions/1772523/view>), abgerufen am 25.02.2019).

²⁸ Vgl. Denning (2016, S. 11).

²⁹ Gemäß der Definition von Siepermann: „*Ein Wasserfallmodell ist ein lineares Vorgehensmodell, das sich in sechs Phasen gliedert (Machbarkeitsstudie, Anforderungsanalyse, Entwurf, Codierung und Modultest, Integration und Systemtest, Installation und Wartung). Jede einzelne Phase wird streng nacheinander ohne Iteration durchlaufen.*“ (Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wasserfallmodell-53465/version-276554>), abgerufen am 04.03.2019).

³⁰ Gemäß der Definition von Schewe: „*Organisationsmodell (Organisationsstruktur), bei dem die Kompetenz aufgrund verrichtungsorientierter Spezialisierung nach betrieblichen Funktionen (wie Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung) gegliedert wird. [...] Die Vorteilhaftigkeit einer Funktionalorganisation hängt vom Grad der Homogenität des Produktprogramms (Diversifikationsgrad) ab.*“ (Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/funktionalorganisation-35601/version-259080>), abgerufen am 04.03.2019).

3. Begriffliche Abgrenzung

Als eine mögliche Lösung für die immer größer werdende Komplexität und Dynamik in der Unternehmenswelt wird seit Ende des 20ten Jahrhunderts die „Agilität“ genannt. Bei Agilität handelt es sich um keine Theorie oder ein starres Modell, sondern eher um eine auf bestimmten Werten basierende Herangehensweise komplexe Probleme zu lösen. Das folgende Kapitel wird diese Aussage verdeutlichen.

Der Ursprung des Begriffs „agil“ lässt sich vom lateinischen Adjektiv „agilis“ ableiten, das mit „tätig, regsam, geschäftig, eifrig, schnell, gewandt“³¹ übersetzt werden kann. Als Synonyme für „Agilität“ werden „Gewandtheit“, „Vitalität“ und „Wendigkeit“ genannt.³² Auf die Herausforderung der Unternehmenswelt übertragen, beschreibt der Begriff Eigenschaften, die für den Umgang mit sich verändernden und unvorhersehbaren Begebenheiten im Zusammenhang stehen. Anpassungsfähigkeit durch Lernen entspricht dem Gedanken der Agilität.³³ Es ist ein Ansatz, um nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv zu agieren.³⁴

3.1 Wortkombinationen mit dem Begriff „Agil“

Der Begriff „agil“ tritt zum ersten Mal in der „agilen Softwareentwicklung“ prominent in Erscheinung. In den 1990ern scheiterten vermehrt IT-Projekt aufgrund verfehlter Zielvorgaben von Kundenanforderungen, starrer Planungsmethoden und zu langer Entwicklungszeiten, was wiederum zu Kostenexplosionen führte und zu einem Umdenken animierte.³⁵ Dessen Basis ist Transparenz und Anpassungsfähigkeit, welche durch die Aufteilung in möglichst einfache Teilprozesse sichergestellt wird, um sich schrittweise dem erwarteten Gesamtsystem zu nähern und optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.³⁶

Die Prinzipien der agilen Softwareentwicklung wurden 2001 in dem „agilen Manifest“ zusammengetragen und bestehen aus zwölf Prinzipien. Durch die offenen

³¹ <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/agilis> (abgerufen am 25.02.2019).

³² <https://www.duden.de/node/680717/revisions/1891213/view> (abgerufen am 25.02.2019).

³³ Vgl. Scheller (2017, S.41).

³⁴ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852> (abgerufen am 25.02.2019).

³⁵ Vgl. Hofert (2016, S.7).

³⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agile-softwareentwicklung-53460/version-276549> abgerufen am 04.03.2019).

Formulierungen können die Prinzipien aber auch auf Organisation und Führung im Allgemeinen adaptiert werden. Zum Beispiel werden selbstorganisierte Teams und regelmäßige Feedbackschleifen benannt, die ebenfalls Bestandteil der sogenannten „agilen Organisationen“ sind. Der Kundenzufriedenheit gilt nun die höchste Priorität.³⁷

Es entwickeln sich weitere Begriffe wie die „agilen Methoden“ und „agile Frameworks“. Unter „agile Methoden“ werden meist Techniken zusammengefasst, die bei der Umsetzung agilen Arbeitens unterstützen können. Zu den bekanntesten zählen unter anderem „Stand-Up-Meeting“, „VUCA-Management“, „Design-Thinking“ und „Retrospektiven“³⁸ und zu den bekanntesten Frameworks zählen „Scrum“, „Kanban“ und „Lean Production“.³⁹

Im Kontext der Agilität hat sich auch die Bezeichnung der „agilen Organisation“ oder des „agilen Unternehmens“ etabliert. Diese setzen sich zusammen aus interdisziplinären, selbstorganisierenden Teams anstelle von Abteilungen, welche sich wiederum in Netzwerkstrukturen horizontal organisieren – anstatt einer vertikalen Gliederung in hierarchischen Organisationsstrukturen.⁴⁰ Das Ziel ist „eine langfristige Anpassungsfähigkeit auf Basis eines kundenorientierten, lernenden Netzwerks“⁴¹ aufzubauen. Ein wichtiger Bestandteil für eine funktionierende „agile Organisation“ ist eine „agile Führung“. Auf diese wird im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.

