

CHANGE MANAGEMENT – MAINSTREAM ODER UNVERZICHTBARER WERKZEUGKASTEN?

Dr. Marc Fuhrmans

Bibliotheksakademie Bayern

marc.fuhrmans@bsb-muenchen.de

I. Einleitung

Sei es als gewünschte Innovation, sei es als erzwungene Reaktion auf sich ändernde Bedingungen, eine Veränderung ist für komplexe Systeme wie Organisationen¹ eine Herausforderung. Eine Reihe von unter dem Begriff Change Management entwickelter Methoden soll daher helfen, sowohl die technisch-logistischen Probleme als auch auf psychischer Ebene auftretende Barrieren im Veränderungsprozess zu bewältigen. Ein Blick auf die in Abb. 1 dargestellte relative Erwähnungshäufigkeit in der Literatur zeigt, dass Change Management nach der ersten Formulierung abstrakter Konzepte für Veränderungsprozesse in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts² ab etwa 1990 einen starken Aufschwung erlebte, und Umfragen belegen, dass 2008 einzelne Methoden des Change Managements unter Managern einen beeindruckenden Bekanntheitsgrad von über 80% besaßen.³

Offen bleibt dabei, ob diese beachtliche Verbreitung der Methoden eine zeitlich begrenzte (Mode-)Erscheinung ist, die zwar möglicherweise eine Verbindung zu bestimmten Bedürfnissen der Gegenwart besitzt, auf lange Sicht aber wieder verschwinden wird, oder

¹ Unter dem Oberbegriff Organisation soll in dieser Arbeit als „Zusammenstellung von Menschen und Ressourcen, die auf geplante Art und Weise zusammenarbeiten, um bestimmte strategische Ziele zu erreichen“ (Campus Verlag [2015]) jegliche Form von Unternehmen, Institution oder anderer Einrichtung zusammengefasst werden, insofern diese einen Organisationsgrad aufweist, der Veränderungen potentiell erschweren kann.

² siehe z.B. Lewin (1947).

³ Capgemini Consulting (2007, S. 28–29).

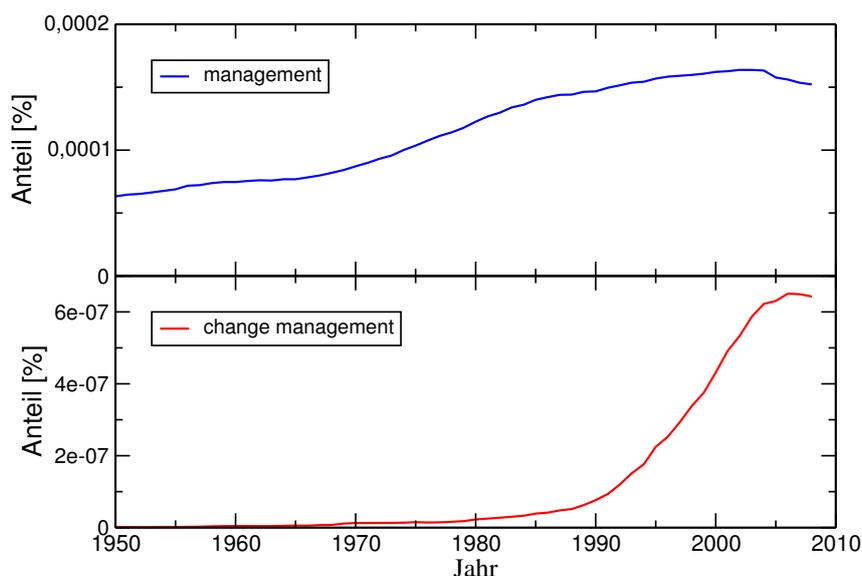


Abbildung 1: Zeitliche Auftragung des prozentualen Anteils der neu erschienenen Bücher, in denen die Begriffe „management“ bzw. „change management“ vorkommen. Über Vergleich der Häufigkeiten zeigt sich, dass Change Management im erfassten Zeitraum gegenüber Management als Referenz überproportional an Bedeutung gewinnt. Ermittelt unter Verwendung von Google Ngram Viewer⁴ anhand des englischsprachigen Textkorpus.

ob die Methoden des Change Managements eine so tiefgreifende Funktionalität besitzen, dass sie für lange Zeit ein unverzichtbares Werkzeug für jegliche Organisation darstellen.

Zur Klärung dieser Frage soll in der vorliegenden Arbeit zunächst eine Definition des Change Managements herausgearbeitet werden, bevor anhand empirischer Berichte und einer begrifflichen Betrachtung des Wesens der Disziplin Change Management versucht wird, diese als Zeiterscheinung bezüglich der beiden Extrema „Trend“ oder „unverzichtbare Errungenschaft“ einzuordnen. Wo möglich, soll dabei ein Bezug zu Bibliotheken hergestellt werden.

2. Was ist Change Management?

2.1 Versuch einer Definition

Eine klar abgegrenzte Definition des Begriffs Change Management ist schwer zu treffen, da in der Literatur meist ein sehr weit gefasster Begriff verwendet wird. So definiert eine aktuelle Publikation aus dem Jahr 2015 beispielsweise Change Management als „konzeptionelle[n] und methodologische[n] Rahmen für bewusst angestrebte Veränderungen“.⁵ Entsprechend speisen sich die Methoden und Konzepte des Change Managements aus

⁴ Michel u. a. (2011).

⁵ Capgemini Consulting (2015, S. 63).

verschiedenen anderen eigenständigen Disziplinen wie Projekt- und Innovationsmanagement und sind nur über ihre gemeinsame Anwendbarkeit auf Veränderungsprozesse thematisch zusammengefasst.

Vereinzelt finden sich zwar Versuche einer präziseren Begriffsfassung, von denen aber keiner eine allgemeine Akzeptanz gefunden hat. So treffen z.B. Niermeyer und Postall eine Abgrenzung zwischen Organisationsentwicklung als einen ab 1940 auf Grundlage humanistischer Prinzipien entwickelten Ansatz und Change Management als erst ab 1990 formulierten, eher auf betriebswirtschaftlichen Prinzipien beruhenden Ansatz,⁶ geben diese Unterscheidung aber selbst bereits wenige Seiten nach ihrer Einführung wieder auf. Zudem gibt es Unterschiede in der Begriffsverwendung zwischen einer Auslegung, in der Change Management in erster Linie auf die menschlich-sozialen Aspekte eines Veränderungsprozesses abzielt, und einer Auslegung, bei der auch technische Aspekte mit einbegriffen sind.⁷

Von diesen Unklarheiten unabhängig nimmt die menschlich-soziale Komponente eines Wandels aber stets eine entscheidende Rolle ein, was angesichts der Tatsache, dass Change Management seinen Ursprung in den psychologischen und soziologischen Untersuchungen Lewins⁸ nahm, nicht verwundert. Zudem ist es gerade die Einbeziehung dieser in anderen Managementformen keine Beachtung findenden menschlich-sozialen Komponente des Veränderungsprozesses, die als initiale Daseinsberechtigung der Disziplin Change Management anzusehen ist.⁹ Entsprechend wird diese Ausrichtung auch als Mittel zur Abgrenzung von klassischen Methoden zur technisch-logistisch ausgerichteten Strategiefindung angeführt, so etwa bei Lauer, der feststellt, dass der eigentliche Wandel auch nach Identifikation des gewünschten Ziels keinesfalls ein Automatismus sei, sondern oftmals die „eigentliche Herausforderung“ darstellt, da „die Umsetzung von Wandel kein rein mechanischer Prozess ist, sondern der aktiven Unterstützung von Mitarbeitern und damit von Menschen bedarf, die eigene Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen, Charaktere usw. besitzen und zudem in soziale Strukturen eingebettet sind, die nicht nur von der formalen offiziellen Unternehmensorganisation definiert werden“.¹⁰

Für die weitere Arbeit soll mit Change Management eine Managementdisziplin verstanden werden, die Methoden zur erfolgreichen Umsetzung von angestrebten Veränderungen zur Verfügung stellt, und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die menschlich-soziale Komponente eines Wandels legt.

⁶ Niermeyer & Postall (2013, S. 36–42).

⁷ Laut Simon (Simon 2009, S. 83) ist die erste dieser Auslegungen vor allem im angelsächsischen Raum üblich, während die zweite im deutschsprachigen Raum dominiert.

