

Beiträge zum Buch- und Bibliothekswesen

Herausgegeben von
Michael Knoche und Sven Kuttner

Band 56

2013

Harrassowitz Verlag · Wiesbaden



Neue Führungskräfte in Bibliotheken

Erfahrungsberichte aus der Praxis

Herausgegeben von
Kristin Futterlieb und Ivo Vogel

2013
Harrassowitz Verlag · Wiesbaden

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

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek
The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche
Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the internet
at <http://dnb.dnb.de>

Informationen zum Verlagsprogramm finden Sie unter
<http://www.harrassowitz-verlag.de>

© Otto Harrassowitz GmbH & Co. KG, Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen jeder Art, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
für die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Satz und Layout: Birgitt Sippel

Druck und Verarbeitung: Memminger MedienCentrum AG

Printed in Germany

ISSN 0408-8107

ISBN 978-3-447-06876-5

Inhalt

Gabriele Beger	
Vorwort	7
Kristin Futterlieb / Ivo Vogel	
Neue Führungskräfte in Bibliotheken: Erfahrungsberichte aus der Praxis.....	13
Sabine Gehrlein	
Anspruch und Wirklichkeit – den eigenen Führungsstil entwickeln	19
Regina Goldschmitt	
Führung verändert	25
Timo Glaser	
Zwischen Führen und Geführtwerden	37
Linda Thomas	
Generationenwandel: Personalmanagement im Bibliothekswesen.....	51
Katharina Beberweil	
Leadership in-between: eine Reflexion über den Spagat zwischen Vorbildfunktion und Teamplayer-Dasein.....	61
Elke Roesner	
Organisations- und Personalentwicklung in der ZB MED verankern Oder: Was hat OE/PE mit Polarforschung gemeinsam?.....	67
Bernhard Mittermaier	
Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems – Erfahrungen in einer Spezialbibliothek	79
Hans Georg Becker	
Die Abteilung Projektentwicklung an der Universitätsbibliothek Dortmund.....	93
Simon Xalter	
Nichts ist so konstant wie die Veränderung – Bibliotheksmanagement von Teilbibliotheken aus praktischer Sicht.....	103
Thorsten Meyer	
Das Theorie-Praxis-Problem – Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement	117

Gudrun Hoinkis „Funktioniert doch“ – Veränderungsprozesse in der Dienstbibliothek des Geheimen Staatsarchivs PK.....	129
Elisabeth M. Edhofer Development: Sponsoring und Fundraising an der Österreichischen Nationalbibliothek	139
Eric Steinhauer „Jedem Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.“ Den Erwerbungssetat einer Universitätsbibliothek verantworten	151
Anne Christensen Leitgedanke „Ermöglichen“: Herausforderungen in einer Benutzungsabteilung ..	161
Ulrike Junger Aus zwei mach eins: wie aus zwei Sacherschließungsabteilungen die Abteilung Inhaltserschließung der DNB wird	173
Andreas Lütjen „(...) ist zum nächstmöglichen Termin die Stelle eines Leiters/einer Leiterin der Zentralen Kirchlichen Bibliotheksstelle zu besetzen.“	185
Kristin Futterlieb Zwischen Führungskraft und Embedded Librarian – Zur Rollenfindung im sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut	203
Ivo Vogel Leitung eines Sondersammelgebietes / Fachinformationsdienstes – Herausforderung durch Anforderung.....	215
Anne Barckow Neu im Job – MARC 21 als Herausforderung und Chance	229
Anhang	245

Zum Geleit

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

die Herausgeber dieses Sammelbandes baten neue Führungskräfte um ihre ganz persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse, die für Sie von Interesse sein könnten und Ihnen beim Start in Ihre Führungsposition helfen. Allen Beiträgen ist gemein, dass sie ausgehend von persönlichen Erfahrungen in hoher Qualität verallgemeinerte Schlussfolgerungen bieten. So werden aus erster Hand Methoden der Führungs- und Personal- und Organisationsentwicklung dargestellt, sei es bei der Entwicklung einer völlig neuen Einrichtung, der Fusion bestehender oder der Reorganisation traditioneller Verfahren. Da ich selbst die Hühnerleiter vom Azubi bis zur Direktorin geklettert bin, viele junge Führungskräfte begleiten durfte und so die kleinen und großen Hindernisse und Herausforderungen kennenlernen konnte, gebe auch ich sehr gern meine Erfahrungen an Sie weiter. Dabei habe ich bewusst den Einstieg etwas früher als die Autorinnen und Autoren gewählt, nämlich bei dem Entschluss Führungskraft zu werden, um dann ein eher persönliches Fazit aus über 20 Jahren Leitungstätigkeit für Sie zu ziehen.

