

## CHANGE MANAGEMENT AN BIBLIOTHEKEN

Jochen Apel

Universitätsbibliothek Heidelberg / Bibliotheksakademie Bayern

apel@ub.uni-heidelberg.de

---

### 1. Einleitung

In den Jahren 2000 bis 2006 wurden in wissenschaftlichen Bibliotheken durchschnittlich 14 größere Veränderungsprojekte durchgeführt, in größeren Häusern waren es sogar 17.<sup>1</sup> Zahlen wie diese illustrieren eindrücklich, dass die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu den zentralen Aufgaben des Bibliotheksmanagements gehört. Aus diesem Grund hat der Ansatz des Change Managements in den vergangenen Jahren großes Interesse im bibliothekarischen Sektor auf sich gezogen, da dieses Konzept - in einem Satz zusammengefasst - gerade auf die Steuerung und Durchführung von nachhaltigen Veränderungsprozessen abzielt.<sup>2</sup> Diese grobe Charakterisierung des Change Managements zu präzisieren, mit Gehalt zu füllen und im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen des Bibliothekswesens auszudifferenzieren, ist das Anliegen dieses Aufsatzes. Im ersten Teil (Kapitel 2) werden zu diesem Zweck sowohl allgemeine als auch bibliotheksspezifische Voraussetzungen und Grundannahmen des Change Managements herausgearbeitet, im zweiten Teil (Kapitel 3) anhand eines Praxisbeispiels aufgezeigt, wie die einzelnen Phasen eines erfolgreichen Change-Management-Prozesses im Bibliotheksbereich organisiert werden können.

### 2. Was ist Change Management?

In diesem Kapitel soll die Fragen geklärt werden, was Change Management (im Folgenden kurz: CM) ist, welche Voraussetzungen in Veränderungsprozessen beachtet werden müssen und mit welche managementtheoretischen Grundsätze bei der

Durchführung von Veränderungsprozessen beachtet werden müssen.<sup>3</sup> Die wesentlichen Bezugspunkte meiner Darstellung sind dabei die theoretischen Aufarbeitungen des CM von Wilfried Krüger sowie von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg.<sup>4</sup> Neben der Erarbeitung managementtheoretischer Grundlagen besteht ein wesentliches Ziel der Darstellung darin, aufzuzeigen, wie erstaunlich anschlussfähig das Konzept des CM für bibliothekarische Problemstellungen ist.

## 2.1 Begriffsklärung

Die Charakterisierungen des CM, die sich in der einschlägigen Fachliteratur finden, sind sehr allgemein gehalten. Klaus Doppler erläutert den Begriff des CM, abgesehen von der eigenwilligen grammatikalischen Konstruktion, wenig überraschend folgendermaßen:

Change Management bedeutet ganz generell und zunächst ohne weitere Spezifikation: das Management von Veränderungen beziehungsweise den Wandel gestalten.<sup>5</sup>

Ganz ähnlich liest sich ein Leitfaden des Bundesministeriums des Innern, der Behörden bei der Durchführung von Change Managementprojekten unterstützen soll:

Unter Change Management versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen z. B. von Organisationsstrukturen oder Prozessen.<sup>6</sup>

Eine hierüber hinausgehende Definition des CM zu geben, die eine trennscharfe Abgrenzung zu anderen Konzepten, z. B. zum Projektmanagement oder Innovationsmanagement, erlaubt, ist nicht möglich, da CM, in einer Formulierung Walter Simons, eher einen „Instrumentenkasten, der in das Gesamtinstrumentarium des strategischen und operativen Managements integriert ist,“ darstellt als eine eigenständige Managementtheorie.<sup>7</sup> Trotz dieser definatorischen Unschärfe sind die zuvor vorgestellten Charakterisierungen ausreichend, denn sie geben das zentrale Anliegen vor, um das es in diesem Essay gehen soll, nämlich die Frage, wie nachhaltige Veränderungen in Bibliotheken gezielt herbeigeführt werden können.<sup>8</sup>

