

BiblioTheke

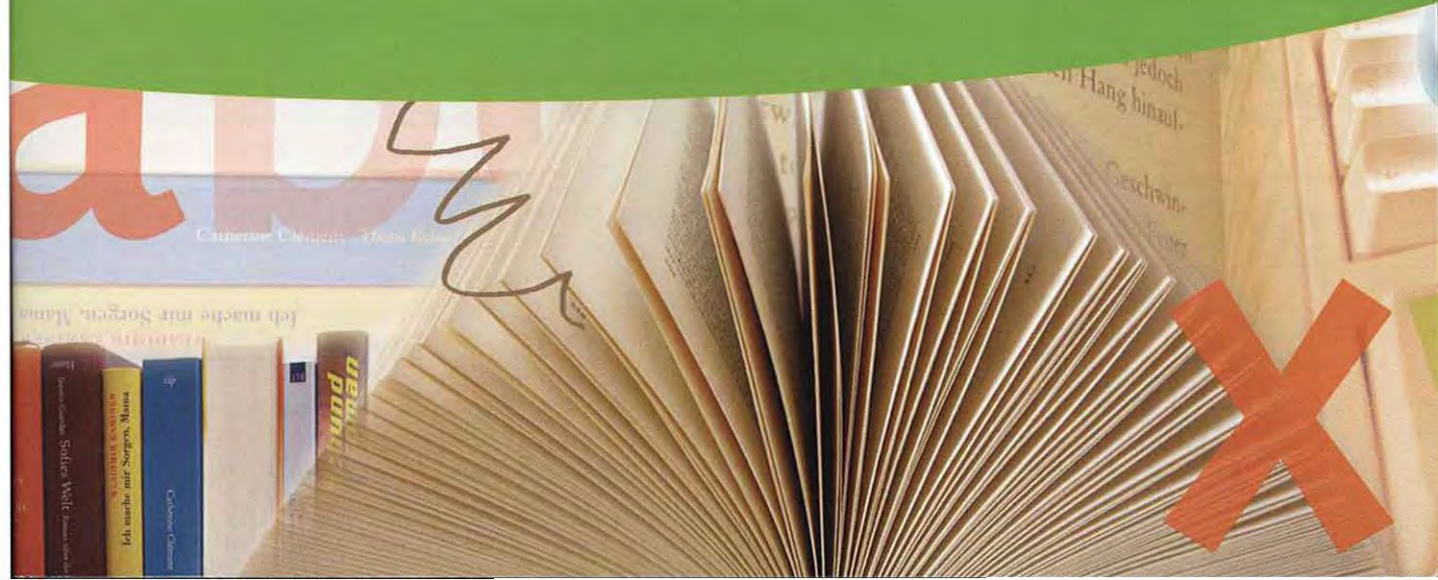
Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit

Eine Welle der Veränderung
Angesagte Teamarbeit

Ehrenamtliches Engagement
Verbände Positionierung

Hörbuch im Überblick
Aus der Zukunft

Empörung
Literatur-Praxis



Auf der Welle der Veränderung

Teamarbeit in sich verändernden Strukturen

Barbara Gellermann

Eine Welle der Veränderung geht durch die katholische Landschaft Deutschlands. In vielen Gemeinden stehen Strukturveränderungen an, die ein grundsätzliches Überdenken der Arbeitsweisen erfordern. Auch Kirchliche öffentliche Büchereien können sich diesem Veränderungsdruck nicht entziehen und müssen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Für die Arbeit in den Bücherei-Teams ist dies eine große Herausforderung. Es gilt, Neues zu wagen ohne dadurch die Identität zu verlieren. Diese Situation kann viele Verunsicherungen hervorrufen, ermöglicht es aber auch, neue Chancen wahrzunehmen und Energien freizusetzen.

Das Geheimnis des Erfolgs besteht darin, die Energie der Welle zu nutzen und dabei die Balance zu halten. So kann die Veränderung in die Zukunft tragen. Wenn

die Zweifel überhand nehmen, ob ihre Bücherei und ihr Mitarbeiterteam aus den Veränderungen gestärkt und mit einer guten Struktur hervorgehen wird, hilft es, sich an den Werdegang der eigenen Bücherei zu erinnern: oftmals gibt es eine wechselvolle, mehrere Jahrzehnte umfassende Geschichte mit vielen schwierigen Situationen, Abbrüchen und Neuanfängen, die gemeistert wurden. Warum sollte das, was Generationen zuvor geschafft haben, nicht auch heute gelingen? Die folgenden Ausführungen bieten Hinweise, wie Veränderungsprozesse gelingen können und welches Handwerkszeug dazu nötig ist.