1. Was ist Karriere?

Sie wollen Karriere machen und fragen sich wie? Um Karriere zu machen müssen drei wesentliche Bausteine zusammentreffen: Wissen, Wille und Glück. *Wissen* bedeutet in erster Linie Fachwissen. Sie sollten herausragendes besitzen und dieses stets weiter pflegen und dabei schauen, welche Entwicklungen sich abzeichnen. *Wille* bedeutet, sie müssen wirklich Führung und Verantwortung übernehmen wollen und dabei keine Kompromisse eingehen. Besonders Frauen sind nach wie vor oft ambivalent, wenn es um die Entscheidung zwischen Karriere oder Familie geht. Es geht beides, und das müssen Sie wollen! Nicht zu unterschätzen ist der Faktor *Glück*. Wissen und Willen allein reichen nicht aus, wenn nicht die passende Stelle zur Besetzung ansteht. Positiv ausgedrückt: wenn eine Stelle ausgeschrieben oder Ihnen angetragen wird und Sie das nötige Wissen besitzen, dann nutzen sie den glücklichen Umstand und zeigen Sie Willen und greifen Sie ohne Zögern zu.

Karriere ist jeder Schritt der beruflichen Weiterentwicklung mit einem Verantwortungsbereich, den Sie bewusst übernehmen und der Ihren Vorstellungen von beruflicher Tätigkeit entspricht. Der erste Schritt zur Karriere ist stets, sich bewusst zu machen, dass man mitgestalten will und die Kreativität und Innovation spürt, die man an verantwortlicher Stelle einbringen möchte. Führungskraft zu sein, bedeutet

immer Verantwortung zu übernehmen, für das eigene Handeln, das der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit letztendlich für die gesamte Einrichtung.

An dieser Stelle noch ein ganz persönlicher Hinweis: Damit Karriere nicht krank macht, sollte man sich zu dieser nicht zwingen, denn Verantwortung muss immer auch Spaß machen dürfen. Ich darf deshalb Ihre Aufmerksamkeit auf die folgenden Absätze lenken:

2. Vom Team-Mitglied zum Vorgesetzten

Als besondere Herausforderung gilt der Sprung von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter hinein in die Vorgesetztenfunktion aus dem eigenen Team. Aber auch wenn Sie in einem anderen Unternehmen tätig waren, oder direkt von der Uni kommen, Führungskraft zu sein, erlernt man nicht während der Ausbildung. Zunehmend bieten die Hochschulen auch dazu Kurse und Seminare an, aber zur Führungskraft gehört neben theoretischen Kenntnissen auch ganz persönliches Verhalten und eine gesunde Portion Selbstbewusstsein und Intuition. Nicht zu verkennen sind die Chancen, eine gute Führungskraft zu werden, wenn man zuvor Mitarbeiterin oder Mitarbeiter war: Sie wissen wovon die Rede ist, sie kennen die Ziele und Aufgaben des Unternehmens und die Stärken und Schwächen des Teams. Ein Vorteil, den sich andere erst erarbeiten müssen. Die Stelle haben Sie aufgrund ihres Wissens und Verhaltens erhalten, jetzt kommt es nur noch darauf an, wie Sie mit der neuen Rolle umgehen und zwar sofort. Eine Schonfrist, wie in einem neuen Unternehmen, die sogenannten 100 Tage, gönnen einem die eigenen Kollegen und Kolleginnen eher selten. Dass dies aber besondere Probleme mit sich bringt, kann ich nicht bestätigen. Die Herausforderung lautet vielmehr: 1. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten Führung, d.h. Struktur und Anerkennung. Wenn Sie gemocht, geliebt werden wollen, dann sollten Sie nicht unbedingt Vorgesetzter werden. Sie werden Entscheidungen treffen müssen, die nicht immer Beifall von allen erhalten können, und Sie müssen Konfliktgespräche führen, in denen Sie größtmögliche Objektivität – auch gegen ihre eigenen subjektiven Empfindungen – entwickeln sollten. 2. Die Achtung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Sie sich verdienen und vorleben. Dazu müssen Sie sich ein Ziel setzen: Wie soll das Team arbeiten, welche Ziele wollen Sie mit ihnen umsetzen? Machen Sie sich vor Antritt Ihrer neuen Aufgabe klar, was Sie auf dieser Stelle mit ihrem Team erreichen wollen. Sollten Sie dazu etwas mehr Zeit benötigen, dann sprechen Sie dieses klar und verständlich vor dem Team aus. Hüten Sie sich vor Ambivalenz, Geheimniskrämerei und dem Glauben, perfekt sein zu müssen. Mit einer neuen Führungskraft geht immer eine Aufbruchsstimmung einher. Da die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Veränderung wollen, sollten Sie gerade diesen psychologischen Moment nutzen, wenn Sie etwas Neues einführen möchten. Aber vergessen Sie nicht, das Team dabei mitzunehmen. Das Motto „neue Besen kehren gut“ ist nicht gleichzusetzen mit dem Überstülpen von Veränderungen und dem Ausdruck „ich weiß am besten, was gut und