## 2.2 Voraussetzungen des Change Managements

Um Veränderungsprozesse systematisch steuern zu können, gilt es zunächst diejenigen Voraussetzungen zu identifizieren, von denen ihr Gelingen maßgeblich abhängt. Diese Voraussetzungen, die man mit den Ausdrücken Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit beschreiben kann, werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

### *Wandlungsbedarf*

[Unter Wandlungsbedarf] ist das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderung der Unternehmung, ihrer Teilbereiche und Mitglieder sowie externen Kopplungen mit marktlichen und außermärklichen Anspruchsgruppen zu verstehen.<sup>9</sup>

Der spezifische Wandlungsbedarf an Bibliotheken lässt sich interessanterweise sehr gut durch den Verweis auf Faktoren erläutern, die Doppler und Lauterburg ganz allgemein als wesentliche Gründe für den Wandlungsbedarf von Organisationen und Unternehmen aller Art identifizieren, nämlich:

- a. Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation,
- b. Dramatische Steigerung der Komplexität,
- c. Verknappung der Ressource Zeit,
- d. Verknappung der Ressource Geld,
- e. Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie.<sup>10</sup>

Dass die Punkte a. und b. im Bibliothekssektor besonders bedeutsam sind, muss kaum näher erläutert werden. Die digitale Revolution und die damit einhergehende Komplexitätszunahme ist das prägende Paradigma moderner Bibliotheksarbeit. Man denke nur an die Aufgaben der Zeitschriftenabteilungen, wo heute – zusätzlich zu den „klassischen“ Aufgaben dieser Abteilungen, die nach wie vor anfallen – E-Journal- und E-Book-Pakete mit mehreren hundert oder gar tausend Einzeltiteln verwaltet und gemäß diffiziler Nutzungsbedingungen zugänglich gemacht werden und wo nach wie vor neue Entwicklungen die Arbeitsabläufe beständig verändern (derzeit z. B. mancherorts durch die Einführung der sog. Patron-Driven-Acquisition). Auch die Punkte c. und d. lassen sich ohne weiteres auf das Bibliothekswesen anwenden. Steigende Preise im Literaturmarkt und Mittelknappheit in

den öffentlichen Kassen führen dazu, dass Bibliotheken u. a. ihre Geschäftsgänge effizienter gestalten, ihre Organisationsstrukturen und Budgetverteilungspläne den neuen Gegebenheiten anpassen oder ggf. auch nicht mehr benötigte Angebote einstellen müssen. Punkt e. wiederum lässt sich u. a. an den Problematiken der Langzeitarchivierung und des Open-Access-Publizierens illustrieren, die beide in Zukunft globale Kooperationen erforderlich machen werden.<sup>11</sup>

Die genannten Punkte sollen hier noch um zwei weitere ergänzt werden, die zukünftig ebenfalls (weiteren) Wandlungsbedarf an Bibliotheken erzeugen werden, nämlich:

- f. Veränderungen im Nutzerverhalten und
- g. Rechtliche und politische Rahmenbedingungen:

Punkt f. manifestiert sich z. B. darin, dass Kunden Bibliotheken nicht mehr primär als Bücherspeicher begreifen, sondern als soziale Lernorte. Gegenwärtige Entwicklungen, um dieser veränderten Haltung Rechnung zu tragen, sind Ausweitungen der Öffnungszeiten, die Einrichtung von Gruppenarbeitsräumen oder die Eröffnung von sog. *Library Lounges*. Punkt g. wird u. a. am derzeitigen Urheberrecht augenfällig, das nicht für die neuen elektronischen Publikationsformen ausgelegt ist. So sind beispielsweise Fragen nach der elektronischen Dokumentlieferung, elektronischen Pflichtexemplaren oder elektronischen Lesesälen auch nach dem zweiten Korb nicht abschließend geregelt und zukünftige Entwicklungen werden hier neue Möglichkeiten und/oder Anforderungen schaffen.

Diese kurzen Überlegungen liefern, so hoffe ich, einen kleinen Überblick über das breite Spektrum von Rahmenbedingungen, die Veränderungen an Bibliotheken möglich und erforderlich machen. Die Betonung von beidem, dem Erforderlich-Machen und dem Ermöglichen ist wichtig, denn Wandel ist nicht nur etwas, das man aufgrund äußeren Drucks vollziehen *mus*s, sondern auch etwas, das man aufgrund neuer Möglichkeiten vollziehen *kann*, um das eigne Leistungsangebot weiter auszubauen.

