

Birgit Inken Fingerle
Sich und andere führen
Praxiswissen

Praxiswissen

—

Birgit Inken Fingerle

Sich und andere führen



Wandel in Bibliotheken aktiv gestalten

DE GRUYTER
SAUR

ISBN 978-3-11-030696-5
e-ISBN 978-3-11-030708-5
ISSN 2193-0198

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

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.

© 2013 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Zeichnungen: Angela Holzmann, aha Design, München; Oliver Köjer, Duisburg
Satz: Medien Profis GmbH, Leipzig
Druck und Bindung: Strauss GmbH, Mörlenbach
© Gedruckt auf säurefreiem Papier
Printed in Germany

www.degruyter.com

Vorwort

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“

Mahatma Gandhi

Wir können uns über die schlechten Rahmenbedingungen in Bibliotheken beschweren, über neue Wettbewerber oder über die Ungerechtigkeit unserer Vorgesetzten schimpfen, die Unfähigkeit unseres Kollegen anprangern oder unser eigenes Unvermögen bedauern. Werden wir damit viel erreichen?

Was wäre, wenn wir selbst das Leben, woran wir glauben, wenn wir selbst die Veränderung verkörpern, die wir uns wünschen? Wenn wir uns ein Lächeln oder Aufmerksamkeit von unseren Mitmenschen wünschen, worauf warten wir? Warum fangen wir nicht selbst an, ein Lächeln oder Aufmerksamkeit zu schenken?

In Bibliotheken gibt es vieles, über das wir uns beschweren könnten und das uns zu der Erkenntnis kommen lassen könnte, „es hat keinen Zweck“: Strukturen des öffentlichen Dienstes, die den Wandel oft verlangsamen, Finanznot und Gremien, die Innovationen vielleicht ausbremsen, um nur einige Punkte zu nennen.

Erfolgreiche Veränderung fängt immer bei uns selbst an. Wir können einen Beitrag leisten, um die Welt oder zunächst einmal unser Umfeld ein Stück zu verbessern. Ob als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in einer Bibliothek oder als Führungskraft. Unser Beitrag zählt.

Dabei sind wir Menschen unterschiedlich. Während die einen Schutzmauern bauen, wenn der „Wind des Wandels“ weht, suchen sich die anderen ein günstiges Plätzchen für den Bau ihrer Windmühle (wie es in einem chinesischen Sprichwort heißt). Menschen sind unterschiedlich, Individuen, die nicht über einen Kamm zu scheren sind. Das ist eine Bereicherung. Bringt jede und jeder ihre oder seine individuellen Stärken ein, so steigt die Leistungsfähigkeit von Bibliotheken. Gute Führung schafft einen Raum, in dem jede und jeder einen individuellen, wertvollen Beitrag leisten kann.

So wie jede erfolgreiche Veränderung bei mir selbst anfängt, fängt auch erfolgreiche Führung bei mir selbst an. Führung bezieht sich dabei keineswegs alleine auf die Ausübung einer formalen Führungsfunktion. Führung findet auf allen Hierarchiestufen statt. So kann beispielsweise eine erfolgreiche Mitarbeiterin eine Vorbildfunktion in der Bibliothek bekommen und dadurch eine natürliche Führungsrolle. Führung geht alle an. Wir „führen“ unser Leben. Wir „führen“ Beziehungen. Wir sind Führungskraft im Berufsleben, wollen Führungskraft werden oder haben wohl in jedem Fall mit Führungskräften zu tun. Wir begegnen „Führung“ in alltäglichen Situationen. Immer wieder können oder müssen wir entscheiden, ob und wie weit wir uns führen lassen wollen oder ob wir selbst „in Führung gehen“ wollen, z. B. um Innovationen voranzubringen.

Gute Führung ist keine Zauberei. Gute Führung ist auch in Bibliotheken machbar! Es sind nicht unbedingt ausgefeilte Tools und komplizierte Methoden, die dafür notwendig sind. Die Wertschätzung für die Menschen in Bibliotheken, das Vertrauen in ihre Fähigkeiten, bildet die Basis für gelingende Führung in Bibliotheken. Grundlegende Kenntnisse der eigenen Persönlichkeit, über die Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen, Bewusstheit und Klarheit über die eigenen Motive und Beweggründe sowie die Förderung guter Arbeitsbedingungen können Wunder bewirken, was die Leistungsfähigkeit und Motivation für den Wandel betrifft. Vieles wird schon dadurch einfacher, ja sogar spielerischer, dass wir selbst wissen, was wir wollen und dies klar kommunizieren. Wenn wir selbst unseren inneren Kompass kennen und danach handeln, so haben wir die richtige Haltung für erfolgreiche Führung.

Danksagung

Es gibt eine Menge Menschen, die direkt oder indirekt zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Ihnen allen gilt mein Dank!

Ganz besonders hervorheben möchte ich einige von den vielen tollen Menschen, mit denen ich zusammen leben oder arbeiten darf:

Ich danke meinen Kindern Bennet und Luisa – Kinder sind wohl die besten und intensivsten Lehrmeister in Sachen Führung und Selbstführung. Ihr seid toll, so wie Ihr seid, und ohne Euch wäre das Buch niemals das, was es ist!

Herzlich bedanken möchte ich mich bei meinem Lehrtrainer Dr. Johann Schneider und den anderen Ausbildungskandidatinnen und –kandidaten aus der Ausbildungsgruppe für Systemische Transaktionsanalyse für den wertvollen gemeinsamen Entwicklungsweg.

