

Für die Praxis

Anna-Maria Huesmann

Sand im Getriebe – oder: Warum verlaufen Reorganisationsprozesse in Bibliotheken so zäh?



Die Abhandlung stellt einige Erfolgsfaktoren und Barrieren innerbetrieblicher Innovationsvorhaben vor. Angesprochen werden unter anderem die fachlich-technischen und die zwischenmenschlichen Aspekte. Das Ziel ist die explizite Darstellung einiger konkreter Hindernisse, die im Rahmen von Veränderungen in Bibliotheken auftreten können, und einiger Strategien, die für die Sicherung des Erfolges und der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden könnten. Besonders betont wird die Art des Umgangs mit Mitarbeitern in bibliothekarischen Reorganisationsprozessen.

Spanner in the works – or: Why processes of reorganization in libraries are so tough?

The paper presents some success factors and barriers of intra-business innovation projects. Several aspects are addressed, including the professional-technical process and the interpersonal process. The aim is an explicit representation of some concrete obstacles that can appear during reorganization in libraries and some strategies which should be considered to ensure the long-lasting success of the resulting changes. A particular emphasis is placed on handling interpersonal issues which arise in a library setting during the process of reorganization.

Sable dans les rouages – ou : Pourquoi les procès de réorganisation dans les bibliothèques se déroulent-ils si durement?

Ce rapport présente des facteurs de succès divers ainsi que les barrières dans une entreprise qui influencent des projets d'innovation. L'auteur discute entre autres les aspects professionnels-techniques et les aspects interpersonnels. Elle veut présenter explicitement plusieurs obstacles concrets qui peuvent apparaître dans le contexte d'un changement dans une bibliothèque et elle veut présenter aussi plusieurs stratégies qui pourraient être appliquées afin d'assurer le succès continu d'un changement. L'auteur souligne en particulier la manière de communiquer avec le personnel dans un procès de réorganisation d'une bibliothèque.

Gegenwärtige Veränderungsprozesse in der Gesellschaft, der Wirtschaft, der Politik und der Technik haben die Arbeitsweise und das Verständnis der Bibliothek grundlegend verändert. Viele Bibliotheken befinden sich gegenwärtig in einem Prozess der Neuorientierung, sie führen Reorganisationsprozesse durch, um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Die Veränderungsmaßnahmen sollen nachhaltig wirkende Prozesse implementieren und die Reorganisationsziele erreichen. Studien, die den Erfolg von Veränderungsprozessen in der freien Wirtschaft untersuchten, haben nachgewiesen, dass der durchschnittliche Zielerreichungsgrad der geplanten Änderungen unter 50 % liegt. In den USA hat sich herausgestellt, dass etwa drei Viertel aller großen Veränderungsvorhaben ihr Ziel nicht erreicht haben. Verlaufen Reformprozesse oder auch kleine Veränderungsversuche in allen Bibliotheken ohne Schmerzen und nur erfolgreich? Knirscht da nicht manchmal Sand im Getriebe, oder Jemand mit den Zähnen? Eine Reihe explorativer Studien hat einige Problemfelder der Veränderungsprozesse herauskristallisiert. Da Bibliotheken zum überwiegenden Teil Dienstleistungsunternehmen der Non-Profit-Branche sind, können Ergebnisse dieser Studien auf Bibliotheken übertragen werden.

Im Folgenden werden einige Erfolgsfaktoren und Barrieren innerbetrieblicher Innovationsvorhaben vorgestellt. Hierbei handelt es sich unter anderem um die fachlich-technischen und die zwischenmenschlichen Aspekte. Das Ziel ist eine explizite Darstellung von einigen konkreten Hindernissen, die im Rahmen von Veränderungen in Bibliotheken auftreten können, und einiger Verhaltensweisen der Führungskräfte, die für die Sicherung des Erfolges und der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden sollten. Insgesamt werden Antworten auf Fragen aus folgenden Bereichen gegeben:

1. Welche Hindernisse können im Rahmen von Veränderungen in Bibliotheken auftreten?
2. Auf welchen Hintergründen basieren diese Hindernisse?
3. Welches Verhalten kann diese Hindernisse abbauen?

1 Hindernisse in Veränderungsprozessen

Das Motto eines der letzten Bibliothekartage lautete: „Nur was sich ändert, bleibt.“ Veränderungen sind also Voraussetzungen für die Überlebensfähigkeit von Menschen und Organisationen. Bibliotheken leben in einem dynamischen, sich ständig verändernden Umfeld. Um zu überleben, müssen sie die Veränderungen des Umfelds aufnehmen

und gleichzeitig auch an deren Veränderung mitwirken. Das Ziel von Veränderungsmaßnahmen ist die Sicherung der Überlebensfähigkeit der die Maßnahmen durchführenden Organisation. Abhängig von dem ausgewählten Veränderungsverfahren und der aufgestellten Zielsetzung werden bestimmte Änderungen (z.B. Qualitätsverbesserung, Kundenorientierung, kürzere Durchlaufzeiten, Kostensenkungen) angestrebt¹.

