

MODERNE FÜHRUNGSTHEORIEN UND IHRE BEDEUTUNG AN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN IM KONTEXT CHANGE MANAGEMENT

Johannes Klein

Universitätsbibliothek Tübingen / Bibliotheksakademie Bayern

johannes.klein@uni-tuebingen.de

1. Einleitung

Die wissenschaftlichen Bibliotheken befinden sich angesichts des digitalen Wandels bereits seit Beginn des 21. Jahrhunderts in einem Anpassungsprozess, der aufgrund der fortschreitenden technologischen und weiterer Entwicklungen indes keineswegs einem Abschluss entgegensieht, sondern vielmehr zur dauerhaften Herausforderung wird. Dies gilt umso mehr, als viele künftige Entwicklungen noch gar nicht absehbar sind und es sinnvoller anmutet, stets möglichst rasch darauf reagieren zu können – ergo eine gewisse Grundflexibilität und Veränderungsbereitschaft auszubilden – denn auf einen bestimmten Status hinzuarbeiten. Überdies, und ungeachtet aller Arbeiten, die durch die IT erleichtert werden: „Auch in der Digitalen Bibliothek der Zukunft wird die Ressource Mensch die entscheidende Wettbewerbs-Ressource darstellen.“¹

Insofern wird die Gestaltung jenes Prozesses eine immer wesentlichere Aufgabe der Führungskräfte im Bibliothekswesen; und eine Bewertung von Führungstheorien auf diesem Feld wird nicht zuletzt berücksichtigen müssen, wie nützlich sie bei der Umsetzung des Change Management erscheinen. Dies kann insbesondere heißen: Helfen sie dabei, neue Wege zu beschreiten (statt den Verbleib auf ausgetretenen Pfaden zu begünstigen)? Unterstützen sie die Bewältigung der damit

¹ Wawra (2008, S. 180).

verbundenen Unsicherheiten beim Personal? Fördern sie die Freisetzung kreativer Potenziale bei Mitarbeitern und den Führungskräften selbst, um innovative Angebote zu platzieren – mitunter auch in Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern – ohne den traditionellen „Markenkern“ wissenschaftlicher Bibliotheken (mit Aspekten wie etwa Vertrauenswürdigkeit und Nachhaltigkeit)² aufzugeben? Diesen Fragen soll also bei der Beleuchtung ausgewählter moderner Führungstheorien im Folgenden ein besonderes Augenmerk gelten; zuvor allerdings noch einige knappe Anmerkungen zum Begriff der Führung, sowie älteren Theorien im Kontrast zu neueren.

2. Führung und Führungstheorien

Zunächst ist festzuhalten, dass wir uns im Rahmen dieses Aufsatzes konzentrieren auf die Führung von Menschen (nicht das Management eines Unternehmens insgesamt, einer Abteilung, usw.), als Schlüsselfaktor für jede Art von Arbeit und namentlich bei Veränderungen: Es ist eine Binsenweisheit, dass beispielsweise die Umstrukturierung einer Abteilung – seien die organisatorischen Maßnahmen noch so brillant – nur dann von Erfolg gekrönt sein wird, wenn die Mitarbeiter sinnvoll eingebunden werden. Allgemein besteht jede Innovation aus einem Zielsetzungsprozess (von der Idee bis zur Entscheidung der Führungskraft, ob und wie diese realisiert werden soll) und einem Durchsetzungsprozess, in dem der Führung „die Aufgabe zu[kommt], die Geführten dazu zu bringen, an der Erreichung des Ziels mitzuarbeiten.“³ *Leadership* kann in dem Sinne definiert werden als die „Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erschließen sowie andere Menschen anzuregen und in die Lage zu versetzen, sich begeistert, initiativ und kreativ für gemeinsame Ziele und Aufgaben einzusetzen.“⁴

Mit der Feststellung eingangs wollen wir übrigens keineswegs auf eine scharfe Abgrenzung zum Management hinaus. Bei Wunderer ist Mitarbeiterführung „Teil und Vollzug strategischer Managemententscheide“⁵; bei Dincher „muss Führung als eine Managementaufgabe aufgefasst werden. Führung ist ein wesentliches und unverzichtbares Kernelement des Managements.“⁶ Ihre Notwendigkeit „in

² Wawra (2008, S. 184).

³ Bonus (2009, S. 8).

⁴ Hinterhuber (2002, S. 18).

⁵ Wunderer (2007, S. 3).

⁶ Dincher (2015, S. 1).

arbeitsteiligen Systemen resultiert aus deren Koordinationsbedarf⁷; sie ist „auf die zielgerichtete Beeinflussung menschlichen Verhaltens gerichtet.“⁷ Entsprechende Theorien wollen „Bedingungen, Strukturen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von personenbezogener Führung beschreiben, erklären und prognostizieren.“⁸

Innerhalb dieses Bereichs der Personalführung behandeln wir neuere Ansätze. Allgemein gesprochen stellen letztere häufig auf Aspekte der Transformation und Interaktion in Systemen ab, während klassische Ansätze eher Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft oder Handeln in konkreten Situationen in den Mittelpunkt rücken. Die jüngeren Theorien gehen demnach nicht mehr nur vom führenden Individuum als solchem aus, sondern von dessen Beziehungen zu Kollegen, Kunden oder anderen Akteuren; und sie legen einen Fokus auf die Weiterentwicklung von Organisationen, wodurch sie umso interessanter sind, wenn es um die künftige Ausrichtung der Bibliotheken geht.⁹

Es wird die Tendenz sichtbar, Führung nicht mehr als reines Top-Down-Phänomen aufzufassen, bei dem vereinfacht gesagt einer qua Position befiehlt und die anderen folgen; die Führungskraft ist Teil einer interaktiven Struktur mit zahlreichen Wechselwirkungen und Einflüssen auch auf sie selbst. Weiters wird anerkannt, dass Situationen mehrdeutig sein und subjektiv ganz unterschiedlich wahrgenommen werden können.¹⁰

3. Ausgewählte Theorien und ihre Bedeutung für wissenschaftliche Bibliotheken

Von der hohen Zahl selbst der jüngeren Theorien¹¹ können an dieser Stelle nur ein paar vorgestellt werden, die sich indessen in Hinblick auf die anfangs aufgeworfenen Fragen hoffentlich als ergiebig erweisen. Generell lässt sich sagen, dass sie Antworten finden wollen auf die gesteigerten Komplexitäten von Führung, die Globalisierung und Digitalisierung seit Ende des 20. Jahrhunderts mit sich bringen.¹²

⁷ Dincher (2015, S. 7).

⁸ Rahn (2008, S. 78).

⁹ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645>.

¹⁰ Winkler (2010, S. 5-6).

¹¹ Für einen Überblick über Führungstheorien vom „Industriezeitalter“ bis zum gegenwärtigen „Change-Zeitalter“ vgl. Krizanits, Eissing & Stettler (2017, S. 1-115).