An den vorgestellten Kombinationen mit dem Präfix der „Agilität“ wird erkennbar, dass es sich hierbei nicht um theoretische Ansätze handelt, sondern viel mehr ein gewisses Gedankengut ausgedrückt wird. Das Fundament bildet das sogenannte „agile Mindset“. Das Mindset spiegelt eine Grundhaltung, die jeder einzelne Mitarbeiter mitbringen sollte, wenn Erfolge in einem unbeständigen Umfeld angestrebt werden. Das Motto lautet: „being Agile“ nicht „doing Agile“⁴². Als „agile Werte“ werden

³⁷ Vgl. <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (abgerufen am 25.02.2019).

³⁸ Für eine detailliertere Auflistung und Erläuterung von weiteren agilen Methoden siehe Hofert (2016, S.15f.). Die agilen Methoden und Frameworks werden im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vorgestellt. Zu den Methoden und Frameworks wird auf die einschlägige Literatur zur weiteren Information verwiesen.

³⁹ In Hofert (2016, S. 17) hebt Hofert hervor, dass es sich bei Scrum und Kanban um agile Frameworks handelt, die nicht unter agile Methoden einzuordnen sind, da Framework komplexere Regelwerke beinhaltet und Methoden eher „handfeste“ Werkzeuge sind. Weitere Quelle vgl. Häusling & Rutz (2017, S.109).

⁴⁰ Vgl. Denning (2016, S.10), Häusling & Rutz (2017, S.110ff.).

⁴¹ Vgl. Häusling & Rutz (2017, S.111).

⁴² Vgl. Denning (2018, S.23).

beispielsweise Commitment, Feedback, Fokus, Kommunikation, Einfachheit, Offenheit, Mut und Respekt genannt.⁴³ Es wird deutlich, dass in erster Linie die sozialen und kommunikativen Aspekte hervorgehoben werden und auf diese Weise im Fokus stehen.⁴⁴ Kommunikation wird hierbei im Stil eines Dialogs und nicht eines Top-Down Befehls verstanden. Besonders die leitende Position wird daher als Schlüsselfigur einer erfolgreichen Umsetzung betrachtet.

Denning hebt die Agilität als Ideologie mit folgender Beschreibung hervor:

„The core idea is not just a new process or methodology, but a different ideology - a different way of viewing and acting in the world. Instead of an ideology of *control* with a focus on efficiency and predictability and detailed plans and internal focus, it's an ideology of *enablement*, with a focus on self-organization, continuous improvement, an iterative approach, and above all, the customer is now central.“⁴⁵

3.2 Agile Führung

In einer agilen Umgebung sind Führungskräfte nicht mehr Kontrolleure, sondern nutzen die Talente ihrer Mitarbeiter und sind deren Förderer.⁴⁶ Ihre Einstellungen und Werte sind der entscheidende Punkt bei der Weiterentwicklung von Organisationen⁴⁷. Eine agile Organisation hat keine Erfolgchancen, wenn das agile Mindset nicht von der Führungsebene gelebt wird.

Als einleitendes Beispiel für eine Führungskraft im agilen Stil kann der Begründer von Netflix Reed Hastings genannt werden. Hastings selbst hat beispielsweise keinen festen Arbeitsplatz⁴⁸, geschweige denn ein eigenes Büro bei Netflix, sondern bevorzugt es an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen direkt bei seinen Mitarbeitern zu sitzen. Der Hintergrund klingt plausibel, wenn auch zunächst etwas ungewohnt: Durch die Nähe zu den Mitarbeitern möchte er deren Themen und Überlegungen aktiv mitbekommen und Interesse an den möglichen Sorgen und Problemen

⁴³ Vgl. Häusling & Rutz (2017, S.110), Hofert (2016, S.10).

⁴⁴ Vgl. Hofert (2016, S.2).

⁴⁵ Siehe Zitat von Denning (2015).

⁴⁶ Vgl. Denning (2016, S. 13)

⁴⁷ Vgl. Laloux (2015, S.41).

⁴⁸ Siehe Interview mit Hastings (Quelle: YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=iHpzMq5zkoE> ab der Minute 10:34).

vermitteln.⁴⁹ Aus der Homepage von Netflix und einigen Interviews mit Hastings können weitere agile Führungseigenschaften abgeleitet werden. Vor allem wird eine offene, breite und bewusste Kommunikation hervorgehoben.⁵⁰ Diese Grundwerte stellen das Vertrauen in die Mitarbeiter und die Freiheit⁵¹, die den Mitarbeitern zur Realisierung der Projekte gewährt wird, dar⁵².

Aufgaben und Eigenschaften agiler Führung

Die im Beispiel benannten Werte Freiheit/ -raum und Vertrauen gehen einher mit der Abgabe von Kontrolle in Richtung der Mitarbeiter. Ein agiles Umfeld zeichnet sich durch sich selbstorganisierende Teams aus. Die Verantwortungsverteilung verändert sich dementsprechend. Die Teams erhalten operationale Verantwortung, wodurch der Anteil an Selbstverantwortung des einzelnen Mitarbeiters gesteigert wird.⁵³ Die Leitung fokussiert den eigenen Schwerpunkt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und koordiniert kooperativ mit den Teams deren Projekte entlang der gemeinsam entwickelten Vision.⁵⁴ Dies gelingt durch einfach formulierte Regeln und dem Verzicht auf die Durchsetzung starrer Anweisung.⁵⁵ Die Verlagerung der Verantwortung auf die Mitarbeiter setzt in erster Linie voraus, dass die Teams von der Führungskraft darauf vorbereitet werden, um sicherzustellen, dass diese „*Verantwortung tragen wollen (Motivation), zu dürfen (Befähigung) und zu können (Kompetenz)*“⁵⁶. Dabei agiert die Führungskraft als Coach und Berater und wird in einigen Quellen auch als „dienende Führung“⁵⁷ bezeichnet. Die Führungskraft erkennt Wissenslücken im Team und trägt zu dessen Weiterentwicklung bei.⁵⁸ Ebenfalls situationsabhängig unterstützt die Führungskraft die Gruppe bei Entscheidungsfindungen und nutzt das Wissen der Gruppe, um mögliche Hindernisse zu überwinden.⁵⁹ Darüber hinaus ist die Ausgestaltung einer

⁴⁹ Vgl. Keese (2017, S.167f).

