

027.7 • Beiträge zum Schweizer Bibliothekskongress 2025

Bericht zum Workshop „Erfolgsfaktoren und Grenzen von Partizipation in Veränderungsprozessen in Bibliotheken“

Ladina Tschander Rudolf Mumenthaler

Published on: Mar 13, 2026

URL: <https://0277.pubpub.org/pub/4jk55xzg>

License: [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC-BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRACT¹

Der „Freundeskreis“ hat am Schweizer Bibliothekskongress 2025 in Bern eine Workshop-Session bestritten, die den Abschluss seiner Kongressbeiträge im Jahr 2025 bildete. In diesem Jahr besuchte der Freundeskreis Bibliothekskonferenzen im deutschsprachigen Raum und diskutierte in seinen Veranstaltungen jeweils rund um das Thema „Veränderung“ mit den Teilnehmenden.

The “Circle of Friends” held a workshop session at the Swiss Library Congress 2025 in Bern, which marked the conclusion of its contributions to the congresses in 2025. This year, the Circle of Friends attended library conferences in German-speaking countries and held discussions with participants on the topic of “change” at each of its events.

**Der Freundeskreis – ein kollegialer Resonanzraum für
Organisationsentwicklung in Bibliotheken**

Der Freundeskreis ist ein informelles Netzwerk von Leitungsverantwortlichen aus fünf wissenschaftlichen Bibliotheken in vier Städten und drei Ländern: der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin, der Universitätsbibliothek Frankfurt am Main, der Universitätsbibliothek Wien, der Universitätsbibliothek Zürich sowie der Zentralbibliothek Zürich. Die Gruppe tauscht sich regelmäßig und vertrauensvoll über Erfahrungen in Change-Projekten und der Organisationsentwicklung aus. Im Mittelpunkt steht dabei die gemeinsame Reflexion typischer Situationen, Herausforderungen und Meilensteine, die in Veränderungsprozessen immer wieder auftreten – auch wenn jede Bibliothek ihre eigenen Rahmenbedingungen mitbringt. Konkrete Themen, die der Freundeskreis bearbeitet, umfassen etwa den Umgang mit nachlassender Veränderungsbereitschaft bei der Implementierung neuer Strukturen, die Wertschätzung von Mitarbeitenden aus traditionellen Bibliotheksbereichen in Transformationsprozessen, die Frage nach dem richtigen Verhältnis von großen strategischen Würfeln und kleineren, punktuellen Maßnahmen sowie die Rolle und Grenzen von Partizipation in Change-Prozessen.

Die Erkenntnisse aus den Diskussionen hat der Freundeskreis 2024 und 2025 aktiv in die bibliothekarische Fachöffentlichkeit in Form von Hands-on-Labs, Workshops und Podiumsgesprächen an verschiedenen Kongressen (wie BiblioCon, Österreichischer und Schweizer Bibliothekskongress) eingebracht. Die Ergebnisse wurden jeweils dokumentiert und mit den Teilnehmenden geteilt.

Das Format des Freundeskreises versteht sich bewusst als komplementär zu anderen Austauschformaten: Es ist persönlicher und vertiefender als große Netzwerkveranstaltungen oder Round Tables, aber breiter angelegt als der rein bilaterale Austausch. Diese mittlere Skalierung schafft einen besonderen Resonanzraum, in dem Bibliotheksleitungen ihre laufenden Prozesse kollegial reflektieren, Nuancen ausloten und Handlungsoptionen

entwickeln können – ohne den Druck, Kontroversen zu erzeugen, aber mit dem Anspruch, konkret und ehrlich zu sein.

Partizipation in Veränderungsprozessen – eine Diskussion im Rahmen des Schweizer Bibliothekskongresses

Nachdem in Hamburg (2024) die Muster des Change-Prozesses behandelt wurden ([Brandtner et al., 2024](#)), in Bremen der Freundeskreis einen Einblick in die jeweiligen Werkstätten gab und in Wien die Teilnehmenden durch eine kollegiale Beratung zu Herausforderungen im Change geführt wurden, nahm sich der Freundeskreis in Bern vor, das Thema „Partizipation“ in all seinen Facetten mit den rund 30 Workshop-Teilnehmenden zu diskutieren.

Partizipation ist in Veränderungsprozessen von Bibliotheken zu einem zentralen Thema geworden. Doch wie gelingt echte Beteiligung, wo liegen ihre Grenzen und was lässt sich daraus für die Führungspraxis ableiten? Dies wurde intensiv in einem „Fishbowl“-Setting diskutiert. Zum Auftakt des Workshops erlaubte sich der Freundeskreis ein kleines Experiment: Die Teilnehmenden kamen in den Raum, sahen zum einen den Freundeskreis auf Stühlen sitzend und zum anderen einen Stuhlhaufen, zusammengehalten mit Absperrband. Die Erwartung war, dass die Teilnehmenden irritiert sind, nicht genau wissen, was zu tun ist, und schließlich im gemeinsamen Gespräch entscheiden, wie sie vorgehen wollen – eine erste Art, partizipativ teilzunehmen. In der Realität waren alle Phasen sehr verkürzt, weil jemand nach kurzem Blick-Check beherzt zum Stuhlhaufen ging und mit dem Entwirren des Absperrbandes startete. Nach kurzer Zeit saßen alle Teilnehmenden in einem Stuhlkreis, ohne dass es des Zutuns des Freundeskreises bedurft hätte, der ein bisschen erstaunt über die schnelle Problemlösung war. Nach der Begrüßung wurde das Diskussionssetting „Fishbowl“ erläutert.

