

## Mustererkennung in Change-Projekten und Organisationsentwicklung

Im Jahr 2021 startete ein „Freundeskreis“ als Kooperation zwischen wissenschaftlichen Bibliotheken in Berlin, Frankfurt am Main und Zürich. Seit 2024 besteht er aus den Universitätsbibliotheken der Humboldt-Universität zu Berlin, der Goethe-Universität Frankfurt am Main, der Universität Wien, der Universität Zürich sowie der Zentralbibliothek Zürich. Sein zentrales Ziel liegt darin, sich über Herausforderungen in Veränderungsprozessen und konkrete Projekte der Organisationsentwicklung auszutauschen und gegenseitig bei der Umsetzung zu unterstützen. Obgleich die Rahmenbedingungen und Eigenheiten der einzelnen Bibliotheken divergieren, manifestieren sich in Veränderungsprozessen häufig ähnliche Situationen. In der gemeinsamen Arbeit hat der Freundeskreis typische Momente und Meilensteine identifiziert, die für zukünftige Projekte antizipiert und bearbeitet werden können. Die durch den Austausch gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis, und die gemeinsame Arbeit des Freundeskreises bildete den Rahmen für ein Hands-on Lab auf der BiblioCon2024 in Hamburg.<sup>1</sup>

Im Rahmen der Veranstaltung „Mustererkennung in Change-Projekten und Organisationsentwicklung“ wurden fünf konkrete Szenarien anhand von Beispielen aus den jeweiligen Einrichtungen präsentiert, um Impulse für die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsoptionen und Lösungsstrategien zu geben. Die Workshop-Teilnehmenden waren eingeladen, ihre eigenen Erfahrungen einzubringen. Die Ergebnisse dieser Diskussionen wurden dokumentiert und in diesem Artikel veröffentlicht. Sowohl der Freundeskreis an sich als auch die Veranstaltung verdeutlichen den Erkenntnisgewinn, der durch den kontinuierlichen Austausch in einer kleinen Gruppe ähnlicher Bibliotheken erzielt werden kann.

Aus den Erfahrungen der Einrichtungen des Freundeskreises konnten einzelne Szenarien identifiziert werden, die trotz der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen als Gemeinsamkeiten wahrgenommen wurden. Die fünf identifizierten Szenarien lassen sich entlang des zeitlichen Ablaufs von Veränderungsprozessen darstellen (vgl. Abb.). Diese bildeten den Rahmen für fünf parallel organisierte Diskussionsrunden während des Workshops.

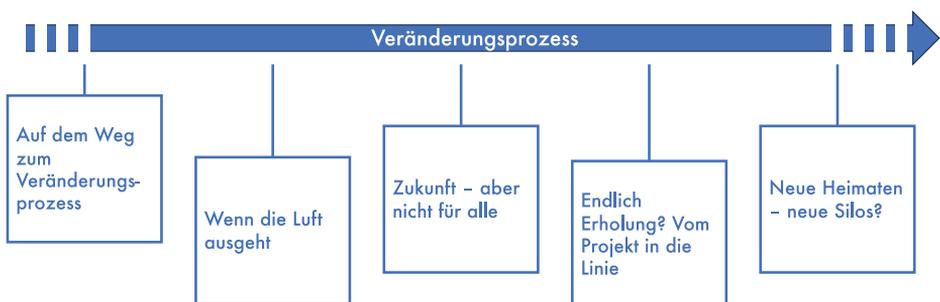


Abb.: Zeitliche Abfolge fünf typischer Entwicklungsstufen in Veränderungsprozessen.<sup>2</sup>

- 1 Dieser Beitrag bezieht sich auf das von den Autor\*innen zusammen mit Kolleg\*innen des Freundeskreises gestaltete Hands-on Lab mit gleichem Titel am 04.06.2024 bei der 112. BiblioCon2024 in Hamburg.
- 2 Daniela Poth, 2024

Als besonders relevant erwies sich die Vorbereitung von Veränderungsprozessen, insbesondere die Einbeziehung von Stakeholdern, die Förderung der Bereitschaft von Mitarbeitenden sowie die Gestaltung von Strukturen und Prozessen, bevor ein strukturierter, intern gesteuerter oder extern begleiteter Change-Prozess initiiert wird. Der Erfolg eines umfangreichen Veränderungsprozesses ist maßgeblich von der Akzeptanz seitens der Beteiligten abhängig, die Kulturentwicklung bildet dabei die Basis (vgl. dazu auch das berühmte, Peter Drucker zugeschriebene Zitat: „Culture eats strategy for breakfast“).