⁸ siehe z.B. Lewin (1947, 1963).

⁹ Lauer (2014, S. 4).

¹⁰ Lauer (2014, S. 4–5).

2.2 Theoretischer Hintergrund

Die begriffliche Abgrenzung verschiedener Faktoren, Phasen und Vorgehensweisen nimmt im Change Management eine wichtige Rolle ein. So wird zwischen externen und internen Gründen unterschieden, die Veränderungen nötig machen. Dabei sind externe Auslöser etwa ein sich änderndes Umfeld wie neue Wettbewerber, geänderte Interessen der Kunden oder technische Neuerungen. Interne Auslöser hingegen sind allein der inneren Entwicklung einer Organisation geschuldet und geben einen Alterungsprozess wieder, in dem eine junge Organisation ihrer Lebensphase entsprechend mit ganz anderen Herausforderungen umzugehen hat als beispielsweise eine schon lange bestehende, etablierte Organisation.¹¹

Zentral für die Lehre des Change Managements ist nun die Feststellung, dass auch aus tatsächlicher Notwendigkeit heraus getroffene Pläne für Wandel fast immer auf Hemmnisse stoßen. Diese Widerstände entstehen vielfach nicht aus einfach zu antizipierenden rationalen Gründen wie tatsächlichen Risiken oder Nachteilen, sondern aus schwer vorhersagbaren irrationalen Gründen und bleiben daher in der Planung von Veränderungsprozessen leicht unbeachtet. Typische Hemmnisse sind dabei die unbewusste Ablehnung von Unbekanntem oder dem Gewohnten Widersprechenden, das instinktive Zurückschrecken vor Komplexität sowohl hinsichtlich erforderlicher Denkprozesse als auch hinsichtlich nötiger Reorganisation, sowie wirtschaftliche Faktoren.¹²

Entsprechend dieser Einsicht wurden verschiedene den Veränderungsprozess abstrahierende Modelle entwickelt, um den Handlungsbedarf zur erfolgreichen Umsetzung einer Veränderung zu verdeutlichen. Grundlegend ist dabei das *3-Phasen-Modell nach Lewin*,¹³ das den Veränderungsprozess in die Phasen *Unfreezing*, *Changing* und *Refreezing* unterteilt, wobei in der ersten Phase die bestehenden Strukturen aufgelockert und die Mitarbeiter mobilisiert werden, bevor der eigentliche Wandel in der zweiten Phase umgesetzt und das erreichte Ziel in der dritten Phase als neuer Status Quo gefestigt wird.

Eine Ausarbeitung des 3-Phasen Modells zu einem konkreten Vorgehensmodell ist das *8-Stufen-Modell nach Kotter*,¹⁴ das die Phasen Lewins weiter in als Handlungsschritte formulierte Stufen unterteilt.¹⁵ Das aktuellste Modell ist aber das *5-Phasen-Modell nach Krüger*, das die Schritte *Initialisierung*, *Konzipierung*, *Mobilisierung*, *Umsetzung* und

¹¹ Lauer (2014, S. 13–26).

¹² Lauer (2014, S. 29–42).

¹³ Lewin (1947).

¹⁴ Kotter (1996, S. 29–134).

¹⁵ Dabei wird die Unfreeze-Phase in die Handlungsschritte *Dringlichkeit aufzeigen*, *Führungscoalition aufbauen*, *Vision und Strategie entwickeln* und *Die Vision kommunizieren* unterteilt, die Changing-Phase in *Hindernisse aus dem Weg räumen*, *Kurzfristige Erfolge sichtbar machen* und *Veränderung weiter antreiben*, und die Refreezing-Phase wird durch *Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern* konkretisiert. (vgl. Kotter 1996, S. 29–134)

Verstetigung vorsieht.¹⁶ Das 5-Phasen-Modell ist somit ähnlich wie das 8-Stufen-Modell als Vorgehensmodell gefasst, weist aber durch seine relativ allgemein formulierten Phasen einen höheren Abstraktionsgrad auf.

Außerdem unterscheidet das Change Management verschiedene Strategien, die zur Umsetzung von Veränderungen angewandt werden können. Dabei wird zum einen zwischen evolutionären Ansätzen, in denen die Veränderung sich graduell und ohne Umbruch durch stete Verbesserung aus der bestehenden Situation heraus entwickelt, und revolutionären Ansätzen, in denen bestehende Strukturen mehr oder weniger abrupt durch neue ersetzt werden, differenziert.¹⁷ Zum anderen wird zwischen top-down und bottom-up Ansätzen unterschieden, wobei bei ersteren die Initiative und Konzeption der Veränderung von der Führungsebene vorgegeben und von den niedrigeren Hierarchieebenen lediglich übernommen werden, wohingegen in bottom-up Ansätzen sowohl die Initiative als auch die Konzeption von der Basis ausgehen.¹⁸ Dabei liegt auf der Hand, dass nicht jede Herangehensweise für jede Situation gleichermaßen geeignet ist.

2.3 Werkzeuge des Change Managements

Neben dem konzeptionellen Hintergrund bildet ein großes Angebot von Methoden, oftmals als Werkzeugkoffer oder Toolbox beworben, das Zentrum des Change Managements. Dabei lassen sich die Werkzeuge nur schwer als abschließende Liste fassen. Aus diesem Grund, und um dem begrenzten zur Verfügung stehenden Umfang Rechnung zu tragen, soll in dieser Arbeit von einer Vorstellung einzelner Methoden abgesehen werden. Eine Anzahl typischer Werkzeuge findet sich in von Capgemini Consulting durchgeführten Studien zur Verbreitung von Change Management¹⁹ oder in der einschlägigen Fachliteratur.²⁰ Für die weitere Untersuchung empfiehlt sich aber, nicht anhand einzelner Methoden zu argumentieren, sondern eine systematische Einteilung der Methoden vorzunehmen.

Dazu bietet sich zum einen das von Krüger verwendete *3W-Modell*²¹ an, das die Methoden den drei Feldern *Wandlungsbedarf*, *Wandlungsbereitschaft* und *Wandlungsfähigkeit* zuordnet, wobei die zugeordneten Methoden sowohl der Analyse des jeweiligen Feldes als auch dessen Beeinflussung dienen können. In vergleichbarer Weise lassen sich die Methoden auch den einzelnen Phasen des weiter oben besprochenen 5-Phasen-Modells

¹⁶ Krüger (2014, S. 39–40).

¹⁷ Niermeyer & Postall (2013, S. 41–42).

¹⁸ Niermeyer & Postall (2013, S. 43–49).

¹⁹ Capgemini Consulting (2007, S. 26–38, 2012, S. 19–29).

²⁰ Lauer (2014, S. 85–241), Krüger (2014, S. 295–322).

²¹ Krüger (2014, S. 1–32).

zuordnen, wie Brehm und Petry dies in ihrem „Toolbox“ betitelten Aufsatz anschaulich demonstrieren.²²

Alternativ lassen sich die Werkzeuge anhand von neun durch Lauer formulierte Erfolgsfaktoren²³ charakterisieren. Diese umfassen die Faktoren *Person, Vision, Kommunikation, Partizipation, Integration, Re-Edukation, Projektorganisation, Konsultation* und *Evolution*, die in empirischen Untersuchungen als kritisch für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen befunden wurden. Eine Zuordnung einzelner Methoden zu den durch sie adressierten Erfolgsfaktoren findet sich bei Lauer.²⁴

Entsprechend der herausgearbeiteten Zielsetzung umfassen die Werkzeuge des Change Managements sehr unterschiedliche Methoden. So finden sich z.B. Hilfsmittel zur Kommunikation, zur Motivation sowie zur Analyse von Interessen und Betroffenheit oder Stärken und Schwächen von Mitarbeitern.

3. Mainstream oder unverzichtbarer Werkzeugkasten?

Nachdem Change Management im vorangegangenen Abschnitt als Disziplin vorgestellt und definiert wurde, soll die Aufmerksamkeit nun auf das Wesen des Change Managements gerichtet werden. Dabei soll die Frage beantwortet werden, in welchem Verhältnis Change Management zur Gegenwart steht, und ob es in erster Linie als temporäre Modeerscheinung oder als auf lange Sicht nicht zu entbehrende Errungenschaft zu betrachten ist. Um den Kontext dieser Arbeit zu berücksichtigen, soll dabei der Schwerpunkt auf Change Management an Bibliotheken gelegt werden.