¹² Krizanits, Eissing & Stettler (2017, S. 63-68).

3.1 Das Konzept der emotionalen Intelligenz und die Weiterentwicklung klassischer Führungstheorien

Emotionale Intelligenz, nach Dammann gleichzusetzen mit sozialer Intelligenz, wurde in den letzten Jahren von zahlreichen Autoren als zentrale Eigenschaft von guten Führungskräften, ja Grundvoraussetzung für erfolgreiches Führen überhaupt erkannt. Populär geworden ist der Begriff insbesondere durch die Publikationen von Daniel Goleman.¹³

Goleman hat ihn seinerseits von Salovey übernommen und hält zur grundlegenden Definition fünf Fähigkeiten fest: 1. Die eigenen Emotionen zu erkennen, um ihnen nicht „ausgeliefert“ zu sein. 2. Gefühle „so handzuhaben, daß sie angemessen sind“. 3. Emotionen „in den Dienst eines Ziels zu stellen“, „wesentlich für unsere Aufmerksamkeit, für Selbstmotivation und Könnerschaft sowie Kreativität“. 4. Empathie, also zu „wissen, was andere fühlen“, „die Grundlage der ‚Menschenkenntnis‘“. 5. Die „Kunst, mit den Emotionen anderer umzugehen“; hier kommt bei ihm die Frage der Beziehungen bzw. der „sozialen Kompetenz und Inkompetenz“ als „Grundlage von Beliebtheit, Führung und interpersonaler Effektivität“ ins Spiel.¹⁴

Zunächst geht es für die Führungskraft also um kritische Selbstbeobachtung und -erkenntnis, die ein gezieltes Handling der eigenen Gefühle – „[e]motionale Selbstbeherrschung“ als „Grundlage jeder Art von Erfolg“¹⁵ – erst ermöglicht, und dann um das Erkennen und Handling der Gefühle von anderen Personen. Dieses Erkennen ist kein banaler Vorgang, da die meisten Menschen ihre Emotionen lediglich nonverbal ausdrücken (ungünstigenfalls über ein problematisches Verhalten, dessen Ursache jedoch keineswegs offensichtlich ist); und es gilt als erwiesen, dass akademische Intelligenz (welche man auf Führungspositionen an wissenschaftlichen Bibliotheken vermuten darf) in keinem Zusammenhang mit der Fähigkeit zur Empathie steht.¹⁶ Eine Voraussetzung, um sich auf andere einstellen zu können, ist ein „Mindestmaß an Selbstkontrolle“, „eine gewisse innere Ruhe“, was beispielsweise für

¹³ Dammann (2007, S. 121).

¹⁴ Goleman (2011, S. 65-66).

¹⁵ Goleman (2011, S. 65).

¹⁶ Goleman (2011, S. 128).

die Führungskraft in kritischen Situationen heiße, Ärger und Wutausbrüche zu dämpfen, Geduld zu entwickeln: Dies ist wie gesagt die Basis für das Einfühlungsvermögen, welches seinerseits die Voraussetzung ist, um „andere [zu] mobilisieren und inspirieren“, „überzeugen und beeinflussen“. ¹⁷ Die Kontrolle der eigenen Emotionen bedeutet in diesem Sinne nicht, gar keine zu zeigen (wenn ein Mitarbeiter zurecht Anlass zur Verärgerung gibt, kann ihm dies – eben in angemessener Weise – kommuniziert werden); gerade ansteckende positive Gefühle wie Begeisterung für die eigene Arbeit sollten weitergegeben werden. ¹⁸

Goleman greift auch auf die „Elemente der interpersonalen Intelligenz“ von Gardner zurück: 1. Gruppen organisieren, also die Arbeit mehrerer Menschen koordinieren. 2. Lösungen aushandeln als Vermittler in Konflikten oder bestenfalls Verhinderer von solchen. 3. Persönliche Verbindungen herstellen, „praktisch mit jedem gut aus[kommen]“. 4. Gefühle, Motive und Anliegen anderer entdecken und verstehen. Goleman zufolge sind diese Elemente sogar die Grundlagen von Charisma und Fähigkeiten des Führers schlechthin, „der das, was alle unausgesprochen denken, auszudrücken und so zu artikulieren vermag, daß er eine Gruppe ihren Zielen entgegenführt. Er gehört zu den Leuten, die andere mögen, weil sie einen emotional stärken“. ¹⁹

Wo diese Fähigkeiten fehlen, ein Mangel an emotionaler Intelligenz am Arbeitsplatz herrscht, „muß unausweichlich ein Preis bezahlt werden“, etwa in Form von sinkender Produktivität: Goleman empfiehlt deshalb eine verständnisvolle „Führung mit Herz“, die unter anderem die Formulierung von „Beschwerden als hilfreiche Kritik“, das heißt konstruktives Feedback einschließt. ²⁰

Ein interessantes Konzept Golemans ist schließlich der „Gruppen-IQ, der die Summe der Talente und Fähigkeiten aller Beteiligten ist“ und bestimmt, „wie gut sie ihre Aufgabe erledigen“. Entscheidend für seine Ausnutzung sei indes die Harmonie in der Gruppe, die sicherlich von der emotionalen Intelligenz aller abhängt ²¹, aber

¹⁷ Goleman (2011, S. 146-147).

¹⁸ Goleman (2011, S. 147-149).

¹⁹ Goleman (2011, S. 153-154).

²⁰ Goleman (2011, S. 190-192).

²¹ Goleman (2011, S. 205).

insbesondere von der der Führungskraft, insofern sie die Gruppe insgesamt organisieren und Streitigkeiten schlichten muss.

Bisweilen wurde Goleman vorgeworfen, er zähle zur emotionalen Intelligenz „quasi fast jede erwünschte Eigenschaft (z. B. Motivation, Empathie, soziale Fertigkeiten, Teamwork, guter Charakter), die nicht bereits durch die klassische Intelligenz abgedeckt wird“.²² Nichtsdestoweniger – oder vielleicht gerade wegen dieser Offenheit und Anschlussfähigkeit – haben Golemans und ähnliche Vorstellungen in der Führungstheorie ein Paradigma begründet, das sich auswirkt auf die Neubetrachtung älterer Modelle.

Das Ausgehen von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft gilt „als die älteste und lange Zeit dominierende Vorstellung zur Erklärung von Führungserfolg“. Psychologische Eigenschaften des führenden Individuums wie Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit oder sein Charisma werden dort als entscheidend angesehen, was diverse Angriffspunkte wie die Nichtberücksichtigung von Umweltfaktoren aller Art und möglichen Persönlichkeitsveränderungen bietet.²³ Dieser Ansatz erscheint allerdings in einem neuen Licht, wenn die persönlichen Eigenschaften des Führenden in erster Linie auf die empathischen und kommunikativen Beziehungen zu den Mitarbeitern bezogen werden.