Ein riesiges Dankeschön an Elisabeth Flieger, Regine Lipka und Melanie Schultz für ihre wertvollen Anregungen zu diesem Buch und den letzten Schliff des Textes!

Schließlich möchte ich mich bei Frau Dr. Alice Keller und Frau Claudia Heyer vom Verlag De Gruyter für das Vertrauen und die Unterstützung bedanken!

Inhalt

Verwendete Marginalien — X

Einleitung

Aufbau des Buches — 1

Inhaltliche Basis des Buches — 2

1 Warum wir gute Führung in Bibliotheken brauchen — 5

1.1 Wandel in Bibliotheken — 6

1.2 Gute Führung in Bibliotheken — 8

2 Gute Führung fängt bei mir selbst an — 10

2.1 Was ist Führung? — 10

2.1.1 Führung in ihren verschiedenen Erscheinungsformen — 12

2.1.2 In welche Richtung entwickelt sich Führung in Zukunft? — 15

2.2 Warum gute Führung bei mir selbst anfängt — 16

3 Menschenkenntnis – Mich selbst kennen — 23

3.1 Wer bin ich? Autonom entscheiden, authentisch handeln — 23

3.1.1 Die Marke „Ich“ — 23

3.1.2 Meine Persönlichkeit — 26

3.1.3 Was bringt mir Spaß und worin bin ich richtig gut? — 28

3.1.4 Frei entscheiden, autonom handeln oder gefangen
im Hamsterrad? — 35

3.1.5 Der Wert authentischen Auftretens — 42

3.2 Wie sehe ich mich und die Welt, wie handle ich? — 45

3.2.1 Welches Menschenbild habe ich? — 45

3.2.2 Bin ich „gut drauf“ oder schränken mich wiederkehrende
Verhaltensmuster ein? — 52

3.3 Auf der Suche nach Sinn und Erfüllung: Habe ich den richtigen
Arbeitsplatz? — 58

3.3.1 Fühle ich mich frei oder meinem Job und meiner Bibliothek
„ausgeliefert“? — 61

4 So geht es mir gut, und ich kann erfolgreich arbeiten — 64

4.1 Mit Freude zum Erfolg — 64

4.1.1 Wie gehe ich mit Stress um? — 64

4.1.2 Wie kann ich einen guten Umgang mit Stress finden? — 68

4.1.3 Wie kann ich meine Freude und Leistungsfähigkeit erhalten? — 69

4.1.4 Wie ziehe ich gesunde Grenzen? — 72

4.2 Mit Kreativität, Spaß und Leichtigkeit arbeiten — 77

4.2.1 Die wichtigsten Termine in meinem Kalender: Pausen — 78

4.2.2 Mit Kreativität punkten — 79

4.2.3 Kann und darf ich spielerisch arbeiten? — 82

4.3 Mit Gefühl in Führung — 85

4.3.1 Der Wert des Bauchgefühls: Eigene Gefühle kennen, zulassen und
beachten — 85

4.3.2 Innere Konflikte bewältigen und für mich nutzen — 86

5	Meine Haltung zu Führung und meine Führungsrolle(n) — 88
5.1	Wie sehe ich Führung? — 88
5.1.1	Einschränkungen meiner Führungsfähigkeit durch Vorbilder, Mythen und Ideologien — 88
5.1.2	Muss ich eine Führungskraft sein, um glücklich und erfolgreich zu sein? — 94
5.2	Wo gehe ich in Führung? — 96
5.2.1	Wen führe ich? — 96
5.2.2	Inwiefern kann ich mich auf Führung und Einfluss einlassen? — 99
5.2.3	Verhalte ich mich stimmig zu meiner Führungsrolle, und wie handle ich bei Rollenkonflikten? — 99
5.2.4	Wie kann ich informelle Führung gut gestalten? — 101
6	Führung ist Beziehungsarbeit — 103
6.1	Wie gestalte ich gute Führungsbeziehungen? — 103
6.2	Wie verhalte ich mich stimmig bei schwierigen Führungsbeziehungen? — 108
6.2.1	Ersatzgefühle – Jemand reagiert heftig oder unpassend — 108
6.2.2	Negative Gefühle sammeln wie Rabattmarken — 109
6.2.3	Situationen werden wieder und wieder gleich „inszeniert“ — 109
6.2.4	Opfer-, Retter- und Verfolgerrollen — 110
6.2.5	Wie gehe ich gut mit privaten Problemen meiner Mitmenschen um? — 112
6.3	Mit Klarheit Konflikte spielerisch lösen — 113
6.3.1	In sechs Schritten Konflikte lösen — 115
7	Führung in Bibliotheken: Herausforderungen auf allen Ebenen — 123
7.1	Was ist das Besondere an Führung in Bibliotheken? — 123
7.1.1	Menschen und Aufgaben in Bibliotheken — 123
7.1.2	Professionen und Rollen in Bibliotheken — 125
7.1.3	Besondere Herausforderungen von Führung in Bibliotheken — 127
7.1.4	Innovation und Wandel unter schwierigen Rahmenbedingungen managen — 128
7.2	Wie sieht mein professionelles Umfeld aus? — 129
7.2.1	Was ist das für eine Bibliothek, in der ich arbeite? — 129
7.2.2	Anspruchsgruppen und ihre Interessen — 130
8	So gelingt mir gute Führung in Bibliotheken — 133
8.1	Führungsaufgaben — 133
8.2	Mit gutem Beispiel voran – Die Vorbildfunktion von Führung — 133
8.2.1	Vorbild sein für den Umgang mit Stress — 134
8.2.2	Vorbild sein im Wandel — 136
8.3	Sinn vermitteln: Vision entwickeln und leben — 137
8.4	Leistung fördern: Menschen ins Rampenlicht stellen — 140
8.4.1	Gute Leute finden — 140
8.4.2	Gute Leute binden — 143
8.4.3	Führungskräfte auswählen — 145
8.4.4	Menschen „groß“ machen, „Unternehmertum“ zulassen — 146
8.4.5	Angst und Überanpassung – die Feinde echten Erfolgs bekämpfen — 150
8.4.6	Autonomie und erwachsenes Verhalten fördern — 152