Die Aufgabe des Change Managers<sup>12</sup> ist es, dafür zu sorgen, dass die eigene Einrichtung über die nötige Offenheit, Weitsicht und Marktübersicht verfügt, den aus diesen Bereichen erwachsenden Wandlungsbedarf zu erkennen.<sup>13</sup>

### *Wandlungsbereitschaft*

Ein Schlüssel zu erfolgreichem Wandel ist Wandlungsbereitschaft. Darunter sind die Einstellungen der am Wandlungsproze[ss]beteiligten bzw. von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels zu verstehen.<sup>14</sup>

Wandlungsbereitschaft ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen von Veränderungsprojekten. Eine wesentliche Aufgabe des CM besteht dementsprechend darin, mit *Willensbarrieren*, die die Wandlungsbereitschaft blockieren, umzugehen.<sup>15</sup> Willensbarrieren können sowohl in einzelnen Personen als auch in der Gruppendynamik begründet liegen. Beispiele für Ersteres sind Gewohnheit, Verstärkung durch vergangene Erfolge, funktionale Gebundenheit („Betriebsblindheit“), Prägnanztendenz, Abwehr kognitiver Dissonanz, mangelnde Offenheit für neue Ideen durch Übermotivation, die Verteidigung des eigenen Selbstbildes und Ängste vor Belastungssteigerung oder davor, bewährte Tätigkeiten, die man sicher beherrscht, zugunsten neuer aufzugeben.<sup>16</sup> Widerstände aus der Gruppe liegen in der Stabilisierung von Machtstrukturen, Autoritäts- und Gruppendruck begründet.<sup>17</sup>

Solchen Widerständen kann der Change Manager entgegenwirken, indem er aufzeigt, dass die geplanten Veränderungen für die Institution und für den Einzelnen mehr Vorteile als Nachteile mit sich bringen und dass die Mitarbeiter „nicht als Opfer der Veränderung auf der Strecke bleiben, sondern zu neuen Freiheiten, Herausforderungen oder Kompetenzen gelangen können.“<sup>18</sup> Die Schulung von vernetztem Denken erhöht ebenfalls die Offenheit gegenüber Neuem.<sup>19</sup> Teambildungsmaßnahmen und Aufklärung über die Gefahren des „Gruppendenkens“ sind geeignet, um aus der Gruppendynamik resultierende Willensbarrieren zu überwinden.<sup>20</sup>

### *Wandlungsfähigkeit*

Die Wandlungsfähigkeit bezeichnet die auf geeignetem Wissen und Können beruhende Möglichkeit eines einzelnen [sic!] bzw. einer Organisationseinheit oder der Unternehmung insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen.<sup>21</sup>

Auf der individuellen Ebene bedeutet dies, dass die Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen haben müssen, um die Veränderung zu implementieren und neue Workflows auszuführen. Entsprechender Kompetenzaufbau ist nicht zuletzt bedeutsam, weil das Vorhandensein von *Wissens- und Fähigkeitsbarrieren* unmittelbar den Aufbau von Motivationsbarrieren bedingen kann.<sup>22</sup> Darüber hinaus benötigt die Managementebene die Kompetenz, Veränderungsprojekte (gemeinsam mit den Mitarbeitern) durch- und anzuführen. Aber auch auf der Ebene der Organisation ist der Aspekt der Wandlungsfähigkeit zu verorten. Hier spielt zum einen die Organisationsstruktur eine Rolle: Stark hierarchisch gegliederte Unternehmen, wie es Bibliotheken oftmals (noch) sind, sind häufig weniger flexibel und für Veränderungen offen als Unternehmen mit flexibleren Strukturen, auf viele Schultern verteilten Verantwortlichkeiten und kürzeren Entscheidungswegen. Zum anderen spielt hier die Innovationsfreundlichkeit der Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Ein wesentlicher Auftrag des CM besteht somit darin, den Aufbau benötigter Kompetenzen voranzutreiben und proaktiv auf Unternehmensstruktur und -kultur Einfluss zu nehmen.<sup>23</sup>

### **2.3 Grundannahmen des Change Managements**

Nachdem im Vorhergehenden Rahmenbedingungen identifiziert wurden, die den Erfolg von Veränderungsprojekten bedingen, soll nun ein CM-Konzept dargestellt werden, das es erlaubt, mit diesen Bedingungen so umzugehen, dass nachhaltiger Wandel möglich ist.