3.1 Veränderung an Bibliotheken

Bei der Ergründung der Bedeutung von Change Management für Bibliotheken ist zuerst die Frage zu stellen, in welchem Ausmaß Bibliotheken überhaupt von Veränderung betroffen sind. Dabei stellt man schnell fest, dass Bibliotheken als Einrichtungen, die ihre Daseinsberechtigung traditionell aus der Bereitstellung von Büchern oder, in einer bereits erweiterten Definition in der Bereitstellung von Information, ziehen, in besonders starkem Maß von der Fülle an über das Internet frei und bequem von zuhause aus verfügbaren Inhalten betroffen sind und somit einem hohen Druck zur Erneuerung unterliegen. Pressestimmen, die bereits das Ende der Bibliotheken prophezeien, gibt es genug,²⁵ und

²² Brehm & Petry (2014).

²³ Lauer (2014, S. 65–81).

²⁴ Lauer (2014, S. 85–241).

²⁵ siehe z.B. Passig (2013).

auch Bibliothekare selbst sehen Bibliotheken vor einer Schwelle stehen, an der sich entscheiden wird, ob es zu ihrer „Marginalisierung“ kommen wird, oder ob sie als „zentrale Infrastruktur“ der Informationsgesellschaft erhalten bleiben.²⁶ In diesem Sinne lassen sich Bibliotheken als Unternehmen sehen, die aufgrund einer Veränderung des Marktes reagieren und sich anpassen müssen, wenn sie ihre bisherige Stellung nicht verlieren wollen.

Beispiele für solche Anpassungen sind die Ausweitung bereits bestehender Funktionen wie der Vermittlung von Informationskompetenz²⁷ oder der zunehmende Ausbau der Bibliotheken als Lernort²⁸ bis hin zur Schaffung neuer Rollen für Bibliothekare, wie etwa der des „Embedded Librarian“.²⁹ Hinzu kommt die Erschließung von den Kompetenzen von Bibliothekaren entsprechenden neuen Tätigkeitsfeldern wie Angebote im Bereich Verwaltung und Aufbewahrung von Forschungsdaten³⁰ oder Bibliometrie.³¹

Zusätzlich zu dieser Suche nach neuen Aufgaben sind Bibliotheken aber auch ansonsten keine isolierten Systeme und müssen wie jedes Unternehmen auf Veränderungen ihrer Umwelt reagieren. So werden in vielen Ländern die Etats der Bibliotheken gekürzt,³² was ebenso wie die Umsetzung aktueller politischer Bestrebungen wie der gegenwärtigen Förderung von Open Access Publikation³³ Reaktionen der Bibliotheken erfordert. Zudem ändert sich auch das Wesen der von Bibliotheken als ihr Kerngeschäft bereitgestellten Inhalte, worauf mit Regelwerksänderungen wie der aktuellen Ablösung der RAK durch RDA³⁴ reagiert werden muss.

Und nicht zuletzt sind auch bei Bibliotheken innere Antriebe zur Verbesserung im Spiel, wie etwa angestrebte Effektivitätssteigerungen durch neue Erwerbungsmodelle³⁵ oder die Einführung benutzerfreundlicherer, moderner Bibliotheks- und Katalogssysteme.³⁶

Wie man an den zahlreichen angeführten Beispielen sieht, haben die Bibliotheken den Wandlungsbedarf erkannt und mit einer Vielzahl durchgeführter Veränderungen reagiert. Dabei werden im Durchschnitt zwei bis drei Veränderungsprozesse pro Jahr durchgeführt.³⁷

²⁶ Plassmann (2011, S. 324).

²⁷ Adam & Mittelbach (2014).

²⁸ Turner u. a. (2013).

²⁹ Sharma u. a. (2014).

³⁰ siehe z.B. Henderson & Knott (2015).

³¹ Gumpenberger u. a. (2014).

³² Trail (2013), Collins (2012).

³³ Schimmer (2012), Fournier & Weihberg (2013).

³⁴ Parent (2014).

³⁵ Golsch (2010).

³⁶ Carmen & Ping (2015).

³⁷ Die Daten wurden im Zeitraum 2000–2006 erhoben. Rupp (2009, S. 329.).

3.2 Change Management an Bibliotheken

Als sich stark wandelnde Einrichtungen könnten Bibliotheken also durchaus von der Anwendung von Change Management profitieren. Doch wie verbreitet ist Change Management an Bibliotheken?

Sucht man gezielt nach Berichten, die entweder die Anwendung von Change Management im Rahmen von Veränderungsprozessen an Bibliotheken explizit adressieren oder das Thema Change Management an Bibliotheken direkt untersuchen, findet man zahlreiche Veröffentlichungen.³⁸ Demgegenüber steht aber eine noch deutlich größere Anzahl an Berichten, die zwar über eine durchgeführte Veränderung, in der Regel eine Verbesserung oder eine Neuerung, Auskunft geben, aber keine Angaben dazu machen, ob die Veränderung durch Change Management begleitet wurde, und ob Hemmnisse in Form der in Abschnitt 2. geschilderten menschlich-sozialen Fallstricke die Veränderung behindert haben.

Um den tatsächlichen Verbreitungsgrad von Change Management an Bibliotheken zu beurteilen, muss man daher andere Wege beschreiten. Dabei soll nur die intentionale Anwendung von Methoden des Change Managements berücksichtigt werden, da sowohl die Interpretation als Modeerscheinung als auch die als (unverzichtbarer) Werkzeugkasten voraussetzt, dass der Anwender Kenntnis der Disziplin Change Management besitzt und deren Methoden bewusst einsetzt, während die intuitive Begleitung eines Veränderungsprozesses ohne spezielle Kenntnisse, egal ob erfolgreich oder erfolglos, weder als Modeerscheinung noch als Anwendung eines Werkzeuges interpretiert werden kann. Es ist also nicht möglich, aus der Tatsache, dass die zahlreichen Veränderungen an Bibliotheken sicher auch in irgendeiner Form geleitet wurden, Rückschlüsse zur Verbreitung von Change Management im Sinne der vorliegenden Arbeit zu treffen.

Ein Hinweis auf den tatsächlichen Verbreitungsgrad von Change Management unter Bibliothekaren ist eine durch Yi durchgeführte Befragung von 1010 Direktoren wissenschaftlicher Bibliotheken in den U.S.A.³⁹ In dieser Studie wurde untersucht, über welche der durch Bolman und Deal⁴⁰ unterschiedenen Kanäle *Structural*, *Human Resource*, *Political* und *Symbolic* die befragten Bibliotheksdirektoren versuchen, Akzeptanz für neue Ziele an ihren Einrichtungen zu erreichen. Streng genommen gibt auch diese Studie keine sichere Auskunft über die Verbreitung bzw. den Bekanntheitsgrad von Change

³⁸ in Reihenfolge des Erscheinungsjahres: Wawra (2006), Vauteck (2007), Wells (2007), Vogt (2009), Kelly (2010), Plößnig (2010), Becker (2011), Romero (2011), Adeyoyin u. a. (2012), Cuillier (2012), Forsman (2012), Leong & Anderson (2012), Singh (2012), Cervone (2013), Farkas (2013), Hunter (2013), Rodrigues & Gowda (2013), Shan & Shaheen (2014), Yi (2013), Carter (2014), Soehner (2014), Sucozhañay u. a. (2014), Yeh & Brown (2014), Trapp (2015), Dukić (2015).

³⁹ Yi (2013).

⁴⁰ Bolman & Deal (2008, S. 18).

Management an Bibliotheken.⁴¹ Aufgrund des Ergebnisses, dass über 90% der knapp 600 Direktoren, die auf die Umfrage antworteten,⁴² einen auf mehreren Kanälen beruhenden Ansatz verwendeten,⁴³ kann allerdings davon ausgegangen werden, dass ein Bewusstsein für die in Veränderungsprozessen möglichen Probleme vorhanden war, was für Kenntnis des Change Managements spricht, und in dieser Arbeit als ein hoher Bekanntheitsgrad, zumindest auf Direktionsebene wissenschaftlicher Bibliotheken in den U.S.A., gedeutet werden soll. Zusammen mit der Alltagsrelevanz und der Regelmäßigkeit, mit der Beiträge zu diesem Thema auch in Deutschland, z.B. auf Bibliothekartagen, vorgestellt werden,⁴⁴ ist davon auszugehen, dass Change Management auch an deutschen Bibliotheken weit verbreitet ist.