- 8.4.7 Mit Motivation und Flow Leistung ermöglichen — **157**
- 8.5 Der Ursprung guter Führung: Reflektieren — **159**
- 8.6 Die Gestaltung der Organisation als Führungsaufgabe — **162**
- 8.6.1 Aspekte, die Aufschluss über die Kultur in meiner Bibliothek geben — **164**
- 8.7 Zusammenarbeit fördern — **167**
- 8.8 Die Richtung bestimmen: Strategie, Ziele und Entscheidungen — **169**
- 8.8.1 Mit Strategie und Zielen den Weg entwickeln — **169**
- 8.8.2 Gute Entscheidungen treffen — **172**
- 8.8.3 Aufgaben selbst übernehmen oder delegieren — **173**
- 8.9 Woran erkenne ich, ob ich gut führe? — **180**

9 Meine Bibliothek erfolgreich durch den Wandel führen — 182

- 9.1 Kreativität entwickeln — **182**
- 9.2 Neues wagen, mit Freiheit, Unterstützung und Struktur — **183**
- 9.3 Schwierige Klippen im Wandel gekonnt umschiffen — **185**
- 9.4 Wandel und Widerstand: Zwei Seiten einer Medaille — **186**
- 9.5 Souverän mit Widerständen umgehen — **187**
- 9.6 Wandel systematisch und mit Überblick gestalten — **188**
- 9.6.1 Übergeordnetes Ziel — **188**
- 9.6.2 Umfeld — **189**
- 9.6.3 Personen — **189**
- 9.6.4 Rolle — **191**
- 9.6.5 Vision — **191**
- 9.6.6 Methoden/Praxis — **192**
- 9.7 Gefühle bei Veränderungen und der Umgang mit ihnen — **195**
- 9.8 Viel Wissen, große Worte – und dann? Entschlossen handeln durch Überwindung der Umsetzungslücke — **197**

10 Mich und meine Führungsqualitäten weiterentwickeln — 200

- 10.1 Wohin führt Führung für mich? — **200**
- 10.2 Wie kann ich mich persönlich weiterentwickeln? — **205**
- 10.3 Abschied und Übergang gut gestalten — **209**
- 10.4 Was brauche ich als Führungskraft, um für die Zukunft gerüstet zu sein? — **210**

Nachwort — 213

Glossar — 214

Literaturverzeichnis — 215

Über die Autorin — 217

Verwendete Marginalien

Zur besseren Übersicht werden im Buch unterschiedliche Symbole als Marginalien verwendet. Diese haben die folgenden Bedeutungen:



Beispiel:

In Fallbeispielen werden Inhalte anschaulich dargestellt.



Checkliste:

Checklisten dienen als Arbeitshilfen. Durch gezielte Fragen sollen Arbeitsaufgaben gezielt abgearbeitet werden oder durch die Nennung von Kriterien Situationen eingeschätzt werden können.



Selbsttest:

Selbsttest helfen bei der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und regen die Reflexion über die eigene Situation an.



Tipps:

Hier werden Tipps, Hintergrundinformationen, Literaturhinweise aber auch Warnungen gegeben.



Übungen:

Zur Vertiefung werden Übungen angeboten. Die aufgeführten Fragen helfen, das Gelesene in die eigene Arbeitspraxis zu übertragen.



Zitat:

Zitate aus verschiedenen Textquellen werden hier wiedergegeben.

Einleitung

Aufbau des Buches

Beim Erschließen unseres inneren Kompasses und seiner Potentiale für die Führung in Bibliotheken setzt dieses Buch an. Möchten Sie sich und Ihre Führungsqualitäten systematisch weiterentwickeln, so bietet es sich an, das Buch von vorne bis hinten durchzuarbeiten. Sie können es auch als Ratgeber nutzen, in dem Sie sich Rüstzeug für eine aktuelle Situation holen. Thematisch spannt das Buch dabei einen Bogen, dessen Ausgangspunkt und Endpunkt die Beschäftigung mit der eigenen Person darstellt.

Wer Menschen führen möchte, sollte sich mit Menschen auskennen, zuallererst mit sich selbst. Wer bin ich, wie ticke ich, was will ich? Wo will ich hin? Selbstkenntnis, Standortbestimmung und ein Gespür für die eigene Entwicklungsrichtung zu entwickeln, sind unabdingbare Voraussetzungen für gute Führung. Dieses Buch unterstützt Sie mit richtungsweisenden Fragen und Informationen dabei, Klarheit für sich selbst zu gewinnen. Denn den eigenen Standort zu bestimmen und die Richtung zu finden, ist eines der Erfolgsrezepte für Führung, für die Führung von Individuen ebenso wie für Gruppen oder die gesamte Organisation.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit es mir gut geht und ich gut arbeiten kann? Was kann ich selbst dazu beitragen, meine Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten? Wissen über die eigenen Bedürfnisse und Gefühle unterstützt Sie dabei, Ihre Situation zu verstehen und zu verbessern.