1.1 Erfolg von Reorganisationen

Realisierungserfolge von Veränderungsprozessen werden dennoch häufig nicht vollständig erzielt. Eine Umfrage des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung in Valendar zeigte, dass der durchschnittliche Zielerreichungsgrad der geplanten Änderungen unter 50 % liegt². Einige weitere Studien versuchten die Einflussgrößen auf den Veränderungserfolg zu isolieren. Um den Erfolg von Reorganisationsprozessen festzustellen, die im Zeitraum von 1964 bis 1973 durchgeführt wurden, hat die Studie von Kirsch unter anderem bereits 1979 nachgewiesen, dass bei einem Viertel der Unternehmen mindestens einmal Veränderungsmaßnahmen gescheitert sind. In den USA hat sich herausgestellt, dass etwa drei Viertel aller großen Veränderungsvorhaben ihr Ziel nicht erreicht haben³. Auch in Deutschland weisen einige Autoren darauf hin, dass viele ehrgeizige Veränderungsprojekte scheitern.

1.2 Hemmnisarten

Auch in Deutschland wurden einige Studien zum Erfolg von Veränderungsmaßnahmen durchgeführt. 1989 wurde bei der Universität Bremen eine empirische Studie durchgeführt, die innerbetriebliche Innovationshemmnisse erforschte⁴. 1994 befasste sich ein Forschungsprojekt an der Universität Trier mit dem Einfluss der Kommunikation auf den Änderungswiderstand und damit auf mögliche Schwachstellen von Veränderungsmaßnahmen⁵. 1996 führte das Internationale Institut für Lernende Organisation und Innovation (ILOI) in München eine Befragung über die Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse durch⁶. Eine 1998 durchgeführte Studie der Universität Mainz arbeitete unter anderem einige Ursachen für das Scheitern von Wandelprozessen heraus⁷. Auch 1998 führte die Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg eine Untersuchung über das Scheitern von Innovationsvorhaben durch⁸.

Die Studie der Universität Bremen (Bitzer/Poppe, 1993) hat gezeigt, dass es vier Hemmnisarten gibt, die sich auf das Innovationsmanagement auswirken:

- personale Hemmnisse,
- organisatorische Hemmnisse,
- finanzielle Hemmnisse,
- technische Hemmnisse.

Die personalen Hemmnisse stellen die größten Hindernisse im Innovationsprozess dar. Denen folgen an zweiter Stelle die organisatorischen Hemmnisse. Von untergeordneter Bedeutung sind die finanziellen und technischen Hemmnisse⁹. Der Abbau personaler und organisatorischer Hemmnisse wird als sehr schwierig angesehen.

1.2.1 Energieeinsatz und Energiebedarf

Ein Blick auf die vier Hemmnisarten lässt zwei Bereiche erkennen:

Zu einem die mental-kulturelle Ebene mit den personalen Hemmnissen und zum zweiten die sachliche Ebene mit den organisatorischen, finanziellen und technischen Hemmnissen. Die Sachebene der Veränderungsprozesse bezieht sich auf sachliche, fachliche und methodische Komponenten. In diesem Bereich befinden sich die sachlichen/materiellen Ressourcen (z.B. Finanzen, Technik), die fachlichen Ressourcen (z.B. das Know-how bezüglich der vergange-

nen, gegenwärtigen und künftigen Position der Organisation und die Kenntnis der internen Prozesse) und die methodischen Ressourcen hinsichtlich der Vorgehensweise innerhalb der Veränderungsprozesse. Auf dieser Ebene werden Vorgaben festgelegt, neue Arbeitsabläufe gestaltet, Ergebnisse dokumentiert und übermittelt, und die von den Mitarbeitern auszuführenden Tätigkeiten festgelegt¹⁰. Der Energieaufwand, der auf dieser Ebene investiert wird, bindet nach Grässle (1993) die überwiegenden Kapazitäten von 70 %¹¹. Führungskräfte sehen den Prozess des Umgestaltens dementsprechend als ein rein fachlich-technisches Problem. Der Energieaufwand für die Gestaltung der mental-kulturellen Ebene beträgt dementsprechend 30 %, obwohl an dieser Stelle 70 % des Energieeinsatzes notwendig wären. Laut der Studie von Bitzer/Poppe (1993) ist der Abbau personaler und organisatorischer Hemmnisse sehr schwierig und bedarf demzufolge mehr Einsatz.

1.2.2 Mental-kulturelle Ebene

Auf der mental-kulturellen Ebene werden vor allem die personalen Hemmnisse sichtbar. Grob skizziert, resultieren sie vorwiegend aus drei Bereichen: dem zwischenmenschlichen Umgang miteinander (hier insbesondere der Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskräften), der Auslastung der Mitarbeiter (hier insbesondere das Verhältnis zwischen Tagesgeschäft und Zusatzaufgaben aus Veränderungsprozessen) und der ausreichenden Information der Mitarbeiter (hier insbesondere das Wissen über die Dramaturgie der Veränderungsprozesse).

Die mental-kulturelle Ebene bezieht sich auf Beziehungskonstellationen in einer Organisation. Hier handelt es sich eingangs um geistige Prägungen der einzelnen Mitarbeiter; es sind unter anderem:

- Identitätsvorstellungen über sich selbst,
- individuelle Wertvorstellungen in Bezug auf Sachen und Personen,
- Denkmuster, Glaubenssätze, Grundüberzeugungen¹².