Eine andere Frage ist die Eignung von Methoden des Change Managements für Bibliotheken. Hier finden sich durchaus Empfehlungen, die für eine breite Anwendung in Bibliotheken Werbung machen.⁴⁵ Zudem gibt es zwei Untersuchungen, die anhand von Fallbeispielen versuchen, die Eignung von Change Management zur erfolgreichen Durchführung von Veränderungsprozessen an Bibliotheken zu beurteilen.⁴⁶ Beide Studien kommen zu dem Schluss, dass die Methoden mit Erfolg angewendet werden können, betonen aber, dass es keine allgemeingültige Vorgehensweise geben kann,⁴⁷ und dass es Bedarf für Studien gibt, die die Effektivität spezifischer Methoden für Bibliotheken untersuchen,⁴⁸ wie dies etwa durch Vogt für die Methode der kollegialen Beratung geschah.⁴⁹

Letztendlich muss aber gesagt werden, dass ohne weitere Untersuchungen wie etwa gezielte Umfragen weder über die genaue Verbreitung noch über die konkrete Eignung der Methoden des Change Managements im Bibliothekswesen zuverlässig Auskunft gegeben werden kann. Ein weiteres Vorgehen anhand einer Auswertung der vorhandenen Fallberichte bietet sich aufgrund deren geringer Zahl nicht an, da auf diesem Wege keine statistisch belastbaren Aussagen zu erhalten wären.

⁴¹ Die Durchführung von Maßnahmen, die in der Umfrage nachträglich den zur Auswahl gestellten vier Kanälen nach Bolman und Deal zugeordnet wurden, setzt nicht voraus, dass die Direktoren auch tatsächlich mit dem zugrundeliegenden Ansatz vertraut waren.

⁴² Die Umfrage lässt offen, ob die Daten durch eine Schweigeverzerrung verfälscht werden, da die Gefahr besteht, dass gerade die Direktoren antworteten, die einen Bezug zum Umfragegegenstand haben. Letztere Annahme würde implizieren, dass der Anteil der einen auf mehreren Kanälen beruhenden Ansatz verwendenden Direktoren unter den Antworten deutlich höher liegt als in der gesamten Stichprobe.

⁴³ Yi (2013, S. 11).

⁴⁴ siehe etwa Wawra (2006), Vogt (2009).

⁴⁵ Trapp (2015).

⁴⁶ Apel (2012), Plößnig (2010).

⁴⁷ Plößnig (2010, S. 133).

⁴⁸ Apel (2012, S. 189).

⁴⁹ Vogt (2009).

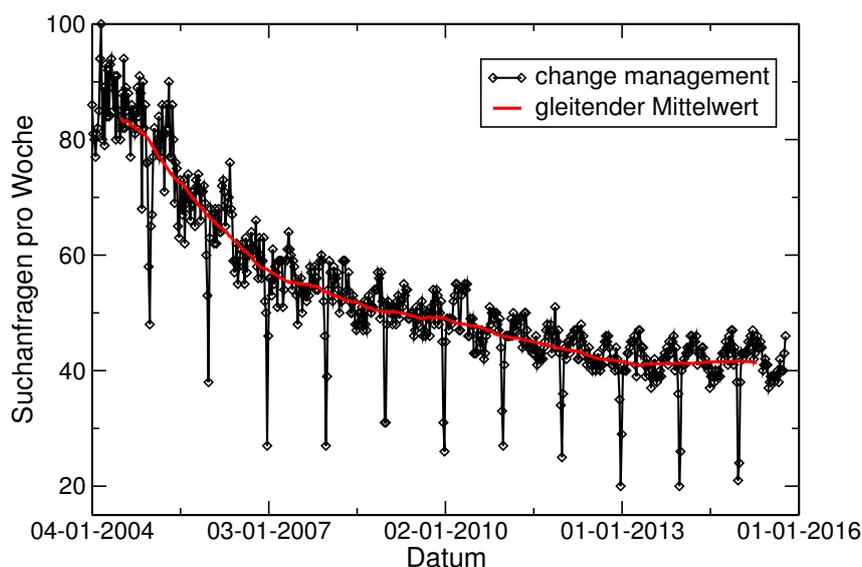


Abbildung 2: Zeitliche Auftragung der wöchentlichen Suchanfragen nach dem Term „change management“. Die Werte sind nach dem Datum des ersten Tages der Woche aufgetragen, die Jahre sind gut durch den Abfall Ende Dezember zu identifizieren. Zusätzlich ist der Trend durch Berechnung des fließenden Durchschnitts über den Zeitraum eines Jahres dargestellt. Datenquelle: Google Trends (www.google.com/trends).

3.3 Ist Change Management Mainstream?

Um die Frage zu beantworten, ob Change Management Züge einer Modeerscheinung trägt, soll daher auf einer allgemeineren, begrifflichen Ebene argumentiert werden. Dazu ist zuerst eine Klärung des Begriffs Mainstream vorzunehmen. Dieser soll dem Thema dieser Arbeit gemäß nicht wertneutral als dem Massengeschmack entsprechend⁵⁰ benutzt werden, sondern hat als Kontrast zum unverzichtbaren Werkzeugkasten gesetzt klar abwertende Intention und impliziert einen Trend, dessen Verbreitung nicht durch Durchsetzung von etwas Nützlichem, sondern durch Imitation von etwas lediglich vordergründig als attraktiv Empfundemem begründet ist.

Ein Merkmal eines solchen Trends ist der vorübergehende Charakter seiner Verbreitung. Ein grober Eindruck der zeitlichen Entwicklung der Verbreitung von Change Management kann anhand der Anzahl der wöchentlichen Suchanfragen, die bei Google nach dem Begriff durchgeführt werden, gewonnen werden. Wie in Abb. 2 dargestellt, ist die Zahl dieser Suchen im verfügbaren Erfassungszeitraum weltweit um etwa 50% gesunken. Dieses abnehmende Interesse wäre durchaus mit einer Modeerscheinung, die ihren Zenit überschritten hat, zu vereinbaren.

Zu beachten ist aber auch, wie sich Change Management als Erscheinung zu den Interessen und Bedürfnissen seiner Zeit verhält. Dazu wurde, um auch auf Daten vor

⁵⁰ Wikipedia (2015).

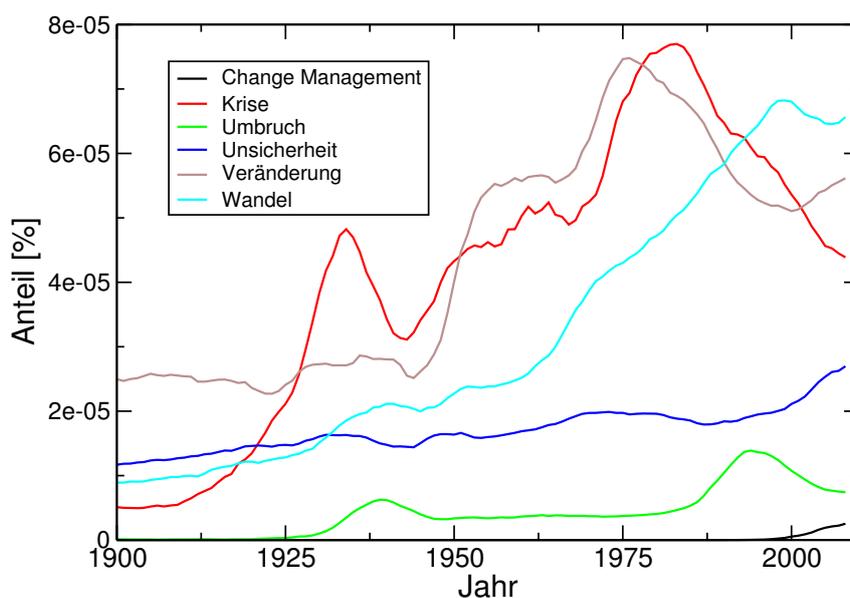


Abbildung 3: Zeitliche Auftragung des prozentualen Anteils der neu erschienenen Bücher, in denen die in der Legende angegebenen Begriffe vorkommen. Ermittelt unter Verwendung von Google Ngram Viewer⁵³ anhand des deutschsprachigen Textkorpus.

