

Es gilt das gesprochene Wort.

*[Kursiv gesetzt sind die begleitenden Folientexte.]*

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich unternehme jetzt den Versuch, in 15 Minuten Sprechzeit 10 Jahre Führungserfahrung in der Stadtbücherei Frankfurt zu resümieren.

Damit mir das gelingt, konzentriere ich mich auf zwei Aspekte: auf Kommunikation als ein wesentliches Element von Führung und auf die unmittelbare Befassung mit Führungsthemen, die sich aus dem Geschehen in der Organisation Stadtbücherei ergeben. Und zwar im Wechselspiel von Themensetzung und dem Aufgreifen von Themen. Im Wechselspiel zwischen der Organisation und dem Individuum.

Ich habe die Leitung der Stadtbücherei Ende 2004 übernommen. Wir sind ein Großstadtsystem mit zentralen und dezentralen Standorten. Wir beschäftigen ca. 180 Personen, von denen ca. 70 Personen dauerhaft dezentral arbeiten, die meisten in Stadtteilbibliotheken, einige in Schulbibliotheken.

Zur Führungsebene gehören 5 Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, sowie 32 Sachgebietsleiterinnen und Sachgebietsleiter, unter ihnen auch die Leitungen der Stadtteilbibliotheken.

Systemisch finden wir alle Ebenen von Führung vor: Das Führen der eigenen Person, Führen einzelner Mitarbeiter, Führen von Teams, Führen von Führungskräften, Führen von Bereichen und Abteilungen und das Führen einer Organisation. Ich selbst führe die Organisation Stadtbücherei, bin aber in die unmittelbare Führung von Mitarbeitenden nur noch selten eingebunden. Und die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, die ich führe, führen sich natürlich weitestgehend selbst. Für unsere gemeinsame Führungsaufgabe ist eher interessant, wie unser gemeinsames Verständnis von der Organisation Stadtbücherei aussieht.

Als ich meine Tätigkeit aufnahm, habe ich mich zunächst gefragt, welchen Bedarf ich sehe, mit Führungsthemen auf die gesamte Organisation zuzugehen. Ich sah und sehe die Notwendigkeit für ein hausübergreifendes Verständnis von Führung und die Verständigung darüber.

Deshalb habe ich zunächst geschaut, ob es ein hausweites Element gibt, das die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen bindet. Ein Leitbild lag vor, es war bottom up entwickelt worden, allerdings nicht in die Praxis umgesetzt. Ein Abschnitt des Leitbildes widmete sich ausdrücklich der Kommunikation. Mir hat mal ein Moderator gesagt: „Führung ist soziale Einflussnahme durch Kommunikation.“ Also ist Kommunikation ein zentraler Faktor von Führung. Es bot sich also an, sich diesen Abschnitt genau anzuschauen.

*[Kommunikation*

*Wir verständigen uns mit Respekt, gehen aufrichtig und vertrauensvoll miteinander um. Offenes Kommunizieren und gegenseitiges Informieren schaffen eine angenehme und kooperative Arbeitsatmosphäre. Dies dient auch als Grundlage für fachlich kompetente Arbeit, sowie der Erhaltung und Verbesserung der Servicequalität.]*

Soweit der Text. Er atmet die Zeit und den Prozess seiner Entstehung, aber, man kann sagen: Hier sind wesentliche Werte für die Führung eines Hauses formuliert: Respekt;

Aufrichtigkeit; Vertrauen; Offenheit / offene Kommunikation; Gegenseitigkeit / kooperative Atmosphäre; Eigenverantwortung.

Gerade deshalb schien mir dieser Abschnitt besonders geeignet für einen ersten begleiteten Workshop, den wir unter das Thema stellten: „Das Leitbild mit Leben füllen am Beispiel der „Kommunikation“.

Und als das übergreifende Thema des Workshops stellte sich dann heraus:

*[„Wir sind ein Haus!“]*

Dieser Satz hat dann die unmittelbare Einstiegsphase in die Führung dieses Hauses getragen. Und er entspricht auch sehr stark meinem Verständnis einer Organisation wie der Stadtbücherei. Ausgehend von diesem Satz haben wir begonnen, die hausweite, Kommunikation und die Zusammenarbeit der Abteilungen zu verbessern. Und wir haben begonnen, Führungsthemen in den Blick zu nehmen.