⁵⁰ Vgl. Netflix Homepage: <https://jobs.netflix.com/culture> (abgerufen am 26.02.2019).

⁵¹ Siehe Interview mit Hastings (Quelle: Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=2fuOs6nJSjY> ab der Minute 2:40).

⁵² Netflix Homepage: <https://jobs.netflix.com/culture> (abgerufen am 26.02.2019).

⁵³ Vgl. Hofert (2016, S.52).

⁵⁴ Vgl. Häusling & Rutz (2017, S.114ff), Goyk & Grote (2018, S.24), Hofert (2016, S.52).

⁵⁵ Vgl. Parker, Holesgrove & Pathak (2015, S.118).

⁵⁶ Siehe Häusling & Rutz (2017, S.116).

⁵⁷ Siehe beispielsweise Hofert (2016, S.49) oder Häusling & Rutz (2017, S.116) oder Parker et al. (2015).

⁵⁸ „bedarfsabhängig“ steht hierbei für das „situative Coachen“, das z. B. in Häusling & Rutz (2017, S.115) benannt wird.

⁵⁹ Vgl. Kissel (2016, S.43), Hofert (2016, S.49), Parker et al. (2015), Häusling & Rutz (2017, S.110).

gesunden Fehlerkultur wesentlich für innovative Ideen und Lernprozesse.⁶⁰ Für eine erfolgreiche Teamarbeit ist es außerdem essenziell, höher frequentierte Feedbackschleifen unter den Teammitgliedern, aber auch von und zur Führungskraft zu etablieren.⁶¹ Diese sollten die jährlichen Mitarbeitergespräche ergänzen. Das Ziel ist es, Probleme und Unzufriedenheiten schneller aufzudecken und zu korrigieren.

Um Netzwerkstrukturen, die eine agile Organisation auszeichnen, sinnvoll zu synchronisieren und um die für die Projekte die benötigte Transparenz sicherzustellen, muss die Führungskraft umfassend auf offene und verständliche Kommunikationsstrukturen zurückgreifen.⁶²

In der Literatur werden agilen Führungskräfte nachfolgende Eigenschaften zugesprochen: Respektvolles Auftreten, Extrovertiertheit, Resilienz einhergehend mit emotionaler Stabilität, Verträglichkeit, Offenheit für Veränderung, Gewissenhaftigkeit, kollaborativer Arbeitsstil, Anpassungsfähigkeit, kreatives Denken und Authentizität.⁶³ Diese Auflistung der Eigenschaften zeigt deutlich eine Entwicklung vom fachlichen Experten zu einem Berater mit stark ausgebildeten Soft Skills.⁶⁴

Annahmen und Voraussetzungen für eine agile Führung

Eine Veränderung zum agilen Führungsstil hin stellt eine große Herausforderung dar, da unter anderem alte Führungsbilder durchbrochen werden müssen. Die Führungskraft muss bereit sein, sich von alten Führungsgewohnheiten zu lösen, Verantwortung und Aufgaben delegieren zu können, sich als Coach, für den die Weiterentwicklung der Teams im Fokus steht, betrachten und sich vom Entscheidungsanspruch der Führungsrolle verabschieden.⁶⁵ Agile Führung ist geprägt von einem Menschenbild in Anlehnung an McGregors „Theory Y“⁶⁶, der intrinsisch hoch motiviert, selbständig arbeitend, reflektierend und engagiert ist.⁶⁷ Hofert hebt hervor, dass dieses Menschenbild

⁶⁰ Vgl. Hofert (2016, S.10) und Goyk & Grote (2018, S.28).

⁶¹ Vgl. Goyk & Grote (2018, S.27).

⁶² Vgl. Goyk & Grote (2018, S.24f.), Hofert (2016, S.10).

⁶³ Vgl. Hofert, 2016 (S.10 u. S.83ff.), Parker et al. (2015, S.118).

⁶⁴ Vgl. Denning (2016, S.14).

⁶⁵ Vgl. Goyk & Grote (2018, S.31).

⁶⁶ Siehe McGregor (1991, S.321) für weitere Informationen zur „Theory X“ und „Theory Y“.

⁶⁷ Vgl. Goyk & Grote (2018, S.24).

in den unterschiedlichen Industriesparten unterschiedlich stark ausgeprägt ist.⁶⁸ Sie setzt außerdem voraus, dass als Grundlage für den Sprung zur agilen Führung ein gewisses Werteverständnis nach kooperativ-partizipativer Führungsansätzen gegeben sein muss.⁶⁹

Aus der Literatur ist zu entnehmen, dass der agile Ansatz vor allem zu den Werten des Unternehmens passen muss; des Weiteren ist es ebenso wichtig, dass sich die Mitarbeiter damit identifizieren können.⁷⁰ Agile Führung beinhaltet Eigenschaften, die sich nicht für jedes Umfeld eignen. Für Bereiche, wie die Produktentwicklung, das Marketing oder die Ressourcenplanung, in denen Innovation und Kreativität wichtige Kriterien für den Erfolg darstellen, eignet sich ein agiler Führungsstil. Hingegen ist der Einsatz in den Bereichen, wie der Buchhaltung, des Einkaufs und der Instandhaltung, auf Grund des hohen Routineanteils weniger sinnvoll.⁷¹

4. Agilität - ein Konzept für das Bibliotheksumfeld

Dieser Abschnitt wird sich auf das agile Gedankengut im Allgemeinen beziehen, da im ersten Schritt geprüft werden muss, ob das agile Mindset für das Bibliotheksumfeld eine Option darstellt und die Voraussetzung für einen sinnvollen Einsatz agiler Führung gegeben ist. Es sind diesbezüglich bisher keine Anwendungsfälle an deutschen Bibliotheken aus der Literatur zu entnehmen, die über einen Einsatz agiler Führung berichten.