Zu Beginn ist es wichtig, eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, die nicht nur von den Projektleitenden oder Auftraggebenden, sondern auch von den Mitarbeitenden der verschiedenen Organisationsbereiche getragen wird. Um Initialenergie freizulegen, braucht es nicht nur Visionen und Kommunikation, sondern auch den Bezug auf harte Tatsachen (z. B. Finanzierung, Stellenabbau, Neubau). In der Folge werden Workshops organisiert, Mitarbeitende beteiligt und weitere formale und informelle Aktivitäten gestartet, wodurch die Einrichtung in Bewegung gesetzt wird. Bei Veränderungsprozessen ist von Beginn an klar, wenn auch nicht allen, dass diese einen langen Atem erfordern. Es stellt sich daher schnell die Frage, wie diese Anfangsenergie aufrechterhalten werden kann und welche Maßnahmen, Methoden oder Angebote es braucht, „wenn die Luft ausgeht“.

Im Rahmen des Prozesses erfolgt die Erstellung von Zukunftsbildern, die Identifikation neuer Handlungsfelder sowie die Beschreibung eines Konzepts zur Neuausrichtung der Einrichtung und zur gemeinsamen Erreichung der zuvor erarbeiteten Ziele. Die Resultate dieser Prozessphase stellen den Ausgangspunkt der eigentlichen Transformation dar, in deren Verlauf die Mitarbeitenden mit den anstehenden Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert werden. In der Konsequenz manifestiert sich in der Regel ein Spannungsverhältnis zwischen bisherigen Tätigkeiten und neuen Aufgaben, das den Eindruck erwecken kann, dass die Zukunft nicht für alle gleichermaßen attraktive Perspektiven vorhält.

Veränderungen bedingen einen hohen Energie- und Zeitaufwand, sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Dies kann bei den Mitarbeitenden bis hin zu den Führungskräften zu dem Wunsch nach einer Veränderungspause führen. In der Regel werden die Change-Projekte als „zusätzlich zum Tagesgeschäft“ beschrieben, sodass in dieser Phase die Integration eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses in die Linientätigkeiten zu erfolgen hat.

Im Rahmen des Veränderungsprozesses kann es zu einer Reorganisation der Organisationsstruktur kommen. In der Folgezeit sind die Mitarbeitenden mit neuen Aufgaben und einer neuen „Heimat“ konfrontiert. Im Idealfall entwickelt sich eine neue Identifikation mit dem Arbeitsbereich und den Kolleg\*innen, was häufig mit einer Abgrenzung gegenüber anderen Organisationseinheiten einhergeht. In diesem Szenario stellt sich die Frage, wie einer „Silobildung“, bei der sich einzelne Arbeitsbereiche nach innen stärken aber nach außen abschotten, entgegengewirkt und gleichzeitig die Identifikation mit einer neuen Heimat unterstützt werden kann.

## 1. Auf dem Weg zum Veränderungsprozess

Die erste Diskussionsrunde im Hands-on Lab widmete sich mit dem Thema „Auf dem Weg zum Veränderungsprozess“ der Phase, bei der zumindest schon die Einleitung eines Veränderungsprozesses entschieden ist und begonnen wird, darüber zu kommunizieren und Vorbereitungen zu treffen. Das Gespräch konzentrierte sich auf die unterschiedlichen Positionen und Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitenden. Führungskräfte initiieren in der Regel Change-Projekte und sind insofern früher und besser informiert, während die Mitarbeitenden einen strukturellen Nachteil an Information und Begründungszusammenhang haben. Aus dieser Beobachtung wurden drei Erkenntnisse gewonnen: Erstens sollte dieser aus den Rollen resultierende Perspektivenunterschied wahrgenommen, reflektiert und erläutert werden. Zweitens kommt der Führungsarbeit eine entscheidende Rolle dabei zu, zwischen diesen Unterschieden zu vermitteln. Und drittens muss bewusst sein, dass die Vorprojektphase für den Erfolg des Veränderungsprozesses wichtig ist. Allgemein ist zur Diskussion festzustellen, dass ihre spezifische Qualität aus der Teilnahme von Kolleg\*innen mit und ohne Führungsfunktion resultierte.