Diese mentale Ebene jedes einzelnen Mitarbeiters, seine Werte, Normen und Haltungen, prägen die Kultur einer Organisation¹³. Hier wird mehr oder weniger sichtbar festgelegt, was gut und was schlecht ist, wie sich die Mitarbeiter zu verhalten haben. Die Organisationskultur ist gelebte Moral, in der Rechte und Pflichten auf der formalen und mehr noch auf der informellen Ebene fixiert sind. Nach Grässle (1993) wird auf der mental-kulturellen Ebene entschieden, wie die Zusammenarbeit der Mitglieder einer Organisation abläuft und welcher Verhaltenskodex im Umgang miteinander angewandt wird. Den meisten Veränderungsprozessen werden Hindernisse in den Weg gelegt, die der mental-kulturellen Ebene entstammen. Hier spielen subtile, nicht auf den ersten Blick sichtbare Regeln eine Rolle¹⁴.

¹ Vgl. ILOI (1997) S. 15.

² Vgl. Buscher (1998) S. 17.

³ Vgl. Metzen (1994) S. 280.

⁴ S. Bitzer/Nieder/Poppe (1989).

⁵ S. Mohr (1997).

⁶ S. ILOI (1997).

⁷ S. Wandel erfolgreich managen (1999) S. 6.

⁸ S. Dörfler (1999) S. 22 – 25.

⁹ Vgl. Bitzer/Poppe (1993).

¹⁰ Vgl. Heifetz/Laurie (1997) S. 64.

¹¹ Vgl. Grässle (1993) S. 121.

¹² Vgl. ILOI (1997) S. 20.

¹³ Vgl. Zimmer-Heinrich/Zumbach (1996), S. 55; Oefner-Py/Fritschle/Bönning (1996) S. 14.

¹⁴ Vgl. Metzen (1994) S. 280.

Das Verhalten auf der mental-kulturellen Ebene ist ein Ausdruck von bestimmten Defiziten. Diese Defizite entstammen den unerfüllten Bedürfnissen der Mitarbeiter. In Veränderungsprozessen spielt vor allem das Bedürfnis nach Sicherheit eine große Rolle. Da Veränderungsprozesse das Bisherige umgestalten und die Zeitspanne bis zum neuen Zustand, der bewusst wahrgenommen wird und ein Gefühl der Sicherheit vermittelt, zu überbrücken ist, kommt den Gefühlen der Sicherheit, der Geborgenheit und der Anerkennung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Die Sicherheit bezieht sich zunächst auf zwei Bereiche. Zu einem handelt es sich um die Gewissheit, dass die materielle Versorgung des Menschen gewährleistet wird. In Veränderungsprozessen ist es die Angst um den Verlust oder die Verringerung des Einkommens oder der Ausstattung des bisherigen Arbeitsumfeldes. Auf der nächsten Stufe liegt der zweite Bereich. Es ist die geistige Sicherheit. Hier haben Mitarbeiter Ängste, dass sie z.B. auf ihrem künftigen Arbeitsplatz unterfordert oder überfordert werden und somit die Lust an der Arbeit verlieren. Sie sehen sich vor unbewältigte Aufgaben gestellt. Das Gefühl der Geborgenheit garantiert die seelische Sicherheit. Hier werden Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Zuneigung deutlich. Die zentrale Komponente der Geborgenheit ist das Vertrauen. Bei unerfülltem Bedürfnis nach Geborgenheit kommt das Gefühl der Isolation zum Vorschein. Die Erfüllung des Bedürfnisses nach Anerkennung kann insbesondere in Veränderungsprozessen ins Schwanken geraten. Die Leistungsanforderungen und damit die Leistungsergebnisse unterliegen unter Umständen starken Wandlungen. Dem Mitarbeiter entgehen Erfolgserlebnisse und die Gewissheit des eindeutigen Nutzens in künftigen Arbeitsgebieten. Gerade in Umbruchsituationen sind Mitarbeiter auf Anerkennung und Wertschätzung angewiesen.

2 Hintergründe der Hemmnisse

Wie bereits dargestellt, wirken sich Lücken bei der Bedürfniserfüllung auf das Verhalten in Veränderungsprozessen aus. Der Schwerpunkt dieser Abhandlung liegt bei Hinweisen zur Bedeutung der weichen Fakten auf der mental-kulturellen Ebene, daher wird im Folgenden dieser Bereich hervorgehoben.

2.1 Defizite der mental-kulturellen Ebene

Eine ILOI-Studie (1997) identifizierte in der Befragung vier Kategorien mental-kultureller Faktoren, die für den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen bedeutsam sind¹⁵. Hierbei handelt es sich um die allgemeine Veränderungsbereitschaft, die bestehende Konfliktkultur, das Ausmaß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die vorherrschende Vertrauenskultur. Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter spielt eine zentrale Rolle bei erfolgreichen Projekten. Die Studie der Universität Mainz hat nachgewiesen, dass Wandelprozesse weniger an den Widerständen der Mitarbeiter, sondern hauptsächlich an Widerständen oder fehlendem Commitment des Managements scheitern¹⁶. Wenn Unternehmen und Führungskräfte nicht erkannt haben, dass in erster Linie das eigene Verhalten kritisch überdacht werden muss, werden dadurch Hemmnisse entstehen¹⁷.