Vielleicht ist es kein Zufall, dass just mit Beginn des Internetzeitalters „neocharismatic leadership“-Theorien Hochkonjunktur bekamen.²⁴ Konzepte charismatischer oder transformationaler Führung sind gerade in Zeiten großer Veränderungen interessant („employees in times of crises or transformation are more likely to attribute leadership to individuals perceived as charismatic“²⁵), wenn die Führungskraft über Attribute wie „Grundvertrauen und die Überzeugung für eine Vision“ verfügen soll, um die Mitarbeiter mitzunehmen, ihnen die Unsicherheit zu nehmen.²⁶ Dies kann an Bibliotheken – freilich keineswegs zwangsläufig – besonders bei älteren Kollegen gefragt sein, die ihr Berufsleben noch im analogen oder zumindest Vor-Internet-Zeitalter begonnen haben; immerhin waren und sind die Bibliotheken als

²² Dammann (2007, S. 122).

²³ Braedel-Kühner (2005, S. 54-57).

²⁴ Winkler (2010, S. 31-46).

²⁵ Winkler (2010, S. 45).

²⁶ Krizanits, Eissing & Stettler (2017, S. 96).

Teil des Informationssektors auch besonders stark betroffen von den Entwicklungen im IT-Bereich. Hier ist von Seiten der Führungskraft nicht bloß Überzeugungsarbeit für grundlegende Umstellungen nötig, sondern ebenso ein sensibler Umgang mit der Frage, wer vom verfügbaren Personal welche neuen Aufgaben übernehmen möchte und kann, und welche Hilfestellungen vonnöten sein werden.

Überhaupt nimmt die Weiterführung jener älteren Ansätze in modernen Theorien mehr den Mitarbeiter, seine Motivation und Bedürfnisse in den Blick: So erkenne man die Effektivität von Führung unter anderem „an der Zufriedenheit der Geführten mit Aufgabe und Arbeitskontext“ und ihrem gesteigerten Selbstwertgefühl.²⁷

Der Führungsstil – einfach gesagt „die Art und Weise, wie ein Vorgesetzter führt“²⁸ – ist ebenfalls ein klassischer Begriff der Führungsforschung, der im Laufe der Zeit zahlreiche theoretische Modelle geprägt hat. Die Palette reicht von nahezu selbsterklärenden Typologien wie autokratisch – demokratisch – laissez-faire bis hin zu äußerst komplexen Ausdifferenzierungen (für eine knappe Übersicht vgl. z. B. Dincher²⁹). Im Anschluss daran hat die Erkenntnis, dass es nicht einen optimalen (im Sinne von immer und überall Erfolg versprechenden) Stil gibt, zur Entwicklung situativer Theorien geführt, die beschreiben wollen, „welches Führungsverhalten in welchen Situationen die besten Ergebnisse erzielt“.³⁰ Auch das Prüfen bestimmter Rahmenbedingungen, die vermeintlich einen bestimmten Stil erfordern, weist jedoch noch einen gewissen Schematismus auf. Neuberger kritisiert, dass die situative Führung konventioneller Prägung ausgehe von der Existenz einer objektiv-empirischen Wirklichkeit mit eindeutigen Gesetzmäßigkeiten, widersprüchliche oder mehrdeutige Situationen (wie sie permanent vorkämen) schlichtweg ausblende und letztlich „a-sozial und a-personal“ sei.³¹

In Verbindung oder Erweiterung mit dem modernen Konzept der emotionalen Intelligenz – erforderlich, um Situationen richtig einzuschätzen, und das heißt insbesondere die betroffenen Personen, und jeweils ein passendes

²⁷ Krizanits, Eissing & Stettler (2017, S. 97).

²⁸ Dincher (2015, S. 15).

²⁹ Dincher (2015, S. 15-24).

³⁰ Dincher (2015, S. 24).

³¹ Neuberger (2002, S. 669).

Führungsverhalten an den Tag zu legen – bekommen indes auch diese Ansätze eine neue Relevanz.

Golemans Ideen schlagen sich entsprechend nicht zuletzt in bibliothekswissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Führung nieder. Wenn so Annette Moschner Aspekte eines durch den technologischen Wandel veränderten *bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte* beschreibt und die soziale Kompetenz und Mitarbeiterkommunikation ins Zentrum stellt, greift sie dabei wesentlich auf seine Schriften zurück.³² Unter den neueren angelsächsischen Publikationen zu *leadership* in (wissenschaftlichen) Bibliotheken findet sich gar kaum eine, in der er nicht vorkommt.³³ Das Konzept der emotionalen Intelligenz hat ganz allgemein Eingang gefunden in einschlägige Literatur hierzu – etwa den Band *Academic librarians as emotionally intelligent leaders*, der sich unter anderem mit emotionaler Intelligenz bei der Förderung von Diversität im Personal und beim Change Management befasst.³⁴ Angesichts der vielfältigen Herausforderungen für wissenschaftliche Bibliotheken (u. a. Wettbewerb mit privaten Anbietern, verändertes Informationsverhalten jüngerer Nutzer, Notwendigkeit neuer Dienste und Rollen, Aufbau nützlicher Partnerschaften in- und außerhalb ihrer Institutionen)³⁵ wird dort abschließend eine Organisationskultur propagiert, die Veränderung unterstützt und belohnt: Damit diese aber von den Mitarbeitern verinnerlicht wird, müssen Führungskräfte die emotionalen Auswirkungen von Veränderungsprozessen bei den Mitarbeitern immer im Blick haben, und am besten die Veränderungen, so visionär sie sein mögen, mit grundlegenden Werten der Organisation verknüpfen.³⁶ Insofern Gefühle ansteckend sind (*resonant leadership*), haben sie selbst mit gutem Beispiel, also einer positiven Grundeinstellung gegenüber den Neuerungen, voranzugehen; Kommunikation mit den Mitarbeitern und partizipative Strukturen sind auszubauen, damit sie sich maximal für die Sache engagieren.³⁷

³² Moschner (2008, S. 25, 36-41).

³³ Vgl. Herson, Powell & Young (2003, S. 15), Herson, Rossiter (2007, S. 27-28), Herson, Pors (2013, S. 73), Allan (2007, S. 38), Byke, Lowe-Wincentsen (2009, S. 51, 55), Stueart, Sullivan (2010, S. 7, 16, 21).

³⁴ Herson, Giesecke & Alire (2008).

³⁵ Herson, Giesecke & Alire (2008, S. 123-125).

³⁶ Herson, Giesecke & Alire (2008, S. 132-133).

³⁷ Herson, Giesecke & Alire (2008, S. 133-134).

3.2 Systemische Führung

Hierunter ist kein einheitliches Konzept zu verstehen, vielmehr besteht ein „zuweilen verwirrende[r] Konzept- und Perspektivenreichtum systemtheoretischer Ansätze“³⁸, die allerdings einerseits charakteristische Gemeinsamkeiten, andererseits Berührungspunkte mit anderen Theorien aufweisen.