Das Fishbowl ist eine Moderationsmethode für Gruppendiskussionen. Das Setting sah vor, dass sich vier Personen auf die freien Stühle im Inneren des Stuhlkreises setzen und über eine vom Freundeskreis gestellte Frage miteinander diskutieren. Der Rest der Gruppe saß außen herum und beobachtete zunächst nur, ohne sich einzumischen. Daher kommt auch der Name der Methode: Die Außenstehenden beobachten die innere Gruppe wie Fische in einem Goldfischglas.

Als Diskutant konnte man selbst entscheiden, wann man den inneren Kreis verlassen möchte. Sobald ein Stuhl frei war, konnte dieser von jemandem aus dem Außenkreis eingenommen werden. Hatte jemand vom Außenkreis einen Diskussionsbeitrag, stand sie oder er auf, worauf eine:r den inneren Kreis verlassen musste.

Die Methode verlangsamt und strukturiert Diskussionen auf produktive Weise, verhindert, dass viele Stimmen gleichzeitig durcheinanderreden, und fördert aktives Zuhören. Sie eignet sich besonders gut für kontroverse oder komplexe Themen, bei denen es wichtig ist, verschiedene Perspektiven sorgfältig zu hören und abzuwägen – also auch für Themen wie Partizipation in Change-Prozessen.

Folgende Zusammenfassung dokumentiert wesentliche Erkenntnisse aus der gemeinsamen Diskussion. Diese wurden während der laufenden Diskussion stichwortartig auf Kärtchen festgehalten und im Anschluss gruppiert und im Plenum besprochen.

Erfolgsfaktoren von Partizipation

Haltung und Kultur

Die Grundlage jeder erfolgreichen Partizipation ist Vertrauen. Es bildet die zentrale Basis für Veränderungsbereitschaft und entsteht durch Ehrlichkeit, Transparenz und Empathie. Wo diese Werte gelebt werden, entsteht Glaubwürdigkeit – eine Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen. Ebenso wichtig ist eine offene, lernorientierte Organisationskultur: Ist die Veränderung bzw. das Interesse an steter Weiterentwicklung als institutioneller Wert verankert, wird ein Klima, in dem Wandel leichter fällt, geschaffen. Beteiligung kann dies unterstützen. Sie ist aber keine Selbstverständlichkeit, sondern muss erlernt und kontinuierlich gepflegt werden.

Rahmenbedingungen und Struktur

Partizipation braucht klare Rahmenbedingungen. Definierte Zuständigkeiten für Personal, Finanzen und Leitung sind ebenso notwendig wie ein gemeinsames Verständnis davon, was Beteiligung konkret bedeutet. Entscheidend ist die Unterscheidung zwischen Mitreden und Mitentscheiden: Nicht jede Stimme hat auf jeder Ebene das gleiche Gewicht, und das muss transparent kommuniziert werden. Partizipation ist keine Basisdemokratie. Sie erfordert zudem Zeit und Geduld – Prozesse dürfen und sollen wachsen, ohne dass schnelle Ergebnisse erzwungen werden.

Kommunikation

Eine offene und klare interne Kommunikation ist ein entscheidender Gelingensfaktor. Zu Beginn eines Prozesses sollte gemeinsam geklärt werden, in welchen Bereichen Beteiligung gewünscht und möglich ist. Am Ende ist es ebenso wichtig, sichtbar zu machen, wo der eingebrachte Input tatsächlich Einfluss hatte. Diese Rückkopplung ist ein Ausdruck von Wertschätzung und stärkt das Vertrauen in zukünftige Beteiligungsprozesse.

Verantwortung und Engagement

Partizipation bedeutet nicht nur Mitsprache, sondern auch Mitverantwortung. Wer eingebunden wird, übernimmt einen Teil der Verantwortung für den Prozess und sein Ergebnis. So gilt es, den Blick auf das Gesamtsystem zu erheben und dabei sowohl bei der inhaltlichen Entwicklung als auch bei der anstehenden Umsetzung Verantwortung zu übernehmen. Dieses Empowerment stärkt die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und fördert echtes Engagement. Damit Beteiligung gelingt, muss sie von allen Ebenen – von

der Leitung bis zur einzelnen Mitarbeiterin oder zum einzelnen Mitarbeiter – ernsthaft gewollt und unterstützt werden.

Umgang mit Emotionen

Angst und Widerstand sind normale, zu erwartende Begleiter in Veränderungsprozessen. Es wäre unrealistisch und kontraproduktiv, diese Reaktionen zu ignorieren oder kleinzureden. Stattdessen gilt es, Ängste offen anzusprechen, ernst zu nehmen und Raum dafür zu schaffen. Es kann hilfreich sein, dafür ein Change-Team als neutrale Instanz in der Organisation zu benennen, das Sorgen und Nöte, Unklarheiten oder Fragen wie auch Ideen und Inputs der Mitarbeitenden aufnehmen und diese in den Changeprozess einfließen lassen kann.