2004 zurückgreifen zu können, eine Analyse der im deutschsprachigen Textkorpus des Google Ngram Viewers⁵¹ erfassten Bücher im Erscheinungszeitraum 1900 bis 2008 für die mit Change Management thematisch verwandten Begriffe *Krise*, *Umbruch*, *Unsicherheit*, *Veränderung* und *Wandel* durchgeführt.⁵² Die in Abb. 3 aufgetragenen Anteile der im jeweiligen Jahr erschienenen Bücher, in denen die untersuchten Begriffe vorkommen, sollen dabei aufgrund der ersichtlichen Komplexität nicht in einen kausalen Zusammenhang miteinander oder mit anderen Ereignissen gestellt werden, sondern lediglich durch Vergleich einen Eindruck der Zeit des Entstehens von Change Management um etwa 1995 geben. Dabei fällt auf, dass sowohl der Begriff *Krise* als auch der Begriff *Umbruch* eine klar absteigende Tendenz aufweisen, die von der Entstehung des Change Managements nicht beeinflusst wird. Somit scheint kein konkretes, größeres Veränderungsereignis, auf das eine gehäufte Verwendung der Begriffe *Krise* oder *Umbruch* hindeuten würde, vorzuliegen.

Dennoch scheint *Veränderung* ein die Zeit beschäftigendes Thema zu sein, wie das Verhalten der Begriffe *Wandel* und *Veränderung* belegt, die um 1995 ein lokales Maximum bzw. einen Wechsel von negativem zu positivem Trend aufweisen, und am Ende des

⁵¹ Michel u. a. (2011).

⁵² Prinzipiell wären auch die Häufigkeiten der Gegenteile der untersuchten Begriffe, z.B. *Sicherheit* und *Stabilität*, interessant. Diese sind aber weniger eindeutig zu interpretieren, da unklar ist, ob sie als vorhanden, fehlend oder nur erwünscht erwähnt werden, weshalb von einer Untersuchung abgesehen wurde. Bei den verwendeten negativen Begriffen ist eine negierte Erwähnung in der Literatur hingegen weniger wahrscheinlich.

⁵³ Michel u. a. (2011).

Erfassungszeitraums beide steigende Tendenz auf zugleich hohem Niveau zeigen.⁵⁴ Zudem lässt sich der klare Bedeutungsgewinn, den der Begriff Unsicherheit parallel zum Zeitraum der Verbreitung von Change Management erfährt, als weiteres Merkmal ausmachen.

Anhand dieser Trends lässt sich feststellen, dass am Anfang des 21. Jahrhunderts auch ohne Vorliegen einer konkreten Krise oder einer spezifischen Umbruchsituation signifikante Unsicherheit herrscht, und Veränderung oder Wandel eine relativ bedeutende gesellschaftliche Rolle spielen. Insofern steht das Erscheinen von Change Management in klarem Zusammenhang mit den Bedürfnissen seiner Zeit.

Die starke Attraktivität von Change Management lässt sich somit leicht nachvollziehen. Dazu würde prinzipiell bereits das Versprechen einer Lösung, ohne diese tatsächlich zu liefern, genügen. Wie in Abschnitt 2. dargestellt ist aber bereits die Beschäftigung mit dem theoretischen Unterbau des Change Managements hilfreich, um auftretende Probleme zu antizipieren und nicht von ihnen überrascht zu werden. Somit ist allein schon die abstrakte Betrachtung von Veränderungsprozessen eine hilfreiche und über eine bloße Modeerscheinung hinausgehende Errungenschaft, die, indem sie das Verständnis der eine Rolle spielenden Vorgänge erhöht, den Unterschied zwischen Gelingen und Misslingen der Umsetzung einer geplanten Veränderung bedeuten kann.

Positive Erfahrungen mit den im Change Management angebotenen Methoden⁵⁵ belegen zudem, dass auch die konkreten Werkzeuge helfen können, angestrebte Veränderungen mit möglichst wenig Widerstand und Unmut unter den Mitarbeitern zu erreichen und erfolgreich in der Organisation zu verankern. Somit lässt sich sowohl dem theoretischen Unterbau als auch den empfohlenen Methoden des Change Managements ein Nutzen bescheinigen, der Change Management von einer reinen Modeerscheinung unterscheidet.

3.4 Ist Change Management unverzichtbar?

Die nächste Frage ist somit, wie tiefgreifend der festgestellte Nutzen ist, und ob er tatsächlich die Behauptung rechtfertigt, es beim Change Management mit einem „unverzichtbaren Werkzeugkasten“ zu tun zu haben. Interessanterweise ist es dabei gerade der Charakter eines Werkzeugkastens, der zu Kritik an Change Management führt.

So beklagen z.B. Trebesch und Minx, dass Change Management immer mehr zu einer „Managementtechnologie“ gerät, während die Komplexität des Problems vielmehr

⁵⁴ Dabei scheint ein Wechsel in der Verwendung der beiden Begriffe stattgefunden zu haben, bei dem der Begriff Wandel nach einer zuvor über 40 Jahre langen steigenden Tendenz einen (temporären) Einbruch erlebte, wohingegen der Begriff Veränderung sich entgegengesetzt verhielt und nach einer knapp 30 Jahre langen Periode mit fallender Tendenz mit einem Mal zunehmend häufig in der Literatur auftauchte. Der Grund dieses Verhaltens ist dabei allerdings unklar.

⁵⁵ siehe etwa Wawra (2006), Vogt (2009), Plößnig (2010), Apel (2012).

„eine Steuerungs-Idee, nicht nur Management-Tools“ erfordert,⁵⁶ und auch Capgemini Consulting stellt fest, dass die Gefahr besteht, „dass Change Management bei mangelndem theoretischen Tiefgang auf die rezeptartige Nutzung von Toolboxen reduziert wird“.⁵⁷ Das Auffassen der Werkzeuge des Change Managements als vorgefertigte Lösungen, die in der Art eines Patentrezeptes auf jegliche Veränderung angewandt werden können, ohne den Eigenheiten der jeweiligen Organisation und den spezifischen Umständen Rechnung zu tragen, verleiht Change Management dabei tatsächlich wieder den Charakter einer Modeerscheinung.

Bei genauer Betrachtung ist eine solche Herangehensweise aber nicht im Sinne des Change Managements. So zeigt bereits die Vielfalt der verschiedenen Ansätze, die bezüglich der in Abschnitt 2. vorgestellten Polaritäten angepasst werden können, dass es nicht um eine allgemeingültige Musterlösung geht, sondern um die Auswahl einer zu der jeweiligen Situation passenden Vorgehensweise. Zudem umfasst Change Management eine Vielzahl verschiedener Methoden, mit denen gezielt die in einem konkret vorliegenden Veränderungsprozess als problematisch empfundenen Aspekte adressiert und entschärft werden können. Darüber hinaus werden die Methoden auch in der Literatur nicht zur bloßen Übernahme beworben. So weisen z.B. Brehm und Petry in ihrer Vorstellung eines Werkzeugkastens des Change Managements explizit darauf hin, dass die Werkzeuge als „Denkwerkzeuge“ zu verstehen sind, und „das Einbringen eigener Erfahrungen und Kreativität unabdingbar [ist]. Jedes Tool ist entsprechend intelligent anzupassen und weiterzuentwickeln, nur dann leistet es die gewünschten Dienste“.⁵⁸

Insofern greift der Vergleich mit einem Werkzeugkasten für Change Management zu kurz, denn ohne das nötige Hintergrundwissen, um das für die Situation passende Werkzeug auszuwählen und anzupassen, ist auch der vollständigste Werkzeugkasten wertlos. So ist die eigentliche Errungenschaft des Change Managements in den Augen des Autors die Formulierung eines abstrahierenden Modells des Veränderungsprozesses, das es erlaubt, aus einem Verständnis der Situation heraus geeignete Maßnahmen zu treffen. Dass ferner bereits ein Werkzeugkasten mit Vorschlägen für mögliche Vorgehensweisen mitgeliefert wird, ist sicher hilfreich, birgt aber ohne das nötige Feingefühl die Gefahr, rezeptartig, und in diesem Sinne tatsächlich lediglich dem Mainstream folgend, angewandt zu werden.