Die systemische Führung „begrüßt den Wandel und agiert mit Verstand und Gefühl, mit emotionaler Intelligenz und wirtschaftlichem Sachverstand“, lesen wir so bei Daniel Pinnow.³⁹ Eine seiner zentralen Annahmen ist nämlich, veranschaulicht mit dem bekannten Eisbergmodell, dass von den für Führung in einem System relevanten Vorgängen nur ca. 15% rational beobachtbar sind, während der Rest aus affektiven, oft verdeckten Aspekten besteht (Ängste und Motivationen, soziale Interaktionen, Bedürfnisse und Erwartungen, usw.): Die Führungskraft muss diese unbewusst und informell wirkenden Kräfte erkennen.⁴⁰ In diesem Zusammenhang greift Pinnow auch die emotionale Kompetenz (EQ) nach Goleman auf: Die sozial intelligente Führungskraft kann sich in andere hineinversetzen, die Welt mit ihren Augen sehen.⁴¹ Dies kann übrigens nicht bloß Empathie mit dem Mitarbeiter bedeuten, sondern auch neue Erkenntnisse: Bekanntlich sehen vier Augen mehr als zwei, und gerade in umfangreichen Systemen können der Führungskraft aus ihrer spezifischen Warte heraus viele Dinge entgehen.

Pinnow geht weiter davon aus, dass ein flexibler, an externe (z. B. technologische) und interne Dynamiken (etwa von Gruppen) rasch anpassungsfähiger Führungsansatz erfolgversprechender ist als starre Management-Tools.⁴² Wichtiger als fixe Rezepte ist das permanente Lernen aller Beteiligten, um stets aktuelle Lösungen für den Einzelfall zu finden.⁴³ „Der systemische Führungsansatz sieht die Führungskraft als Teil eines komplexen Systems, das sich fortwährend verändert“, „zeigt Zusammenhänge auf, hinterfragt Abhängigkeiten und lässt Beziehungen nutzbar werden.“⁴⁴ Folglich treffen die Führungskräfte keineswegs Entscheidungen im

³⁸ Neuberger (2002, S. 594).

³⁹ Pinnow (2011, S. 169).

⁴⁰ Pinnow (2011, S. 177).

⁴¹ Pinnow (2011, S. 187).

⁴² Pinnow (2011, S. 169).

⁴³ Pinnow (2011, S. 170).

⁴⁴ Pinnow (2011, S. 171).

stillen Kämmerlein an der Spitze, sondern bestenfalls „durchdringen [sie] das System mittels Kommunikation“; dazu gehören „Kontaktfähigkeit, eine gute Feedbackkultur mit Klarheit und Wertschätzung sowie die Begabung, die richtigen Fragen zu stellen und dem Gegenüber aktiv zuzuhören.“⁴⁵ Vgl. hierzu Wawra im Kontext von Bibliotheken und ihren künftigen Herausforderungen:

Führungskräfte können zukünftig nur noch in einem Netzwerk, in einem Kollektiv erfolgreich wirken. [...] Fest steht jedoch, dass diesen Herausforderungen nur mehr entsprochen werden kann, wenn eine Art Netzwerkintelligenz sich diesen Anforderungen stellt – sowohl auf der Ebene der einzelnen Organisation als auch auf der Ebene von organisationsübergreifenden Strukturen. Neuere Ansätze von Change Management heben Führungsentscheidungen auf die Ebene von gemeinsamen Entscheidungen. Führung wird nicht dadurch schwächer, dass sie weniger einsam wird.⁴⁶

Bei Pinnow impliziert dieser partizipative Charakter von Führung, dass die Mitarbeiter Freiräume zum Denken und auch Handeln bekommen, an Engagement und Eigenverantwortlichkeit gewinnen.⁴⁷ Die Führungskraft wird ihrerseits als Teil eines Teams wahrgenommen, in das die Stärken aller Mitglieder einfließen; sie hört sich Vorschläge an und versucht, andere zu überzeugen, statt sich sozusagen von Amtes wegen durchzusetzen.⁴⁸ Diese Herangehensweise kann sich in wissenschaftlichen Bibliotheken als äußerst nützlich erweisen – man denke an den Fall von zweischichtigen Systemen an Universitäten mit zunehmend gemischten Teams, wo einzelne Mitarbeiter in einem Projekt oder einer Abteilung dem jeweiligen Leiter nicht unbedingt formell unterstehen.

Bei Oswald Neuberger ist von einem „frontale[n] Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung“ die Rede; die „dominante Macher-Perspektive und das hierarchische Einflussmonopol werden ersetzt durch eine Orientierung, die von anonymen, verstreuten, selbständigen Einflusszentren ausgeht.“ Ob diese Zentren wirklich immer anonym und ganz selbständig sein müssen, sei dahingestellt; ähnlich wie bei Pinnow ist jedoch gemeint, dass die Beobachtung der Wirklichkeit (als

⁴⁵ Pinnow (2011, S. 172).

⁴⁶ Wawra (2008, S. 180).

⁴⁷ Pinnow (2011, S. 186).

⁴⁸ Pinnow (2011, S. 195-197).

Grundlage des Handelns) von verschiedenen Standpunkten aus geschieht und die Führungskraft diese – weil sie selbst eben nur einen Ausschnitt sieht – einzubeziehen und zu koordinieren hat. Kommunikation ist deshalb wiederum ein Schlüsselwort; und auch hier wird der Erstarrung von Systemen entgegengetreten: „Für die systemische Herangehensweise ist Veränderung der Normalfall“.⁴⁹

Insgesamt liegt die Stärke des systemischen Ansatzes in seiner Flexibilität sowie dem Fokus auf sozialen Kommunikationsprozessen. Insofern ist er wohl besonders fruchtbar in Kontexten, wo der Vorgesetzte für eine überschaubare Zahl von Mitarbeitern verantwortlich ist, auf die er sich wirklich einlassen kann – etwa in Abteilungen oder Bereichsbibliotheken.