So wurden in dem Workshop einige wesentliche Elemente und Instrumente für die hausweite Kommunikation auf den Weg gebracht, z. B. unsere Mitarbeiterzeitung. Mit der klaren Festlegung einer rotierenden Redaktion. Die 1. Ausgabe erschien im November 2005, wir sind jetzt im 10. Jahr.

Wir haben einen Kommunikationsflyer erstellt, der Basics und Standards enthält, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich sind.

Dann habe ich mir mal die Besprechungskultur angeschaut. Zwar gab es eine vergleichsweise ausgeprägte Fülle von Arbeitsgruppen, aber keine hausweite Besprechungskultur. Wir haben die Besetzung von Arbeitsgruppen überprüft und sogenannte Steuerungsgruppen für hausübergreifende Themen eingerichtet. Diese Struktur steht immer wieder auf dem Prüfstand.

Und wir haben seinerzeit regelmäßige Dienstversammlungen eingeführt, die 2- bis 3x im Jahr stattfinden. Hier wird über Themen informiert, die das gesamte System beschäftigen, aber es bekommen auch die einzelnen Abteilungen die Möglichkeit, sich mit ihrer Arbeit zu präsentieren. Und da gab es z.B. Szenenapplaus für die Medienbearbeitung, die „Harry Potter 6“ an einem Samstagmorgen an die Bibliotheken mit Samstagöffnung auslieferte. Oder für die Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie uns ausrechnet, dass ein ganzseitiger Artikel über uns in der Frankfurter Tagespresse 25.000 Euro kosten würde, würden wir ihn als Anzeige schalten.

Als das Führungsthema in jener Zeit stand immer wieder neu die „Eigenverantwortung“, - gleichsam als Appell – im Raum.

*[Vom Scheitern „Wir sind doch hier nicht bei WAL MART!“]*

Vom Scheitern.

Wir sind im Jahr 2007. Da habe ich das gemeinsame Haus zu groß gefasst. Indem ich den Anspruch formulierte, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Stadt Frankfurt identifizieren. Ich selbst identifiziere mich – aus meiner Rolle heraus – sehr stark mit der Stadt Frankfurt, das findet aber nicht in gleichem Maße seine Entsprechung bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter. In einer Klausur mit den Führungskräften thematisierte ich das und bekam den Satz zurück: „Ich fühle mich ja wie in einer Sekte.“ Und: „Wir sind doch hier nicht bei Walmart.“

Ich musste lernen, dass es eine Organisation überfordern kann, wenn Erwartungshaltungen zu weit auseinanderliegen. Also, wenn das Außen und das Innen, oder das Vorher und das Nachher oder die Erwartung von Führungsebene zu Mitarbeitenden, zu weit auseinander liegen, dann führt das zu Dissens oder Stillstand. Berater von außen haben mir das sehr klar mit ihren Fragen gespiegelt: „Was gibt die Stadt vor?“ „Hat die Stadt ein Leitbild?“ „Hat das Bildungsdezernat ein Leitbild?“ All dies gab es nicht. Und ich bekam ganz klar gespiegelt: „Sie erwarten zuviel von Ihren MitarbeiterInnen und Mitarbeitern.“ „Erwarten dürfen Sie, dass er oder sie sich mit der Stadtteilbibliothek und mit der Stadtbücherei identifiziert.“ Interessant ist, dass ich diese Frage heute ganz anders aufrufen könnte. Heute, 7 Jahre später, ist die Stadtverwaltung als Gesamtheit, und ist auch die Stadtbücherei ganz woanders. Alle Ämter arbeiten heute, beispielsweise, gemeinsam an Themenredaktionen für den städtischen Webauftritt, d.h. es wird von uns und unseren Mitarbeitern auch der gesamtstädtische Blick erwartet. Da ist eine Entwicklung passiert, ohne dass ich persönlich das Thema noch einmal platzieren musste.

Ich lerne also ein Zweites: Maß und Timing. Das richtige Maß erkennen, den richtigen Moment finden, um Vorgänge, Prozesse, Themen und Entscheidungen auf den Weg zu bringen, auch das scheint mir ein Aspekt von Führungsfähigkeit.

#### *[Führung im Tagesgeschäft]*

Schauen wir uns nun das Wechselverhältnis zwischen dem operativen Geschäft in der Stadtbücherei und dem individuellen Führungsverhalten sowie Führungsthemen an.

Was geschah in den letzten 10 Jahren?