Erkenntnis 1: Perspektivenunterschiede durch Rollen

Erläuterung der unterschiedlichen Sichtweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden

Erkenntnis 2: Vermittlung zwischen Unterschieden

Bedeutung der Führungsarbeit in Information und Kommunikation

Erkenntnis 3: Betonung auf Vorprojekt

Wichtigkeit der Vorbereitungsphase für den Erfolg des Veränderungsprozesses

## 2. Wenn die Luft ausgeht

In der zweiten thematischen Runde standen verschiedene Frustrationen im Mittelpunkt, die zu einer Dämpfung der Veränderungsenergie führen können. Dies geschieht häufig im Kontext enttäuschter Erwartungen. Ein sichtbares Muster ist der Verlust von Motivation bei Beteiligten an einem Veränderungsprozess, wenn ihre guten Ideen nicht in die Praxis umgesetzt werden. Dies kann z. B. geschehen, wenn zu einem frühen Zeitpunkt im Veränderungsprozess gemeinsame detaillierte Zukunftsvorstellungen entworfen werden, diese aber noch nicht an pragmatischen Leitplanken ausgerichtet sind. Für einen Teil der Gruppe sind solche Sammlungen inspirierend, für andere entsteht der Eindruck verschwendeter Energie. Frustration entsteht auch, wenn Beteiligungsformate durchgeführt werden, aber nicht deutlich ist, wie die inhaltlichen Ergebnisse in den weiteren Prozess einer Strategieentwicklung oder Reorganisation eingefügt werden. Schließlich sinkt die Motivation für Mitarbeitende auch, wenn der Grad der Mitbestimmung unklar ist oder überschätzt wird. Für alle Szenarien wurde die klare Kommunikation von Grenzen eines Veränderungsprozesses als möglicher Lösungsweg diskutiert: Rollen müssen deutlich definiert werden, Prozessschritte müssen transparent sein, aber auch äußere Grenzziehungen müssen in jedem Teilschritt eines Change-Vorhabens immer wieder für alle Teilnehmenden – und das schließt auch das Führungspersonal mit ein – expliziert werden, um die Erwartungen anhand der realistischen Möglichkeiten zu kalibrieren.

Erkenntnis 1: Erwartungsmanagement  
Rolle der Kommunikation im Umgang mit Erwartungen

Erkenntnis 2: Rahmenbedingungen und Ressourcen  
Notwendigkeit der Klarstellung von Bedingungen und Ressourcen vor Projektbeginn

Erkenntnis 3: Zielklärung und gemeinsames Verständnis  
Bedeutung eines klaren und gemeinsamen Verständnisses der Ziele

### 3. Zukunft – aber nicht für alle

Beim dritten Thema ging es darum, dass sich nicht alle Personen, Teams oder Bereiche in Change-Projekten gleich berücksichtigt fühlen. Oft werden in Projekten bestimmte Bereiche wie Open Research oder Forschungsdatenmanagement als zukunftssträchtiger angesehen als andere Bereiche, wie beispielsweise Medienbearbeitung oder Arbeiten im Lesesaal. Teams aus Verwaltung oder IT haben manchmal den Eindruck, gar nicht angesprochen zu sein, und einzelne Personen denken vielleicht, sie sind von den Veränderungen gar nicht betroffen. In der lebhaften Diskussion kristallisierten sich drei Erkenntnisse heraus:

Im Projekt können Räume geschaffen werden, um neue Szenarien auszuprobieren, oder durch die Betrachtung anderer Bibliotheken oder Organisationen neue Perspektiven eröffnet werden.

Große Veränderungen lösen in der Belegschaft oft Emotionen aus, mit denen Bibliotheken auf institutioneller Ebene nur schwer umgehen können. In diesem Zusammenhang kam der Vorschlag auf, Rituale bei Veränderungen fest einzuplanen, wie beispielsweise ein Fest in dem Serverraum, der nicht mehr gebraucht wird, um so eine Kultur des Loslassens aufzubauen.