Grundlegende Veränderungen sind immer mit der Bewältigung von Problemen und Konflikten verbunden. Die bestehende Konfliktkultur wirkt sich auf den Erfolg aus. Wenn Konflikte nicht offen und konstruktiv angegangen werden, wenn zielfördernder Meinungs Austausch und aktive Lernprozesse verhindert werden, entstehen Machtinszenierungen und latente Spannungen, die zum Scheitern der Veränderungsprozesse führen können¹⁸. Ein entscheidendes Hindernis für den Erfolg von Veränderungen stellt ein geringer Grad an Eigenverantwortung der Mitarbeiter dar. Laut ILOI (1997) wurden Mitarbeiter erfolgreicher Organisationen mit

weitreichenden Vollmachten ausgestattet, in weniger erfolgreichen dagegen nur mit begrenzten. Ein optimales Verhältnis zwischen Pflichten und Entscheidungskompetenzen sowie ein möglichst großer Entscheidungsspielraum auch auf den unteren Hierarchieebenen wirken sich positiv auf den Erfolg aus.

Ein weiterer Grund dafür, dass Veränderungsprojekte scheitern, ist das fehlende Vertrauen der an Veränderungsprozessen beteiligten Personen zueinander. Wenn bestimmte Mängel in der Offenheit, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander vorkommen, ist der Aufbau eines Netzwerkes von Multiplikatoren kaum möglich. Vertrauen setzt Glaubwürdigkeit voraus, in erster Linie die Glaubwürdigkeit der die Veränderungsprozesse verantwortenden Personen. Wenn diese ihre Aussagen und Zusagen nicht einhalten oder für die Mitarbeiter schwer nachvollziehbar argumentieren, können sie nicht erwarten, dass eine qualitativ hochwertige Vertrauenskultur aufgebaut wird.

2.2 Auflehnen gegen Veränderungen

Wenn Mitarbeiter sich gegen Veränderungen auflehnen möchten, haben sie ein breites Verhaltensspektrum zur Verfügung. Auflehnen gegen Veränderungen bedeutet Widerstand. Jede Veränderung wird mindestens latent von Widerstand begleitet, daher soll nach bestimmten Indikatoren Ausschau gehalten werden, denen eine angemessene Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Widerstandsindikatoren lassen sich nach Doppler/Lauterburg (1997) anhand von vier Komponenten kategorisieren. Auf der einer Seite sind es das verbale und das nonverbale Verhalten und auf der anderen Seite das aktive und das passive Verhalten. So ist der Widerspruch z.B. ein aktives verbales Verhalten mit deutlichen Angriffsmerkmalen. Hier werden Argumente gegen die Veränderungen vorgetragen, des weiteren wird polemisiert oder es werden Vorwürfe geäußert. Eine Steigerung dieses Verhaltens zeigt sich in der Verwendung von Drohungen. Das Ausweichen ist die verbale passive Komponente mit deutlichen Merkmalen von Flucht. An dieser Stelle herrscht das Schweigen, Unwichtiges wird debattiert, Wichtiges wird bagatellisiert. Des weiteren werden Aussagen, Personen und Sachverhalte ins Lächerliche gezogen oder es wird miteinander geblödet. Das nonverbale aktive Verhalten bezieht sich auf die Aufregung. Hier kann Unruhe und Cliquesbildung wahrgenommen werden, oder es können Gerüchte verbreitet werden. Deutliche Merkmale sind im Streit und Intrigen festzustellen. Die nonverbale passive Komponente ist die Lustlosigkeit oder die Anwendung von sturem Formalismus. Zu beobachten ist hier der Anstieg der Krankheitsrate, das Fernbleiben vom Arbeitsplatz, die innere Emigration, Unaufmerksamkeit und bestimmte Arten von Trägheit. Der Widerstand enthält verschlüsselte Botschaften des emotionalen Bereiches, also der mental-kulturellen Ebene, daher soll ihm besondere Beachtung geschenkt werden.

2.2.1 RC-Faktor

Einige Mitarbeiter pflegen eine subtile Erscheinungsform von Widerstand. Laut Flöther (1994) handelt es sich hier im bedeutenden Umfang um Entscheidungsträger, die häufig „die Fäden im Hintergrund“ ziehen. Dieser Personenkreis weist einige Merkmale des RC-Faktors auf. RC-Factor, das ist *resistance to change* also

¹⁵ Vgl. ILOI (1997) S. 21.

¹⁶ S. Schwaab/Röder/Appel (1999) S. 48.

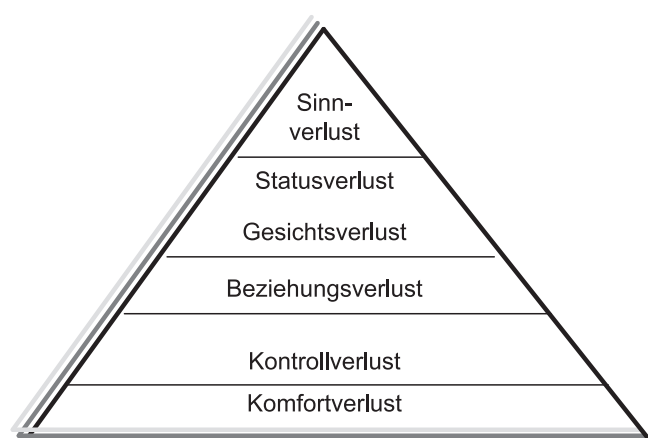
¹⁷ Vgl. Bitzer, Bernd (1995) S. 16.