Die Stadtbücherei hatte einen Sanierungsstau abzarbeiten. Beginnend mit dem Umzug der Zentralbibliothek und aller zentralen Abteilungen im Jahr 2007, haben wir zwischen 2007 und 2015 11 Stadtteilbibliotheken neu gebaut, umgebaut, saniert oder renoviert. Damit einher ging jeweils die Überarbeitung der Konzeption der betreffenden Bibliothek. In einigen Häusern sind die Besuchs- und Ausleihzahlen in der Folge sprunghaft angestiegen. Wir haben zusätzliche Öffnungstage hinzugenommen.

Zwischen 2007 und 2011 führten wir flächendeckend RFID ein. Wir begannen mit dem großen Konvertierungsprojekt aller Bestände, und statteten dann alle Häuser mit den Komponenten zur RFID-Verbuchung inkl. Selbstbedienungsfunktionen aus.

Ebenso dynamisch entwickelte sich die Schulbibliothekarische Arbeitsstelle. 2004 betrieben wir 58 Schulbibliotheken, heute sind es 99 Schulbibliotheken. Die Zahl der Medieneinarbeitung stieg von damals 8.000 Medieneinheiten auf heute 27.000 Medieneinheiten im Jahr. Zudem begleitete die sba 50 Renovierungen, Umbauten und Neubauten von Schulbibliotheken.

Alles in allem eine recht dynamische Zeit, die für die Beschäftigten einhergeht mit dem Gefühl der steten Arbeitsverdichtung. Entsprechend folgerichtig scheint mir, welche großen Maßnahmen in der Personalentwicklung und in der Begleitung des Personals wir durchgeführt haben.

#### *[Erfolgreiches Selbstmanagement]*

Die beiden großen Publikumsabteilungen, Zentrale und Dezentrale Bibliotheken, haben im Jahr 2010 die Fortbildung „Erfolgreiches Selbstmanagement“ durchgeführt. Ziel der Fortbildung war es, den Teilnehmenden Methoden zu vermitteln, wie sie die Balance zwischen Beruf und Privatleben halten können. Die Teilnahme war für alle Beschäftigten der beiden Abteilungen verpflichtend. Mitarbeiterinnen der Schulbibliothekarischen Arbeitsstelle wurde die Teilnahme auf Wunsch ermöglicht. Insgesamt nahmen 106 Beschäftigte teil. Uns ging es in dieser Fortbildung darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Selbstverantwortung zu fordern.

Die Fortbildung wurde insgesamt sehr positiv bewertet. So haben 92 % die Fortbildung mit „sehr gut/gut“ bewertet; 78 % sahen eine Verwendbarkeit der Inhalte am Arbeitsplatz.

#### *[Führungsthemen im Tagesgeschäft]*

Führung geschieht, wie wir gesehen haben, im Tagesgeschäft. Entsprechend kommen die Führungs-Themen, mit denen sich die Führungskräfte auseinandersetzen, auch aus dem Tagesgeschäft.

Ein Beispiel: In den Jahren 2004 bis 2006 strukturierten wir die dezentralen Bibliotheken zu Bibliotheksverbänden um. Hier waren die Führungskräfte zum einen sehr stark gefordert in ihren organisatorischen Kompetenzen. Sie waren aber ebenso stark gefordert, ihre Führungsrolle zu reflektieren. Von der Leitung einer Stadtteilbibliothek zu einem Leiter eines Bibliotheksverbundes zu werden, oder andersherum, sich als Leiter einer Stadtteilbibliothek in die Abläufe eines Bibliotheksverbundes einzubringen, das erforderte von jeder und jedem Einzelnen, sich sehr intensiv mit seiner Führungsrolle auseinanderzusetzen.

Ein Thema, das die Führungskräfte aufriefen, war der Umgang mit psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz. Wir boten hier Fortbildungen an. Aus diesen, wiederum, erwuchs der Wunsch, die Methode der kollegialen Beratung zu erlernen. Es gibt jetzt einige Gruppen von Führungskräften, die seitdem in kollegialer Beratung Fälle aus ihrem Führungsalltag besprechen.

#### *[Führung mit der Zukunftswerkstatt]*

Organisational hoch interessant ist die Entwicklung seit 2012.

Wir haben 2012 bis 2013 eine Zukunftswerkstatt mit externer Begleitung durchgeführt. Systemisch setzten wir hier auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Prozess. Am Anfang stand die Einladung der Leiterin der Stadtbücherei an alle Beschäftigten, sich für die Mitarbeit in Projektgruppen zu bewerben und ihre Bewerbung kurz zu begründen. Dem sind 58 Beschäftigte nachgekommen. Sprecher der Projektgruppen waren bewusst keine Abteilungsleiterinnen.

