

BiblioTheke

Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit

Religiöse Romane
Verlagstrend mit Gehalt?

Den Stab weitergeben
Generationswechsel in KÖB

Medien im Profil
Neue Post von Librix

Kürzere Tage
Literatur-Praxis





„Den Stab weitergeben – ...“ Generationswechsel in Katholischen Öffentlichen Büchereien

von Barbara Gellermann

Aus den Fortbildungen für Büchereimitarbeiter von KÖBs zum Thema „Teamarbeit“ entstand dieser Artikel, da die Teilnehmer immer öfter von Schwierigkeiten bei Nachfolgeregelungen und Generationswechsel in den Büchereien berichteten. Bei der Autorin wurden dazu vermehrt spezielle Veranstaltungen zu diesen Themen angefragt, eine Entwicklung, von denen auch anderen Referentinnen berichten. Barbara Gellermann skizziert deshalb ihre Erfahrungen aus dieser Arbeit mit Büchereiteams.

Viele Büchereien stehen vor der Situation, dass langjährige Leiter/innen entweder die Leitung ganz abgeben wollen oder zumindest Entlastung suchen. Diese Veränderungsprozesse bringen eine hohe Dynamik in die Büchereien und sind für alle Beteiligten sehr anstrengend.

Die Altersstruktur der Mitarbeiter ist in den meisten Büchereien ausgeglichen, in vielen Teams arbeiten generationsübergreifend Mitarbeiter unterschiedlichen Alters zusammen¹. Dennoch liegt die Leitung der Bücherei nicht selten in der Hand langjähriger und auch älterer Leiter/innen. Dies mag zum Teil darin begründet sein, dass Mitarbeiter, die nicht mehr voll im Berufsleben stehen, mehr Zeit für eine so umfangreiche ehrenamtliche Tätigkeit aufbringen können. Für viele Jahre kann dies eine gute Lösung zur Zufriedenheit aller Beteiligten sein, schwierig wird es, wenn auf Grund der Änderung der Lebensumstände der Leitung ein Wechsel notwendig wird. Anlässe dafür kann es viele geben: wenn die Leiter/in plötzlich viel Zeit für die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger benötigt oder selbst unter gesundheitlichen Einschränkungen leidet,

wenn das zunehmende Alter mehr und mehr zur Last wird, wenn durch unvorhergesehene Ereignisse die Leiter/in plötzlich ausfällt. Aber auch jüngere Leiter/innen müssen heute auf die Anforderungen des Lebens flexibler reagieren. Darum sehen sich viele Bücherei-Teams vor die Aufgabe gestellt, die Leitungsfrage neu zu regeln.

Befindlichkeiten der Akteure

Ein bevorstehender Leitungswechsel ist immer mit Unsicherheiten und Risiken für alle Beteiligten verbunden, es ist eine Zeit der ambivalenten Gefühle. In der „Lebensgeschichte“ der Bücherei ist dies ein ähnlich kritischer Abschnitt wie die Gründung: wird der Wechsel gelingen und damit der Weiterbestand der Bücherei für die Zukunft gesichert? Darum bangen auch die Mitarbeiter und Team-Mitglieder: Wird hier weiterhin ein guter Ort für unser ehrenamtliches Engagement sein? Was wird sich für uns verändern?

Wenn die Leitungsübergabe aus Altersgründen geschieht, beginnt für die bisherige Leitung der Eintritt in einen neuen Lebensabschnitt, der eher von Abschieden als von Neuanfängen geprägt ist. Darum steht für die ausscheidende Leitung bei der Übergabe ihre Lebensleistung auf dem Prüfstein: wird mein Lebenswerk gewürdigt und wird es fortbestehen? Haben sich die Anstrengungen in all den Jahren gelohnt? Dies macht es noch einmal schwieriger, die Bücherei aus den Händen zu geben. Mit der Angst vor dem Loslassen ist gleichzeitig der Verzicht auf Einfluss und soziale Anerkennung verbunden. Bisher war die Bücherei ein wesentlicher sozialer Lebensraum, wird es weiterhin einen guten Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeitern und der neuen Leitung geben? Findet sich eine begrenzte Aufgabe, die ich weiterhin übernehmen kann, ohne meiner Nachfolgerin ins Handwerk zu pfuschen? Umso wichtiger ist es auch, sich die Chancen der Entlastung von der Leitungsaufgabe vor Augen zu halten.