Auch Konflikte gehören dazu: Veränderung ist kein reibungsloser Prozess, und wer das anerkennt, schafft eine ehrlichere und tragfähigere Grundlage für die Zusammenarbeit. Konflikte müssen ausgesprochen werden und gemeinsam Lösungen ausgehandelt werden – auch wenn dies schmerzhaft sein kann. Oftmals ist man versucht, dem Konflikt mit weiteren Workshops auszuweichen. Meist trägt dies aber mehr zur Ermüdung bei als zur Konfliktlösung.

Grenzen und Herausforderungen der Partizipation

Organisatorische und strukturelle Grenzen

Jede Organisation trägt ihre Geschichte, ihre Hierarchien und ihr spezifisches Rollenverständnis mit sich – und diese prägen den Handlungsspielraum für Partizipation erheblich. Diese Erfahrungen müssen bei den Chancemaßnahmen berücksichtigt werden und beeinflussen die Partizipation entscheidend.

Genauso wichtig wie die organisationale Vergangenheit ist die über die Jahre gewachsene Identität innerhalb der Organisation. In der Beteiligung der Mitarbeitenden kann diese angesprochen werden und gemeinsam kann an der Identitätsveränderung gearbeitet werden. Dies geht nur mit Beteiligung und braucht Zeit.

Beteiligung und Motivation

Nicht alle Mitarbeitenden wollen oder können sich in gleichem Maße beteiligen – und das ist legitim. Freiwilligkeit ist ein wesentliches Prinzip echter Partizipation. Gleichzeitig gilt es, als Führungsperson zu akzeptieren, dass man nicht immer alle mitnehmen kann. Man muss aber denjenigen, die sich beteiligen wollen, alle Informationen und Datenzugänge geben, damit sie fundiert mitdiskutieren oder entscheiden können.

Im Verlauf längerer Veränderungsprozesse kann eine gewisse Beteiligungsmüdigkeit entstehen, die es zu beobachten und anzusprechen gilt. Beteiligung muss deshalb auf mehreren Ebenen gedacht werden: inhaltlich, emotional und praktisch.

Erwartungen und Realismus

Ein häufiges Missverständnis ist die Gleichsetzung von Partizipation mit Basisdemokratie. Klares Erwartungsmanagement ist daher unerlässlich: Beteiligung bedeutet nicht Mitsprache in allem. Sie bedingt einen Rahmen, damit allen klar ist, wann Mitarbeitende entscheiden, wann Mitarbeitende mitentscheiden oder wann Mitarbeitende angehört werden. Dies ist grundlegend dafür, dass nicht das Gefühl der Scheinpartizipation entsteht. Es geht darum, den Unterschied zwischen echter Mitgestaltung und bloßer Rückversicherung zu erkennen und zu benennen, um Enttäuschungen zu vermeiden.

Ebenso wichtig ist ein verständlicher und überzeugender Handlungsgrund – ein sogenannter „Case for Action“ –, der Orientierung gibt und erklärt, warum Veränderung notwendig ist, wohin sie führen soll und welchen Nutzen sie bringt.

Zusammenstellung der zentralen Einsichten

Aus der Diskussion lassen sich einige übergreifende Schlussfolgerungen ziehen. Partizipation ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Stärkung von Engagement, Verantwortung und Lernkultur in der Organisation. Führung und Partizipation schließen sich dabei nicht aus – im Gegenteil: Die Leitung hat die Aufgabe, den Rahmen zu setzen und Orientierung zu geben, innerhalb dessen Beteiligung sinnvoll möglich ist. Echte Beteiligung entsteht nicht durch formale Strukturen allein, sondern durch gelebte Werte. Hierbei kann ein Changeteam unterstützen. Wenn man sich für Beteiligung entscheidet, ist es zentral, dass man diese ernst nimmt. Die Führung muss kompromissbereit sein und zulassen, dass die Mitarbeitenden ggf. einen anderen Weg einschlagen. Keinesfalls sollte Partizipation zur reinen Imagepflege genutzt werden. Partizipation ist für alle anstrengend und aufreibend, aber zuletzt auch zielführend und gewinnbringend. Schließlich ist die Reflexion über Grenzen, Rollen und Erwartungen selbst Teil des partizipativen Lernprozesses – und damit ein Zeichen organisationaler Reife.

Footnotes

1. In diesem Artikel wurde [Claude AI](#) für eine erste Zusammenstellung der Gesprächsergebnisse genutzt. ↵

References

- Brandtner, A., Bruns, K., Lee, M., Mumenthaler, R., Poth, D., Riesenweber, C., Tschander, L., & Weber, A. (2024). Mustererkennung in Change-Projekten und Organisationsentwicklung. *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal* / Herausgeber VDB, 11(4), 1–7. <https://doi.org/10.5282/O-BIB/6073> ↵