Als Institutionen des öffentlichen Sektors sind Bibliotheken in den meisten Fällen als Verwaltungsbetriebe in ihrer Trägerorganisation eingegliedert.⁷² Ein Blick auf die öffentliche Verwaltung zeigt auf, dass das Thema Agilität auch dort an Fahrt aufnimmt. Im deutschen Raum kursiert seit etwa 2016 die Bezeichnung der „agilen Verwaltung“ und das „Forums Agile Verwaltung“ wurde im selben Jahr gegründet. Dessen Ziel ist

⁶⁸ Vgl. Hofert (2016, S.3f.) – Sie verweist darauf, dass Agilität eng mit dem „New-Work“ Gedanken von Frithjof Bergmann verknüpft ist, da die Vertreter von Menschen ausgehen, die aus Leidenschaft ihrer Arbeit nachgehen. Und damit ein wichtiger Pfeiler für die Agilität gegeben ist: die intrinsische Motivation. Diese findet man nach Hofert vor allem in der Digitalindustrie.

⁶⁹ Vgl. Hofert (2016, S.61).

⁷⁰ Vgl. Hofert (2016, S.81).

⁷¹ Vgl. Goyk & Grote (2018, S.33). Auch Kissel (2016, S.43) benennt ähnliche Punkte, wann agile Führung sinnvoll ist.

⁷² Vgl. Vönhof (2018, S.169).

es „die Verwaltung für die Kultur der Agilität zu öffnen“⁷³. Die Hintergründe für die Etablierung dieses Forums sind, wie bereits unter Kapitel 2 aufgeführt, neue Technologien, der Generationswechsel und die Ansprüche an das Gemeinwesen sowie der „Spagat zwischen hoheitlichen Aufgaben und ‚Public Service‘“⁷⁴.⁷⁵

Doch was bedeutet das im Konkreten für das deutsche Bibliothekswesen?

4.1 Ausgangslage im Bibliotheksumfeld

Die eingangs erwähnten Entwicklungen, die im Wirtschaftssektor zu einem Umdenken anregen, wirken sich auch in weiten Teilen auf das Bibliotheksumfeld aus. Das omnipräsente Stichwort der digitalen Transformation führt zu einem Paradigmenwechsel. Dieses spiegelt sich im Wandel von Printmedien zu elektronischen Zugängen und einer bisher nicht dagewesenen Informationsflut wider.⁷⁶ Die Erwartungen der Benutzer, beeinflusst von neuen Wettbewerbern im Informationsbereich wie beispielsweise „Google“, verändern sich. Wesentlich sind die Forderung nach orts- und zeitunabhängigen Zugriffen auf Informationsressourcen, sowie deren gleichzeitige kontextbezogene und personalisierte Filterung. Aus der Digitalisierung entspringen neue Themengebiete wie beispielsweise die „Bibliometrie“, „Digital Humanities“ und „Digital Literacy“.⁷⁷ Neue Themenfelder sprießen wie Pilze aus dem Boden, doch das Kerngeschäft bleibt unverändert bestehen. So zählt die Beschaffung von Büchern, bzw. von Informationen im Allgemeinen, weiterhin zur zentralen Aufgabe.

Die „On-Top“-Mentalität bei gleichbleibenden oder sinkenden Personalressourcen stellt die Bibliothek vor eine wachsende Ungleichung. Der zunehmende Budgetdruck durch Preissteigerungen bei der Beschaffung von Informationsressourcen – wie zum

⁷³ Siehe Homepage des Forum Agile Verwaltung: <https://agile-verwaltung.org/ueber-uns/> (abgerufen am 25.02.2019).

⁷⁴ Definition des Ausdrucks „Public Service“ nach Lévesque und Michl: „Aufgabe ist, als Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger Leistungen zu erbringen – auf Basis dessen, was definiert ist. Dazu gehört auch, für Angebote zu sorgen, die nicht marktfähig sind: Angebote, deren Wert sich nicht rein in Finanzen rechnet oder rechnen sollte, Angebote für Minderheiten, Nothilfe in gesellschaftlichen oder personbezogenen Krisensituationen etc.“ siehe Quelle: Lévesque & Michl (2018, S.44).

⁷⁵ Siehe Homepage des Forum Agile Verwaltung: <https://agile-verwaltung.org/agilitaet-in-der-verwaltung-eine-einfuehrende-uebersicht/> (abgerufen am 25.02.2019), vgl. Michl & Steinbrecher (2018).

⁷⁶ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998, S.6).

⁷⁷ Vgl. Vonhof (2018, S. 170f.), Haricombe & Lusher T. J. (1998, S.7).