Kommunikation und Rollen sind zentrale Themen für Führung. Wie sehe ich meine Rolle in der Bibliothek? Wie definiere ich meine Führungsrolle? Wie gestalte ich sie in einer für mich stimmigen Form? Wie kann ich informelle Führung aktiv und erfolgreich gestalten? Und auch: Wie gestalte ich Beziehungen? Denn Führung ist Beziehungsarbeit und keine Einbahnstraße.

Je nachdem, wo ich führe, sind die Bedingungen meiner Arbeit sehr unterschiedlich. Mit welchen Rahmenbedingungen ist speziell Führung in Bibliotheken konfrontiert? Vor welchen Herausforderungen stehen Bibliotheken im Allgemeinen? Wie sieht mein persönliches Umfeld aus? Und wie kann gute Führung in Bibliotheken vor diesem Hintergrund gestaltet werden? Weitere Zutaten für gute Führung, wie die Vermittlung eines Sinns und einer Richtung für die Arbeit und die Förderung von Motivation können Sie reflektieren.

Wie kann ich durch meine Führung dazu beitragen, meine Bibliothek erfolgreich durch den Wandel zu führen? Zunächst ist es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem Neues gedeihen kann. Es gilt, Erneuerung als etwas Normales zu etablieren. Unsichere Zeiten und Wandel haben viel mit Emotionen zu tun. In diesem Zusammenhang auftretende Fragen werden beantwortet: Welche Emotionen sind es, die in diesem Zusammenhang auftauchen und den Wandel erschweren? Wie kann ich gut mit Konflikten und Widerständen umgehen?

Schließlich hört der Wandel auch bei Ihnen nicht auf: Sie können prüfen, ob und wie Sie sich als Person in Führungsfragen weiterentwickeln möchten. In diesem Zusammenhang ist es interessant, wie Sie sich Ihren Weg langfristig vorstellen und welches Umfeld das richtige für Sie ist. Auch das ist Führungsverantwortung: Nicht bloß abwarten, sondern aktiv meinen Weg gestalten. Es gilt, sich selbst keine gedanklichen Schranken aufzuerlegen. Nur wenn Sie ein Vorbild für Wandel sind und dabei nicht vor der eigenen Person Halt machen, wenn Sie bereit sind, sich immer wieder selbstkritisch zu hinterfragen, werden Andere Sie ernst nehmen und eher bereit sein, den Weg des Wandels gemeinsam mit Ihnen zu gehen.

Dieses Buch ist zum Gebrauch für informelle wie für formelle Führung gedacht. Die meisten Inhalte beziehen sich sowohl auf informelle Führungspersonen wie auf Personen in offiziellen Führungspositionen. Es sei denn, es wird im Text explizit zwischen beiden unterschieden.

Das Buch enthält eine Reihe von Selbsttests und Übungen als Anregung für Sie zum Reflektieren. Es geht dabei nicht um ein Richtig oder Falsch, sondern darum, sich für sich selbst größere Bewusstheit und Klarheit zu erarbeiten, für einen bewussteren Umgang mit Führung.

Ein Hinweis noch: Alle Namen in den Fallbeispielen sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit realen Personen wären reiner Zufall.

Inhaltliche Basis des Buches

Auch unser Wissen und unsere Erfahrungen unterliegen einem permanenten Wandel. Dieses Buch ist das Ergebnis meiner eigenen langen Entwicklungsreise, die als junge Führungskraft ihren Ausgang nahm, begeistert von Methoden und Techniken und finanziellen Leistungsanreizen, wenig überzeugt von den Strukturen des öffentlichen Dienstes, in dem ich durch „Zufall“ landete. Damals voller Unverständnis den Kopf schüttelnd, wenn andere nicht so motiviert waren wie ich. Heute mit ungläubigem Staunen und Entsetzen feststellend, wie stark der Einfluss der Organisation ist und wie wenig manche Organisationen bemüht sind, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein motivierendes Umfeld zu bieten. Viele Erfahrungen aus dem Berufs- und Privatleben sowie Fortbildungen, haben mich mehr und mehr zu der Überzeugung gebracht, dass es letztlich die Menschen sind, die zählen, und dass mit einem guten Umgang mit diesen Menschen, mit ihrer wunderbaren, einzigartigen Individualität, der Erfolg steht und fällt. Diese Einzigartigkeit wertzuschätzen und den Individuen ein Umfeld zu bieten, in dem sie sich mit ihren Fähigkeiten entfalten können, ist die oberste und wichtigste Aufgabe von Führung. Ist dies das Ende der Reise? Ich weiß es nicht. Ich höre nicht auf, zu lernen, und bleibe offen für neue Erfahrungen und Erkenntnisse und versuche, dabei selbst möglichst wenig Schranken im Kopf zu haben.

Keine Schranken oder Einschränkungen im Denken und Fühlen zu haben, das ist auch eine Intention des in vielen Teilen dieses Buches verwendeten psychologischen Ansatzes der systemischen Transaktionsanalyse. Der Transaktionsanalyse – und insofern auch diesem Buch – liegt ein humanistisches Menschenbild zugrunde. Dieses Menschenbild umfasst die Ansicht, dass Menschen, so wie sie sind, in Ordnung sind, und dass sie mit der Fähigkeit, ihre Möglichkeiten zu ihrem Vorteil und dem der Welt zu entwickeln, geboren werden.