#### *Change Management zwischen radikalen und evolutionären Konzepten*

Die Art und Weise, wie Veränderungsprozesse organisiert werden können, bewegt sich innerhalb eines Kontinuums zwischen sog. radikalen Managementkonzepten auf der einen und sog. evolutionären Ansätzen auf der anderen Seite.<sup>24</sup>

*Radikale Ansätze* sind dadurch charakterisiert, dass Veränderungen „von oben nach unten“ durchgeführt werden. Die Leitungsebene gibt Ziele und Maßnahmen vor und setzt diese innerhalb kurzer Zeiträume durch. Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen darin, dass zeitnah, (zumindest kurzfristig) ökonomisch effizient und in Abstimmung auf die gesamte Unternehmensentwicklung Veränderungen herbeigeführt werden können. Die Nachteile bestehen darin, dass eine positive Akzep-

tanz der Veränderungen durch die Betroffenen nur schwer erreichbar ist und zudem deren vorhandenes Wissen ungenutzt bleibt.<sup>25</sup>

*Evolutionäre Ansätze* hingegen zeichnen sich durch die Partizipation der Betroffenen sowie die Berücksichtigung sozialer Ziele aus. In ihnen wird der Veränderungsprozess nicht von oben verordnet, sondern „von unten nach oben“ gestaltet. Hier besteht die Aufgabe des Managements dementsprechend im Führen durch aktives Kultivieren und Unterstützen. Die Vorteile eines solchen Vorgehens sind darin zu sehen, dass die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter genutzt werden und leichter Akzeptanz für den Veränderungsprozess erzeugt wird. Die Nachteile bestehen im verhältnismäßig hohen Zeitaufwand und der Gefahr mangelnder Abstimmung auf die Organisationsstrategie.<sup>26</sup>

Für die Bibliothekspraxis stellt sich nun die Frage, wo innerhalb des Kontinuums zwischen reinem *Top-Down* und reinem *Bottom-Up* die eigene Strategie für ein anstehendes Veränderungsprojekt verortet werden sollte. Die Antwort auf diese Frage hängt dabei von etlichen Faktoren ab, die von Situation zu Situation differieren können. Wie schnell muss die Veränderung erfolgen? Verfügen die Mitarbeiter über die nötigen Kenntnisse, die Veränderung mitzugestalten, und falls nicht, ist genügend Zeit, diese Kenntnisse zu entwickeln? Wie hoch ist die Relevanz der Veränderung für die Mitarbeiter? Sind motivationale Widerstände zu erwarten? Welche Veränderungskultur herrscht bisher in der Einrichtung vor? Usw.<sup>27</sup> So richtig es jedoch ist, dass bei der Strategiewahl immer der konkrete Einzelfall beachtet werden muss, so unbefriedigend ist diese Antwort. Gibt es nicht zumindest eine Tendenz, welche Strategie für Veränderungsprojekte an Bibliotheken zu präferieren ist? Eine Möglichkeit, diese Frage zu beantworten, besteht darin, zu prüfen, welche CM-Strategien sich bisher in der Praxis bewährt haben. Für den Bibliotheksbereich finden sich in diesem Kontext in der einschlägigen Literatur zahlreiche Praxisberichte, deren Sichtung das Ergebnis liefert, dass die Partizipation der Mitarbeiter sowie transparente Kommunikation durchgehend als wesentlich für das Gelingen nachhaltiger Veränderungen erachtet wird.<sup>28</sup> Stimmen, die von evolutionär orientierten Konzepten im bibliothekarischen Bereich abraten, finden sich hingegen kaum.<sup>29</sup> Für die sog. freie Wirtschaft kommt eine Studie der TU München in Kooperation mit C4 Consulting zu dem Ergebnis, dass dort ca. ein Drittel aller Veränderungsprozesse scheitern bzw. wenig erfolgreich