Die Zukunftswerkstatt eröffnete eine neue Form von hausweiter Transparenz und von hausweiter Zusammenarbeit. Wir haben also jetzt in stärkerem Maße eine Verflechtung von vertikalen und in horizontalen Strukturen.

Auf der Sachebene beschäftigt uns im Moment die Umsetzung der Empfehlungen aus der Zukunftswerkstatt. Die Ergebnisse sind zu sichern.

Naturgemäß ist hier die hausweite Kommunikation erneut ein großes Thema.

Mit dem Prozess einher geht auch noch einmal die Reflexion der Organisation Stadtbücherei.

Hierzu stichpunktartig einige Einblicke. Die Zukunftswerkstatt hat z. B. gezeigt, dass der Wunsch nach Einblick in die Arbeit der Leitungsebene groß ist. Die Themen, mit denen wir uns befassen, unsere Aktivitäten über die Stadtbücherei hinaus, sind z. T. unbekannt. Obwohl wir natürlich alle Informationskanäle - Infomails, Dienstversammlungen, Sitzungen und Gespräche, bedienen.

Wir entsprechen dem Bedürfnis nicht mit einem weiteren elektronischen Medium, sondern haben ein Printprodukt aufgelegt. Jeden Monat berichten wir in einem Zweiseiter, kurz und knackig aus unserer Arbeit.

Das in der Zukunftswerkstatt eingeführte Format der strukturierten Großveranstaltung haben wir in unseren Alltag übernommen. Und nutzen sie dann, wenn es geboten scheint, schnell möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein Gespräch, einen Austausch zu bringen.

Wenn ich davon sprach, dass mit der Zukunftswerkstatt eine neue Form von Transparenz entsteht, dann auf allen Ebenen. Das heißt, es entsteht auch eine Transparenz im Führungshandeln.

Hier erinnere ich noch einmal an meine Eingangsbemerkung zu den verschiedenen Ebenen von Führung, beginnend bei sich selbst, endend mit der Organisation.

Im Tagesgeschäft konzentriert sich mittlere Führungsebene naturgemäß sehr stark auf das operative Geschäft.

Und jede Sachgebietsleitung führt zunächst ihr oder sein Team; jede Abteilungsleitung wiederum führt ihre oder seine Abteilung. Durch die sich verflechtenden hausweiten Strukturen beginnt aber die vertiefte Einsicht nicht nur in das operative Geschäft, sondern eben auch in das Führungshandeln der einzelnen Führungskraft. Und dies – wiederum – macht eine gemeinsame Verständigung zu einer hausweiten Führungskultur notwendig. Diesem Thema werden wir uns in diesem Jahr in einer Führungsklausur mit allen Führungskräften widmen.

### *[Führung in Entwicklung]*

Mein Fazit lautet: Führung setzt Themen, greift aber zugleich Themen aus der Organisation auf. Als Teil der Organisation sollte es Führungskräften immer wieder gelingen, die Beobachterperspektive einzunehmen. Denn, so wenig wie die Entwicklung der Organisation abgeschlossen ist, so wenig können Führungskräfte in ihrer Entwicklung abschließen.

### *[Organisation und Individuum]*

Zum guten Schluss ein Ausblick, was erwarte ich, worüber könnte ich wohl in 10 Jahren sprechen?

Ich erwarte auch weiterhin die Dynamisierung unseres Kerngeschäfts.

Ich erwarte durch den Zuwachs an Personal unter 30 Jahren die Ausdifferenzierung der Erwartungen von Mitarbeitenden an Führung. Ich denke, wir sollten unser Führungsrepertoire, die Klaviatur, auf der wir zu spielen in der Lage sind, breit halten und pflegen. Weil sich das Kollegium ausdifferenziert. Das mag Ihnen als Gemeinplatz erscheinen. Mir ist es aber wichtig, mir dies zuweilen vor Augen zu führen. Weil der organisationale Blick zunächst die Individualität des einzelnen Mitarbeiters und der einzelnen Mitarbeiterin nicht wahrnimmt. Die zu führenden Mitglieder der Organisation sind aber Einzelpersönlichkeiten. Und hier wächst uns eine neue Generation zu, mit ihren Wertvorstellungen, mit einem Kommunikationsverhalten, mit Bereitschaft sich einzubringen und mit ihren Erwartungen an Führung.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.