Die Transaktionsanalyse ...

- wurde von Eric Berne begründet,
- analysiert Ablauf und Steuerung zwischenmenschlicher Kommunikation,
- betrachtet Transaktionen als kleinste Einheiten der Kommunikation, die aus einem Reiz und einer Antwort bestehen,
- beinhaltet auch Modelle für gesellschaftliche und psychosoziale Zusammenhänge,
- ist ein „humanistischer Behandlungs-, Beratungs-, Erziehungs-, Bildungs- und Organisationsberatungsansatz, der von Eric Berne und anderen in den 50er Jahre des letzten Jahrhunderts begründet und bis heute von vielen Transaktionsanalytikern weltweit weiterentwickelt wurde.“ (Schneider 2013, S. 252; ausführlicher

siehe: Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse, <http://www.dgta.de/transaktionsanalyse/ta-grundgedanken-und-urspruenge.php>),

- ist bestrebt, die Autonomie der einzelnen Personen zu stärken und ihnen ein Handeln frei von hinderlichen Verhaltensmustern zu ermöglichen,
- stellt Vertragsarbeit, die Gestaltung tragfähiger „Verträge“ für Beziehungen, ins Zentrum ihrer Aktivitäten.

„Systemisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Menschen nicht allein individuell oder im Kontext einzelner Beziehungen, sondern auch vor dem Hintergrund ihrer Einbindung in größere soziale Gebilde, wie Organisationen oder die gesamte Gesellschaft, betrachtet werden.

Auch für dieses Buch ist die Vertragsarbeit insoweit zentral, als dass Sie wählen, wie weit Sie gehen wollen. Entscheiden Sie, welche Inhalte gerade für Sie wichtig sind, welche Übungen Sie machen möchten.

Ich finde es traurig, zu sehen, wie viele Menschen und Organisationen ihr Potenzial nicht ausschöpfen und verschwenden und – oft aus mangelndem Bewusstsein oder Angst vor Veränderungen – in unglücklichen Positionen verharren. Betrachte ich dies aus der Sicht einer Volkswirtin macht es mich traurig, welches Potential dadurch unserer Wirtschaft nicht zur Verfügung steht. Aus der Sicht einer Betriebswirtin bedauere ich, welche Ressourcen durch schlechte Führung und mangelnden Wandel in einer Organisation verloren gehen. Aus der Sicht einer Soziologin betrachtet, finde ich es schade, wie viel Potential für Glück, Entfaltung und eine zufriedenstellende Gestaltung menschlicher Beziehungen unserer Gesellschaft dadurch abhandenkommt. Betrachtet aus dem Blickwinkel einer Psychologin bedauere ich es, wie viel Unglück oder Unzufriedenheit es für die einzelne Person bedeutet, wenn sie eher orientierungslos oder getrieben von inneren Zwängen als geleitet von einer inneren Führung durch die Welt „trudelt“ und ihre Fähigkeiten und Wünsche nicht zur Entfaltung bringt.

Der Wunsch, Menschen auf ihrem individuellen Weg und bei ihrer individuellen Führungsfähigkeit zu fördern, ist der Grund, warum ich dieses Buches geschrieben habe. Und um Ihnen Mut zu machen: Gute Führung ist in Bibliotheken machbar!

1 Warum wir gute Führung in Bibliotheken brauchen

Führung in Bibliotheken ist besonders leicht – und besonders schwierig zugleich.

Führung in Bibliotheken ist besonders leicht: Denn Bibliotheken haben in der Regel eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe oder einen sinnstiftenden Dienstleistungsauftrag vor einem kulturellen, bildungspolitischen oder wissenschaftlichen Hintergrund. Als Dienstleister beraten wir andere Menschen und unterstützen sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Unsere Arbeit bietet somit ein hohes Potential, sinnstiftend zu sein und uns mit Freude zu erfüllen. Wir unterstützen andere dabei, zu lernen, ein erfülltes Leben zu leben oder einen wissenschaftlichen Durchbruch zu erzielen. Nicht die finanzielle Gewinnerzielung steht bei unserer Tätigkeit im Vordergrund und so unterliegt sie in der Regel auch nicht so einem starken Druck, an diesen Kriterien gemessen zu werden. Der Maßstab für den Erfolg von Bibliotheken ist ein anderer: Ihre Nutzung, der gesellschaftliche Beitrag, den sie stiften. In einer Wissensgesellschaft sollten Bibliotheken eine zentrale Rolle einnehmen – könnte man meinen. Ist Führung in Bibliotheken angesichts dieser Bedingungen also ein Kinderspiel?

Führung in Bibliotheken ist besonders schwierig: Oft ist sie von schwierigen Rahmenbedingungen begleitet, von finanziellen Einschränkungen etwa. Die meist vorhandene Einbettung in die Strukturen des Öffentlichen Dienstes mag uns persönlich eventuell Vorteile bieten, ist aber zugleich mit einigen Herausforderungen verbunden: Wir können in der Führung von Bibliotheken kaum mit Leistungsanreizen arbeiten. Begrenzte Aufstiegschancen, starre Strukturen und geringe Budgets schränken unsere Gestaltungsmöglichkeiten für Führung stark ein. Gleichzeitig birgt der Wandel im Umfeld von Bibliotheken erhebliche Herausforderungen. Zudem stehen Bibliotheken unter einem latenten Druck, etwa durch die Abhängigkeit vom Wohlwollen politischer oder hochschulinterner Gremien oder der Unternehmensleitung.