Vor diesem Hintergrund fällt es schwer, von einem „unverzichtbaren Werkzeugkasten“ zu sprechen, da die Reduktion auf diesen Aspekt eine technische Herangehensweise an das Thema Change Management begünstigt. Tatsächlich finden sich Stimmen, die

⁵⁶ Trebesch & Minx (2011, S. 22).

⁵⁷ Capgemini Consulting (2012, S. 28).

⁵⁸ Brehm & Petry (2014, S. 298–299).

ein weniger auf Methoden zentriertes Change Management anstreben, und sich stattdessen „achtsame“ Manager wünschen, wozu nun gerade keine „neuen Instrumente und Prozesse zu kreieren“ seien, „die das, was der Autopilot im Flugzeug kann, für die Unternehmung leisten würden. [...] [G]erade dieser mechanische Machbarkeitsglaube verschärft die Probleme“.⁵⁹

Ein weiterer bei der Einordnung des Change Managements zu berücksichtigender Aspekt ist das zugrundeliegende Welt- und Menschenbild. So liegt der Fokus des Change Managements im Umgang mit den Schwierigkeiten, mit denen Organisationen aufgrund ihrer strukturellen Inflexibilität und den Widerständen ihrer Mitarbeiter bei angestrebten Veränderungen zu kämpfen haben. Der Zwang zum Wandel bleibt dabei nach wie vor emotional negativ besetzt, und die mit ihm verbundene Unsicherheit für die einzelnen Menschen wird keineswegs beseitigt. Dies ist auch nicht erklärtes Ziel des Change Managements, das in seinem Wesen kein humanistischer Ansatz, dem es primär um das Wohl der Allgemeinheit und des Einzelnen geht, sondern ein von unternehmerischem Denken geprägter Ansatz ist. So schreibt z.B. Lauer: „Das Anerkennen der Existenz von Mitarbeitern als eigenständige, handelnde Wesen geschieht dabei primär nicht aus humanitären Gründen, sondern zielt vor allem auf die Steigerung wirtschaftlicher Effizienz“.⁶⁰ Dieser Satz wird kennzeichnenderweise nicht als Kritikpunkt, sondern als Verkaufspunkt angeführt und mit Zahlenwerten zur Effizienzsteigerung untermauert.

Insofern ist Change Management eher auf die Bekämpfung der den Fortschritt störenden Symptome als auf die Beseitigung wichtiger zugrundeliegender Probleme ausgerichtet. Dabei soll die Erfordernis, Veränderungen sorgfältig und unter Einbeziehung der sozialen Gefüge im Unternehmen sowie der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu planen und die Unternehmensvision und gesteckte Ziele nachvollziehbar zu kommunizieren nicht in Abrede gestellt werden – in diesen Bereichen leistet Change Management wichtige Dienste. Ein Teil der Herausforderung sich fortwährend ändern müssender Strukturen kann aber nicht erst auf unternehmerischer Ebene angegangen werden, sondern sollte bereits auf gesellschaftlicher Ebene berücksichtigt werden.

So ist eine der wesentlichen Ursachen, dass Veränderung als Bedrohung empfunden wird, das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität.⁶¹ Der Veränderung könnte dabei ein wesentliches Element ihres Schreckens genommen werden, wenn die Betroffenen nicht zugleich mit der Umstrukturierung um ihre soziale Sicherheit fürchten müssten. Ein auf dieser Einsicht beruhender Ansatz ist das durch die EU-Kommission vorgeschlagene Konzept der *Flexicurity* als Kombination aus Flexibilität und Sicherheit,

⁵⁹ Frei (2014, S. 21–22).

⁶⁰ Lauer (2014, S. 5).

⁶¹ Lippert u. a. (1997, S. 43–57).

das sich als „Abkehr von einer reinen Flexibilisierungsstrategie interpretieren“ lässt, und in dem „Soziale Sicherheit [...] höhere Aufmerksamkeit genießen“ soll,⁶² sowie der Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.⁶³

Mit der Abwendung von persönlichen Risiken der sozialen Sicherheit wäre zudem eine wichtige Voraussetzung geschaffen, eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber Veränderung zu erreichen. So ist Veränderung an sich nur dann ein emotional negativ besetzter Begriff, wenn man dabei primär an Risiken, eine unbekannte und unsichere Zukunft sowie mögliche Mehrarbeit oder neue Aufgaben, die nicht den eigenen Fähigkeiten entsprechen, denkt. Positive Gesichtspunkte wie etwa Verbesserungen von Produkten oder Dienstleistungen, Vereinfachungen in Arbeitsabläufen und allgemein das Erzielen von Fortschritten oder die Möglichkeit zur aktiven Gestaltung der Zukunft werden dabei übersehen. Eine Kombination aus einer Fortschritt willkommen heißenden gesellschaftlichen Grundhaltung, einem Vertrauen in die Zukunft und die eigene Sicherheit sowie einer Ausbildung mit vielseitig einsetzbaren Fähigkeiten und flexible Organisationsstrukturen, die eine kontinuierliche Anpassung nicht nur erlauben, sondern einladen, würde hingegen die Möglichkeit eröffnen, Veränderungen als positiv und sogar motivierend empfinden zu können.

Die Voraussetzungen zu einer solchen positiven Einstellung gegenüber Veränderung im Sinne von Innovation sind dabei gerade im Informationssektor günstig. So ist es z.B. für ein Unternehmen wie Google kein Widerspruch, sowohl in höchstem Maße innovativ und flexibel zu sein und zugleich den Titel „Best Company to Work For 2014“ verliehen zu bekommen.⁶⁴ Warum sollte Gleiches nicht auch für Bibliotheken gelten? So besitzen Bibliotheksmitarbeiter höchst wertvolle und vielseitig einsetzbare Qualifikationen. Sei es die Fähigkeit zur systematischen Erschließung von Information oder zur Recherche, seien es IT-Kenntnisse oder die Vermittlung von Informationskompetenz und anderen Fähigkeiten, sei es die Fähigkeit Mitarbeiter zu leiten, Ideen zu entwickeln oder Interessen in Gremien und Verhandlungen zu vertreten, all dies sind Kompetenzen, die sich in vielfältiger Form nutzen lassen und in nahezu jeglicher denkbaren Bibliotheksform eine Daseinsberechtigung haben und somit unabhängig von Veränderungen ihren Wert behalten.⁶⁵ Im Gegensatz dazu steigt das Potential von Bibliotheken als Einrichtungen zur Informationsbereitstellung mit zunehmendem technischen Entwicklungsgrad, so dass die

⁶² Keller & Seifert (2008, S. 1–4).

⁶³ Becke (2014, S. 27–29), Bundesministerium für Bildung und Forschung (ohne Datum).

⁶⁴ Entrepreneurial Insights (2014).

⁶⁵ Dabei soll nicht verheimlicht werden, dass auch potentiell veraltetes Faktenwissen wie etwa spezifische Katalogisierungsregeln zum bibliothekarischen Rüstzeug gehören. Dank intelligenter Bibliothekssysteme ist solches Wissen aber mittlerweile weniger essentiell als beispielsweise zu Zeiten von Zettelkatalogen.

erzielbaren Fortschritte zumindest für einen Teil der gegenwärtigen Bibliothekargeneration den eigentlichen Anreiz zu ihrer Berufswahl darstellen, wohingegen ein zwar stabiles, sich letztlich aber nicht weiter entwickelndes System für solche Bibliothekare keinen Reiz aufwies.