¹⁸ Vgl. ILOI (1997) S. 22.

der Widerstand gegen Veränderungen. An dieser Stelle werden einige ausgewählte Symptome von Widerstand aufgezählt, welche bestimmte Fluchtwege von Managern darstellen. Hierbei handelt es sich z.B. um Rechtfertigung des bisherigen Zustandes; es werden vielfältige Gründe angebracht, warum der Wandel nicht möglich ist. Auch Status Quo gehört zu diesem Verhalten: Hier wird versucht zu beweisen, dass das Bisherige gut funktioniert und das Neue nur Risiken bringt. Der Aktionismus, welcher hastige Handlungen statt überlegter Strategie mit sich bringt, basiert auf hektischen, unüberlegten Maßnahmen, welche den Außenstehenden Engagement zeigen sollten. Sie weisen strategische Defizite auf. Des weiteren wird auf das Tagesgeschäft verwiesen: Neben der laufenden Arbeit bleibt keine Zeit für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Auch Projektion ist ein typisches Beispiel für die Auflehnung gegen die Veränderungsmaßnahmen: Es wird behauptet, dass andere Abteilungen/Organisationen die Veränderungen nötig haben und nicht die eigene Abteilung/Organisation – nicht wir. Ein markantes Verhalten für den Widerstand ist der Rückzug. Bei der Planung oder der Einführung von Veränderungsmaßnahmen wird zuerst Beteiligung signalisiert und/oder gelebt, um sich später zurückziehen und nur distanziert die Veränderungen zu verfolgen. Häufig wird dieses Verhalten von unkündbaren Mitarbeitern gepflegt. Hier ist eine besondere Vorsicht in Bibliotheken geboten, da dort eine nicht unerhebliche Anzahl von unkündbarem Personal mit relativ rigiden Persönlichkeitsmerkmalen des öffentlichen Dienstes vorhanden ist.

2.3 Emotionale Hintergründe

Der Widerstand ist nicht unbedingt eine Erscheinung, die argumentativ zugänglich ist. Häufig sind es Prozesse, welche auf tatsächlich vorhandenen oder befürchteten Bedürfnisdefiziten basieren. Wie oben beschrieben, sind es in Veränderungsprozessen hauptsächlich die Bedürfnisse nach Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung. Das gefühlsmäßig vorweggenommene potenzielle Defizit führt zu bestimmten Versagens- und Verlustängsten. Gemäß den Stufen der Bedürfnispyramide vom Maslow sind es folgende Befürchtungen:



Zu den basalen Bedürfnissen der Menschen gehört die materielle Sicherung der Überlebensfähigkeit. Dieses ist in unserer Gesellschaft auf einem Grundniveau gesichert. Die Ängste auf dieser Stufe sind Verlustängste bezüglich des Komforts. Wenn sich z.B. das Einkommen verringert, würde man unter Umständen auf den mittlerweile zum Standard gewordenen Luxus verzichten müssen, (übertrieben gesagt: statt des Urlaubs in der Dominikanischen Republik würde man an die Ostsee fahren). Der befürchtete Kontrollverlust führt dazu, dass die

Orientierung in der Außenwelt erschwert würde. Für jeden Menschen ist es wichtig, Sicherheit in Bezug auf die Planung und die Resultate des Tuns zu haben. Aus diesem Grund wird auf dieser Stufe Vorsorge getroffen, um das Leben in die persönlich empfundenen positiven Rahmenbedingungen zu steuern. In Veränderungsprozessen, in denen Reorganisation stattfindet, kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter andere Posten bekleiden müssen, welche außerhalb des vertrauten Personenkreises angesiedelt sind. An dieser Stelle wird der Ausschluss und der Verlust von Geborgenheit befürchtet. Beziehungsarbeit muss von neuem erfolgen; diese ist mit Mühen und Ungewissheiten verbunden.

Auf der vierten Stufe geht es um mehr als nur um die Zuneigung der neuen Kollegen. Wenn neue Aufgaben zugewiesen werden, entstehen zuerst Ängste, ob diese Aufgaben im zufriedenstellenden Umfang bewältigt werden können. Daraus resultiert die Befürchtung der Inkompetenz. Diese bezieht sich zuerst auf die persönliche Einschätzung der eigenen Person und das Gefühl des Versagens. Wenn Aufgaben nicht erfüllt werden, kann es unter Umständen dazu kommen, dass ein Statusverlust eintritt. Der Mitarbeiter wird mit anderen Aufgaben betraut, die ein anderes Niveau aufweisen. Im Zuge der Reorganisationsprozesse werden häufig Hierarchien abgebaut. Die Konsequenz daraus ist der Verlust von Macht und gesellschaftlicher Bedeutung. Insbesondere Männer, die stärker um Rangordnung kämpfen, entwickeln hier starke Ängste wegen eines potenziellen Statusverlusts. So kann z.B. ein „wegrationalisierter“ Sachgebietsleiter, der ab sofort nicht mehr als Chef fungiert, sondern mit seinen ehemaligen Untergeordneten gleichrangig ist, die Neuregulierung der Rangordnung befürchten; zu einem, wie wird er von seinen Kollegen behandelt und zum zweiten, wie tritt er nach außen, z.B. in seinem Bekanntenkreis auf. Wird er auch dort einen Statusverlust erleiden?

