



Change Management

Potenziale und Risiken des Bibliotheksbauprozesses

Klaus Ulrich Werner, Jonas Fansa

Einleitung – 1 Bauen als Ziel von Veränderung – 2 Bauen als Auslöser von
Veränderung – 3 Bauen als Instrument zur Veränderung – 4 Bauen als Hindernis für
Veränderung – Literatur und Internetquellen



Foto: K. U. Werner

Bibliotheksbauprojekte, ob Neu-, Aus- oder Umbau, sind einzigartige Gelegenheiten, Veränderung nicht nur in der baulichen Situation zu erreichen, sondern auch Betriebsabläufe jeder Art, Arbeitsbedingungen von Personal und Nutzern – und letztlich sogar die Identität der gesamten Institution – zu überprüfen und neu zu ordnen. Tatsächlich dürfte ein anstehendes Bauprojekt der Königsweh schlechthin sein, um ganzheitlich über Veränderungsmanagement für ein Haus nachzudenken. Der Bauprozess ist dabei sowohl Katalysator als auch Profiteur des sich entwickelnden Wandels. Dazu muss jedoch die Bauaufgabe auch als sehr komplexer Vorgang begriffen werden: Denn gebaut wird nicht nur mit Beton, Stahl oder Glas – auch ein innerer Umbau der Bibliothek gehört zum Weg in die Zukunft. Die Perspektive eines neuen Hauses kann nicht isoliert von strategischen, kommunikativen und anderen alltagsgestaltenden Aspekten funktionieren. Die Gelegenheit, Veränderungen größerer Art im Rahmen eines Bauprojekts erfolgreich durchzusetzen, ist selten günstig, wenn nicht längerfristig einmalig. Gravierende Einschnitte wie Umzug oder Umgewöhnung an eine neue Raumgestaltung und die dadurch entstehende Atmosphäre des Wandels können im besten Fall – und bei gezielter Strategie der Bibliotheksleitung – große Bereitschaft zur Neuaufstellung im Betrieb und auch individuelle Motivation bringen.

Eben deswegen erfordert das Veränderungsmanagement – in Bezug einerseits auf die Baumaßnahme, andererseits auf die ‚Mitnahme‘ von Seiteneffekten und Stimmungsmomenten – zum Anstoßen inneren Wandels Kenntnisse der Methoden zur Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der verantwortlichen Bibliotheksleitung. Sie muss mit der Dynamik des Prozesses der Bauplanung und auf der Baustelle wie auch mit der Dynamik der oft noch komplexeren Prozesse im Kollegium umgehen lernen.

Schon die Entscheidung für eine Baumaßnahme – wo immer sie getroffen wird (beim Träger oder im Haus) – setzt bei den involvierten Bibliothekaren Bereitschaft und Wil-

Einleitung

1
Bauen als Ziel
von Veränderung

len zu Veränderung voraus. Freilich sind damit zunächst bauliche Veränderungen gemeint, und dem Willensbildungs- und Entscheidungsprozess für einen Um-, Aus- oder Neubau geht in der Regel das Erkennen von Mängeln bzw. der Notwendigkeit einer Qualitätsverbesserung oder gar einer Neubestimmung der Zukunftsperspektive für die Bibliothek voraus.

Meist bedeutet das konkret: mehr Nutzfläche und bauliche Veränderungen für erweiterte Öffnungszeiten – und damit ist man bereits bei der Servicequalität. Hinzu kommt die Chance auf Erweiterung der Angebote und der Aufgaben, auf Steigerung der Attraktivität von Raum und Dienstleistung, und damit das Gewinnen neuer Nutzer sowie die Möglichkeit, das Image der Einrichtung gegenüber dem Träger und der Öffentlichkeit aufzuwerten. Bauen bedeutet immer die Chance, die Bibliothek für die Zukunft neu auszurichten.

Selbst eine bloße Vergrößerung von Nutzflächen ist eine konzeptionelle Veränderung, denn mit der dadurch notwendig werdenden Neuordnung geht auch eine Verschiebung von Prioritäten einher. Der mit den Bauzielen verbundene Wandel bei internen Abläufen, Geschäftsgängen, Arbeitsformen und -bedingungen für Mitarbeiter kann eine Folge der Baumaßnahme sein, aber auch der Auslöser für Veränderungen. Andererseits erfordert ein dezidiert verändertes Portfolio mit neuen Serviceangeboten möglicherweise eine bauliche Veränderung. Nicht nur ‚größer‘ und ‚schöner‘ soll die Bibliothek nach dem Bauprozess sein, sondern unübersehbar neu positioniert in der Kultur- und Bildungslandschaft der Kommune stehen oder im Serviceangebot einer Hochschule für Gegenwart und Zukunft leistungsfähiger aufgestellt sein.