Kommunikationsfähigkeit ist allerdings ebenso nach außen hin ein immer bedeutenderer Faktor in Zeiten, in denen Bibliotheken ihr Tun rechtfertigen und dadurch nicht zuletzt ihre Finanzierung sichern müssen – auch und gerade an Hochschulen. Tatsächlich fungieren sie häufig als Dienstleister in unverzichtbaren Bereichen, die Entscheidungsträger an Universitäten oder in Ministerien jedoch gar nicht unbedingt auf dem Schirm haben, wenn sie mit einem klassischen Verständnis an die Bibliothek denken (z. B. Publikationsdienste, E-Learning-Plattformen, usw.); oder die Bibliothek bietet Dienste an, die einen erheblichen Mehrwert für Forschung und Lehre darstellen, aber schlicht zu wenig bekannt sind. Hier sind die Führungskräfte gefragt, den Nutzen der Bibliothek aktiv mindestens auf Campusebene zu kommunizieren, und umgekehrt Entwicklungen auf dieser Ebene an die Mitarbeiter weiterzugeben.⁵⁰

3.3 Soziale Lerntheorie der Führung

Angesichts „der Bedeutung kooperativ-delegativer Führungsstile sowie der Verlagerung von Fremd- zur Selbstkontrolle leisten soziale Lerntheorien einen wichtigen Beitrag zur theoretischen Fundierung und Ausgestaltung zeitgemäßer Führungsformen“, heißt es bei Wunderer. Mit sozialem Lernen gemeint ist „das Lernen im sozialen Kontakt mit Vorbildern oder mit Verstärkung durch Personen oder Gruppen“; bei „permanenten Anpassungsnotwendigkeiten aufgrund komplexer

⁴⁹ Neuberger (2002, S. 593-609).

⁵⁰ Fox (2017, S. 10-11).

und dynamischer Umwelten [...] müssen die Geführten imstande sein, autonom Anpassungsleistungen zu erbringen.“ Demnach liegt die Verantwortung für das Selbstlernen bei den Mitarbeitern, dennoch kommen der Führungskraft mehrere Funktionen zu: Sie ist durch das „Vorleben von formulierten Werten, Zielen und Verhaltensmustern“ ein Modell; sie soll Stimuli und Anreize für das Lernen setzen, Lernprozesse steuern; und sie hat „situationsgerechte Rückmeldungen und soziale Verstärkungen“, also Feedback zu geben.⁵¹

Im Bibliothekskontext kann dies heißen, dass die Führungskraft Fortbildungen der Mitarbeiter etwa im IT-Bereich fordert und fördert, gleichzeitig als Vorbild aber auch selbst gezielt an solchen teilnimmt und an der eigenen Selbstentwicklung arbeitet. Das Delegieren von Aufgaben entbindet sie nicht von der Pflicht, deren Erfüllung kritisch bis lobend zu kommentieren, um den Lerneffekt für die Mitarbeiter und letztlich ihre Motivation, eigenverantwortlich zu arbeiten, zu erhöhen. Und mehr noch sollte sie ihr Personal eben auf jede denkbare Weise im Lernprozess unterstützen:

Library managers and leaders have a duty and obligation to assist whom they lead and manage to be successful, whether that involves emotional support, mission and vision support, and especially professional development support. In a time when academic libraries must be flexible, innovative, mobile, nimble, and collaborative in everything that they do, it is imperative that librarians and library staff be provided the emotional and financial support to learn and grow in the new job duties and responsibilities that we are asking them to take on and direct. These jobs are very different than the ones they currently occupy and for which many of them began their careers, and a part of a library leader's challenge is assisting in the process of asking, directing, and then providing the needed training and support for our librarians and staff to adapt and move into these new services and jobs.⁵²

Diese Hilfe-zur-Selbsthilfe-Idee findet sich übrigens ähnlich bei den sogenannten evolutionsorientierten Theorien: Aus deren Sicht

bedeutet Führung nicht mehr die Sicherstellung eines gewünschten Verhaltens durch den Einsatz entsprechender Instrumente, sondern vielmehr das Schaffen solcher

⁵¹ Wunderer (2007, S. 292-293).

⁵² Lee Eden (2017, S. 4).

Rahmenbedingungen, die ein eigenverantwortliches Handeln der Organisationsmitglieder ermöglichen und sicherstellen.“⁵³

Eine solche Einstellung in neueren Theorien insgesamt resultiert ein Stück weit aus der Skepsis, angesichts der zahlreichen (anderen) Einflüsse auf die Mitarbeiter in einer immer komplexeren Welt diese überhaupt – im engeren Sinne von Vorgabe von Ziel wie Weg dorthin – führen zu können:

Eine zeitgemäße Führung muss vom Ziel her denken und aufzeigen, wo das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft stehen soll. Welches Verhalten dafür notwendig ist, kann aber die Führungskraft nun nicht sicher bestimmen, sondern die Mitarbeiter müssen dieses Verhalten selbst hervorbringen. Anders gesagt: Die Mitarbeiter müssen zur Selbstführung angeleitet werden – und zwar hinsichtlich eines gewünschten Zieles.⁵⁴

Schließlich spricht, insbesondere bei jüngeren oder frisch berufenen Führungskräften, nichts dagegen, die Arbeits- und Denkweisen der Mitarbeiter nicht nur zu beobachten, um diese zu kontrollieren oder korrigieren, sondern sich möglicherweise etwas von ihnen abzuschauen: „The senior staff member must be willing to take risks and be willing to learn from whoever the teacher may be.“⁵⁵

3.4 Salutogenes Führen und Neuroleadership

Der Ansatz des salutogenen Führens geht aus von Erkenntnissen medizinischer Forschung und stellt ab auf das geistige Wohlbefinden der Mitarbeiter. Stress entsteht vor allem in schlecht handhabbaren, unverständlichen, unsicheren Umgebungen. Die Gesundheit wird demnach gefördert dadurch, dass die Führungskraft für Verbindlichkeit, Berechenbarkeit, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen steht und das Gefühl vermittelt, dass die Geführten Kontrolle über ihre Arbeit haben – etwa, indem sie diese über die Gestaltung und Verteilung derselben mitbestimmen lässt. Führen nach neuronalen Logiken bedeutet, die Selbstorganisation und das Lernen durch neue Aufgaben zu fördern, Sinn zu stiften und möglichst viel mit den

⁵³ Oechsler (2011, S. 369).

⁵⁴ Schmidt (2011, S. 106).

⁵⁵ Chressanthis, Janousek (1991, S. 17).

Mitarbeitern zu kommunizieren (wir sehen also diverse Verbindungen zu bereits besprochenen Konzepten) – nicht zuletzt, um positive Resonanz zu erzeugen, Stärken hervorzuheben und das Belohnungszentrum im Gehirn anzusprechen.⁵⁶

Es ist die Frage, ob wissenschaftliche Bibliotheken per se „unsichere“ Umgebungen sind im Vergleich zur freien Wirtschaft, nachdem sie sich in der Regel in öffentlicher Hand befinden. Es bestehen indes durch den digitalen Wandel zweifelsohne Ungewissheiten über den künftigen Status und Aufgabenbereich. Anstatt die Mitarbeiter damit alleinzulassen, sollte man sie aktiv und unabhängig von den Dienstebenen einbeziehen in eben jene Überlegungen: Was wollen wir morgen für Dienstleistungen anbieten? Was würden Sie persönlich, aufgrund von Stärken oder Vorlieben, gern mehr oder weniger tun? Welche Tätigkeiten machen für uns als Bibliothek wie für die Nutzer am meisten Sinn? Als Folge könnten Personen, selbst wenn sie ausgewiesene Experten in einem konventionellen Bereich sind, andere Aufgaben übernehmen und so neue Denkanstöße bekommen.