Auf der fünften Stufe handelt es sich um die Selbstverwirklichung des Menschen. Mit neuen Aufgaben kann hier eine Unterbrechung oder Verschiebung der geplanten Entwicklungsrichtung stattfinden. Diese Aufgaben können als Entfremdung oder als Sinnlosigkeit des Tuns empfunden werden. Bis zu einer neuen Orientierung, bis zum Schaffen von neuem Sinn kann es zu großen Ängsten und Unsicherheit kommen. Jeder Mensch möchte sich nicht als ein isoliertes Wesen betrachten, sondern als ein für die Gesellschaft nützliches, d.h. er möchte wissen, dass er einen bedeutsamen Beitrag für die Gesellschaft, für seine Organisation, also hier seine Bibliothek, leistet.

Diese befürchteten Verluste erzeugen Emotionen mit einer häufig hohen energetischen Ladung. Wenn diese Kraft nicht aufgefangen und kanalisiert wird, kann sie in starken offenen oder latenten Widerständen in Erscheinung treten.

3 Verhalten zum Abbau von Hindernissen

Wie bereits oben dargestellt, bringen Veränderungsprozesse starke energetische Potenziale mit sich. Auch wurde verdeutlicht, dass den Führungskräften eine zentrale Rolle im Zuge der Veränderungsprozesse zufällt. Sie sind an Schaltstellen positioniert, welche die positiven Entwicklungen verstärken, abschwächen oder verwandeln. Salopp gesagt, wirken sie als Transformatoren, die den Starkstrom der oberen Ebene in adäquate Spannung, welche ihre Mitarbeiter brauchen, umwandeln. Genauso sind sie Nahtstellen nach oben. Sie vertreten die Interessen ihrer Mitarbeiter und tragen die Verantwortung dafür, dass für ihre Mitarbeiter bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit sie ihre Aufgaben optimal erfüllen können. An dieser Stelle sei deutlich gesagt, dass die obere Führung zwar die Marschrichtung und die künftigen Sachverhalte vorgeben kann, jedoch die Art, in der marschiert wird und die Qualität, mit der künftig gearbeitet wird, in einem großen Umfang von direkten Vorgesetzten relativ kleiner Organisationseinheiten im Endeffekt

bestimmt wird. Durch diese Vorgesetzte sollte ein großer Anteil des energetischen Potenzials für die Erzeugung eines just diesem Moment entsprechenden Veränderungsklimas genutzt werden. Nicht genutzte Potenziale entwickeln Eigendynamik, die unter Umständen nicht nur produktiv eingesetzt wird, sondern zur Schwächung der involvierten Personen führen kann. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin hat seit 14 Jahren Zeitverträge. Sie ist über 50 Jahre alt. Im Zuge der Reorganisation wird gemunkelt, dass Zeitverträge gefährdet sind und unter Umständen diese Stellen eingespart werden. Der Reformprozess dauert schon einiger Zeit an und die unsichere Situation ist nicht endgültig geklärt. Auf Anfragen wird die Mitarbeiterin immer wieder auf spätere Zeitpunkte getröstet. Kein Wunder, dass das energetische Potenzial der Unsicherheit Aktionen mit sich bringt. Zuerst hat die Mitarbeiterin auf Klärung bestanden. Sie hat verschiedene Instanzen und Ansprechpartner aktiviert. Das Handeln zeigte keine Ergebnisse, welche die unsichere Situation geklärt hätten. Zu einem späteren Zeitpunkt kam die hemmende Komponente zum Vorschein. Originalzitat: „Ach wissen Sie, das alles ist so, dass man keine Lust mehr zum Arbeiten hat.“ Hierbei handelt es sich um eine bis dahin leistungsstarke und engagierte Person, die alle ihr anvertrauten Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit erfüllt hat. Nicht zuletzt wegen der Unsicherheit ist in diesem Fall die Krankheitsrate erheblich gestiegen. Dieses ist ein Extrembeispiel, dennoch treten im Zuge der Reorganisation auch etwas niedriger energetisch geladene Verhaltenskomponenten auf, welche sich auf das Leistungsverhalten erschwerend auswirken.

3.1 Notwendige Veränderungsfähigkeiten der Vorgesetzten

Die direkten Vorgesetzten tragen ein hohes Maß an Verantwortung für das Gelingen der Veränderungsmaßnahmen. Um dieser Verantwortung Rechnung zu tragen, müssen sie auf bestimmte Kompetenzen zurückgreifen. Vorgesetzte erfüllen in Veränderungsprozessen die Rolle von Vorbildern, an deren Verhalten sich die Mitarbeiter orientieren. An dieser Stelle sind einige davon aufgeführt. Um die Leistung des Personals zu erhalten oder zu steigern, müssen Vorgesetzte selbst leistungsstark sein. In Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe des öffentlichen Dienstes herrscht häufig eine Zoo – Kultur. Bibliotheken müssen sich noch nicht auf dem freien Markt behaupten – also ist das Bibliothekspersonal nicht dem Überlebenskampf der freien Wildbahn ausgesetzt. Dort überleben die flinksten und die gesündesten. Im Zoo gibt es zwei Mal am Tag Fütterung, ein Erbeuten der Nahrung ist nicht notwendig. Im Zoo schützt ein Zaun vor Gefahren von außen, also ist es nicht notwendig ständig auf der Lauer zu liegen und die Bewegungen des Umfeldes sofort zu registrieren und darauf zu reagieren. Wer im Zoo intern versucht, die Initiative zu entwickeln um etwas zu ändern, wird von den an die bequeme Zoo-Kultur gewohnten Personen gehemmt, oder sogar bestraft. Häufig wird versucht, diese nicht angepasste Person aus dem Team hinauszudrängen. Beim hohem Bedarf nach Sicherheit und einem Zwang zu Passivität, die typisch für das traditionelle Verständnis von Bibliothekskultur sind, entsteht mit der Zeit ein Verlust an Bereitschaft zur Eigenverantwortung. Erfolgreiche Führungskräfte sollen in Veränderungsprozessen eine Leistungsbereitschaft schaffen und die Zoo-Kultur auf ein Minimum reduzieren.