Anpassung an sich wandelnde Ansprüche der Nutzer kann Veränderungen bedeuten, die im Kern baulicher Natur sind. Die Entwicklung hin zu einer effizienteren Ausleihe erfordert Umbauten für eine Selbstabholung und/oder Selbstverbuchung, die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen ohne Flächenzugewinn erfordert möglicherweise eine platz sparende Magazinierung in Kompaktregalen und damit eventuell umfangreiche Baumaßnahmen. Die bibliothekarische Steuerung der Baumaßnahmen stellt selbst einen Teil des Veränderungsmanagements dar bzw. das Veränderungsmanagement bezieht sich zu einem großen Teil auf eine Baumaßnahme, für die im Vorfeld auch geworben werden muss. Insofern kann die Baumaßnahme selbst in Kategorien des Veränderungsmanagements strukturiert und gesteuert werden.

Die Baumaßnahme als Ziel der Veränderung hat immer die Mitarbeiter der Bibliothek dahingehend zu berücksichtigen, inwieweit sich konkrete Auswirkungen auf den jeweiligen Arbeitsplatz und auf die Arbeitsbedingungen ergeben werden. Veränderungsmanagement fragt nach dem jeweiligen ‚Jobenlargement‘ und dem intendierten ‚Jobenrichment‘. Mit der abgeschlossenen Baumaßnahme bei ggf. gleicher Personalstärke insgesamt aber mehr leisten zu können, kann auch auf die Qualität der Arbeitsplätze sowie auf die Verbesserung der Dienstleistungen zielen.

- 2 Bauen als Auslöser von Veränderung Am Anfang muss die Frage stehen, was die Bibliothek mit den Baumaßnahmen erreichen will und was das für die innere Organisation und die Arbeitsabläufe bedeutet: Um-, Aus- und Neubau sind Auslöser für einen Veränderungsprozess, die es zu reflek-

tieren gilt, um Veränderungsprozesse insgesamt steuern zu können. Durch die räumlichen und gestalterischen Veränderungen und durch die Ziele des Bauens entstehen Chancen zur Veränderung in der Bibliotheksverwaltung – das inhärente Potenzial zur Veränderung ist auszuloten. Der Bau bringt wahrscheinlich neue Techniken, neue Instrumente, neue Wege, neue Räume und Arbeitsmittel mit sich, schafft seinerseits aber auch konzeptionelle Vorgaben. Bibliotheken sind auch weiterhin von einer großen Dynamik in den Erwartungshaltungen ihrer Nutzer geprägt, und auch Prozesse der Medienbearbeitung und -logistik unterliegen weiterhin einem Wandel, d. h. die ‚Bearbeitungsrevolution‘ in den Bibliotheken ist mitnichten abgeschlossen, wie vielfach behauptet wird.¹ Stillstand ist ausgeschlossen!

Hier bietet sich auch eine Chance zum Abschütteln der noch immer anzutreffenden Haltung von ‚Das haben wir immer schon so gemacht‘. Andererseits sind grundsätzlicher Wille und auch Mut zur Veränderung bei der Bibliotheksleitung Voraussetzung. Ein gemeinsames Brainstorming etwa kann thematisieren, was man immer schon einmal verändern wollte, z. B. die Beleuchtung, die Beseitigung ergonomischer Defizite an bestimmten Arbeitsplätzen, die Qualität und Stringenz der Öffentlichkeitsarbeit, das Kommunikationsdesign, aber auch Arbeitsabläufe, Medientransport- und Verkehrswege u. v. m.

Das Postulat ‚Form follows function‘ kann übrigens auch missverstanden werden: Nicht die gegenwärtigen Abläufe und Angebote der Bibliotheken müssen in eine neue bauliche Form gegossen werden. Statt ein ‚Pflichtenheft‘ für eine 1:1-Übersetzung der bisherigen Prozesse in die neu gebauten Räume und in die technische Infrastruktur zu implementieren, sollte die Baumaßnahme eher Stimulus für Veränderung sein. Die Produkte der Bibliothek und die Geschäftsgänge als Wege dorthin sind von der Vision abzuleiten (alle Geschäftsgänge stehen demnach prinzipiell zur Disposition) – und der Nutzer ist noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Das kann Ansatz zu einem gründlichen und umfassenden Veränderungsmanagement sein.