Die zukünftige Leitung steht vor einer Fülle von neuen, herausfordernden Aufgaben. Neben der Freude an den Gestaltungsmöglichkeiten und dem Bewusstsein der eigenen Kompetenzen schleichen sich auch Zweifel und Unsicherheiten ein: Habe ich genügend

Fähigkeiten, Kraft und Zeit für die neue Aufgabe? Werde ich als Leitung respektiert? Wie wird sich das Verhältnis zu den Mitarbeitern und der alten Leitung entwickeln? Lässt sich die neue Aufgabe in mein bisheriges Leben integrieren? Bei aller Aufbruchstimmung und allem Elan ist es für die neue Leitung wichtig, eine Verbindung von Tradition und bewährten Arbeitsabläufen mit neuen Ideen und Plänen für die Zukunft zu schaffen. Vielleicht ist es auch notwendig, gezielt Fortbildungen zu besuchen oder in der Einarbeitungszeit auf die Erfahrungen langjähriger Büchereimitarbeiter zurückzugreifen, um von ihnen zu lernen.

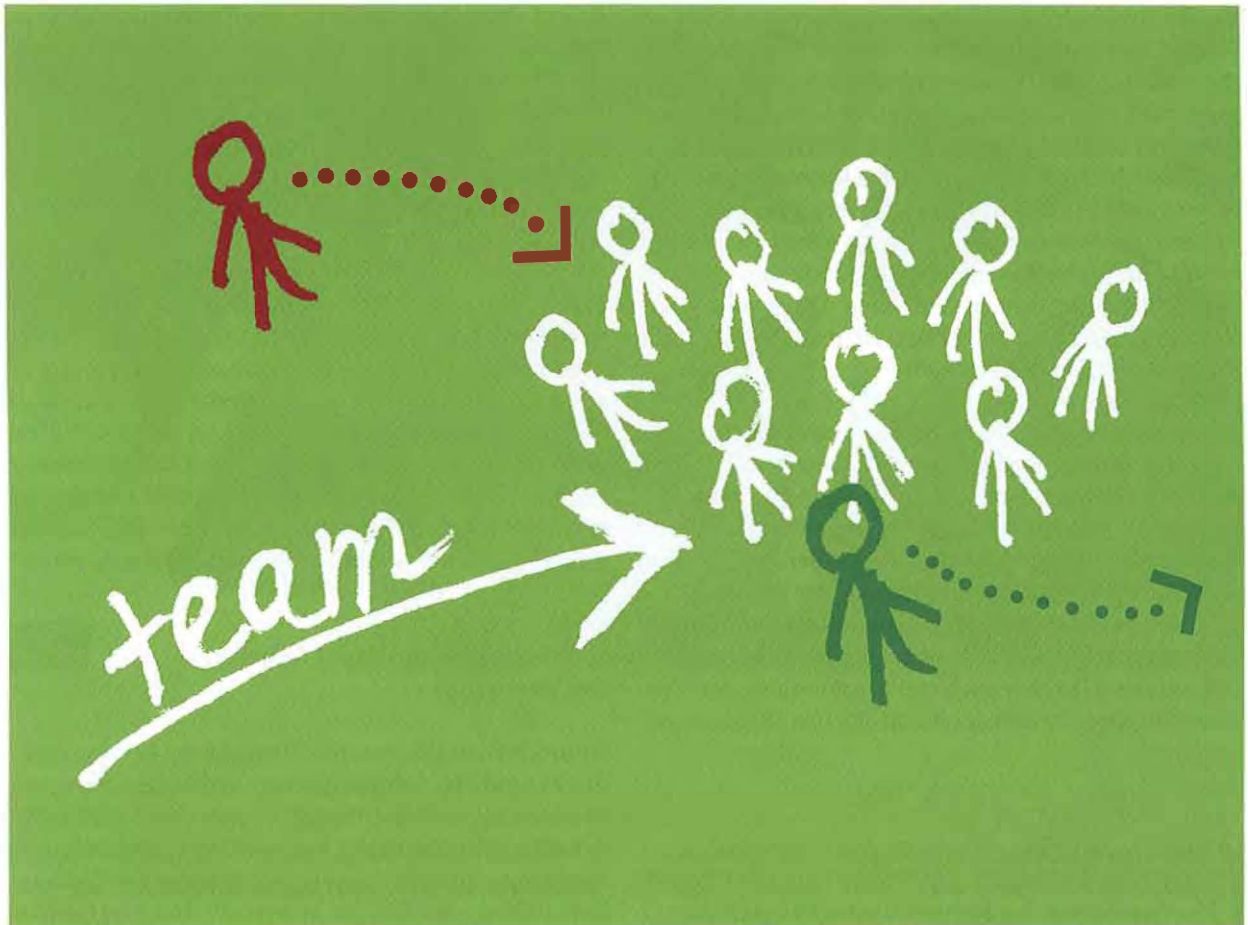
Eine gute Basis für den Übergabeprozess besteht, wenn die zukünftige Leitung die Lebensleistung der Vorgängerin würdigt und wenn die bisherige Leitung Vertrauen in die Fähigkeiten der Nachfolgerin hat. Das Gelingen der Übergabe hängt im Wesentlichen von der Qualität der Kommunikation zwischen Vorgänger/in und Nachfolger/in ab. Wenn über die ambivalenten Gefühle, die die Zeit der Übergabe begleiten, offen gesprochen werden kann, kann der Generationswechsel zur Klärung des Selbstverständnisses beitragen. Die neuen Rollen können leichter gefunden und gelebt werden.