Gute Führungskräfte sind Vorbilder im Denken und im Tun. Dieses Denken und Tun soll durch Lernen und Verändern geprägt sein. Wer von anderen verlangt, Neues zu schaffen, muss selbst lernfähig und lernwillig sein. Er soll nicht nur Sachverhalte, sondern sein eigenes Denken und Verhalten hinterfragen. Auf diesem Gebiet besteht die Kompetenz der Führungskraft darin, Lernschleifen durchlaufen zu können, die Lernresultate anderen zu vermitteln und umsetzen zu können. Des weiteren ist es die Aufgabe der

Führungskraft, insbesondere in Reformprozessen, eine angemessene Führungs- und Zusammenarbeitskultur zu schaffen. Wie bereits oben dargestellt, hängt es in einem nicht zu unterschätzenden Maße von der Führungskraft ab, ob die Mitarbeiter sich geborgen und zugehörig fühlen. Ob sie eine Einheit bilden und einander und dem Vorgesetzten vertrauen können. Die Führungskraft muss Glaubwürdigkeit ausstrahlen, glaubwürdig agieren und alle Informationen zum Veränderungsprozess glaubwürdig vertreten. Dazu gehört natürlich, dass Vorgesetzte sich mit sich selbst und mit dem Veränderungsprozess und allen in ihm agierenden Akteuren wenigstens gedanklich auseinander setzen, dass sie ihre Emotionen katalysieren und kanalisieren. In diesem Bereich handelt es sich zu einem großen Teil um die Fertigkeit zum Umgang mit Personen und die Fähigkeit zum Umgang mit fremden und eigenen Emotionen. Ein weiterer Aspekt, der gerade in Veränderungsprozessen eine große Rolle spielt, ist die Balance zwischen den Bibliothekszielen und den Mitarbeiterbedürfnissen. Ein Reformprozess als Organisationsentwicklung hat die Veränderung der Organisation und der in ihr tätigen Menschen zum Ziel. Eine Veränderung, welche bestimmte Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen oder des Arbeitsklimas mit sich bringt und auf Kosten der Mitarbeiter gestaltet wird, ist nicht vom langfristigen Erfolg gekrönt. Den Mitarbeitern gegenüber muss Fairness gelten. Die Führungskraft sollte abwägen, in wie weit die Bibliotheksziele auf Kosten der Mitarbeiter erreicht werden sollten und was in dieser Situation geändert werden kann. Zufriedene Mitarbeiter sind auf die Dauer motivierter und dadurch leistungsstärker. Auf lange Sicht profitieren beide Seiten voneinander. Der Umgang mit Veränderung soll an dieser Stelle von gegenseitigem Respekt geprägt sein, Respekt allen Mitarbeitern gegenüber, unabhängig von ihrer Funktion oder ihrer Schulbildung. Auf die lange Sicht soll eine Partnerschaft entwickelt werden, in der jeder Partner seine Rolle und seine Aufgabe zu erfüllen hat. Kompetente, verantwortungsvolle, faire und reife Vorgesetzte werden in ihrer Rolle anerkannt und akzeptiert. Sie müssen nicht ihre Macht zeigen, um die Mitarbeiter zu dominieren und sie damit zu einer höheren Leistung bringen zu können.

Wie bereits dargestellt, entstehen in Veränderungsprozessen viele Ängste und Risiken. Eine kompetente Führungskraft muß die Verantwortung bei Unsicherheiten und Risiken übernehmen. Gerade Vorgesetzte, in ihren vielfältigen oben angesprochenen Aufgaben müssen sich der Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeiter annehmen und sie gemeinsam mit den Mitarbeitern reflektieren, um Strategien zu entwickeln. Gerade in Umbruchzeiten müssen sie ihren Leuten absolute Unterstützung bieten und deren Emotionen auffangen und in die für die Mitarbeiter und die Bibliotheksziele positive Richtung kanalisieren. Gerade da können sie ihre wahre Stärke und Kompetenz zeigen. Sie sollten ihren Mitarbeitern Rückendeckung und Schutz bieten. Hier müssen sie nicht nur „Seelenmassage“ betreiben sondern auch ihre eigentliche Aufgabe der Situationsanalyse, der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung erfüllen.

Ein gelebtes offenes Feedback vervollständigt die notwendigen Veränderungsfähigkeiten der Vorgesetzten in Bibliotheken. Offenes Feedback soll in zwei Richtungen praktiziert werden: zum Mitarbeiter aber auch zum Vorgesetzten hin. Gerade im respektvoll gegebenen und genommenen Feedback verbergen sich Informationen, welche zu einer Optimierung der Dienstleistungen und des Bibliotheksklimas erheblich beitragen können. An dieser Stelle sollte betont werden, dass offen nicht bedeutet „was ich Ihnen schon immer sagen wollte“, in dem entwertendes und verletzendes Vorgehen praktiziert wird. Respektvolles Feedback berücksichtigt die Gefühle der Gesprächspartner und versucht, sie konstruktiv und wertschätzend zu handhaben.