Der richtige Zeitpunkt

Gibt es einen richtigen Zeitpunkt, an dem ein Büchereiteam sich mit den Veränderungen im Umfeld der Gemeinde beschäftigen sollte? Allen Strukturverände-

rungen, so unterschiedlich sie regional auch sein mögen, ist gemeinsam, dass sie auf jeden Fall die Bücherei betreffen, da die Bücherei als lebender Organismus mit ihrem Umfeld in vielen wechselseitigen Bezügen steht. Es ist natürlich von Vorteil, die Veränderungen möglichst früh wahrzunehmen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und Dringlichkeit des eigenen Handelns im Team zu wecken. Relativ leicht ist dies, wenn die Bücherei nicht optimal läuft, der Veränderungsbedarf also offensichtlich ist. Ist die Bücherei jedoch gut etabliert und hat das Bücherei-Team zu einer effektiven und harmonischen Zusammenarbeit gefunden, besteht die Versuchung, die Veränderungen des Umfeldes auszublenden. Dann ist der Veränderungsdruck von innen relativ gering und das Bücherei-Team möchte am liebsten mit Goethes Faust ausrufen „Augenblick – Verweile doch, du bist so schön!“ (1. s. Kasten)

1. Der oft zitierte Ausspruch Fausts „Augenblick – Verweile doch, du bist so schön“, beschreibt die Sehnsucht, das Gelungene zu konservieren. Folgt man jedoch dem genauen Wortlaut des Zitats, wird klar, dass weder Faust noch Goethe das Verweilen propagieren. Vielmehr bietet Faust Mephistopheles an, ihm in die Unterwelt zu folgen, sollte er je sein Streben nach Neuem aufgeben: „Werd ich zum Augenblicke sagen: / Verweile doch! Du bist so schön! / Dann magst du mich in Fesseln schlagen, / Dann will ich gern zugrunde gehn!“ (V 1699–1702). Wenig später beschreibt Faust, wie das Beharren zur Knechtschaft führt, nur der aktiv Handelnde ist frei: „Wie ich beharre, bin ich Knecht, / Ob dein, was frag ich, oder wessen.« (V 1710f).

In der Anfangsphase von Veränderungsprozessen ist der eigene Handlungsspielraum und damit die eigene Einflussmöglichkeit auf den Verlauf und das Ergebnis der Veränderung noch sehr groß. Darum ist eine frühzeitige Beschäftigung mit den sich verändernden Rahmenbedingungen sinnvoll. Aber auch, wenn man sich unversehens mitten in einer turbulenten Entwicklung wiederfindet, ist es nicht zu spät, sich für die eigenen Belange einzusetzen, denn eine aktive Gestaltung des eigenen Arbeitsumfeldes motiviert das Team, während ein passives Hinnehmen der Entscheidungen von außen die



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

Motivation für die ehrenamtliche Arbeit erstickt.² Wichtigster Leitsatz in Veränderungsprozessen ist also: Aktiv werden um der Sache willen!

Von der Konkurrenz zur Kooperation

Sobald klar ist, dass Strukturveränderungen im Umfeld einer Bücherei anstehen, hilft ein Blick über den eigenen Tellerrand hinaus: Wer ist noch betroffen? Wie steht es mit der Situation in den Nachbarbüchereien? Gibt es ein zukünftiges Verbundgebiet?

Wenn kein Zeitdruck besteht, empfiehlt es sich, einen Büchereistammtisch einzurichten, um miteinander in Kontakt und zu einem lockeren Austausch über die Büchereiarbeit zu kommen. Der Stammtisch ist ein Treffpunkt für alle, die in der Bücherei Leitungsverantwortung tragen, es können aber auch interessierte und engagierte Mitarbeiter teilnehmen. Manchmal ist es schwierig, Vertreter von Büchereien an einen Tisch zu bekommen, die bisher in Konkurrenz zueinander standen (wer hat die meisten Ausleihen, die schöneren Räume, die beste Buchausstellung ...), aber es lohnt sich, um alle Betroffenen zu werben. Ein neutraler Ort (z.B. Gaststätte) senkt die Hemmschwelle zur Teilnahme. Wichtig ist, nicht zu zögern, sondern einfach anzufangen (auch mit wenigen Teilnehmern). Je attraktiver der Stammtisch wird, desto mehr Büchereien wollen an der Kontakt- und Informationsbörse teilhaben!