Übergabeprozesse

Vieles im Folgenden Beschriebene mag auf den ersten Blick plausibel und banal erscheinen, in der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass das Einhalten und „Ab-



Barbara Gellermann, Diplom-Theologin, Supervisorin (DGSv), Hamm, langjähriges eigenes KÖB-Engagement, bietet auch Fortbildungen für haupt- und ehrenamtliche Büchereimitarbeiter/innen im Bereich Team und Ehrenamt, Dozentin im KiBüAss-Kurs des Borromäusverein e.V.
Kontakt: E-Mail: Barbara.Gellermann@gmx.de



arbeiten“ der Prozessphasen den wesentlichen Erfolgsfaktor eines gelungenen Leitungswechsels ausmachen. Was macht die Übergabe der Leitung an die Nachfolger/in nun so schwierig? Zum einen neigen die Akteure dazu, den Übergabezeitpunkt zu fixieren. „Wann übergeben Sie denn nun (endlich) die Leitung der Bücherei an Ihre Nachfolgerin?“, „Ab wann können wir denn nun (endlich) mit Ihnen rechnen?“ sind dann typische Fragen, die einen Handlungsdruck aufbauen. Dabei wird oft übersehen, dass der Generationswechsel in der Leitung keine kurzfristige Aktion ist, sondern vielmehr ein längerer Prozess, dessen Vorbereitung und Nachbereitung Jahre in Anspruch nehmen kann, bis alles wieder „rund“ läuft. Es ist genauso falsch, der neuen Leitung alles vor die Füße zu werfen, beziehungsweise der

bisherigen Leitung alles zu entreißen, wie auch wesentliche Aufgabenbereiche der zukünftigen Leitung vorzuhalten oder die bisherige Leitung auf den unangenehmen Aufgaben sitzen zu lassen.

Wie aber kann eine geordnete Übergabe erfolgreich durchgeführt werden? Der Übergabeprozess besteht im Wesentlichen aus der *Annäherung* – der gemeinsamen Arbeitsphase – und, abschließend, der *Loslösung*.

Zur Annäherung gehören die Suche nach einer geeigneten Nachfolger/in, die ersten Vorgespräche, Einblicke in die zukünftige Aufgabe, Verständigung über den zeitlichen Horizont der Übergabe und das gegenseitige „Beschnuppern“ der Hauptakteure.

In der darauf folgenden gemeinsamen Arbeitsphase werden alle Leitungsaufgaben von der bisherigen und der zukünftigen Leiter/in gemeinsam wahrgenommen, damit die zukünftige Leiter/in die Arbeit kennen lernt und nach und nach einzelne Aufgaben selbstverantwortlich übernehmen kann. Sie kann in dieser Phase auch offiziell als Stellvertretung eingeführt werden. Äußeres Zeichen der gemeinsamen Arbeit ist das Teilen des Schreibtisches, aus dem die bisherige Leiter/in nach und nach ihre persönlichen Dinge mit nach Hause nimmt und somit Platz für die Arbeitsmaterialien der Nachfolger/in schafft.

In der Phase der Loslösung zieht sich die bisherige Leitung aus immer mehr Arbeitsbereichen zurück und steht nur noch mit Rat und Tat bereit, wenn sie angefragt wird. Die gemeinsame Wahrnehmung öffentlicher Termine dient der Einführung der zukünftigen Leiter/in in das Beziehungsnetzwerk der Bücherei. Diese Phase ist für die bisherige Leiter/in oft schmerzhaft und erfordert ein hohes Maß an menschlicher Größe. Dafür ist wird ihr aber auch viel Anerkennung von den Team-Mitgliedern und der Nachfolger/in entgegen ge-

bracht. Außerdem wächst in der Zusammenarbeit das Vertrauen in die Fähigkeiten der zukünftigen Leiter/in: die Bücherei kommt in gute Hände. Auch für die zukünftige Leiter/in ist diese Phase anstrengend: sie muss ihre neuen Ideen und Veränderungswünsche erst einmal zurückstellen und sich in das Bestehende einfügen und es fortführen.

Wichtig ist, dass der Übergabeprozess transparent gestaltet wird. Sowohl die Mitarbeiter der Bücherei als auch der Träger sollten über den Zeitplan des Prozesses informiert sein und in jeder Phase wissen, wer für welche Fragen der zuständige Ansprechpartner ist. Auch dürfen bei dem personellen Wechsel nicht die Ziele und Entwicklung der Bücherei aus den Augen verloren werden. Besteht über die Ziele der Arbeit unter allen Beteiligten Konsens, lassen sich persönliche Schwierigkeiten leichter überwinden. Man arbeitet ja für die „gemeinsame Sache“.