Neue Themen werden bei der Bibliotheksleitung und in der internen Öffentlichkeitsarbeit oft mehr beachtet, als die traditionellen Tätigkeitsfelder. Dabei sind aber gerade bibliothekarische Kernkompetenzen ein großes und breites Fundament, das immer noch wichtig ist. Die Runde war sich einig, dass eine wertschätzende Haltung hier unabdingbar ist.

Erkenntnis 1: Perspektiven schaffen und ausprobieren  
Möglichkeiten zur Schaffung und Erprobung neuer Perspektiven

Erkenntnis 2: Kultur des Loslassens  
Umgang mit Emotionen und Ritualen bei Veränderungen

Erkenntnis 3: Wertschätzung und Haltung  
Förderung einer wertschätzenden Haltung gegenüber allen Mitarbeitenden

## 4. Endlich Erholung? Vom Projekt in die Linie

Die vierte Runde widmete sich der Erkenntnis, dass die Hoffnung vieler Mitarbeitender auf eine Phase der Erholung nach einer Reorganisation häufig nicht erfüllt werden kann. Die Entwicklungen im Umfeld gehen weiter, die gefundene Organisation muss weiter optimiert oder nochmals verändert werden. In der Diskussion wurde klar, dass je nach Aufgabengebiet und Funktion ein anderer Blick der Mitarbeitenden auf die Notwendigkeit von Veränderungen besteht. Daraus resultieren unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Akzeptanz von Veränderungen, die beachtet und respektiert werden sollten. Die Führungsebene muss einerseits die Notwendigkeit der Veränderungen aus Sicht des Managements erläutern, andererseits auch das Tempo der Veränderung so anpassen, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden folgen kann. Weiterhin soll in Change-Prozessen anerkannt werden, dass eine Veränderung bedeutet, von bisherigen Strukturen oder Verfahren Abschied zu nehmen. Entsprechend wichtig ist es, dass das bisher Erreichte gebührend gefeiert wird und dass liebgewonnene Traditionen betrauert werden können, die man aufgeben muss. Dies entspricht der Erkenntnis 2 aus dem vorherigen Block („Kultur des Loslassens“), wobei hinzukommt, dass Widerstand gegen Veränderungen auch darin gründen kann, dass sie als implizite Kritik am Bisherigen empfunden werden. Durch die Wertschätzung des Bisherigen kann dem entgegengewirkt werden. Schließlich hielt die Gruppe die Bedeutung konkreter Veränderungsschritte fest. Dies zeigte sich gerade an einem Beispiel, in dem die Teamleitungen auf eher abstrakte Change-Visionen der Direktion mit wenig Begeisterung reagierten. Eine Vision ist zwar wichtig, um die allgemeine Richtung der Veränderung und deren Sinnhaftigkeit zu vermitteln, aber sie motiviert nicht unbedingt für eine aktive Beteiligung. Dies kann besser erreicht werden, indem konkrete und nachvollziehbare Veränderungsschritte im künftigen Arbeitsalltag erläutert werden. Weiter wurde in der Diskussion noch besprochen, dass regelmäßige Retrospektiven (Was läuft gut? Was läuft noch nicht so gut?) dazu beitragen, dass die Beteiligten sich der Notwendigkeit von Verbesserungen bewusst werden. Im Idealfall kommt der Wunsch dann von innen und ist mit der täglichen Arbeit eng verbunden. Als negatives Beispiel wurde berichtet, dass es Führungskräfte gibt, die zwar Veränderungen anstoßen, sich dann aber nicht für deren Umsetzung interessieren.