Vor dem Beginn des Veränderungsprozesses heißt das konkret,

- die Bereitschaft zur Veränderung dadurch zu fördern, dass ein Gefühl der Dringlichkeit geweckt wird,
- die emotionale Seite jedes Veränderungsprozesses zu berücksichtigen. Veränderung ist kein technisch-administrativer Vorgang,
- die Ziele und Strategien klar verständlich, begeisternd und begeistert zu präsentieren,
- durch Bewerbung der Vorteile Akzeptanz für das Projekt zu schaffen,
- Fehlertoleranzen zu erhöhen, um Handlungsspielräume zu gewinnen und
- in diesen Handlungsspielräumen die Chance zu neuen Rollenfindungen anzulegen (und zwar institutionell wie individuell).

Wie auch im Bauprozess muss die Möglichkeit der Partizipation für das Personal geschaffen werden: zum einen in Form von Projektteams, zum andern durch Einbindung

¹ Naumann 2004.

der Personalvertretung und den Beauftragten für besondere Beschäftigtengruppen (Bsp. Familienbüro). Eine solche Vorgehensweise sichert auch die für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement erforderliche Nachhaltigkeit der Entwicklungen. Veränderungsmanagement während eines Bauvorhabens hat eine spezifische Ausprägung, denn es gilt, die intendierte Veränderung erst noch als gemeinsames Ziel zu etablieren – der Bau ist schließlich noch im Entstehen.

Die Phasen der Veränderungen müssen nach den Kategorien des Change Managements durchlaufen werden. Es können keine Phasen übersprungen werden, ohne den nachhaltigen Erfolg zu gefährden:

1. Die Dringlichkeit oder der Zwang zur Veränderung erzeugt einen Schock, den alle Mitarbeiter akzeptieren und den die Führungskräfte aushalten müssen.
2. Es folgen Verneinung, Abwehr und Ablehnung des Prozesses.
3. In der Phase der rationalen Einsicht wird die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt, aber das Bewusstsein für die eigene Kompetenz sinkt. Es werden Lösungen (und möglicherweise ‚faule‘ Kompromisse) gesucht, die auf kurzfristige (Schein-) Erfolge abzielen. Hier lauert auch die Gefahr der Entstehung von Provisorien, die den Veränderungsprozess ins Stocken bringen.
4. In der Phase der emotionalen Akzeptanz liegt die eigentliche Arbeit – der lange und oft beschwerliche Prozess bei Veränderung gerade im Bereich des Öffentlichen Dienstes. Diese Phase birgt die Chance, Veränderungspotenzial freizusetzen und neue, bisher unbekannte Fähigkeiten von Mitarbeitern zu entwickeln.
5. Üben, Ausprobieren und Lernen festigen das Erreichte.
6. Die Erkenntnis: Mit den positiven Erfahrungen, die mit einzelnen Veränderungsschritten gemacht werden, wächst die Akzeptanz.
7. Konsolidierung und Integration: Neue Denk- und Verhaltensweisen werden in Alltagsroutinen und in kreative Prozesse eingebaut. Hier liegt während eines Bauprozesses eine besondere Schwierigkeit, denn die Routinen können in ihrer Vollständigkeit erst nach Fertigstellung eingeübt werden.

3 Bauen als Instrument zur Veränderung

Der Bauprozess ist an sich bereits ein tiefer Einschnitt in die Struktur der Institution. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass er ein wichtiges Instrument ist, um Veränderungen zu motivieren. In taktischer Hinsicht ist der Neu-, Um-, Ausbau daher ein starkes Argument, um antizipierend über Neuorganisation zu sprechen und erste Schritte der Erprobung neuer Strukturen zu wagen. Dabei ist es ständig erforderlich, die Vorstellung vom fertigen Bau bei den Mitarbeitern präsent zu halten und diese perspektivische Neuerung als greifbares Ziel der Alltagsarbeit zu definieren. Das kann auch bedeuten, die unmittelbare Betroffenheit und Beteiligung der Mitarbeiter zu verdeutlichen, etwa durch die gemeinsam zu gestaltenden zukünftigen Arbeitsumgebungen (z. B. die Büros und andere funktionale Bereiche, in denen das Personal tätig sein wird).