Ziel des Stammtisches ist es, über die Büchereiarbeit miteinander ins Gespräch zu kommen und hellsichtig die gesellschaftlichen und kirchlichen Entwicklungen zu beobachten. Nach dem Knüpfen erster persönlicher Kontakte können folgende Themen besprochen werden: Wie ist die Situation der Büchereien vor Ort? Was wird sich für uns in Zukunft ändern? Gibt es andere

Einrichtungen, die ein ähnliches Angebot machen (kommunale Büchereien, Schulbüchereien, Büchereien in sozialen Einrichtungen ...) und wie soll unser Angebot in unserer Region in der Zukunft aussehen? Wer soll welche Zielgruppe ansprechen? Welches Profil hat unsere Bücherei? Gibt es Synergien? Ist ein gemeinsames Konzept sinnvoll?³

Die Zusammenarbeit über Büchereigrenzen hinweg schafft eine starke Interessensvertretung und hilft, in den anstehenden Strukturveränderungen qualitative, spezifisch auf die Büchereiarbeit bezogene Argumente in den Vordergrund zu stellen und zu verhindern, dass andere Interessen (Finanzen, Immobilien, Personalfragen ...) dominieren.

Ist der Strukturveränderungsprozess schon weiter vorangeschritten und besteht darum dringender Handlungsbedarf, sind intensivere Formen der Kooperation nötig. In regelmäßigen Arbeitstreffen oder Wochenendworkshops unter professioneller Begleitung können Energien für die Entwicklungsarbeit freigesetzt und ein konkreter Fahrplan für die Veränderung erarbeitet werden.⁴

Welche Faktoren entscheiden nun über den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen in Katholischen öffentlichen Büchereien? In Organisationen und Betrieben werden Veränderungsprozesse schon lange untersucht und professionell begleitet, die entsprechende Beratungsdisziplin ist das Change-Management.⁵ Von diesen Erfahrungen können KÖBs profitieren, wenn strukturelle Veränderungen anstehen.

Teamarbeit in Zeiten der Veränderung

Im Change-Management wird zwischen fachlichen und überfachlichen Aspekten der Veränderung unterschieden. Fachliche Aspekte betreffen alle Fragen der praktischen Büchereiarbeit: Welche Aufgaben hat unsere Bücherei? Wer ist unsere Zielgruppe? Wie organisieren wir den Büchereialltag? Wie kann eine Zukunftsvision für unsere Bücherei aussehen? Überfachliche Aspekte betreffen die weichen Faktoren, die Zusammenarbeit im Team betreffend, also die Einstellungen und Überzeugungen der Team-Mitglieder zum Veränderungsprozess. Dazu gehören die Akzeptanz der



sich verändernden Arbeitsweisen und Organisationsformen, die Überzeugung von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderung, die Bereitschaft, die Veränderung mitzutragen und Verantwortung zu übernehmen und die Unterstützung bei der konkreten Umsetzung der notwendigen Maßnahmen. Die weichen Faktoren der Veränderung sind fachlich nicht planbar, aber die eigentlichen Erfolgsfaktoren.

Im folgenden Schema wird deutlich, dass im Change-Management beide Handlungsfelder, das fachliche und das überfachliche, gleich wichtig sind. Die Projektarbeit beschäftigt sich mit der Durchführung der konkreten Veränderungen, arbeitet also zielorientiert linear. Die Teamarbeit sichert durch die kontinuierliche Begleitung der fachlichen Arbeit deren Erfolg.

Oftmals geraten fachlich gut geplante Veränderungsprozesse in die Sackgasse, weil die Bedürfnisse und Reaktionen der Mitarbeiter nicht genug berücksichtigt oder die notwendigen Maßnahmen ungeschickt kommuniziert wurden. Was nützt eine gut organisierte Büchereiarbeit, wenn sich die ehrenamtlichen Mitarbeiter während oder nach der erfolgreichen Umstrukturierung enttäuscht und frustriert zurückziehen? Im Folgenden werden die überfachlichen Faktoren in den Blick genommen, um zu zeigen, wie Veränderungsprozesse mit Hilfe einer guten Teamarbeit erfolgreich durchgeführt werden können.