Erkenntnis 1: Unterschiedliche Geschwindigkeiten

Anerkennung der unterschiedlichen Geschwindigkeiten in der Annahme von Veränderungen

Erkenntnis 2: Veränderungen würdigen

Bedeutung des Feierns und Betrauens von Veränderungen

Erkenntnis 3: Konkrete Veränderungsschritte

Gegenüberstellung von konkreten Schritten und großen Change-Visionen

## 5. Neue Heimaten – neue Silos?

Beim fünften und letzten Thema wurde das Phänomen der Bildung neuer Silos diskutiert, das dann auftreten kann, wenn sich Mitarbeitende nach Veränderungen der Organisationsstruktur aktiv in

die neue Einheit einfinden, sich mit ihrer neuen Heimat identifizieren und das Miteinander aktiv gestalten. Es kommt dann oftmals zum Bedürfnis, sich gegenüber anderen Einheiten abzugrenzen und die Identität in der neugefundenen Einheit zu stärken. In der Diskussion wurde zunächst festgestellt, dass die Bildung von neuen Heimaten sowohl für die tägliche Arbeit als auch für die weitere strategische Entwicklung hilfreich ist. Die Bildung neuer Silos sollte allerdings unbedingt verhindert werden. In der darüber geführten Diskussion wurde herausgearbeitet, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte und leitendes Management über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg formale und informelle Räume zum Austausch anbieten und somit Gelegenheit der Vernetzung schaffen. Als letzte Erkenntnis hielt die Gruppe „Diversität fördern“ für besonders relevant. Die Integration von Personen mit verschiedenen Lebenswegen, Erfahrungen und unterschiedlichen Denkmustern kann dazu beitragen, die Tendenz zur Abschottung deutlich zu verringern. Sie können neue Impulse setzen, als Disruptor\*innen wirken und die Brücken zwischen einzelnen Organisationseinheiten oftmals einfacher bauen.

Erkenntnis 1: Wachsamkeit

Vermeidung von neuen Silos durch Kulturentwicklung

Erkenntnis 2: Formale und informelle Räume öffnen

Schaffung von Austauschmöglichkeiten über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg

Erkenntnis 3: Diversität fördern

Förderung von Diversität durch Integration unterschiedlicher Denkmuster und Personen

## 6. Fazit

In den Gruppen wurde angeregt diskutiert und die Impulse in einer Abschlussrunde zusammengeführt, sodass man die einzelnen Entwicklungsstufen von Veränderungsprozessen nochmals Revue passieren lassen konnte.

Neben den inhaltlichen Ergebnissen zeigte der Workshop deutlich, dass der Austausch in der Community gewinnbringend ist. Die unterschiedlichen Blicke auf das Phänomen „Change“ sind erhellend. So fruchtete der Aufruf zur Vernetzung sehr. Noch vor Ort trugen sich viele in die bereitgestellte Vernetzungsliste ein. Die Erfahrung der Organisator\*innen des Workshops zeigt, dass ein regelmäßiger Austausch in einer überschaubaren Gruppe besonders bereichernd ist. Es werden Parallelen entdeckt. Das Berichten eines Lösungswegs kann zu einer Adaption in der anderen Institution führen – oder auch nur einen gedanklichen Knoten lösen („Ah, so könnte man es auch machen!“). Das Erzählen bedingt eine Vertrautheit und Sicherheit in der Gruppe, weshalb die Kontinuität des Austauschs wichtig ist. So verabschiedete sich der Freundeskreis mit der Empfehlung an die Teilnehmenden, sich mit Ausgewählten zu verbinden, um in einen kontinuierlichen Dialog zu kommen.

*Andreas Brandtner, Universitätsbibliothek Wien, <https://orcid.org/0000-0003-3883-6295>*

*Katharina Bruns, Zentralbibliothek Zürich, <https://orcid.org/0009-0007-4948-9256>*

Martin Lee, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin, <https://orcid.org/0000-0001-7550-7365>

Rudolf Mumenthaler, Universitätsbibliothek Zürich, <https://orcid.org/0000-0001-6808-152X>

Daniela Poth, Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg Frankfurt am Main, <https://orcid.org/0000-0002-4850-6356>

Christina Riesenweber, Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin, <https://orcid.org/0000-0002-7449-9209>

Ladina Tschander, Universitätsbibliothek Zürich, <https://orcid.org/0000-0002-9813-2380>

Arne Weber, Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg Frankfurt am Main, <https://orcid.org/0009-0004-3529-8561>

**Zitierfähiger Link (DOI):** <https://doi.org/10.5282/o-bib/6073>

Dieses Werk steht unter der Lizenz [Creative Commons Namensnennung 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).