Die Dynamik des Bauprozesses bietet darüber hinaus eine Chance, bei Personal und Leitung über grundsätzliche Fragen für das eigene Haus nachzudenken. Das Leitbild

der Bibliothek kann zur Diskussion gestellt werden, denn mit der Perspektive des neuen Hauses wird die Haltung dem eigenen Arbeitsplatz und -ort gegenüber neu formbar. Es ist wortwörtlich in dieser Phase noch nicht klar, was von dem neuen Haus ‚zu halten‘ ist. Diese positive Verunsicherung gilt es, für die Entwicklung einer neuen Vision und zur Festlegung neuer Ziele zu nutzen. Allerdings kann es für die Mitarbeiter schlichtweg auch ‚alles zu viel‘ werden, wenn Tempo und Umfang der Veränderung jede Stabilität und die im durchaus positiven Sinne zu verstehende Routine gefährden. Der Blick aus dem Fenster auf die lärmende Baustelle, verbunden mit der noch nicht wirklich realen Aussicht auf einen anderen Arbeitsplatz, neue Arbeitsbedingungen und veränderte, noch schlecht einzuschätzende Anforderungen können demotivierend wirken. Dazu kommen die Diskontinuitäten im Bauprozess, die unterschiedlichen Tempi des Bauplanungs- und des Bauprozesses. In diesem besonderen Umfeld verbieten sich die so genannten ‚Konkursstrategien‘ für das Anstoßen von Veränderung.

Wichtige Schlüsselbegriffe für Veränderungsprozesse sind immer Transparenz, Kommunikation und Partizipation. Im Zentrum des Interesses stehen beim Team verständlicherweise fast immer der persönliche Arbeitsplatz und die bauliche und organisatorische Ausgestaltung der eigenen Arbeitsumgebung und die Frage, inwieweit hier Änderungen eintreten werden. Deshalb ist die Möglichkeit der Mitgestaltung eine wichtige Motivation für das Engagement am gesamten Bau- und Veränderungsprozess.

Veränderungsmanagement ist in jedem Fall Leitungsaufgabe. Führen im Bau- und Veränderungsprozess ist eine besondere Herausforderung, die Anforderungen sind extrem hoch. Transparenz und Verlässlichkeit werden von der Leitung ebenso erwartet wie Solidarität mit den Mitarbeitern. Andererseits muss die Leitung die Ziele des Veränderungsprozesses stets vor Augen haben und an die Richtigkeit dieser Ziele glauben, von ihnen überzeugt sein; das bedeutet auch, den Mut und das Durchhaltevermögen an den Tag zu legen, erst hinterher ‚Recht gehabt‘ zu haben. Das natürliche Auf und Ab von Veränderungsprozessen muss ausgehalten werden. Geduld ist hier ein wichtiger Partner.

Regelmäßige kollegiale Beratung, die in letzter Zeit als Managementinstrument in Bibliotheken intensiv diskutiert und propagiert wird, ist dabei wesentlicher Teil von Qualitätsentwicklung (Lernen von Best Practice) im Veränderungsprozess. Ein ‚heißer Draht‘ – also ein direkter, persönlicher Kontakt – zu bauenden oder bauerfahrenen Berufskollegen und geeignete Weiterbildungsmaßnahmen steigern die Professionalität der Bibliotheksleitung, die sich häufig nur einmal in ihrem Berufsleben mit dieser Komplexität von Herausforderungen konfrontiert sieht. Solche fachlichen Vernetzungen, die letztlich auf persönliches Engagement zurückgehen, ermöglichen den kritischen, produktiven Dialog mit dem eigenen Handeln; Isolation von Individuen und Institutionen ist in derartigen komplexen Prozessen eine Art Garantie zum Scheitern.

Eine Grundschwierigkeit steckt im Miteinander von baulicher Veränderung und gezieltem Veränderungsmanagement: Was die Führungskraft als strategische Chance sieht, wirkt auf den einzelnen Mitarbeiter als eine Vervielfachung von Veränderung

4
Bauen als Hindernis
für Veränderung

und damit häufig bedrohlich. Tatsächlich bringt ein Bauvorhaben immer auch einen ganzen Komplex von Veränderungen mit sich. Hier ist das Setzen von Prioritäten und gegebenenfalls eine Entschleunigung bei den nicht direkt baubezogenen Veränderungen angesagt.

Ferner besteht generell die Gefahr der Überforderung von Mitarbeitern durch die Intensität und Komplexität der Veränderung. Nicht alle sind begeistert über so viel Planungsarbeit und Beteiligung (Arbeitsgruppen, Konzepte, Diskussionspapiere usw.) und fordern evtl. berechtigterweise Rücksicht darauf, dass sie einfach nur ihre alltägliche Arbeit in guter Qualität erledigen möchten. Die Abläufe z.B. am neuen Auskunftsplatz interessieren die Mitarbeiter, die bislang hier nicht tätig waren (was sich nach der Baumaßnahme ggf. ändern kann) nicht so unmittelbar wie das zukünftige eigene Büro – und das ist menschlich sehr verständlich.