Beispiel die Zeitschriftenkrise oder die x-fachen Preisaufschläge auf elektronische Monografien – erschweren es auf die Anforderungen der Forschung und Lehre adäquat einzugehen.⁷⁸ Die gesellschaftlichen Entwicklungen, beispielsweise der Trend hin zum lebenslangen Lernen, führt zu einer demographischen Ausweitung im Studentenprofil.⁷⁹ So wird die Bibliothek als zentraler Ort des Lernens nun verstärkt gefordert, sich den sich ändernden Studienbedingungen (zum Beispiel durch Zunahme von studentischen Gruppenarbeiten/-projekten) anzupassen.⁸⁰ Neben der richtigen Informationsversorgung und dem Fungieren als „dritter Ort“⁸¹, werden Bibliotheken mit einem weiteren Punkt konfrontiert: die Bereitstellung von Infrastrukturen für Formate wie „Open Science“ und „Open Educational Resources“.⁸²

Zusätzlich zu den genannten Herausforderungen unterstehen vor allem Universitätsbibliotheken als Unterorganisationseinheit der Universitätsleitung. Es ist offen, ob eine agile Organisationsausrichtung und Führungsform der Bibliothek von der Universität mitgetragen werde, da eine teilweise agile Organisationsstruktur in Unternehmen häufig mit Konfliktpotential versehen ist.⁸³

4.2 Agile Ströme im Bibliotheksumfeld außerhalb Deutschlands

Über Agilität im Bibliotheksumfeld, allen voran im englischen Sprachraum, wurde bereits Ende der 1990er Jahre gesprochen. Beispielsweise erschien 1998 das Buch mit dem Titel „Creating the Agile Library“ von Haricombe und Lusher. Mit Kapiteln wie „The Agile Organization“, „Managing Change“ und „Users: Their Impact On Planning“ werden agile Werte beschrieben und auf das Bibliothekswesen übertragen.⁸⁴ Als Auslöser für Veränderungen wird die Informationsrevolution, der sich Bibliotheken gegenübersehen, schon erkannt. Weitere Themen, die heute nicht an Aktualität verlo-

⁷⁸ Vgl. Wells (2014, S.31).

⁷⁹ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998, S.84)

⁸⁰ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998, S.84-89), Wells (2014, S.31).

⁸¹ Die Bezeichnung „dritter Ort“ wurde von Ray Oldenburg geprägt. Neben dem „ersten Ort“, unserem Zuhause, und dem „zweiten Ort“, der Arbeitsplatz, zählt der „dritte Ort“ als informeller, öffentlicher Treffpunkt. Für eine detailliertere Definition wird auf den Artikel von Oldenburg (1997) verwiesen.

Vgl. Kohl-Frey (2016, S.473).

⁸² Vgl. Vonhof (2018, S.171).

⁸³ Vgl. Denning (2015).

⁸⁴ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998).

ren haben, werden aufgezeigt, wie zum Beispiel steigende Kosten für die Informationsbeschaffung gegenüber sinkenden Budgetumfängen, die Gefahr vor neuen Wettbewerbern, die in den bibliothekarischen Kompetenzraum dringen.⁸⁵ Als Antwort auf diese Herausforderungen werden die stärkere Ausrichtung auf die Nutzerbedürfnisse sowie die Erweiterung der Mitwirkungsmöglichkeiten von Mitarbeitern und die Verteilung von Verantwortung auf Mitarbeiter hervorgehoben.⁸⁶

Auf dem IFLA Kongress 2013 war das Konzept des „agilen Managements“ in der Programmordnung verankert.⁸⁷ In der „IFLA Erklärung zu Bibliotheken und Entwicklung“ wird im Kontext von Kooperationen mit anderen Institutionen von „Agilen Bibliothekaren“ gesprochen.⁸⁸

Die australische Universitätsbibliothek der UNSW kann als weiteres Beispiel aufgeführt werden. Diese hat 2007 eine Vision für die Bibliothek erstellt, auf deren Basis das weitere Vorgehen bestimmt wurde. Neben einem Wandel zu einer flacheren Organisationsstruktur, die bis zu diesem Zeitpunkt auf einer printerwerbenden Struktur ausgelegt war, wurden auch die aktuellen Serviceangebote hinterfragt und analysiert, um Kapazitäten für neue Aufgabenfelder zu schaffen.⁸⁹

Forsmann und Hansson stellten 2014 auf der IATUL Konferenz die Anwendung agiler Methoden an der schwedischen Universitätsbibliothek Chalmers vor. Unter anderem werden dort die agilen Frameworks Scrum im Rahmen der Softwareentwicklung und User Experience (UX)⁹⁰ für die Evaluierung von Kundenbedürfnissen eingesetzt.⁹¹

Die Bibliothek der Technischen Universität Tampere (TUT) aus Finnland agiert seit ca. 2012 mit agilen Methoden, um primär die Bibliotheksservices weiterzuentwickeln. Die Nutzer werden dabei aktiv über unterschiedliche Feedbackformate in die Entwicklungen miteinbezogen. Aus der entwickelten Vision wurden strategische Ziele durch

⁸⁵ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998, S.7f).

⁸⁶ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998) in Kapitel 1,2 und 6.

⁸⁷ Siehe IFLA Webseite <https://www.ifla.org/news/program-for-joint-session-knowledge-management-with-academic-and-research-libraries> (abgerufen am 03.03.2019).

⁸⁸ Siehe folgende IFLA Webseite <https://www.ifla.org/node/8497> im Bereich „Bibliotheken sind Teil einer Multi-Stakeholder-Gesellschaft“ (abgerufen am 03.03.2019).

⁸⁹ Vgl. Wells (2014, S.32f).