Die Rolle von Bibliotheken ändert sich spätestens seit der breiten Durchdringung aller Lebensbereiche mit Informationstechnologie. Als Anbieter müssen Bibliotheken dafür Vorsorge treffen, nicht überflüssig zu werden. Disruptive Innovationen könnten auftauchen und so – wie es in anderen Branchen zuvor geschehen ist – Bibliotheken „über Nacht“ überflüssig machen. Ein Beispiel für solche disruptiven Innovationen ist die Analogfotografie, die durch das Auftauchen der Digitalfotografie „plötzlich“ nicht mehr gefragt war. Diese Gefahr besteht, wenn Bibliotheken einfach so weitermachen wie bisher, wenn sie lediglich mehr vom selben machen.

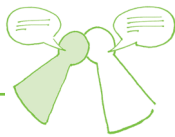
Der Wandel und die Rahmenbedingungen, vor denen Bibliotheken stehen, stellen hohe Anforderungen an ihre Führung. Bei schlechter Führung ist das Risiko groß, in Chaos, Demotivation und Blockaden zu stranden. Damit Bibliotheken eine Zukunft haben, ist eine gute Führung, die Chancen ergreift und Risiken minimiert, wichtig.



Zitat:

„Nach der Erfindung der Taschenlampe wirft der Fackelhändler ein neues Fackelmodell nach dem anderen auf den Markt, um gegen diese seltsamen elektrischen Handfackeln zu bestehen.“

(Lobo, Sascha; <http://www.sueddeutsche.de/medien/serie-wozu-noch-journalismus-selbstbeauftragte-publizisten-1.56772-2>)



Beispiel:

Fallbeispiel:

Als der neue Mitarbeiter ins Büro trat, hatte er Mühe, seine Aufregung zu verbergen. Aber Herr Dr. Schache, ein großer, stattlicher Mann, stand dort und strahlte die größte Ruhe aus.

„Setzen Sie sich“, lud der Bibliotheksdirektor ihn ein und deutete mit einer großzügigen Geste auf den Tisch, reich gedeckt mit Kaffee, Säften und Keksen.

Mit dem guten Gefühl, hier genau richtig zu sein, setzte er sich. Er konnte Noras Bedenken nicht nachvollziehen. Herr Dr. Schache strahlte Führungsstärke aus, nahm sich Zeit, um seinen Mitarbeitern Aufmerksamkeit zu schenken. Ein wahres Vorbild.

Als er das Büro nach zwei Stunden wieder verließ, war er sich sicher: Er hatte die richtige Entscheidung getroffen, als er sich für die Stelle beworben hatte – und mit Herrn Dr. Schache nun den besten Chef, den er sich vorstellen konnte.

„Na, und?“ Bog Nora, frühere Kommilitonin und nun Kollegin, alsbald neugierig um die Ecke.

„Alles gut,“ antwortete er und sah sie herausfordernd an.

„Ja, ja, ich gönne dir ja deinen Honeymoon. Ich erinnere mich ja selbst noch daran, wie es mir am Anfang ging.“ Antwortete sie und machte sich augenrollend wieder von dannen.

Augenscheinlich hatte es jetzt noch keinen Zweck, ihn auf den Boden der Tatsachen zu holen. Später, irgendwann, würde er das Spiel schon durchschauen. Es war bloß eine Frage der Zeit, bis er erkennen würde, dass ...

- Herr Dr. Schache vor großen Herausforderungen gerne die Augen verschloss, etwa vor der immensen Unzufriedenheit der Kundinnen und Kunden über die sehr eingeschränkten Öffnungszeiten. Manchmal ermutigte er – insbesondere neue – Mitarbeiter, sich Gedanken zu machen, was getan werden könnte, oder berief er eine Arbeitsgruppe ein. Aber zu einer Umsetzung von Ideen kam es normalerweise nicht. Denn dazu gehörten Entscheidungen – und Entscheidungen waren definitiv Mangelware.
- Herr Dr. Schache Entscheidungen gerne auf die nächsthöhere Ebene delegierte.
- große Unzufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestand. Bei den einen, weil es nicht recht voranging. Bei den anderen – oder möglicherweise sogar bei allen, weil sie sich nicht ernst genommen und nicht in ihrer Arbeit gewürdigt fühlten.

Eines Tages würde es einen großen Knall geben und alles zusammenbrechen, war sich Nora sicher. Nur wann?

1.1 Wandel in Bibliotheken

Warum haben wir Wandel in Bibliotheken? Unser Umfeld verändert sich, und wir müssen damit umgehen. Das ist an und für sich etwas vollkommen Natürliches. Wir müssen sehen, wie wir mit dieser Herausforderung umgehen. Wir sind mit Änderungen auf verschiedenen Gebieten konfrontiert: Die Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden ändern sich. Die Technologien ändern sich. Die Gesellschaft ändert sich. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ändern sich, neue Kolleginnen und Kollegen kommen hinzu und bringen den Wandel mit.

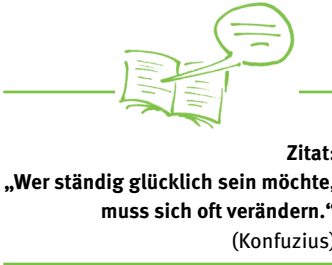
Wie sieht der Wandel aus? In der folgenden Übersicht ist eine Auswahl von Trends, die für den Wandel verantwortlich sind, dargestellt.