Die Notwendigkeit der Veränderung kommunizieren

Jedes Team hat seine eingespielten Abläufe und Vereinbarungen. In ehrenamtlich geprägten Teams sind die Vereinbarungen über die Zusammenarbeit in der Regel nicht schriftlich fixiert, sondern beruhen auf mündlichen Absprachen und über die Jahre tradierten unausgesprochenen Regeln. Es existiert ein „Innerer Team-Vertrag“, an den sich die Team-Mitglieder gebunden fühlen und bei dessen Verletzung sie sehr empfindlich reagieren. Kommen strukturelle Veränderungen auf diese Teams zu, entsteht erst einmal Unruhe und Unsicherheit. Die Regeln des ungeschriebenen Vertrages werden in Frage gestellt und müssen neu verhandelt werden. Dies sollte möglichst offen und transparent geschehen, unter Mitwirkung aller, die später mit den neuen Vereinbarungen leben müssen.

Damit niemand sich übergangen oder schlecht informiert fühlt, sollte die Notwendigkeit der Veränderung bei einem Team-Treffen oder in einer Team-Sitzung vorgestellt werden, bei der auch genug Zeit für Rückfragen und eine Diskussion eingeplant wird. Für viele Team-Mitglieder werden die Neuigkeiten nicht wirklich „neu“ sein, denn wer aufmerksam die Entwicklungen rund um die Bücherei beobachtet hat, wird auch sehen, dass es nicht mehr lange so weitergehen kann wie bisher. Einige Mitarbeiter werden von den Entwicklungen trotzdem überrascht sein, weil ihnen das Interesse oder der Weitblick fehlt. Gerade diese gilt es, bei den anstehenden Veränderungen mitzunehmen.

Bei der Zusammenkunft des Teams sollte ein realistisches Stimmungsbild über die Standorte der Team-Mitglieder zu den anstehenden Veränderungen entstehen, bei dem jeder auch offen seine Bedenken und Zweifel äußern kann. Wichtig ist es, die Team-Mitglieder von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen, damit sie innerlich einwilligen können, die Veränderung mitzutragen.

Vertrauen schaffen

Vertrauen in die handelnden Personen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Change-Managements. Ist ein Grundvertrauen im Team vorhanden, können Veränderungen mit Zuversicht angegangen werden. „Vertrauen kann in Zeiten kontinuierlichen Wandels ein Fundament bieten, auf dem die ständigen Veränderungen getragen werden können“.⁶ Welche vertrauensbildenden Maßnahmen können nun die Zusammenarbeit im Team erleichtern?

Das Team erwartet im Rahmen von Veränderungsprozessen, dass es ein Gegengewicht zu den Verunsicherungen der Veränderung gibt. Bekommen die Team-Mitglieder ausreichende Informationen und Antworten auf ihre Fragen, entsteht ein Gefühl von Sicherheit. Die Orientierung in der sich verändernden Umgebung wird erleichtert. Verlässlichkeit und Transparenz stärken das Vertrauen in die handelnden Personen und wirken sich positiv auf die Loyalität gegenüber der Team-Leitung und auf den Zusammenhalt im Team aus. Auf der Basis dieses Grundvertrauens sind die Team-Mitglieder bereit, ihren Beitrag zu den Veränderungen zu leisten.

Die Team-Mitglieder der Bücherei sind in unterschiedlicher Intensität in den Veränderungsprozess einge-

bunden. Team-Mitglieder in Leitungsverantwortung arbeiten intensiv am Change-Management, während andere Team-Mitglieder auch weiterhin nur die Arbeit machen wollen, die sie bisher getan haben. Nicht jeder im Team muss aktiv in vorderster Front an den Veränderungen mitarbeiten. Wichtig ist jedoch, dass beide Personengruppen sich gegenseitig vertrauen und die jeweils anstehenden Aufgaben in den Händen der anderen gut aufgehoben wissen. Das ganze Team muss die Gewissheit haben, dass in allen Schwierigkeiten der für die Bücherei beste Weg gesucht wird und jedes Team-Mitglied in der neuen Ordnung einen guten Platz findet. Ist dieses Vertrauen vorhanden, werden auch die Vorschläge und Lösungswege der „Veränderungsmanager“ akzeptiert.