abgeschlossen werden;<sup>30</sup> vornehmlich weil unklare und widersprüchliche Veränderungsziele ausgegeben werden sowie erfolgskritische „weiche“ Faktoren (Kommunikation, Personen, Kultur) mangelnde Berücksichtigung finden.<sup>31</sup> Evolutionäre Managementansätze wiederum legen den Fokus gerade auf diese Faktoren, sodass diese Konzept dementsprechend auch in diesem Bereich als besonders erfolgversprechend anzusehen sind. Auch dieser Befund spricht somit dafür, solche Konzepte zu bevorzugen.

Aus diesem Grund soll im Folgenden mit Dopplers und Lauterburgs Ansatz ein ebensolcher evolutionärer CM-Konzept vorgestellt werden. Doppler und Lauterburg wiederum führen die folgenden Gründe dafür an, dass CM unbedingt unter Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgen sollte:

- *Bessere Entscheidungen durch praxisingerechtere Lösungen*  
Die Betroffenen kennen die Abläufe genau und können aus diesem Grund alle relevanten Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung identifizieren.
- *Erzeugung von Motivation*  
Durch die aktive Beteiligung an der konzeptionellen Planung wird persönliches Engagement bei der späteren Umsetzung sichergestellt.
- *Identifikation mit dem Unternehmen*  
Wer aktiv mitgestalten kann, fühlt sich als vollwertiger Partner.
- *Hoher Komplexitätsgrad der Veränderungsprozesse*  
Partizipative Problemlösungsprozesse, die auf die Qualifikationen und die Expertise aller Teammitglieder zurückgreifen, sind komplexen Veränderungsprozessen angemessener.<sup>32</sup>

Durch diese Fokussierung auf den Ansatz von Doppler und Lauterburg sind wir nun in der Lage, eine Verortung des CM innerhalb der Systematik der Managementtheorien vorzunehmen: CM, wie es im Folgenden vorgestellt wird, ist der Konzeptfamilie der Organisationsentwicklung zuzurechnen.<sup>33</sup> Bei der Organisationsentwicklung wiederum geht es um einen „längerfristig angelegten, organisationumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr [sic!] tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesse-



rung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“.<sup>34</sup> Damit gehört CM, einer Systematik von W. Richard Scott folgend, zu den *Managementtheorien des sozialen Handelns im offenen System*.<sup>35</sup> Kennzeichnend für diese ist a) die Einsicht, dass Unternehmen bzw. Bibliotheken keine geschlossenen Systeme sind, sondern mit ihren Umsystemen in komplexen Wechselwirkungsbeziehungen stehen, sowie b) die Überzeugung, dass erfolgreiche Unternehmensführung bei allen Steuerungsprozessen immer auch die soziale Komponente berücksichtigen muss.

#### *Grundsätze für erfolgreiches Change Management*

Im Folgenden soll ein Gerüst von Grundsätzen vorgestellt werden, das Doppler und Lauterburg als *Charta des Managements von Veränderungen* bezeichnen.<sup>36</sup> Diese Grundsätze beschreiben, wie nachhaltige Veränderungsprozesse an Bibliotheken angelegt werden sollten.

1. *Grundsatz: Zielorientiertes Management.* Veränderungsprozesse sollten als Projekte mit klar definierten und im Idealfall messbaren Zielen angelegt werden. Bei der Projektkonzeption sind dazu folgende Schritte erforderlich: Ist- und Soll-Analyse, Festlegung von (messbaren) Erfolgskriterien, Aufgabenverteilung mit eindeutigen Verantwortlichkeiten, Zeitplanung der Projektphasen, Festlegung von Methoden zur Erfolgskontrolle.<sup>37</sup>

2. *Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose.* Eine gute und möglichst konkrete Ist-Analyse ist Bedingung für den Projekterfolg. Bei der hierfür erforderlichen Datenerhebung sollten Mitarbeiter und Führungskräfte aus betroffenen Abteilungen befragt werden. Anschließend sollten die Ergebnisse ausgewertet werden und ein Feedback zum Ergebnis erfolgen.<sup>38</sup>