Zudem erhöht die zunehmende Digitalisierung von Information die Flexibilität von Bibliotheken, da Daten bezüglich ihrer Verwaltung weniger schwerfällig sind als physikalische Informationsträger wie Bücher. Dabei sind auch Anpassungen und Umstellungen der Software oder der Datenmodelle nicht trivial. Durch erweiterbare Datenformate wie XML und modulare Software Architekturen, in denen verschiedene unabhängige Komponenten über Schnittstellen kommunizieren, lassen sich aber Systeme entwerfen, die ihrer Anlage nach von vornherein eine hohe Flexibilität und Erweiterbarkeit aufweisen.⁶⁶

Schwieriger ist für Bibliotheken hingegen der Umgang mit Sparzwängen, die auch mit einer Veränderungen bejahenden Einstellung eher selten positiv aufgenommen werden dürften. Entwicklungen zur Automatisierung und Vermeidung redundant ausgeführter Aufgaben z.B. durch Übernahme von Fremddaten⁶⁷ erlauben aber oft, sowohl sinkenden Etats als auch der Notwendigkeit zur Modernisierung Rechnung zu tragen, und so empfiehlt beispielsweise Golsch als Befürworter von Rationalisierungsmaßnahmen eine grundsätzliche Verlagerung von Ressourcen weg von automatisierbaren Standard- hin zu Kreativität erfordernden Entwicklungsaufgaben: „Bibliothekarische Prozesskostenoptimierung ist vor diesem Hintergrund geradezu geboten und sollte darauf abzielen, die teuren Personalressourcen den originären Zukunfts- und Wachstumsfeldern zu widmen, die durch standardisierte Prozesse in aller Regel nicht bedient werden können“.⁶⁸ Dazu kommt, dass es für Bibliotheken zahlreiche Möglichkeiten gibt, etwa von der DFG, von Landesministerien oder dem Bundesministerium für Bildung und Forschung Fördermittel für Projekte zur Innovation der eigenen Organisation und Dienstleistungen zu erhalten.

4. Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass Change Management als theoretische Lehre von Veränderungsprozessen einen wertvollen Beitrag leistet zu verstehen, wie auch auf sachlich-technischer Ebene schlüssige Neuerungen an irrationalen Widerständen scheitern können, wenn ihre Umsetzung nicht die menschliche Ebene der die eigene Organisation konstituierenden Mitarbeiter einbezieht.⁶⁹ Entsprechend stellt die durch Change Management vermittelte Aufmerksamkeit gegenüber der Bedeutung dieser menschlich-sozialen Seite

⁶⁶ Derakhshanmanesh (2015, S. 4–5).

⁶⁷ siehe z.B. Golsch (2009).

⁶⁸ Golsch (2010, S. 130).

⁶⁹ Krüger (2014, S. 34–39).

von Organisationen eine wichtige Voraussetzung für jede Führungskraft, die die Durchführung eines Veränderungsprozesses erfolgreich planen und begleiten will, dar.⁷⁰

Als Antwort auf die Bedürfnisse einer durch konstanten Wandel geprägten Gegenwart hat Change Management dabei durchaus Züge einer Zeiterscheinung, die nicht nur im Bibliothekssektor weite Verbreitung gefunden hat. Aufgrund des wissenschaftlichen Charakters seiner Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen⁷¹ und seines erwiesenen Nutzens in deren Umsetzung⁷² ist Change Management aber nicht als bloßer Trend im Sinne einer lediglich dem Mainstream folgenden Modeerscheinung zu sehen, sondern kann als fundierter Ansatz zur Bewältigung real bestehender Probleme betrachtet werden.

Wichtig ist aber, dass die als zentraler Bestandteil von Change Management entwickelten Methoden als Denkwerkzeuge aufzufassen sind, mit deren Hilfe ein Verständnis des menschlich-sozialen Gefüges einer Organisation erzielt und Veränderungsprozesse in optimaler Übereinstimmung mit diesem Gefüge durchgeführt werden können.⁷³ Eine Auffassung der Werkzeuge als Patentrezepte, die ohne weitere Anpassung an die eigene Organisation angewandt werden können, ist hingegen nicht im Sinne des Change Managements, und wird als zu technischer Ansatz mit großer Wahrscheinlichkeit das Ziel, den menschlich-sozialen Aspekten eines Wandels Rechnung zu tragen, verfehlen.

Insofern ist die Bezeichnung von Change Management als „unverzichtbarer Werkzeugkasten“ durchaus mit Vorsicht zu genießen, da sie die unreflektierte Übernahme der vorgefundenen Methoden begünstigt. Dabei stellt sich heraus, dass die durch den Titel der Arbeit suggerierte polare Gegensätzlichkeit von „Mainstream“ und „unverzichtbarem Werkzeugkasten“ in dieser Schärfe nicht existiert, und es ironischerweise gerade die Personen, die Change Management als unverzichtbaren Werkzeugkasten ansehen, sind, die am ehesten Gefahr laufen, Change Management als Erscheinung des Mainstreams zu folgen.

Ein Kritikpunkt am primär von unternehmerischem Denken geprägten Ansatz des Change Managements ist, dass dieser durch die Einbeziehung der menschlich-sozialen Aspekte einer Organisation zwar durchaus das Potential hat, Veränderungen auch für die Mitarbeiter weitestgehend harmonisch zu gestalten, dieses Ziel aber wirtschaftlichen Interessen unterordnet. Um den Bedürfnissen der Gegenwart wirklich gerecht zu werden, ist Change Management von daher zu einseitig und muss durch Bestrebungen zur Wahrung der sozialen Sicherheit auf gesellschaftlicher Ebene ergänzt werden, wie sie sowohl auf EU- als auch auf Landesebene zu beobachten sind.⁷⁴

⁷⁰ Frei (2014, S. 21–22).

⁷¹ z.B. Lewin (1947).

⁷² Als Beleg seien die zahlreichen Praxisbeispiele in der einschlägigen Literatur (z.B. Lauer [2014], Krüger [2014]) angeführt.

⁷³ Brehm & Petry (2014, S. 296).

⁷⁴ Keller & Seifert (2008), Bundesministerium für Bildung und Forschung (ohne Datum).

Mit einer solchen Abwendung von sozialen Risiken wäre eine wichtige Voraussetzung geschaffen, eine Umbewertung des oft emotional negativ besetzten Begriffs Veränderung anzustreben und durch Vertrauen in die Zukunft und den Wert der eigenen Fähigkeiten eine optimistische und Fortschritt willkommen heißende Grundhaltung zu erzielen. Aufgrund des von Veränderungen nicht nur besonders betroffenen, sondern vor allem auch in besonderem Maße profitierenden Informationssektors sowie der wertvollen und flexibel einsetzbaren Fähigkeiten von Bibliotheksmitarbeitern sieht der Autor dabei gerade im Bibliotheksbereich gute Chancen, eine solche positive Einstellung tatsächlich zu erreichen.

Literatur

- Adam, M. & Mittelbach, J. (2014). Mit Informationskompetenz im Forschungsprozess die Zukunft an der SLUB Dresden gestalten. *GMS Medizin-Bibliothek-Information*, 14(1/2), 1–8.
- Adeyoyin, S. O., Imam, A. & Bello, T. O. (2012). Management of Change in the 21st Century Libraries and Information Centres. *Library Philosophy & Practice*.
<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/695/> (abgerufen am 20. 10. 2015).
- Apel, J. (2012). Change Management an Bibliotheken. *Perspektive Bibliothek*, 1(1), 169–195.
- Becke, G. (Hrsg.). (2014). *Mindful Change in Times of Permanent Reorganization*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Becker, T. (2011). Wandel im Quadrat. In T. Becker & C. Vonhof (Hrsg.), *Gut ist uns nie gut genug!* (S. 71–110). Dinges & Frick.
- Bolman, L. & Deal, T. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (4. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brehm, C. R. & Petry, T. (2014). Toolbox – Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagement. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Excellence in Change* (S. 295–322). Springer Gabler.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (ohne Datum). Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt.
<http://pt-ad.pt-dlr.de/de/789.php> (abgerufen am 04. 11. 2015).
- Campus Verlag. (2015). Onpulson Wirtschaftslexikon.
<http://www.onpulson.de/lexikon/organisation/> (abgerufen am 24. 10. 2015).
- Capgemini Consulting. (2007). Change Management-Studie 2008: Business Transformation. Veränderungen erfolgreich gestalten.
http://www.wirtschaftsplan.ch/images/content/03_forum/pdf_publicationen/Change_Management-Studie_2008.pdf (abgerufen am 19. 10. 2015).
- Capgemini Consulting. (2012). Change Management-Studie 2012: Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?
https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf (abgerufen am 19. 10. 2015).
- Capgemini Consulting. (2015). Change Management-Studie 2015: Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können.
https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change-management-studie-2015_4.pdf (abgerufen am 19. 10. 2015).
- Carmen, J. & Ping, F. (2015). Migration to Alma/Primo: A Case Study of Central Washington University. *Chinese Librarianship*.
<http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl4oFC.pdf> (abgerufen am 20. 10. 2015).
- Carter, T. M. (2014). Assessment and change leadership in an academic library department: a case study. *Reference Services Review*, 42(1), 148–164.
- Cervone, H. F. (2013). Organizational change models and digital library projects. *OCLC Systems & Services*:

International digital library perspectives, 29(2), 61–64.