Wenn die mit den Veränderungen befassten Team-Mitglieder als Delegierte verstanden werden, die im Auftrag aller Mitarbeiter an der besten Lösung arbeiten, kann der Veränderungsprozess gelingen. Auch müssen sich die „Veränderungsmanager“ vor Augen halten, dass sie vom Vertrauen und der Arbeit des gesamten Teams leben: würden sich alle nur noch mit dem Change-Management befassen, würde die eigentliche Aufgabe der Bücherei, nämlich Leser mit Lesestoff zu versorgen, brachliegen.

Kapazitäten bereitstellen

Gerade in ehrenamtlich geführten Büchereien kann der zusätzliche Aufwand, der durch die Beschäftigung mit Veränderungen entsteht, nicht einfach mit Überstunden oder Mehrarbeit aufgefangen werden. Jedes Team-Mitglied hat sich darauf eingestellt, ein bestimmtes Maß an Zeit und Engagement für die Büchereiarbeit zur Verfügung zu stellen.

Auch die mit Leitungsaufgaben betrauten Team-Mitglieder haben nicht nur eine Vereinbarung mit dem Bücherei-Team, sondern auch mit ihrem sozialen Umfeld getroffen, wie groß ihr Engagement für die Bücherei sein kann. Dieses ehrenamtliche Engagement ist die Ressource der Bücherei, mit ihr gilt es zu arbeiten. Darum müssen innerhalb der Bücherei Kapazitäten bereitgestellt werden, um den Herausforderungen der Veränderung zu begegnen. Dies bedeutet, Prioritäten zu setzen und auch einige geliebte Steckenpferde, die nicht unbedingt notwendig sind, für einige Zeit auszusetzen

oder ruhen zu lassen. Vor allem aber bedeutet dies, Team-Mitglieder, die sich mit den Veränderungen befassen, von anderen Aufgaben zu entlasten.

Für Team-Sitzungen und gegenseitige Information wird nun mehr Zeit als üblich benötigt, die auch eingeplant werden muss. Gerade jetzt zahlt es sich aus, wenn Team-Sitzungen bisher schon regelmäßig stattfinden und gut organisiert sind. Überprüft werden sollte, ob diese als Informationsbörsen ausreichen oder ein neuer Turnus und vielleicht zusätzliche Treffen von Projekt- oder Untergruppen notwendig sind. Bei den Treffen sollte neben der notwendigen Sacharbeit eine angemessene Zeitspanne für die Besprechung von Team-Belangen reserviert werden, da die Pflege der Team-Atmosphäre und der Team-Kultur die Arbeitsfähigkeit des Teams in anstrengenden Arbeitsphasen erhält. Grundsätzlich gilt:

- Lieber weniger in Angriff nehmen, dafür aber konsequent umsetzen!
- Mehr Raum für Kommunikation und Austausch bieten!
- Die Team-Kultur pflegen!

Informieren

Dreh und Angelpunkt eines guten Change-Managements ist die Information aller Beteiligten zu jeder Zeit. Dies beinhaltet, dass innerhalb der Bücherei jedes Team-Mitglied über alle Dinge, die es selbst und seine Aufgabe betreffen, informiert ist, und sich vor allem auch hinreichend informiert fühlt. Aber auch der Träger und andere Kooperationspartner sollten über die Veränderungen informiert sein. Schließlich interessiert auch die Leser, wie es mit ihrer Bücherei weitergeht. Es müssen verlässliche Absprachen getroffen werden, wer wann über welche Entwicklungen und Beschlüsse informiert wird, und in welchem Rahmen dies geschieht. Auch wer wann für Fragen erreichbar ist, ist zu klären. Wichtig ist es, kontinuierlich über eingeleitete Schritte und schon erzielte Ergebnisse zu informieren. Auch kleine Fortschritte motivieren und zeigen, „dass es voran geht“. Diese „Struktur der Information“ will detailliert geplant und im Team verabredet werden. Sinnvoll ist es, einen Kommunikationsplan⁷ zu erarbeiten, der das Informationsbedürfnis der einzelnen Gruppen und Personen berücksichtigt und die Informationsmedien festlegt. Die Team-Mitglieder erwarten zu Recht, immer als Erste und direkt informiert zu werden, damit



Foto: ©Fotolia

sie neue Informationen nicht von Dritten erfahren und sich ausgebootet fühlen.