3.5 Symbolische Führung

Das Stiften bzw. Attribuieren von Sinn ist auch beim Konzept der symbolischen Führung eine wichtige Aufgabe der Führungskraft. Führung manifestiert sich immer auch in Symbolen, die jedoch unterschiedlich gedeutet werden können – Neuberger nennt als plastisches Beispiel das prächtige Zimmer eines Vorstands, das positiv als Ausdruck des Erfolgs, aber ebenso negativ als Protz und Vergeudung betrachtet werden kann. Einfluss hierauf haben zahlreiche soziale, kulturelle, organisationsspezifische Faktoren.⁵⁷ Es kommt nun darauf an, bestehende Fakten gegenüber den Mitarbeitern „richtig“ zu deuten; und, wenn das Aufbrechen von etablierten Denkmustern gewünscht ist, „bisher gültige Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und neue Sichtweisen durchzusetzen.“⁵⁸

Andere Perspektiven aufzuzeigen – und in dem Sinne durchaus auch für die Akzeptanz eigener Entscheidungen zu werben – kann insbesondere in Change-Prozessen eine zentrale Mission des Führungspersonals sein. An Bibliotheken könnte

⁵⁶ Krizanits, Eissing & Stettler (2017, S. 99-101).

⁵⁷ Winkler (2010, S. 63).

⁵⁸ Neuberger (2002, S. 666-667).

dies etwa die Einführung eines neuen integrierten Bibliothekssystems betreffen, die auf Widerstand bei Mitarbeitern stößt, weil sie einen aufwändigen Umlernprozess bedeutet. Nun ist es an der Führungskraft, die Vorteile des neuen Systems zu demonstrieren; dass man, ist die Einarbeitungsphase erst abgeschlossen, beispielsweise bestimmte Geschäftsgänge bequemer und schneller erledigen kann.

3.6 Führung und Attributionstheorie

Hier wird ebenfalls ausgegangen von subjektiven Zuschreibungen, allerdings bezogen auf das Verhalten von Personen – und zwar einmal auf Verhaltensweisen, derentwegen jemand von anderen Führungsqualitäten zugesprochen bekommt (z. B. weil er mehr redet oder weiß als die anderen); und einmal auf das Verhalten von Mitarbeitern, das durch die Führungskraft interpretiert wird, mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Reaktion. Zweiteres ist für uns an dieser Stelle interessanter. Es wird hierbei, typisch für gegenwärtige Führungstheorien, mehr zur Einzelfallanalyse geraten denn zur Anwendung generalistischer Prinzipien. Dabei können indes nützliche Leitfragen helfen: Hätten sich andere Mitarbeiter in der gleichen Situation ähnlich verhalten wie Person X? Ist das (ungewöhnliche) Verhalten von X vielleicht gar nicht der fraglichen Situation geschuldet, sondern könnte es zusammenhängen mit Vorfällen in anderen Situationen? Handelt es sich um ein Ausnahmeverhalten oder wird es von X permanent an den Tag gelegt? Die Antworten auf diese und potenziell viele weitere Fragen liefern mögliche Gründe, was Schema-F-Reaktionen der Führungskraft auf ein bestimmtes Verhalten verhindert. Vielmehr muss sie in der Folge überlegen: Liegt es überhaupt an der Person oder anderen Umständen, vielleicht sogar an meinem Führungsstil, dass ein Problem auftritt? Welche Informationen fehlen mir, um zu einer Entscheidung zu kommen, und wie erhalte ich sie? Wie und wann spreche ich darüber mit der Person? Muss sie sich ändern oder kann ich etwas ändern (ihr etwa eine andere Aufgabe zuteilen)?⁵⁹

Man muss nicht gleich zwangsläufig das Klischee vom introvertierten Bibliothekar bemühen; aber allgemein lohnt es sich wohl insbesondere bei introvertierten Personen, die Probleme ungern offen ansprechen, sondern etwa

⁵⁹ Winkler (2010, S. 10-20).

Unzufriedenheit anders kanalisieren, problematischen Verhaltensweisen mit den Fragen der Attributionstheorie auf den Grund zu gehen. Im Übrigen muss es sich ja keineswegs immer um negative Verhaltensweisen handeln: Man kann sich genauso bei überdurchschnittlichen Leistungen eines Mitarbeiters fragen, was dahintersteckt, um sie bei anderen ebenfalls zu fördern.⁶⁰

3.7 Führung und Rollentheorie

Die strukturalistische Rollentheorie betont, dass jede Führungskraft aufgrund ihrer Rollen als Chef, Kollege, Inhaber einer spezifischen Position innerhalb der Organisation usw. (ganz zu schweigen von rein privaten Beziehungen) sich unterschiedlichen Erwartungshaltungen bezüglich ihres Verhaltens ausgesetzt sieht. Diesen muss sie möglichst genügen und, sofern sie sich mitunter widersprechen können, die entsprechenden Rollen in ein Gleichgewicht bringen. Einfach gesagt wird ein „Untergebener“ anderes von einem erwarten als der eigene Vorgesetzte, und dies kann wiederum von Person zu Person recht verschieden sein. Hinzu kommt die Frage, inwieweit eine Rolle durch Organigramm, gesetzliche Regeln oder Unternehmenspolitik eng definiert ist oder die Führungskraft hier Spielraum hat.⁶¹

Um die Komplexität noch zu steigern, muss die Person, die im Organigramm und folglich pro forma eine bestimmte Führungsrolle hat („responsible leader“) nicht zwangsläufig diejenige sein, die de facto die Entscheidungen trifft („effective leader“) oder die von den anderen als Führungs- und Vertrauensperson angesehen wird („psychological leader“). Auf den ersten Blick mag dies an wissenschaftlichen Bibliotheken durch die traditionellen hierarchischen Strukturen weniger kompliziert erscheinen als etwa in einem informell organisierten Start-up-Unternehmen, dennoch:

These three kinds of leadership can be taken care of by the same person but every combination is possible and can cause many malfunctions in the way the library is managed. It is not always easy to distinguish between these three types of leadership except when there is a crisis. In any case, whatever the size of the library or unit taken into consideration these three dimensions still exist.⁶²

⁶⁰ Winkler (2010, S. 22).

⁶¹ Winkler (2010, S. 75-79).

⁶² Miribel (2007, S. 126-127).