⁹⁰ Für eine einführende Definition wird auf den Beitrag im Gabler Wirtschaftslexikon verwiesen. (Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/user-experience-design-100263/version-368987> abgerufen am 04.03.2019).

⁹¹ Vgl. Forsman D. & Hansson P. (2014, S.7-10).

die Führungsebene abgeleitet und zugleich Verantwortung für konkrete Projekte an die Mitarbeiter abgegeben. Signifikant hervorzuheben ist die Einführung eines Team-Bonus-Systems. In den Projekten wurden iterative Prozesse implementiert, um bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Die Sichtbarkeit und Transparenz der Projekte wird mit Hilfe eines Bibliothekswikis, in dem alle Projektplanungen und Dokumente abgelegt werden, sichergestellt.⁹²

Der obige Absatz stellt einen kleinen Ausschnitt an Beispielen dar, in denen Bibliotheken mit agilen Ansätzen arbeiten. Es ist anzumerken, dass möglicherweise noch viele weitere Bibliotheken nach agilen Werten arbeiten, dies jedoch nicht explizit mit dem Label „agil“ versehen sind.

4.3 Agile Ströme im deutschen Bibliotheksumfeld

In einigen Einrichtungen im deutschsprachigen Raum sind bereits agile Ansätze erkennbar. Meist handelt es sich um die Verwendung von agilen Methoden oder die Orientierung an agilen Frameworks. Scrum Komponenten, im Detail die Verwendung von Sprints, kommen an der Technischen Informationsbibliothek (TIB) für Projekte zum Einsatz.⁹³ Auch das Kommunikations-, Informations-, Medienzentrum (KIM) Konstanz setzt agile Methoden bei der Realisierung von IT-Projekten ein. Die SLUB Dresden orientiert sich nach definierten agilen Prinzipien angelehnt an das agile Manifest.⁹⁴

Die agile Methode „Design Thinking“ ist derzeit bei der Ausgestaltung von öffentlichen Bibliotheken sehr gefragt. In Deutschland kam sie beispielweise bei der Stadtbibliothek Köln-Kalk⁹⁵ und der Zweigstelle Hubland der Stadtbibliothek Würzburg⁹⁶ zur Anwendung. Der Gedanke des „Design Thinking“ ist es, zum einen aus der Perspektive des Nutzers die Anforderungen an das Vorhaben zu definieren und zum anderen die Nutzer aktiv in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. 2014 wurde ein eigenes

⁹² Vgl. Niemi-Grundström (2014, S.482f.).

⁹³ Vgl. Strobel (2017, S.83).

⁹⁴ Siehe Folie 7 aus der Präsentation „In die Zukunft steuern“ (Quelle: https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/34902/1/20160211_B09_02_Rodejohann_In%20die%20Zukunft%20steuern.pdf abgerufen am 04.03.2019).

⁹⁵ Vgl. Scheurer & Vogt (2017, S.512-515).

⁹⁶ Mehr Informationen zum Vorgehen in der Stadtbücherei Würzburg unter <https://blog-stadtbuecherei-wuerzburg.de/design-thinking-fuer-dummies/>.

Design Thinking Toolkit speziell für Bibliotheken in Kooperation mit dem Unternehmen IDEO erstellt.⁹⁷

Das Einbeziehen und Abfragen, meist in iterativen Schleifen, von Nutzermeinungen findet man im Bibliothekswesen an vielen Stellen. Vorzugsweise in den Bereichen der Evaluation und Entwicklung von Services für Nutzer oder der Ausgestaltung von Bibliotheksräumen. Dies entspricht dem Grundgedanken des agilen Manifests, sich in erster Linie nach den Wünschen der Nutzer zu orientieren. So wurden zum Beispiel im Fall der Sanierung des KIM in Konstanz während der Renovierungsarbeiten sowohl die universitären Entscheidungsträger als auch die Studenten einbezogen. Diese konnten unter anderem anhand einer Kommentarwand ihre Meinungen und Wünsche zur zukünftigen Bibliothek äußern.⁹⁸

Einen weiteren Schritt, den das KIM in Konstanz gegangen ist, ist die Annäherung an den Ansatz cross-funktionaler Teams über die Fusion von Bibliothek, Rechenzentrum und EDV-Abteilung.⁹⁹ Auch wenn das Organigramm klassisch hierarchisch aufgebaut scheint, arbeiten auch Mitarbeiter in internen Arbeitsgruppen quer über Bibliotheks- und IT-Abteilungen zusammen. Dieses Format entspricht dem Grundgedanken cross-funktionaler Teams, Mitarbeiter mit unterschiedlichem Wissensspektrern für Projekte zusammenzuführen.

Dass das Thema weiter an Präsenz gewinnt, lassen auch die Veranstaltungen wie der Workshop „Agiles Arbeiten“, der vom VDB-Regionalverband Südwest im Februar diesen Jahres organisiert wurde, oder das erste „MeetUp – Agile Bibliotheken“¹⁰⁰ auf dem Bibliothekskongress 2019 in Leipzig, erahnen.

⁹⁷ Für weiterführende Informationen siehe Homepage des Projekts: <http://designthinkingforlibraries.com/> (abgerufen am 04.03.2019).

⁹⁸ Vgl. Kohl-Frey (2016, S.469).

⁹⁹ Vgl. Kohl-Frey (2016, S.475), Vonhof (2018, S.175).

¹⁰⁰ Nähere Informationen hierzu siehe <https://agile-verwaltung.org/2019/02/21/1-meetup-agile-bibliotheken-am-20-3-2020-auf-dem-bibliothekskongress-in-leipzig/> (abgerufen am 04.03.2019).