Relevante Trends für Bibliotheken ...

Abb. 1: Auswahl an Trends, die Herausforderungen für Bibliotheken darstellen

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is a green vertical margin line on the left side, creating a narrow left margin. The paper appears to be from a notebook or a standard ruled document.





Vielleicht ist uns der Wandel erst einmal nicht so willkommen. Schließlich kann es unbequem sein, etwas verändern zu müssen. Warum sollten wir also Wandel in Bibliotheken wollen? Vielleicht weil wir unsere Arbeit mögen und daher mit der Gesellschaft Schritt halten wollen. Weil wir erfolgreich sein wollen. Weil wir für unsere Kundinnen und Kunden da sein wollen und der Gesellschaft dienen wollen. Der Vorteil: Wenn wir selbst den Wandel wollen, können wir ihn gestalten. Wenn wir nicht proaktiv handeln, können wir nicht gestalten, sondern können höchstens auf die Aktionen anderer reagieren.

1.2 Gute Führung in Bibliotheken

Menschen sind unterschiedlich, Bibliotheken sind unterschiedlich. Jede hat ihre eigenen Stärken. Es gibt es nicht, das eine Patentrezept, das alle Bibliotheken befolgen müssen, um erfolgreich zu sein. Es gilt, die eigenen Stärken herauszuarbeiten und auszubauen. Die eigene Richtung zu finden.

Gute Führung in Bibliotheken ist kein Abklatsch von Führung in Unternehmen. Auch in Unternehmen gibt es nicht die eine gute Führung. Führung ist immer individuell und entsteht in der Wechselwirkung von Personen mit persönlichen Eigenschaften und ihrem Umfeld.

Aufgabe von Führung ist es, wachsam zu sein für Trends und Herausforderungen, die Bibliotheken betreffen. Führung muss die gesamte Organisation wach halten, den Wandel einleiten und gestalten, bevor er eine so durchschlagende Wirkung entfaltet hat, dass alles überrollt wird.

Welche Vorteile hat eine Bibliothek, wenn dort gute Führungsarbeit geleistet wird?

- Es gibt gemeinsame Ziele und es wird miteinander in eine gemeinsame Richtung gearbeitet.
- Die Arbeit wird als sinnvoll empfunden und es bringt Spaß, sich zu engagieren.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich wohl, als Personen mit ihren Fähigkeiten wahrgenommen und gefördert.
- Stress, Konflikte, Chaos, Verunsicherung, Ängste und Misstrauen haben keine Chance sich auszubreiten, da sie von der Führung aktiv bekämpft werden.
- Jede oder jeder kann das eigene Leistungspotential voll entfalten, es wird bestmöglich gearbeitet.
- Innovationen werden schnell umgesetzt.
- Die Arbeit ist erfolgreich und die eigene Existenz gesichert.

Gute Führung kapituliert nicht vor Herausforderungen. Sie sucht auch in scheinbar ausweglosen Situationen nach neuen Wegen, um dennoch etwas zu bewegen und im Wandel gut zu bestehen. Gute Führung sorgt dafür, dass es keine Schranken im Kopf gibt. Das fängt damit an, dass sie selbst keine Schranken im Kopf hat.

Es geht darum, den Wandel aktiv zu gestalten. Für die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken wird gute, proaktive Führung gebraucht. Führungskräfte und informelle Führungspersonen in Bibliotheken sind als Vorbilder für Wandel wichtig. Es ist eine Illusion, zu glauben, es könne für immer am Status Quo festgehalten werden, ohne unterzugehen. Ebenso ist es beispielsweise im Privatleben in einer dauerhaften Partnerschaft unvermeidlich, dass sie beständig dem Wandel unterliegt. Ist einer der beiden Partner – oder sogar – beide nicht in der Lage oder bereit, sich auf den Wandel einzulassen und meint, die Situation festzementieren zu können, so zerbricht die Beziehung. Entsprechend wenig erfolgsversprechend ist es, sich in einer Organisation

aus Angst gegen den Wandel zu sperren. Spätestens wenn dies geschieht, ist Angst ein berechtigtes Gefühl: pure Existenzangst.

Veränderungen erzeugen oft Emotionen, z. B. Unsicherheit, bei den Beteiligten. Gute Führung kümmert sich um Menschen und ihre Emotionen. Konflikte und Widerstände könnten sonst den Wandel torpedieren.

Für gute, professionelle Führung in Bibliotheken reicht es nicht, irgendwann eine Ausbildung oder ein Studium absolviert zu haben. Kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Führungsstils ist für professionelle Führung gefordert. Es lohnt sich, sich und seine Führungsqualitäten weiterzuentwickeln, für erfolgreiche Bibliotheksarbeit, die mit der Zeit geht oder Trends setzt – und damit es einem selbst gut geht.

-
- Gute Führung in Bibliotheken ist möglich. Bibliotheken bieten dafür prinzipiell ein gutes Umfeld. Es liegt an Ihnen, was Sie daraus machen.
 - Wandel ist unvermeidbar und Teil des Lebens. Auch vor Bibliotheken macht der Wandel nicht halt, und wenn Sie die konstante Natur des Wandels akzeptieren, sind Sie einen Schritt weiter.
 - Gute Führung liefert einen wichtigen Beitrag für gelungenen Wandel.
 - Es ist sinnvoll, als Vorbild für gelingenden Wandel voranzugehen!
 - Professionelle Führungspersonen entwickeln sich kontinuierlich weiter.
-



**Tipps zum Mitnehmen
aus dem Kapitel**

2 Gute Führung fängt bei mir selbst an

Was ist Führung überhaupt? Führung gibt es in sehr verschiedenen Formen. In welchen Situationen tritt sie zutage? Wie kann Führung aussehen? Warum bin ich nur dann eine gute Führungskraft, wenn ich bei mir selbst mit guter Führung anfangen? Diese Fragen werden in diesem Kapitel beantwortet.