Führungskräfte in Bibliotheken, welche Veränderungsmaßnahmen durchführen, sollten ihr Führungsverhalten verbessern. Diese Tatsache soll von Verantwortlichen, die Veränderungen in die Wege leiten, unbedingt beachtet werden. Oft ist es besser, Führungskräfte weiterzubilden, um sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen¹⁹, als flächendeckende Motivationsmaßnahmen zu starten. Wenn in der Hierarchie Führungskräfte vorhanden sind, welche die sinnvollen Veränderungen sabotieren, dann sind Veränderungsprozesse wahrscheinlich wenig erfolgreich.

3.2 Sind wir auf beschleunigten Wandel vorbereitet?

Gegenwärtig erhöht sich die Veränderungsdynamik. Entwicklungen in der Gesellschaft, der Wirtschaft und vor allem in der Technologie zwingen zu einer Beschleunigung der Innovationen und der permanenten Anpassung an die Entwicklungen. Die Anzahl der gerade „reformierten“ Bibliotheken ist ein Indikator für die erkannte Notwendigkeit des Wandels oder zumindest der Anpassung. Dennoch stellt sich hier die Frage, wie erfolgreich die Veränderungsprozesse in der Realität sein werden. Werden die Bibliotheken und die in ihr tätigen Menschen so verändert werden, dass sie die Zukunftsfähigkeit dieser Bibliotheken garantieren können?

Wie in der Abhandlung dargestellt, sind bestimmte Veränderungsfähigkeiten der Vorgesetzten notwendig.

Welche Bibliotheken verfügen über Führungskräfte mit Veränderungskompetenz? Welche Kompetenzen der künftigen Führungskräfte werden bei der Stellenbesetzung gefordert? Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte diese Kompetenzen zu ergänzen? Wird das Getriebe wie geschmiert laufen?

Erst wenn Vorgesetzte durch ihr eigenes Verhalten zum Vorbild in dem Veränderungsprozessen werden, steht dem Erfolg nichts mehr im Wege.

Literatur

- Bitzer, Bernd: Innovation und Führungsverhalten. Wie Sie innovationsfähig werden. In: *Gablers Magazin* (1995) 8, S. 14-17.
- Bitzer, Bernd; Nieder, Peter; Poppe, Peter: Innerbetriebliche Innovationshemmnisse. In: *Personal* (1989) 9, S. 382-387.
- Bitzer, Bernd; Poppe, Peter: Strategisches Management. Phasenspezifische Identifikation innerbetrieblicher Innovationshemmnisse. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (1993) 3, S. 309-324.
- Buscher, Stefan: Rent a Trend. In: *Management & Seminar* (1998) 1, S. 16-20.
- Dörfler: Ohne motivierte Mitarbeiter läuft nichts. In: *Management & Seminar* (1999) 5, S. 22-24.
- Grässle, Anton A.: Quantensprung. Durch Veränderungsmanagement zur Unternehmensidentität. München 1993.
- Heifetz, Donald A.; Laurie, Donald L.: Den Wandel steuern – nicht vorschreiben. In: *Harvard Business Management* (1997) 4, S. 55-64.
- Huesmann, Anna-Maria: Binomische Kommunikation. Aktivierung des Selbsterneuerungspotentials in Veränderungsprozessen am Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheken. Frankfurt a.M. 2003.
- Huesmann, Anna-Maria: Management und Führung in Bibliotheken. In: *BuB* 54 (2002) 5, S. 343-348.
- ILOI: Management of Change. Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse. München 1997.
- Metzen, Heinz: Leidensweg. In: *Manager Magazin* (1994) 11, S. 279-285.
- Mohr, Niko: Kommunikation und organisatorischer Wandel: Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozeß. Wiesbaden 1997. (Neue betriebswirtsch. Forschung ; 217).

Oefner-Py, Stefan; Fritschle, Brigitte; Bönning, Uwe: Das Phänomen Unternehmenskultur. Der Erfolg, der von innen kommt. In: *Gablers Magazin* (1996) 9, S. 14-18.

Schwaab, Carsten; Röder, Roland; Appel, Wolfgang Ph.: Vom Potential zur Performance. Eine Expertenbefragung zum Management künftiger Transformationsprozesse. In: *Arbeitspapiere zur empirischen Organisationsforschung* Nr. 14. Universität Mainz 1999.

Wandel erfolgreich managen. In: *Wirtschaft & Weiterbildung* (1999) 3, S. 6.

Zimmer-Henrich, Werner; Zumbach, Peter: Groupware. Der Einfluß der Unternehmenskultur auf die effiziente Nutzung. In: *Office Management* (1996) 12, S. 256-265.

Anschrift der Autorin:

Dr. Anna-Maria Huesmann
TIB/UB Hannover
Fachbereichbibliothek Erziehungswissenschaften
Bismarckstr. 2
D-30173 Hannover

¹⁹ Vgl. Huesmann, Anna-Maria: Management und Führung in Bibliotheken. In: *BuB* 54 (2002) 5, S. 343 - 348.