4.4 Agilität – ein potenzieller Ansatz für deutsche Bibliotheken

Orientiert man sich an den Einsatzkriterien für agile Methoden, wie beispielsweise in Goyk und Grotke beschrieben,¹⁰¹ sind diese im Bibliotheksumfeld gegeben. Neue Themen wie „Open Science“ stellen komplexe Herausforderungen dar, deren Entwicklung nicht klar vorhersehbar ist. Die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Nutzern, im Sinne von Kunden, ist in den Bibliotheken sowohl gegeben als auch für ein besseres Verständnis der heutigen Herausforderungen im wissenschaftlichen Umfeld erforderlich. So könnte daraus abgeleitet werden, dass ebenfalls die Rahmenbedingungen für einen sinnvollen Einsatz von agiler Führung und Organisationsstruktur gegeben sind. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass Bibliotheken, als Teilsysteme von Trägerorganisationen, an übergeordnete Strukturen gebunden sind.¹⁰² Eine agile Organisationsstruktur und Führung im Bibliothekswesen würde zwangsläufig mit einem Umdenken in der öffentlichen Verwaltung einhergehen. Bestrebungen hierfür lassen sich z.B. durch das Forum Agile Verwaltung erkennen, was deutlich macht, dass das Interesse für das Thema durchaus besteht. Möglicherweise funktionieren Bibliotheken wieder, ähnlich der Einführung der „Neuen Steuerungsmodelle“ im Rahmen des Konzepts des „New Public Management“, als Vorreiter¹⁰³ für den Einsatz agiler Ansätze.

Eine weitere Herausforderung stellt der Umgang mit routinierten Geschäftsgängen in einem agilen Umfeld dar. Wie in Kapitel 4.1 aufgezeigt, kommen im Bereich des Bibliothekswesens zwar neue Themen hinzu, das Kerngeschäft der Literaturbeschaffung bleibt jedoch weiterhin der zentrale Bestandteil. In diesem Rahmen dienen routinierte Prozesse der Sicherung von zuverlässiger und schneller Abwicklung von (Kunden-)Bestellungen. Cross-funktionale Teams und Netzwerkstrukturen könnten sich in diesem Fall eher als hinderlich und verzögernd auswirken. Die agilen Ausführungen in der Literatur zeigen nicht auf, wie mit routinierten Prozessen umzugehen ist, sondern legen den Fokus auf ein Umfeld mit innovativen und neu zu entwickelnden Produkten. Der Einsatz von agilen Methoden birgt Möglichkeiten für einen Teil des Bibliotheksumfelds. Vorzugsweise in Projekten mit sich weiterentwickelnden Ansprüchen und neuen Themenfeldern besteht ein großes Potential für einen erfolgreichen Einsatz.

¹⁰¹ Vgl. Goyk & Grote (2018, S.33).

¹⁰² Vgl. Vonhof (2018, S.172).

¹⁰³ Vgl. Vonhof (2018, S.172).

Auch als Vorteil kann es sich erweisen, das agile Mindset in Bibliotheken zu forcieren, da es wichtige Grundanforderungen für ein kollegiales und innovatives Arbeitsumfeld liefert und den Weg für einen möglichen Strukturwandel ebnet.

Der Gedanke von sich selbstorganisierenden cross-funktionalen Teams hat meist eine positive Konnotation. Korn weist in seiner Veröffentlichung aber darauf hin, dass Teams auch dazu tendieren können, höhere Risiken einzugehen, dass der Entscheidungsprozess mehr Zeit benötigt, dass es innerhalb von Teams zu Rangordnungen kommen kann und dass unter Zeitdruck wichtige Schritte, wie beispielsweise das Reflektieren der Teamarbeit, zu kurz kommen können.¹⁰⁴ Diesen Gefahren müssen Führungskräfte entgegenwirken können.

Die Entwicklung hin zu einer agilen Organisationsform und Führung - falls sich diese aufgrund der nicht unerheblichen Anteile routinierter Geschäftsgänge als erstrebenswert erweist - würde auf jeden Fall einige Zeit benötigen.¹⁰⁵ Der Sprung zu einer Organisationsumstrukturierung nach agilem Vorbild bedarf intensiver Aufklärungsarbeit, damit die Veränderungen nicht als Gefahr wahrgenommen werden.¹⁰⁶

Abschließend kann, wie Hofert es prägnant formuliert, festgehalten werden: *„Jeder, der führt, kann ganz unabhängig von seinem „Konzept“ schlecht führen oder gut.“*¹⁰⁷

5. Ausblick

Es wird deutlich, dass Bibliotheken nach Möglichkeiten suchen, besser mit dem Paradigmenwechsel umzugehen. Die Konzepte der Agilität können dazu beitragen – vorausgesetzt diese werden auch richtig etabliert. Hierbei liegt es vor allem an den Führungskräften der Bibliotheken das agile Mindset in der eigenen Institution zu verfestigen und die Mitarbeiter an agile Methoden heranzuführen.

¹⁰⁴ Vgl. Korn (2015, S.66).

¹⁰⁵ Siehe auch eine Analyse von Batt (1999), die die Stärken und Schwächen von Total Quality Management und selbst-organisierenden Teams zu Massenproduktionsansätzen im Bereich des Kundenservice und Vertrieb gegenüberstellt. Unter anderem werden Gründe benannt, wann eine Einführung von Teams nicht sinnvoll ist Batt (1999, S.557).

¹⁰⁶ Vgl. Haricombe & Lusher T. J. (1998, S.25).

¹⁰⁷ Siehe Hofert (2016, S.40).