Ähnlich wie die Attributionstheorie hat die Rollentheorie aufgrund dieser Komplexitäten weniger den Vorteil konkreter Rezepte, sondern lenkt die Aufmerksamkeit auf grundlegende Fragestellungen, über die man sich Gedanken machen muss. Im wissenschaftlichen Bibliothekswesen gibt es beispielsweise die Situation der Referendare, die keinerlei Führungsposition haben, vielmehr die eines Auszubildenden, aber einerseits gleichwohl einer höheren Dienstebene angehören und andererseits tatsächlich später Vorgesetzte werden könnten. Im Umgang mit anderen Mitarbeitern kann dies Implikationen haben, an die man zunächst gar nicht denkt, angefangen bei der simplen Frage, wer wen duzt: Dies ergibt sich im Kontakt mit einzelnen Personen meist ganz natürlich; aber was, wenn man später zufällig eine Abteilung leitet, in der man schlecht die einen siezen kann und die anderen nicht? Insofern ist es nie zu früh, sich zu überlegen, was verschiedene Personen angesichts der eigenen Rolle von einem erwarten und wie man damit am besten umgeht, um insgesamt authentische Kommunikation und Handeln zu gewährleisten.

Dies beinhaltet auch die Reflexion, welche Rolle(n) man qua Position ausfüllen muss (schon aus rechtlichen Gründen), welche man ausfüllen sollte, und welche man noch zusätzlich ausfüllen kann (z. B., weil man dadurch seine Beliebtheit bei den Mitarbeitern steigern könnte).⁶³ Denn zeitliche wie psychische Kapazitäten sind begrenzt und es ist auf Dauer von Vorteil, weniger Rollen intensiv zu „spielen“ als eine hohe Anzahl in einer für alle unbefriedigenden Weise.⁶⁴

Ohnehin erweitert sich das Portfolio potenzieller Rollen für Führungspersonal an wissenschaftlichen Bibliotheken zusehends dadurch, dass die oben erwähnte Kooperation mit externen Partnern immer wichtiger wird: Die Vervielfältigung der Aufgabenbereiche und Verschiebung von Schwerpunkten erfordert die Zusammenarbeit etwa mit (Innen-)Architekten bei der Lernraumentwicklung, privaten Anbietern outgesourcter Dienstleistungen oder Drittmittelgebern, die allesamt mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen, Vorwissen und Erwartungen von der Bibliothek auf die Führungskräfte als deren Repräsentanten zukommen.⁶⁵

⁶³ Breyer-Mayländer (2015, S. 44-46).

⁶⁴ Breyer-Mayländer (2015, S. 41).

⁶⁵ Fox (2017, S. 9-11).

3.8 Organizational Storytelling

Grundlage des Storytelling ist die These, dass „Erzählungen die wesentlichen Sinngeneratoren menschlichen Handelns und der Organisation von Handeln in Organisationen“ sind, insofern alles, was wir tun, sich als Geschichte darstellt und nur in dieser Form Bedeutung erlangt.⁶⁶ Es kann ein nützliches Tool sein für Führungskräfte, die das Handeln der Mitarbeiter auf eine zugleich anschauliche und subtile Weise beeinflussen wollen. Um selbst eine Geschichte für seine Zwecke zu schaffen, sollte man: 1. Das vorliegende Problem genau erfassen, 2. Lösungsansätze überlegen („Welche veränderten Einstellungen, Gefühle, Verhaltensweisen würden das Problem verringern?“), 3. daraus eine Kernbotschaft entwickeln, 4. die eigentliche Geschichte wie ein Drehbuch konstruieren, in die das Problem mitsamt Lösung eingebettet ist (sie kann komplett fiktiv, muss aber „auf die reale Situation übertragbar sein“), 5. die Geschichte erzählen.⁶⁷

„One method of sensemaking is through the construction of an organizational narrative“, heißt es auch bei Kate Marek, die die Möglichkeiten des Storytelling als Führungstechnik an Bibliotheken auslotet und also einmal mehr die sinnstiftende Dimension betont. Erzählungen eignen sich grundsätzlich gut, um Prozesse in eine verständliche und vermittelbare Form zu bringen, Menschen affektiv in sie zu involvieren; und insbesondere, um eben die Sinnfrage zu beantworten: Wo kommen wir her, wozu sind wir da, wo wollen wir hin; oder was müssen wir tun, um weiter unseren Zweck zu erfüllen? Führungskräften rät Marek, bei sich selbst und ihrer eigenen Motivation zu beginnen (warum bin ich Bibliothekar geworden, was will ich erreichen), dies den Mitarbeitern zu kommunizieren und ihnen dieselben Fragen zu stellen. Diese individuellen Narrative können sich gerade an traditionsreichen Institutionen verbinden mit dem der Bibliothek als solcher, und dieses optimalerweise in Hinblick auf die künftige Agenda weiterentwickeln.⁶⁸

Ein besonderes Augenmerk legt Marek auf die – nicht nur intellektuelle, sondern emotionale – Überzeugungskraft von Geschichten, was neue Ideen, Visionen,

⁶⁶ Loebbert (2003, S. 12, 17).

⁶⁷ König, Volmer (2008, S. 133-134).

⁶⁸ Marek (2011, S. 5-7).

Veränderungen angeht: Wieso braucht es die Veränderung? Wie können wir sie Schritt für Schritt umsetzen? Was wird sie, für die unterschiedlichen Beteiligten, bedeuten?⁶⁹ Ein ganzes Kapitel ist entsprechend dem Thema „Using stories to navigate change“ gewidmet⁷⁰, aber auch andere interessante Aspekte wie „Using stories to build community“⁷¹ werden mit vielen Praxisbeispielen behandelt. Wir weisen auf diesen Punkt hin, weil jede Art von Personalführung ja auf Ziele gerichtet sein sollte, und eines der wichtigsten ist zweifelsohne die Bindung der Nutzergemeinde an die Bibliothek. Schließlich geht Marek in diesem Sinne auf die Bibliotheksbauten als narrative Elemente ein⁷², ein vielversprechender Ansatz: Denn wenn die physischen Bestände gegenüber elektronischen Medien an Bedeutung verlieren, ist umso mehr die Nutzung der Bibliotheksgebäude (an wissenschaftlichen Bibliotheken vor allem, aber nicht ausschließlich als Lern- und Studienort) ein greifbarer und unmittelbar „nützlicher“ Service.

4. Fazit

Selbst anhand unserer kleinen Auswahl von Theorien wird die Vielfalt der Ansätze auf dem Feld moderner Führung deutlich; und allein diese dürfte schon ein Indiz dafür sein, dass es keine Patentlösungen gibt für alle Situationen – weder allgemein, noch für wissenschaftliche Bibliotheken im Besonderen:

Je nach gegebener Situation werden ohne Frage von der Führungskraft ganz unterschiedliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen benötigt. Ein generelles Erfolgsrezept für Personalführung kann es deshalb nicht geben.⁷³

Hinzu kommt, dass einzelne Theorien bisweilen die Komplexität des Phänomens Führung reduzieren, auf eine bestimmte Perspektive verengen und / oder empirische Unterstützung vermissen lassen.⁷⁴

Nichtsdestotrotz erleichtert ihre Kenntnis ein flexibles und angemessenes Agieren in unterschiedlichen Kontexten (wie es die meisten neueren Theorien ja selbst

⁶⁹ Marek (2011, S. 8-11).