richtig ist“. 3. Die Kraft der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist nicht zu unterschätzen. Deshalb mehr dazu im Abschnitt Veränderungsmanagement.

Auch an dieser Stelle noch ein ganz persönlicher Hinweis: Bleiben Sie wie Sie sind, verbiegen Sie sich nicht, spielen Sie auf keinen Fall eine andere Person als Sie es sind, denn das halten Sie nicht lange durch und es wirkt auch nicht vertrauensbildend.

3. Tipps für die Personalführung

Ich kann mich noch sehr genau an den Tag erinnern, als ich vor einer großen Gruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ihre neue Führungskraft im Ergebnis einer Fusion stand und mir eine gehörige Portion Misstrauen entgegen schwappte. Zur Abwehr der Veränderung hatte man sich mit sogenannten Killerphrasen bewaffnet, wie „das hat sich bewährt, das machen wir schon immer so“ oder „auf uns hört ja keiner“. Eine klare Sprache und das Versprechen gemeinsam die Veränderungen anzugehen, hat mich „gerettet“. Vertrauen, Verantwortung und Kommunikation sind die Säulen der Personalführung. Ein Phänomen ist, dass Menschen immer mehr zur Diskussion der Probleme und weniger der Lösungen neigen. Davon betroffen sind Führungskräfte genauso wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da aber nur Lösungen Probleme beheben können, ist es Aufgabe der Führungskraft, eine Kultur der Lösungsdiskussion vorzuleben und zu organisieren. Als Führungskraft werden Sie sehr schnell in ein Fahrwasser geraten, dass Sie glauben macht, dass Sie allein für die Lösungen zuständig sind. Diese Einstellung ist falsch und kann fatale Auswirkungen haben. Verantwortung tragen heißt nicht, alles allein machen zu müssen, sondern zu delegieren und den Prozess zu steuern. Wer alles alleine macht, läuft Gefahr seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entmündigen, zu demotivieren und selbst bald an Überlastung zu leiden. Ihre Verantwortung besteht darin, die Übersicht zu behalten und mit Weitsicht und Struktur Prozesse zu organisieren. Das geht nicht ohne die aktive Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf deren Detailwissen auch Sie angewiesen sind. An Lösungen mitwirken zu können, schafft immer Vertrauen und Anerkennung. Bemühen Sie sich, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Sie delegieren und gemeinsam beraten, in der Sie Zuständigkeiten bestimmen und die Anerkennung dort ankommen lassen, wo die Leistung erbracht wurde, eben beim Team selbst. Es liegt in der Natur der Sache, dass für erfolgreiche Arbeitsergebnisse die Führungskraft gelobt wird und im Mittelpunkt der öffentlichen Anerkennung steht. Nur keine falsche Bescheidenheit, nehmen Sie das Lob an, aber vergessen Sie nicht laut und deutlich zu erwähnen, dass dies eine Gemeinschaftsarbeit war. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mögen Chefs, die ihrer aller Arbeit nach außen sichtbar machen, aber nicht solche, die sich die Lorbeeren allein anstecken.

Personalführung bedeutet, für Information, Beratung und Motivation Sorge zu tragen. Informationen und Beratungen sollten deshalb regelmäßig und verlässlich

erfolgen. Bei den Informationen müssen Sie beachten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht wie Sie über die gesamten das Unternehmen betreffende Informationen verfügen, d.h. sie können mit kryptischen Informationen nichts anfangen und ziehen falsche Schlussfolgerungen. Geben Sie persönlich geführten Gesprächen und Beratungen immer den Vorrang vor einem einfachen Hinweis auf Protokolle aus höheren Leitungsebenen, sondern nutzen Sie diese als Gesprächsgrundlagen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Informationen verstanden werden können. Besuchen Sie deshalb Kurse in Moderation und Gesprächsführung und betten Sie die für Ihren Bereich wichtigen Informationen in Aussagen zum Gesamtkontext ein. Warten Sie nicht auf Verständnisfragen, sondern fragen Sie aktiv nach und dokumentieren Sie Beschlüsse und Verabredungen des Teams. Da wir zwischenzeitlich in der Arbeitswelt von einer Flut von Informationen heimgesucht werden, ist es Ihre Aufgabe, die wesentlichen Informationen für Ihren Bereich herauszufiltern und im Gesamtkontext zu erläutern. Nur gut und sinnvoll informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können gewinnbringend an den Prozessen teilnehmen. Übrigens, Beratungen sind Arbeitszeit. Entsprechend effizient sollte die Beratungskultur sein. Es gilt die goldene Regel: länger als zwei Stunden hört niemand aufmerksam zu.