3. *Grundsatz: Ganzheitliches Denken.* Nicht nur technische und ökonomische Aspekte, sondern zudem Fragen des Arbeitsklimas, der Mitarbeitermotivation, Kooperationsweisen zwischen Abteilungen etc. – kurz: soziale Aspekte – müssen in Veränderungsprojekten berücksichtigt werden.<sup>39</sup> Hierfür ist die Anwendung eines Führungsstils, der die Bedeutung dieser Aspekte anerkennt, unabdingbar, wie z. B. das Konzept der systemischen Führung leistet.<sup>40</sup> Ein zweiter Aspekt des ganzheitlichen Ansatzes besteht darin, dass immer über den zu verändernden Prozess hinaus

gedacht werden muss. Anschlussfähigkeit an Vorläufer- oder Folgeprozesse müssen gewährleistet und Kopplungen zu anderen Organisationseinheiten sowie zu Kunden und externen Partnern beachtet werden.<sup>41</sup>

4. *Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen.* Betroffene müssen zu Beteiligten werden. Neue Prozessabläufe oder Organisationsstrukturen sollten möglichst gemeinsam entwickelt werden. Um Missverständnisse zu vermeiden: Dies bedeutet nicht, dass keine Mitarbeiterführung erforderlich wäre.<sup>42</sup> Vielmehr muss die Führungskraft einen diesem Grundsatz gegenüber angemessenen Führungsstil anwenden, indem sie bei der Entscheidungsfindung intensiven Austausch sucht, und dort, wo es möglich ist, Entscheidungskompetenzen delegiert.<sup>43</sup> Wenn dies nur eingeschränkt möglich sein sollte, ist die transparente Kommunikation der entsprechenden Notwendigkeiten die Minimalbedingung dafür, dass Maßnahmen von den Mitarbeitern mitgetragen werden.

5. *Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe.* Der geschilderte partizipatorische Ansatz ist sowohl für Führungspersonen wie für Mitarbeiter anspruchsvoll. In Veränderungsprozessen, in denen *per definitionem* Neuland betreten wird, fehlt es anfangs häufig allen Beteiligten an Know-how, an Problemlösungsstrategien, Diskussions- und Kritikfähigkeit sowie der notwendigen Selbstorganisation. Diesen Schwierigkeiten muss entgegengewirkt werden, indem die Führungsebene die Möglichkeit schafft, solche Fähigkeitsbarrieren zu überwinden.<sup>44</sup>

6. *Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung.* Während das Veränderungsprojekt läuft, muss es beständig überwacht und ggf. rejustiert werden. Dabei gilt es bei Abweichungen des Projektverlaufs von den festgelegten Zielen, die Frage zu klären, ob entweder der Prozessverlauf so nachjustiert werden muss, dass die ursprüngliche Zielrichtung wieder eingenommen wird, oder ob die ursprünglichen Ziele modifiziert werden müssen.<sup>45</sup>

7. *Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen.* Veränderungsprojekte funktionieren nur, wenn die richtigen Personen an den richtigen Positionen zum Einsatz kommen. Um dies zu gewährleisten, sollte folgende Fragen geklärt werden: Welche Personen sind „Verbündete“, die ohnehin schon vom angestrebten Ziel überzeugt sind? Welche Personen haben eine so stark meinungsbildende Funktion in ihren Abteilungen, dass es besonders wichtig ist, sie für die Sache zu gewinnen? Wel-

che Personen verfügen über die notwendigen Qualifikationen, um wichtige Aspekte des Veränderungsprozesses zu realisieren? Alle drei Personengruppen sollten möglichst Verantwortung im Veränderungsprojekt übernehmen.<sup>46</sup>