⁷⁰ Marek (2011, S. 29-44).

⁷¹ Marek (2011, S. 45-55).

⁷² Marek (2011, S. 57-74).

⁷³ Rahn (2008, S. 115).

⁷⁴ Raich (2005, S. 37).

postulieren) und nicht zuletzt auch mit unterschiedlichen Personen. In diesem Sinne kann die emotionale Intelligenz als ein Schlüsselkonzept oder vielmehr eine Schlüsselkompetenz gelten, um Führung gerade in Zeiten eines permanenten Wandels, wie sie das Bibliothekswesen erlebt, erfolgreich zu gestalten. Wie wir gesehen haben, wird sie in diversen Theorien aufgegriffen, ja durch das Erkennen von Bedürfnissen und Motivationen zur Voraussetzung für deren gewinnbringende Anwendung, und erfreut sich auch großer Beliebtheit in bibliotheksspezifischen Publikationen.

Ohne diese Theorien im Einzelnen nochmal zu resümieren, möchten wir im Anschluss an sie abschließend festhalten, was unseres Erachtens die wesentlichen Elemente sind, um Personal nachhaltig zu führen und entwickeln: Insgesamt eine eher partnerschaftlich-kooperative denn rein hierarchische Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern; Partizipation bei der Ziel- und Entscheidungsfindung; Übertragung von Handlungsspielraum und Verantwortlichkeiten zur Erhöhung von Kreativität und Eigeninitiative; intensive Kommunikation und offener Meinungs- bzw. Feedbackaustausch; gezielte Förderung der individuellen Fähigkeiten und von Fortbildungen; Vorleben des Willens zur Innovation; Vermittlung der Sinnhaftigkeit von Veränderungen; sich in andere hineinversetzen und sich über die eigene Rolle und Erwartungen an sie klar werden.

Wo diese Elemente realisiert werden, kann, unabhängig von der Größe und den Aufgaben der jeweiligen Institution, eine Organisationskultur geschaffen werden, die den gegenwärtigen wie künftigen Herausforderungen für wissenschaftliche Bibliotheken mit Anpassungsfähigkeit und Tatkraft begegnet.

Literatur

- Allan, B. (2007). *Supervising and leading teams in ILS*. London: Facet Publishing.
- Bonus, T. (2009). *Führung und Wandel: Eine ökonomisch basierte Führungstheorie zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen*. Köln: Eul Verlag.
- Braedel-Kühner, C. (2005). *Individualisierte, alternsgerechte Führung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Breyer-Mayländer, T. (2015). *Führung braucht Klarheit*. München: Hanser.
- Byke, S., Lowe-Wincentsen, D. (2009). *A leadership primer for new librarians: tools for helping today's early-career librarians to become tomorrow's library leaders*. Oxford: Chandos Publishing.
- Chressanthis, J. D., Janousek, K. (1991). Effective communication: high-level management receptive to low-level management ideas. In D. E. Riggs (Hrsg.), *Library communication: The language of leadership* (S. 13-18). Chicago: ALA.
- Dammann, G. (2007). *Narzissten, Egomane, Psychopathen in der Führungsetage: Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management*. Bern: Haupt.
- Dincher, R. (2015). *Führung und Delegation: Einführung und Fallstudie zu Führungstheorien und Managementkonzeptionen*. Neuhofen/Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Fox, R. E. (2017). The academic library's new role. In B. Albitz, C. Avery & D. Zabel (Hrsg.), *Leading in the new academic library* (S. 3-12). Santa Barbara: Libraries Unlimited.
- Goleman, D. (2011). *Emotionale Intelligenz*. München: dtv.
- Hernon, P., Giesecke, J. R. & Alire, C. A. (2008). *Academic librarians as emotionally intelligent leaders*. Westport: Libraries Unlimited.
- Hernon, P., Pors, N. O. (Hrsg.) (2013). *Library leadership in the United States and Europe: a comparative study of academic and public libraries*. Santa Barbara: Libraries Unlimited.
- Hernon, P., Powell, R. R. & Young, A. P. (Hrsg.) (2003). *The next library leadership: attributes of academic and public library directors*. Westport: Libraries Unlimited.
- Hernon, P.; Rossiter, N. (Hrsg.) (2007). *Making a difference: leadership and academic libraries*. Westport: Libraries Unlimited.
- Hinterhuber, H. H. (2002). Leadership als Dienst an der Gemeinschaft: Was können Führungskräfte und Unternehmer von Marc Aurel lernen?. In H. H. Hinterhuber, H. K. Stahl (Hrsg.), *Erfolg durch Dienen? Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen* (S. 17-45). Renningen: Expert Verlag.
- König, E., Volmer, G. (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz.
- Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017). *Reinventing leadership development: Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lee Eden, B. (2017). What it means to be a leader in academic libraries in the twenty-first century. In C. Antonucci, S. Clapp (Hrsg.), *The LITA leadership guide: the librarian as entrepreneur, leader, and technologist* (S. 3-12). Lanham: Rowman & Littlefield.

- Loebbert, M. (2003). *Storymanagement: Der narrative Ansatz für Management und Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Marek, K. (2011). *Organizational storytelling for librarians: using stories for effective leadership*. Chicago: ALA.
- Miribel, M. de (2007). Which leader are you? Or: three functions for leadership, linking with strategic goals. In A. Ritchie, C. Walker (Hrsg.), *Continuing professional development: pathways to leadership in the library and information world* (S. 126-138). München: Saur.
- Moschner, A. (2008). *Die Kunst der Mitarbeiterführung: Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Oechsler, W. A. (2011). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human-Resource-Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München: Oldenbourg.
- Pinnow, D. (2011). *Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Rahn, H. (2008). *Personalführung kompakt: Ein systemorientierter Ansatz*. München: Oldenbourg.
- Raich, M. (2005). *Führungsprozesse: Eine ganzheitliche Sicht von Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schmidt, M. (2011). Zur Unmöglichkeit der Führung. In M. Schmidt, C. Schank, K. Vorbohle (Hrsg.), *Führung und Verantwortung* (S. 105-108). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Stueart, R. D.; Sullivan, M. (2010). *Developing library leaders: a how-to-do-it manual for coaching, team building, and mentoring library staff*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Wawra, S. (2008). ‚In Libraries We Trust‘ – Thesen für eine Digitale Bibliothek der Zukunft. In E. Hutzler, A. Schröder, G. Schweikl (Hrsg.), *Bibliotheken gestalten Zukunft: Kooperative Wege zur Digitalen Bibliothek* (S. 173-184). Göttingen: Universitätsverlag.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg: Springer.
- Wunderer, R. (2007). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Luchterhand.
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645> (abgerufen am 21.10.2019).