Bauen heißt auch, über die Arbeitsgebiete und den Arbeitsablauf nachzudenken. Zwingend sind frühzeitig z. B. die Personalvertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte, Behindertenbeauftragte) einzubeziehen. Wenn es um die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes geht, ist eine Kernaufgabe der Personalvertretung tangiert. Häufig greift Veränderung auch bis in die Gestaltung der Arbeitszeiten, z. B. durch veränderte Öffnungszeiten. Gerade bei baulichen Veränderungen sollten auch der betriebsärztliche Dienst sowie die Ergonomie- und Sicherheitsbeauftragten einbezogen werden.

Zu den Erfolgsfaktoren für jedes Veränderungsmanagement gehört der Umgang mit Widerstand. Hier hilft eine nüchterne Sicht der empirisch belegten typischen Verhaltensweisen des Personals bei gravierenden Veränderungsprozessen: Es sind nicht alle mit Begeisterung dabei, Widerstände bleiben häufig lange verdeckt und nicht alle sind zu gewinnen. Es darf nicht überraschen, wenn man es auch mit hoch emotionalen Reaktionen auf Veränderung zu tun bekommt. Bauen als Veränderungsprozess zu nutzen, das heißt auch, nach denen Ausschau zu halten, die sich als ‚Verlierer‘ sehen könnten.

- 5
Fazit
- Bauprozesse stellen oft einmalige Chancen für Bibliotheken dar. Je komplexer die Ausgangs- und Zielensembles sind, desto größer sind oft Möglichkeit und Notwendigkeit zu massiven Veränderungen – das ist eine beachtliche Herausforderung für alle Beteiligten. Gleichzeitig ist eine Baumaßnahme höchstwahrscheinlich das stärkste denkbare Argument, um eine Institution in Bewegung zu versetzen und ihr ein neues Gesicht zu geben.

Trotz dieser Unwägbarkeiten sollte eines nicht vergessen werden: Die potenziell freigesetzten Energien in Prozessen dieser Art können zur Erhöhung von Lebens- und Arbeitsqualität für alle Akteure beitragen. Und zwar nicht nur im Endergebnis, sondern auch im Prozess! Für manche Beteiligten sind solche positiven Effekte erst im Nachhinein sichtbar, und eben das sollten die leitenden Bibliothekare verantwortungsvoll ‚im Hinterkopf‘ behalten. Ihr Auftrag muss es sein, eine positive Einstellung zur Vorwärtsbewegung zu generieren, trotz unterschiedlicher Tempi und möglicher Rückschläge auf dem Weg ins Ziel – und damit bei möglichst vielen Beteiligten im Team Begeisterungsfähigkeit entstehen zu lassen und Freude an den stattfindenden und kommenden Veränderungen.

- [1] Cornelsen, C. (2007). Veränderungsmanagement. Hrsg. Berufsverband Information Bibliothek, Kommission für One-Person-Libraries. <http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check19.pdf>.
- [2] Goldfuß, J. W. (2005). Führen in schwierigen Zeiten. Sicher durch Krisen- und Umbruchsituationen lenken. Frankfurt/M.: Campus.
- [3] Kostka, C. & Mönch, A. (2002). Change Management. Sieben Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Hanser.
- [4] Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). Handbuch Change-Management. Berlin: Cornelsen.
- [5] Naumann, U. (2004). Bibliotheksbauten für die Zukunft. Gedanken für einen Vortrag im Rahmen des Berliner Bibliothekswissenschaftlichen Kolloquiums „Die Zukunft der Bibliotheken“ am 4.5.2004. <http://www.ub.fu-berlin.de/~naumann/Bibliotheksbauten-Zukunft.pdf>.
- [6] Rupp, J. (2008). Veränderungsmanagement in Bibliotheken – erfolgreiche Maßnahmen. Vortrag auf dem Bibliothekartag 2008. <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/488>.
- [7] Schäfer, F. (2005). Change Management für den Öffentlichen Dienst. Hamburg: Murmann.
- [8] Schäfer, J. & Welch, S. (2005). Winning. Das ist Management. Frankfurt/M.: Campus.
- [9] Thom, N. & Ritz, A. (2006). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler.
- [10] Werner, K. U. (2005a). Muss der Direktor immer dabei sein? Libreas. Library Ideas. http://www.ib.hu-berlin.de/~libreas/libreas_neu/ausgabe1/003bau.htm.
- [11] Werner, K. U. (2005b). Die Vereinigung findet im Kopf statt. ‚The Brain‘ – Die Philologische Bibliothek der Freien Universität Berlin. ABI-Technik 25(4), 280–286.

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 28. Dezember 2008 aufgerufen.