Auch an dieser Stelle noch ein ganz persönlicher Hinweis: Wer Menschen mag, führt menschlicher.

4. Das Einmaleins des Veränderungsmanagements

Nichts bleibt so wie es ist. Wir alle müssen uns ständigen Veränderungen unterziehen. Viele Veränderungsprozesse vollziehen sich über lange Zeiträume, ohne dass wir uns diesen immer bewusst machen. Die technischen Entwicklungen und das kaufmännische Denken haben hingegen spürbare und kurzfristige Veränderungen zur Folge. Das Berufsbild hat sich zu einem erheblichen Teil völlig verändert. Dieser Wandel hat sehr hohe Ansprüche an Führungskräfte und Beschäftigte gestellt, denn die verinnerlichten traditionellen Tätigkeiten und Wirkungsbereiche wurden auf den Kopf gestellt. Bibliothekarinnen und Bibliothekare mussten immer häufiger die Frage beantworten „Warum brauchen wir im Zeitalter des Internets noch Bibliotheken?“. Das Wertgefühl kam ins Wanken. Das Wertgefühl ist der größte Hemmschuh für die Akzeptanz von Veränderungen. Wer Veränderungsprozesse leitet, muss wissen, dass es ganz menschlich ist, dass man einmal gewonnene Werte nicht ohne Not aufgeben will. Deshalb müssen Veränderungen stets solide geplant werden, bevor man an die Realisierung geht. In vielen Management-Lehrbüchern finden Sie die Beschreibung von Projektstrukturen: Am Anfang steht die Idee – egal, ob von außen oder innerhalb des Unternehmens geboren – danach folgt die Analyse und das Abwägen von Pro und Contra. Wenn die Leitung des Hauses das Startzeichen gibt, muss eine Projektstruktur eingesetzt werden. Diese sollte stets aus einem konkret formulierten Projektauftrag, der Einsetzung einer

Lenkungs- und einer Projektgruppe, dem Zeitplan und der Berichtspflicht bestehen. Die Lenkungsgruppe entscheidet, die Projektgruppe erarbeitet das Konzept und die Ablaufplanung. Sie setzt sich zusammen aus einem von der Leitung eingesetzten Projektleiter und aus Vertretern der fachlich zuständigen Bereiche. Beziehen Sie möglichst frühzeitig die Personalvertretung mit ein. Sowie ein Projektauftrag beschlossen ist, müssen alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Projektziel und den Projektverlauf informiert werden und Gelegenheit erhalten, nachzufragen und Hinweise zu geben. Erst dann beginnt der Veränderungsprozess selbst, der transparent und zügig nach dem Zeitplan umzusetzen ist. Jedes Schwanken und jede erneute Diskussion schwächt die Akzeptanz und damit den Erfolg. Was tun, wenn während des Projektes erkannt wird, dass es sich um eine Fehlentscheidung handelt? Ohne Reue und Scham das Projekt stoppen! Lassen Sie sich nicht von der negativen Kultur leiten, das Aufgeben und Zugeben von Fehlern ein Makel darstelle. Es ist an der Zeit, sich an anderen Kulturen zu orientieren, wie u.a. der amerikanischen. Dort bekommt man ein Lob, wenn man rechtzeitig die sogenannte Reißleine zieht, und dann wird nach einer entsprechenden Fehleranalyse noch einmal von vorn begonnen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden es Ihnen danken.