8. *Grundsatz: Lebendige Kommunikation.* Selbst unpopuläre Veränderungen werden, Doppler und Lauterburg zufolge, von Mitarbeitern mitgetragen, wenn die Ziele des Veränderungsprozesses als sinnvoll anerkannt würden.<sup>47</sup> Aus diesem Grund kommt der Kommunikationskompetenz des Change Managers fundamentale Bedeutung zu. Führungsverantwortliche sollten regelmäßig den direkten Kontakt mit allen Beteiligten suchen, um über den inhaltlichen sowie den emotionalen Projektverlauf auf dem Laufenden zu bleiben („*managing by wandering around*“). Kommunikation ist dabei mehr als bloße Information. Kommunikationsprozesse sind ein wechselseitiger Austausch, in dem es allen Beteiligten möglich sein sollte, Ideen und Kritik, Hoffnungen und Befürchtungen zu äußern. Daher sollten möglichst interaktive Kommunikationsformen gewählt werden. Neben dem individuellen Dialog mit Mitarbeitern sollten zudem größere Meetings zum gegenseitigen Austausch der Mitarbeiter erfolgen.<sup>48</sup> Um eine transparente Kommunikation zu gewährleisten, kann darüber hinaus die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes sinnvoll sein.<sup>49</sup>

### 3. Change Management an Bibliotheken: Ein Praxisbeispiel

Wie lassen sich nun die theoretischen Überlegungen aus dem vorhergehenden Kapitel auf die bibliothekarische Praxis anwenden? Um diese Frage zu beantworten, soll in diesem Teil der Arbeit anhand eines Fallbeispiels exemplarisch aufgezeigt werden, wie erfolgreiches CM an Bibliotheken aussehen kann. Das Fallbeispiel behandelt eine strategische Neuausrichtung und eine hieraus erwachsene Reorganisation an der Bibliothek der *University of New South Wales* (im Folgenden kurz: UNSW) in Sidney, Australien. Dieses Beispiel ist besonders aufgrund des Einsatzes der Technik der Szenario-Modellierung beachtenswert, da durch den Einsatz dieser Methode zum einen die Mitarbeiter, zum anderen aber auch Bibliothekskunden und Universitätsleitung direkt am Veränderungsprozess beteiligt wurden.<sup>50</sup> Strukturiert wird die Darstellung durch ein fünfphasiges Modell des Wandels.<sup>51</sup> Die fünf Phasen dieses Modells - *Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung, Verfestigung* - liefern hierbei einen allgemeinen Orientierungsrahmen für den Ablauf eines CM-Projektes.

### 3.1 Initialisierung

#### *Charakterisierung*

In der Initialisierungsphase eines CM-Projekts geht es zum einen darum, den *Wandlungsbedarf festzustellen*. Hierzu sind die in Kapitel 2.2 beschriebenen Faktoren für Wandlungsbedarf zu beobachten und mit der Organisationsstrategie abzugleichen.<sup>52</sup> Außerdem muss ein geeigneter Zeitpunkt für den Wandlungsprozess gefunden werden. Hier können ohnehin anstehende Baumaßnahmen oder Systemumstellungen im IT-Bereich einen geeigneten Anlass bieten,<sup>53</sup> wenngleich es selbstverständlich nicht immer einen passenden Anlass geben wird. Zudem geht es in dieser Phase darum, die *Wandlungsträger zu aktivieren*. Hier gilt es, die Mitarbeiter für das Projekt zu begeistern und mit Opponenten über ihre Vorbehalte zu diskutieren (vgl. Kap. 2.2).<sup>54</sup> Damit die Aktivierung gelingt, muss das jeweilige System aus seinem „inneren Gleichgewicht“ gebracht werden, mit dem Ziel „ein Gefühl der absoluten Unzufriedenheit mit dem bestehenden Zustand“ zu schaffen.<sup>55</sup> Dies ist eine nicht zu unterschätzende Aufgabe, da sich der aktuelle Zustand in der Vergangenheit bewährt hat und es deshalb oft nicht leicht ist, seine mangelnde Zukunftsfähigkeit einzusehen.<sup>56</sup> Möglichkeiten, die erforderliche Unzufriedenheit dennoch zu erreichen, sind z. B. Informationsveranstaltungen oder gezielte Fortbildungen, bei denen die Mitarbeiter Neuerungen kennenlernen, die anderswo bereits erfolgreich eingeführt wurden.