Teamarbeit als Basis und Sicherung des Übergangs

Grundsätzlich gilt, dass die Übergabe der Leitung dann mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist, wenn sich sehr viele Aufgaben und Verantwortungsbereiche auf eine Leitungsperson konzentrieren. Sich all diese Kenntnisse anzueignen und mit der gleichen Qualität fortzuführen wie dies die bisherige Leitung getan hat, dazu noch notwendige Neuerungen durchzusetzen, ist eine enorme Aufgabe. Das Risiko des Scheiterns ist ungleich höher, als wenn die Aufgaben durch Delegation oder gute Team-Arbeit schon im Vorfeld auf mehrere Schultern verteilt worden sind. Die Mitarbeiter oder Team-Mitglieder, die eigenverantwortlich eine bestimmte Aufgabe ausfüllen, garantieren die Kontinuität im Übergang und sind eine wertvolle Stütze der neuen Leitung. Eine gute Arbeitsatmosphäre in der Bücherei und der freundlicher Umgang miteinander² erleichtern den schwierigen Übergabeprozess.

Wenn aus Gründen des Generationswechsels ein organisatorischer Neuanfang in einer Bücherei nötig ist, ist es deshalb sinnvoll, bei der Suche nach einer neuen Leitung nicht auf eine Einzelperson fixiert zu sein. Mehrere Interessierte zu einem Leitungs-Team zusammen zu führen und dafür auch Personen unterschied-

1. Altersstruktur der Büchereimitarbeiter in den bv.-Mitgliedsdiözesen (Stand: 31.12.2005): unter 18 J.: 22 %, 18–30 J.: 11 %, 31–40 J.: 16 %; 41–50 J.: 19 %, 51–60 J.: 14 %; älter: 18 %. Quelle: Zeitschrift köb, Heft 3.2006; eine Aktualisierung dieser Daten durch die Statistik für 2009 wird in BiblioTheke Heft 3.2010 veröffentlicht.

2. Siehe auch Gellermann, Barbara: Mit Team-Tugenden zu effektivem und entspannten Arbeiten in KÖBs. In: köb. Katholische Öffentliche Bücherei. 3/2006. S. 20–25

3. Dem, der sich dem Thema „Generationenwechsel“ literarisch nähern möchte, sei der Roman „Die geheimen Stunden der Nacht“ (MedienNr.: 237821) empfohlen, in dem der älteste Sohn einer Verlagsdynastie um die Nachfolge seines Vaters kämpft.



lichen Alters anzusprechen, kann sogar die bessere Lösung für die Zukunft sein. Dann kommen verschiedene Begabungen und Kompetenzen zusammen, die sich im Idealfall ergänzen. Auch ist die Arbeitsbelastung für die einzelnen Personen nicht so hoch. Gelingt dies, befindet sich die Bücherei in einem ständigen Erneuerungsprozess, die Übergabe der Verantwortung von einer Generation zur nächsten ist gesichert. Die Zusammenarbeit in Büchereien mit einem Leitungs-Team ist nicht nur effektiv, sondern hat für die einzelnen Mitarbeiter auch eine hohe soziale Erlebnisqualität.

Perspektiven

Aus den obigen Überlegungen wird klar, dass ein Übergabeprozess dann gute Chancen hat, zu gelingen, wenn er langfristig geplant und behutsam durchgeführt wird. Um das Nachdenken über eine bevorstehende Übergabe anzustoßen, muss jemand beherzt die Initiative ergreifen. Das kann die amtierende Leitung

selbst sein, ein oder mehrere Teammitglieder oder der Träger. Vielleicht kann auch dieser Artikel zur Diskussion beitragen, wenn sich die Büchereileitung und die Mitarbeiter auf Grund dieser Anregungen auf einen langfristigen Zeitplan und zukünftige Ziele für die Büchereiarbeit verständigen. Auch dann noch bleibt die Übergabe der Leitung ein sensibles Thema, dem aber durch Hinauszögern und Ignorieren nicht beizukommen ist.³ Oftmals ist es klug, sich Hilfe bei der Planung und Durchführung des Übergabeprozesses zu holen. Die Fachstellen für Büchereiarbeit in den einzelnen Bistümern haben viel Erfahrung mit Leitungswechseln in KÖBs und bieten vielfältige Informationen und Hilfen zum Gelingen an.

Den Stab weitergeben – mit sicherer Hand und zum Wohl der Bücherei – ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Mit vorausschauender Planung und Sensibilität für die Befindlichkeiten der beteiligten Personen kann die gute Arbeit der Büchereien in den Gemeinden auch in Zukunft weitergeführt werden. 