2.1 Was ist Führung?

Führung kann ganz unterschiedliche Gesichter haben. Wir begegnen ihr im Privatleben, etwa wenn der Vater seine Tochter dazu bewegt, in der Küche mitzuhelfen, nachdem er tagsüber sein Ladengeschäft geführt hat. Da ist die Frau, die ihr Leben und ihren Haushalt führt und ein Turntraining leitet. Wir begegnen ihr im Berufsleben, wo wir offizielle Führung ebenso beobachten können wie informelle. Führung kann sich genauso auf einzelne Personen beziehen wie auf eine Gruppe oder eine ganze Organisation.

In unserem Berufsleben kann uns Führung z. B. als Vorgesetzte, Untergebene oder auf gleicher Ebene in folgenden Formen begegnen:

- Der Bibliotheksdirektor, der zugleich Vorgesetzter ist und Untergebener der Universitätsleitung.
- Die Mitarbeiterin einer Stadtbibliothek, die vorübergehend ein Projekt leitet.
- Die Teilprojektleiterin, die zwar eine Menge Verantwortung trägt, aber keine offizielle Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern besitzt und nun zwei Vorgesetzte hat, einen Linienvorgesetzten und die Projektleiterin.
- Der One-Person-Librarian in einem Forschungsinstitut, der „nur“ sich führen muss und seine Kundinnen und Kunden – und nach oben, die ihm vorgesetzte Institutsleitung.

Ganz grob lassen sich folgende Dimensionen von Führung unterscheiden:

- Führung in Bezug auf mich selbst oder die Führung von anderen Personen, Gruppen oder Organisationen.
- Formelle und informelle Führung, die sich aus einer Rolle in der Organisation ergibt
- Temporäre oder „dauerhafte“ Führung, die sich ebenfalls aus einer Rolle in der Organisation ergibt. Beispiele sind etwa die temporäre Führung im Rahmen einer Workshop-Moderation, einer Sitzungsleitung oder Projektleitung.
- Führung auf verschiedenen Hierarchiestufen: z. B. die Teamleitung, die Abteilungsleitung, die stellvertretende Leitung innerhalb der Direktion. Auch informelle Führung kommt auf verschiedenen Hierarchiestufen vor.

Kennzeichen für Führungshandeln ist eine Asymmetrie der Einflussnahme, die durch mindestens eine von zwei Voraussetzungen bedingt ist:

- (a) „Eine Person hat kraft Wahl oder Ernennung *legitimerweise* das Recht oder die Pflicht, von anderen Gehorsam zu fordern. Damit ist ein Potenzial bezeichnet; machen die Adressaten die Vorgaben zu Prämissen ihrer eigenen Entscheidungen, waren die Führungsversuche erfolgreich. (...)“
- (b) Auch wenn eine Person nicht formell als Inhaberin einer Führungsposition legitimiert ist, kann sie dennoch (stets oder wiederholt oder verlässlich erwartbar)

Wann gehen Sie in ähnlichen Situationen in Führung? Zählen Sie Situationen auf, in denen Sie in Führung gehen.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Ergreifen Sie gerne in solchen Situationen die Führung? Wie fühlen Sie sich dabei? Bringt es Ihnen Spaß? Vielleicht liegt Ihnen eine Führungsrolle und sie könnten eine Führungsposition anstreben – wenn Sie nicht sowieso schon eine innehaben.

2.1.1 Führung in ihren verschiedenen Erscheinungsformen

Wer hat das „Recht“, Führung zu übernehmen? Wer bestimmt, wer in Führung geht?
Und wie erkenne ich, welche Person eine Führungsfunktion übernimmt?

Machen Sie ein Gedankenexperiment: Denken Sie an ein Gespräch, das Sie in letzter Zeit hatten und bei dem Sie keine Führungsrolle eingenommen haben. Stellen Sie sich vor, Sie würden dieses Gespräch nun noch einmal führen: Was würde geschehen, wenn Sie in dem Gespräch nun die Führung übernehmen würden?



Selbsttest: Gedankenexperiment zu Führung

[illegible]

Woran würde man erkennen, dass Sie in Führung gehen?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is a solid green horizontal bar at the very top of the image, above the first ruling line. The rest of the page is white with no other markings or text.

Probieren Sie es in der Praxis in einer unverfänglichen Situation aus. Welche Signale gibt es für Führung? Was passiert zum Beispiel, wenn Sie mehr Körperspannung aufbauen?

Achtung: Wenn hierarchisch höhergestellte Personen dabei sind, denn es passt nicht zu Ihrer sozialen Rolle in Ihrer Bibliothek. Überlegen Sie, ob es dann ratsam ist.

Auch gut: Mit Kindern oder Tieren testen: Was passiert, wenn Sie wie auftreten?

[illegible]

Welche Merkmale für Führungsmacht können Sie aus dem Selbsttest ableiten?
Es kann interessant sein, dies mit Ihren Beobachtungen in der Praxis abzugleichen.
Es kann hilfreich sein, sich darüber klar zu sein, wann Sie in Führung sind.