Für die Generierung des benötigten Wissens für neue Themenfelder sind ausgebaute Netzwerkstrukturen und eine offene Kommunikation das Fundament. In diesem Bereich befindet sich das Bibliothekswesen auf einem guten Weg. Daher ist es zum gegenwärtigen Zeitpunkt entscheidend, Strukturen zu schaffen, die eine schnelle und flexible Reaktion auf neue Entwicklungen ermöglichen. Denn, um es ganz nach Heraklit von Ephesos festzuhalten, gilt doch: „*Nichts ist so beständig wie der Wandel*“.

Literatur

- Antons, K. (1973). Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken. Göttingen: Hogrefe.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 539–564.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>.
- Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. The management of innovation and change series. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Denning, S. (2015). More On Why Managers Hate Agile: Part 2. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/01/28/more-on-why-managers-hate-agile/#469f30a310ea> (abgerufen am 02.02.2019).
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17.
- Denning, S. (2018). The Challenge of Leadership in the Age of Agile. *Leader to Leader*, 2018(89), 20–25. <https://doi.org/10.1002/ltl.20371>.
- Forsman D. & Hansson P. (2014). Introducing Agile principles and management to a library organization. <https://docs.lib.purdue.edu/iatul/2014/plenaries/1/> (abgerufen am 02.02.2019).
- Goyk, R. & Grote, S. (2018). Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Deutschland: Springer Verlag.
- Haricombe, L. J. & Lusher T. J. (1998). Creating the Agile Library: A Management Guide for Librarians. London: Greenwood Press.
- Häring, K. & Litzcke, S. (2014). Führungskompetenzen lernen: Eignung, Entwicklung, Aufstieg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Häusling, A. & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 105–122). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7_6.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>.
- Hofert, S. (2016). Agiler Führen: Einfache Maßnahmen Für Bessere Teamarbeit, Mehr Leistung und Höhere Kreativität. Wiesbaden: Gabler.
- Hoffmann, J. & Roock, S. (2018). Agile Unternehmen: Veränderungsprozesse gestalten agile Prinzipien verankern Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Keese, C. (2017). Silicon Germany: Wie wir die digitale Transformation schaffen. München: Penguin Verlag.
- Kissel, K. (2016). Agile Führung: Ist das wirklich neu? *Wissensmanagement : Das Magazin Für Digitalisierung, Vernetzung Und Collaboration*, 6(18), 42–43.

- Kohl-Frey, O. (2016). Bibliothek als Ort, Bibliothek als Organisation, Bibliothek im Wandel: Räumliche, funktionelle und organisatorische Veränderungen an der Universität Konstanz im Vergleich zum Gründungskonzept. *Bibliothek Forschung Und Praxis*, 40(3), 468–475. <https://dx.doi.org/10.1515/bfp-2016-0046> (abgerufen am 02.02.2019).
- Korn, H.-P. (2015). Agile Führungskultur. In S. Scherber & M. Lang (Hrsg.), *Agiles Management. Agile Führung: Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen* (S. 59–93). Düsseldorf: Symposion Publ.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lévesque, V. (2018). Agilität: Alter Wein, nur neue Schläuche? Ist das Kunst oder kann das weg? <https://agile-verwaltung.org/2018/12/13/agilitat-alter-wein-nur-neue-schlauche-ist-das-kunst-oder-kann-das-weg/comment-page-1/#comment-3952> (abgerufen am 01.10.2019).
- Lévesque, V. & Michl, T. (2018). Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung? Warum eigentlich agil? – Laut nachgedacht entlang diskussionsbestimmender Stich- und Schlagworte. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 41–51). Berlin, Heidelberg: Gabler.
- McGregor, D. (1991). The Human Side of Enterprise. In H. J. Leavitt (Hrsg.), *Readings in managerial psychology* (S. 314–324). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Michl, T. & Steinbrecher, W. (2018). Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung“ brauchen? In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 23–40). Berlin, Heidelberg: Gabler.
- Nagel, R. N. & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. Diane Publishing.
- Niemi-Grundström, M. (2014). Developing, evaluating and managing library with agile methods. *Library Management*, 35(6/7), 481–485. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2014-0022>.
- Oldenburg, R. (1997). Our vanishing third places. *Planning Commissioners Journal*, 25(4), 6–10.
- Parker, D. W., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>.
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen: Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Randall, R. M. (2014). Agile at IBM: Software developers teach a new dance step to management. *Strategy & Leadership*, 42(2), 26–29. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0003>.
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Rutz, B. (2016). Agile Führung: Die Pyramide steht Kopf. *Wirtschaft + Weiterbildung*, 28(1), 26–29.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Scheurer, B. & Vogt, H. (2017). Bibliotheksplanung mit Design Thinking und Design Planning. *BuB*, (10), 512–515. <https://b-u-b.de/wp-content/uploads/2017-10.pdf> (abgerufen am 02.02.2019).

- Strobel, S. (2017). Developing the Web Portals of the German National Library of Science and Technology: Tools and Workflows Used. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 5(1), 79–88.
- Vonhof, C. (2018). Bibliotheken und Agilität: Welten begegnen sich? In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 162–183). Berlin, Heidelberg: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1> .
- Wells, A. (2014). Agile management: Strategies for success in rapidly changing times – an Australian University Library perspective. *IFLA Journal*, 40(1), 30–34. <https://doi.org/10.1177/0340035214526539> .
- Willenbrock, H. (2019). Eine Bank auf Speed. https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2018/lebensmittel/ing-diba-eine-bank-auf-speed?utm_source=zeit&utm_medium=parkett (abgerufen am 01.10.2019).