Eine der größten Veränderungsprozesse die ich begleiten durfte, war die Fusion von Amerika Gedenkbibliothek und Berliner Stadtbibliothek zur Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Der Senator hatte 2004 die Direktorinnen beider Bibliotheken aufgefordert, die Fusion innerhalb eines Jahres zu planen. Das war die Idee von außen. In einer Belegschaftsversammlung haben wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Auftrag erläutert und anschließend eine Steuerungsgruppe und eine aus beiden Häusern paritätisch besetzte Projektgruppe eingesetzt. Im Ergebnis wurde so ein Konzept für die Fusion, mit inhaltlichen Schwerpunkten für die beiden Häuser der vereinigten Bibliothek und die Gründung als Stiftung des öffentlichen Rechts erarbeitet. Alle Schritte wurden transparent in die Belegschaft gespiegelt. Über die 40jährige Trennung der Stadt hatten sich unterschiedliche Kulturen und Wertvorstellungen in den beiden Bibliotheken entwickelt. Diese galt es, mit der Fusion zu vereinen und gemeinsam einen Neustart zu beginnen. Es gab bei weitem nicht nur Zuspruch und viele Ängste. Soweit es gelingt, Veränderungen als eine erfolgreiche Lösung vorzustellen und Begeisterung für das Neue zu wecken, wird es auch gelingen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen. Zum Mitnehmen gehört auch, Möglichkeiten des Mitwirkens zu organisieren. Wer Lösungen – mögen sie noch so richtig sein – der Belegschaft ohne Erläuterungen einfach nur überstülpt, wird immer Ohnmacht auslösen. Um den Prozess der Einbeziehung kommen Sie nicht herum, wenn Sie ihn nicht vor und während der Veränderung durchführen, muss er später nachgeholt werden, was den Erfolg der Veränderung hinauszögern wird.

Ein weiterer ganz persönlicher Hinweis: Die Leitung von Veränderungsprozessen erfordert ein Höchstmaß an menschlichem Verständnis bei gleichzeitigem Straffen und strukturiertem Vorgehen. Bleiben Sie deshalb stark, geduldig und aufmerksam.

5. In der Ruhe und dem Netzwerk liegt die Kraft

„Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird“ gilt auch für Führungskräfte und vielleicht für diese noch ein bisschen mehr. Wer mich persönlich kennt, weiß dass ich von Natur aus begeisterungsfähig und ein wenig ungeduldig bin. Schnell greife ich Ideen auf und denke in Lösungen. Das Arbeiten macht mir Spaß, die Verantwortung hat mich nie erdrückt. Nie habe ich jedoch die ersten Jahre meiner beruflichen Tätigkeit vergessen, als ich in der Akquise tätig war und oft nicht verstand, „was die da oben sich wieder ausgedacht haben“. Seit über 20 Jahren bin ich nun in unterschiedlichen Bibliotheken als Direktorin tätig und habe das einstige Gefühl, nicht mitwirken zu können, nicht vergessen. Vergessen auch Sie es nicht, denn es wird Ihnen immer helfen zu verstehen, was Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Ihnen erwarten. Ich habe gelernt, dass man Ideen nicht „eins zu eins“ ins Unternehmen geben kann, sondern immer erst, wenn man geprüft hat, ob sie sinnvoll und machbar sind. Wenn auch Sie zu den begeisterungsfähigen und ungeduldigen Führungskräften gehören, üben Sie sich darin, Ruhe zu bewahren. Dies gilt auch und insbesondere bei der Personalführung. Hier ist Geduld gefragt. Reagieren Sie nicht beleidigt, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter seinen Unmut äußert, sondern denken Sie nach, was wirklich damit gemeint ist. Vertagen Sie wichtige Entscheidungen und Konfliktgespräche bis Sie sich eine Meinung dazu gebildet haben, beraten Sie sich mit anderen Führungskräften und Menschen Ihres Vertrauens. Umso höher Sie als Führungskraft auf der Karriereleiter stehen, umso weniger können Sie erwarten, dass Sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ehrliches Feedback erhalten. Deshalb bauen Sie sich ein Netzwerk aus Personen auf, denen Sie vertrauen, mit denen Sie Probleme in Ruhe besprechen und deren Kritik Sie annehmen können. Netzwerke sind im beruflichen Umfeld besonders wichtig: fachliche öffnen Türen und bieten Hintergrundinformationen, persönliche gewährleisten, dass Sie mit beiden Beinen auf dem Boden bleiben.

Die folgenden Beiträge geben Ihnen einen repräsentativen und zum Teil sehr persönlichen Einblick in unterschiedlichste Herausforderungen des Alltags einer Führungskraft. Fast immer geht es darum, ein neues Produkt zu planen, neue Denkansätze in eine Abteilung hineinzutragen und die bereits seit Jahren im Bereich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei mitzunehmen. Das Erstaunliche ist, dass jeder Beitrag letztendlich eine Erfolgsgeschichte und viele Lösungswege dokumentiert. Es ist ein Ratgeber von der Praxis für die Praxis geworden, der durchaus den Anspruch eines Management-Lehrbuches erfüllt. Viel Freude beim Lesen und viel Erfolg als Führungskraft wünscht Ihnen

Ihre

Gabriele Beger