Informiert wird natürlich in den regelmäßigen Treffen der Team-Mitglieder, aber auch eine Pinnwand oder eine Wandkarte, die Etappen und Fortschritte der Arbeit dokumentiert, kann ein geeignetes Informationsmedium sein. Rundmails oder ein eigens eingerichteter Mitarbeiterbereich im Bücherei-PC machen die Arbeit transparent und sorgen dafür, dass jeder jederzeit über die für ihn notwendigen Informationen verfügt. Ein öffentlich aufgehängter „Kummerkasten“ bietet die Möglichkeit, anonym Anregungen und Kritik zu äußern und ist damit ein wichtiger Indikator für die Zufriedenheit der Leser und Mitarbeiter.

Die Kommunikation zwischen denen, die Veränderung vorantreiben und denen, die weiterhin treu ihre Arbeit machen und die Bücherei „am Laufen“ halten, sollte möglichst nicht abreißen. Eine ungeschickte Informationspolitik kann zu Verunsicherung der Beteiligten führen und den Erfolg gefährden. So haben zum Beispiel in einer Großstadt Kooperationsbemühungen mehrerer kirchlicher Büchereien durch eine ungeschickte Informationspolitik und daraus resultierenden Spekulationen die Diskussion im Lokalteil der örtlichen Presse über mehrere Wochen bestimmt. Das eigentlich konstruktive Bemühen um eine gute bibliothekarische Versorgung der Gemeinden ist daran beinahe gescheitert und viele Aktive haben sich aus der ehrenamtlichen Arbeit zurückgezogen. Der Schaden war groß. Eine gute Informationsstrategie hingegen holt alle Beteiligten ins Boot und bündelt die Kräfte für die anstehenden Veränderungen.

Büchereiteams bestehen in der Regel aus einer überschaubaren Anzahl von Personen mit unterschiedlichen, sich ergänzenden Talenten. Viele Fähigkeiten der Team-Mitglieder sind durch die tägliche Zusammenarbeit bekannt, andere Talente schlummern noch im Verborgenen und kommen gerade in Zeiten der Veränderung zum Vorschein. Diese gilt es, zu locken und einzubinden.

Partizipation ermöglichen

Die Team-Mitglieder fühlen sich am Veränderungsprozess beteiligt, wenn sie in dem Maß mitwirken können, wie sie selbst es wollen. Wird die Bücherei durch eigene Mitarbeit gestaltet, wächst die Freude an der Arbeit und der Aufgabe. Können die Mitarbeiter zum Abschluss des Veränderungsprozesses mit Stolz sagen: „Das haben wir geschafft!“, ist der Prozess gelungen. Die Art und die Intensität der Beteiligung muss aber immer wieder neu ausgehandelt werden. Vielleicht möchten Team-Mitglieder, die bisher sehr aktiv und engagiert waren, ein wenig kürzer treten, oder bisher mit kleinen Aufgaben betraute Team-Mitglieder ihr Engagement ausweiten. Leidenschaften für neue Aufgaben entstehen oft an unerwarteten Orten und in überraschenden Personenkonstellationen! Jeder sollte Raum bekommen, sich mit seinen Ideen und Fähigkeiten so einzubringen, wie es ihm zurzeit möglich ist. Die fachliche Entwicklung der Team-Mitglieder ist dabei im Auge zu behalten: Wer braucht noch Qualifizierungen und Fortbildungen für die neuen Aufgaben? Bei allem Engagement sollten die übernommenen Aufgaben, das Maß der Verantwortung und der eigene Handlungsspielraum geklärt sein.

Eine tatsächliche Partizipation bedeutet aber auch, dass die Vorschläge aus den Team-Sitzungen und dem „Kummerkasten“ nicht nur zu Kenntnis genommen, sondern auch verfolgt und umgesetzt werden. Die Team-Mitglieder müssen sehen, dass mit ihren Vorschlägen gearbeitet wird und welche Entwicklung diese nehmen. Dann sehen sie ihre Anstrengungen gewürdigt.