- Collins, T. (2012). The Current Budget Environment and Its Impact on Libraries, Publishers and Vendors. *Journal of Library Administration*, 52(1), 18–35.
- Cuillier, C. (2012). Choosing Our Futures ... Still!. *Journal of Library Administration*, 52(5), 436–451.
- Derakhshanmanesh, M. (2015). *Model-Integrating Software Components: Engineering Flexible Software Systems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dukić, G. (2015). Perception and Adoption of Change Management in Information Institutions: A Study from Croatia. *Libri*, 65(3), 175–190.
- Entrepreneurial Insights. (2014). The Google Way of Motivating Employees. <http://www.entrepreneurial-insights.com/google-way-motivating-employees/> (abgerufen am 07. II. 2015).
- Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13–31.
- Forsman, D. (2012). Change as a service – challenges and effects of a new paradigm for library systems and content infrastructure. *Library Management*, 33(8/9), 498–510.
- Fournier, J. & Weihberg, R. (2013). Das Förderprogramm “Open Access Publizieren” der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Zum Aufbau von Publikationsfonds an wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 60(5), 236–243.
- Frei, F. (2014). *Im Fluss*. Lengerich: Pabst Science.
- Golsch, M. (2009). Wenn der Buchhändler katalogisiert. *BIS - Das Magazin der Bibliotheken in Sachsen*, 2(3), 149–151.
- Golsch, M. (2010). Approval Plan und automatisiertes Dateneinspiel – Das Dresdner Erwerbungsmodell. *B.I.T. online*, 13(2), 129–134.
- Gumpenberger, C., Wieland, M. & Gorraiz, J. (2014). Bibliometrie und Bibliotheken – eine erfolgversprechende Liaison. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 61(4/5), 247–250.
- Henderson, M. E. & Knott, T. L. (2015). Starting a Research Data Management Program Based in a University Library. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(1), 47–59.
- Hunter, B. (2013). The Effect of Digital Publishing on Technical Services in University Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 39(1), 84–93.
- Keller, B. & Seifert, H. (2008). *Flexicurity : Ein europäisches Konzept und seine nationale Umsetzung* (Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Hrsg.). Bonn.
- Kelly, T. (2010). A positive approach to change: the role of appreciative inquiry in library and information organisations. *Australian Academic & Research Libraries*, 41(3), 163–177.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krüger, W. (2014). *Excellence in Change : Wege zur strategischen Erneuerung* (5., überarb. u. erw. Aufl.) (N. Bach, Hrsg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Lauer, T. (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Leong, J. & Anderson, C. (2012). Fostering innovation through cultural change. *Library Management*, 33(8/9), 490–497.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(2), 5–41.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften : ausgewählte theoretische Schriften* (D. Cartwright, Hrsg.). Bern: Huber.
- Lippert, E., Prüfert, A. & Wachtler, G. (Hrsg.). (1997). *Sicherheit in der unsicheren Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Michel, J. B., Shen, Y. K., Aiden, A. P., Veres, A., Gray, M. K., Pickett, J. P., Hoiberg, D., Clancy, D., Norvig, P., Orwant, J., Pinker, S., Nowak, M. A. & Aiden, E. L. (2011). Quantitative analysis of culture using millions of digitized books. *Science*, 331(6014), 176–182.
- Niermeyer, R. & Postall, N. (2013). *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen : psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*. Freiburg: Haufe.
- Parent, M. (2014). Implementing RDA in a Time of Change: RDA and System Migration at RMIT University. *Cataloging & Classification Quarterly*, 52(6/7), 775–796.
- Passig, K. (2013). Die Zukunft des Papierverleihs. <http://www.zeit.de/digital/internet/2013-11/passig-bibliotheken-internet> (abgerufen am 22. 10. 2015).
- Plassmann, E. (Hrsg.). (2011). *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland: eine Einführung*. Wiesbaden: Harrassowitz.
- Plößnig. (2010). *Change Management an Universitätsbibliotheken: Unterschiedliche Methoden der Durchführung und deren Erfolg* (Magisterarb., Universität Wien, Österreich).
- Rodrigues, G. & Gowda, P. M. (2013). Change Management in Public Libraries. *Journal of Library & Information Science*, 37(2), 41–49.
- Romero, N. L. (2011). Outsourcing as a change management tool in libraries and documentation centers. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 24(1), 73–79.
- Rupp, J. (2009). Veränderungsmanagement in Bibliotheken – erfolgreiche Maßnahmen. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie. Sonderbände*, 96, 323–332.
- Schimmer, R. (2012). Open Access und die Re-Kontextualisierung des Bibliothekserwerbungssetats. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 36(3), 293–299.
- Shan, S. & Shaheen, M. A. (2014). Change management in the information age: Approaches of academic library administrators in Pakistani Universities' libraries. *Library Philosophy & Practice*. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1037/> (abgerufen am 20. 10. 2015).
- Sharma, P., Kumar, K. & Babbar, P. (2014). Embedded Librarianship: Librarian Faculty Collaboration. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 34(6), 455–460.
- Simon, W. (2009). *Managementkonzepte von A bis Z : Managementtheorien, Führungsstrategien, Führungstools* (Überarbeitete und erweiterte Neuauflage). Offenbach: GABAL Verlag.

- Singh, D. V. (2012). Change Management and Transformational Leadership. *Journal of Library & Information Science*, 37(1), 11–21.
- Soehner, C. B. (2014). Change Management in Libraries: An Essential Competency for Leadership. *Proceedings of the IATUL conferences*.
<http://docs.lib.purdue.edu/iatul/2014/plenaries/14> (abgerufen am 20. 10. 2015).
- Sucozhañay, D., Sigüenza-Guzman, L., Zhimnay, C., Cattrysse, D., Wyseure, G., De Witte, K. & Euwema, M. (2014). Transformational Leadership and Stakeholder Management in Library Change. *Liber Quarterly*, 24(2), 55–83.
- Trail, M. A. (2013). Evolving with the Faculty to Face Library Budget Cuts. *Serials Librarian*, 65(2), 213–220.
- Trapp, M. (2015). Veränderungsmanagement bei der Implementation einer Social-Media-Strategie. In H. C. Hobohm & K. Umlauf (Hrsg.), *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen* (Kap. 3.6.4). Dashöfer.
- Trebesch, K. & Minx, E. (2011). Die OE: Von der Hoffnung des Verstehens zur Steuerung von Systemen. *Organisationsentwicklung*, 4/2011, 21–22.
- Turner, A., Welch, B. & Reynolds, S. (2013). Learning Spaces in Academic Libraries – A Review of the Evolving Trends. *Australian Academic & Research Libraries*, 44(4), 226–234.
- Vauteck, B. (2007). Veränderungsmanagement im einschichtigen, dezentralen Bibliothekssystem: das Beispiel der ThULB Jena. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 54(3), 120–127.
- Vogt, R. (2009). Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie. Sonderbände*, 96, 269–280.
- Wawra, S. (2006). Change Management: Neue Organisationsstrukturen an der Universitätsbibliothek Passau mittels neuer Instrumente von Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeteiligung. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie. Sonderhefte*, 89, 29–47.
- Wells, A. (2007). A prototype 21st century university library: a case study of change at the University of New South Wales Library. *Library Management*, 28(8/9), 450–459.
- Wikipedia. (2015). Mainstream.
<https://de.wikipedia.org/wiki/Mainstream> (abgerufen am 04. 11. 2015).
- Yeh, S. T. & Brown, C. C. (2014). From an Autonomous to a Collaborative Website Redesign Process: The University of Denver Libraries Experience. *Collaborative Librarianship*, 6(4), 135–146.
- Yi, Z. (2013). Setting goals for change in the information age. Approaches of academic library directors in the USA. *Library Management*, 34(1/2), 5–19.