Teamarbeit in sich verändernden Strukturen erfordert ein hohes Maß an Übersicht, Planung und Kommunikationsgeschick. Neben der Projektarbeit muss vor allem der überfachlichen Begleitung des Veränderungsprozesses insbesondere in Rücksprache mit der diöze-

sanen Fachstelle hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn von der Qualität der Team-Arbeit hängt der Erfolg des Change-Managements ab. Die Anregungen dieses Artikels sollen helfen, gute Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess zu schaffen.

Perspektiven

Wie können nun aber Kompetenzen im Bereich „Teamarbeit“ und „Begleitung von Veränderungsprozessen / Change-Management“ erworben werden?

Zum einen besteht die Möglichkeit, Fortbildungsangebote des Borromäusvereins zu nutzen. In der Neu-Konzeption der KiBüAss-Ausbildung umfasst die Lerneinheit „Teamarbeit“ acht Unterrichtsstunden und vermittelt wesentliche Grundlagen zum Thema „Methoden der Team-Arbeit“. Absolventen des Kurses werden viele Stichworte dieser Lerneinheit in den obigen Ausführungen wiedererkennen. Auch viele Fachstellen der Bistümer bieten Fortbildungsangebote zu diesem Themenkomplex an. Es empfiehlt sich, einige Team-Mitglieder dorthin zu schicken, damit diese als Multiplikatoren die neuen Kompetenzen ins eigene Team tragen können. Weiterhin können Katholische öffentliche Büchereien bistumsinterne Beratungssysteme, wie zum Beispiel Gemeindeberatung und Pastorale Supervision, zur Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen nutzen. Eine freie Unterstützung durch Coaches oder eine Krisenintervention ist oft teuer, kann aber sehr hilfreich sein. Hier müssen Chancen und Kosten gegeneinander abgewogen werden. Oftmals hilft es aber auch, von den Erfahrungen anderer Büchereien zu lernen. „Wie habt ihr das gemacht?“ ist eine oft gestellte Frage beim informellen Austausch z.B. auf Diözesantreffen.

Letztendlich hängt die Qualität der Zusammenarbeit immer vom Bemühen und dem guten Willen aller Beteiligten ab. Denn selbst ohne umfangreiche Fortbildungen kann viel für das gute Miteinander im Team getan werden, wenn die Team-Belange auch in anstrengenden Phasen der strukturellen Veränderung im Blick behalten werden. Arbeitet das Team mit Begeisterung für das gemeinsame Ziel, das Wohl der Bücherei vor Ort, ist die ständige Anpassung an äußere Veränderungen nicht nur eine Last, sondern kann auch Freude machen! 

2. Für eine Kultur des ständigen Wandels wirbt Spencer Johnson in seiner modernen Fabel „Who Moved my Cheese?“. Wesentliche Elemente der Kultur der Veränderung sind nach Spencer: 1. Die Veränderung anzunehmen, 2. zeitnah auf Veränderungen zu reagieren, 3. lernen, Freude an Veränderungen zu haben und 4. bereit zu sein, sich ständig zu verändern. Johnson, Spencer: Die Mäusestrategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen. München 2000. Medien Nr. 527 373

3. Gute Anregungen für eine Standortbestimmung der Büchereiarbeit im sich verändernden Umfeld bieten die Materialien zur „Sinus-Kirchenstudie“, die im Heft „Gemeinde und soziale Milieus“ der Themenhefte Gemeinde veröffentlicht wurden. Themenhefte Gemeinde 5/2007. Gemeinde und soziale Milieus. ISSN 1862-8028.

4. Hinweise auf konkrete Unterstützungsmöglichkeiten geben die diözesanen Fachstellen. Über Möglichkeiten professionellen Coachings für Büchereiteams und gelungene Beispiele berichtet Sonja Blum in: „Wir sind besser als wir glauben. Coaching für Büchereiteams“, BiblioTheke 4/2010, S. 20-22.27.

5. Eine praxisnahe Anleitung für die Durchführung von Veränderungsprozessen in Betrieben und Organisationen bieten z.B. Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg 2009. Medien Nr. 569 198. Erste Hinweise im Artikel „Veränderungsmanagement unter www.wikipedia.de.

6. Arbeitsmaterialien zur Erstellung eines Kommunikationsplans finden sich bei Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: Change-Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren (s. Pkt.5). S. 70-79.