#### *Umsetzungsbeispiel*

Die UNSW-Bibliothek war bis zur Reorganisation dezentral im Rahmen zahlreicher kleinerer Bereichsbibliotheken organisiert, die hinsichtlich ihrer Geschäftsgänge und Serviceangebote ein hohes Maß an Autonomie genossen. So gab es u. a. unterschiedliche Klassifikationssysteme und Aufstellungssystematiken sowie an jeder Bereichsbibliothek eigene Abteilungen für identische Aufgaben, d. h. eigene Erwerbungsabteilungen, Zeitschriftenstellen oder Fernleihabteilungen.<sup>57</sup> Warum bestand in dieser Situation Wandlungsbedarf? Ausgangspunkt war die Feststellung, dass das Internet die Bibliotheken als „*first place to go*“ im wissenschaftlichen Informationsprozess mehr und mehr ablöse und Statistiken zudem in Sidney einen deutlichen Nutzungsrückgang bei den physischen Beständen zeigten.<sup>58</sup> Die UNSW-Bibliothek war deshalb

gefordert, den Übergang ins digitale Informationszeitalter zu vollziehen, verfügte aber nicht über eine geeignete Struktur, um den damit einhergehenden Herausforderungen gerecht zu werden.<sup>59</sup> Da anhand dieser ersten Ist-Analyse bereits abzusehen war, dass eine tiefgreifende Reorganisation erforderlich sein würde, wurde die Aktivierung der Wandlungsträger von Beginn an sehr breit angelegt: Es fanden bereits zu diesem Zeitpunkt Meetings mit allen Mitarbeitern statt, die zeigten, dass auch diesen der Wandlungsbedarf bereits bewusst war.<sup>60</sup> Die Erzeugung des für den Wandel erforderlichen Ungleichgewichts war in diesem Fall somit nicht schwierig zu realisieren. Dennoch blieb die Aufgabe, die vorhandene Unzufriedenheit mit dem *status quo* zu kanalisieren und in konkrete Wandlungskonzepte zu überführen. Hierzu wurde in den bereits erwähnten Meetings herausgearbeitet, dass nach Meinung der Mitarbeiter folgende Punkte wesentlich für die zukünftige Entwicklung der UNSW-Bibliothek seien: Kompetenzaufbau im Bereich elektronische Ressourcen, Schaffung technologischer Infrastruktur, Entwicklung neuer Servicemodelle, Entwicklung eines neuen Konzepts für den zukünftigen Bestandsaufbau sowie die Erarbeitung eines neuen Raumnutzungskonzepts.<sup>61</sup>

### 3.2 Konzipierung

#### *Charakterisierung*

In der Konzipierungsphase müssen *Wandlungsziele festlegt* und ein Maßnahmenprogramm zur Erreichung dieser Ziele entwickelt werden.<sup>62</sup> Zudem ist, falls noch nicht geschehen, eine Projektgruppe zu bilden, deren Aufgaben und Entscheidungsverantwortlichkeiten festgelegt werden müssen. Aufbauend auf den Wandlungszielen sollte die Projektgruppe ein *konkretes Maßnahmenprogramm inklusive einer Zeitplanung und wichtiger Meilensteine* erstellen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass insbesondere zu Projektbeginn einige Teilziele leicht erreichbar sind. Solche „*Quick Hits*“ steigern die Motivation und festigen das Vertrauen in den Veränderungsprozess.<sup>63</sup>

#### *Umsetzungsbeispiel*

In der Konzipierungsphase wurde an der UNSW-Bibliothek die oben bereits erwähnte Technik der Szenario-Modellierung eingesetzt. Der Einsatz dieses Instru-

ments im Rahmen der Reorganisation in Sidney kann in drei Schritten beschrieben werden:

Im *ersten Schritt* wurden von einer Projektgruppe drei grundsätzliche Szenarien erarbeitet, die mögliche Richtungen für die zukünftige Entwicklung der Bibliothek beschrieben:

- „*Not the present, but...*“: Beibehaltung des *status quo* mit minimalen Änderungen.
- „*Towards the unseen digital library*“: Schaffung einer primär digitalen Bibliothek, die deutlich weniger physikalischen Raum einnehmen würde.
- „*The learning village*“: Kombination einer starken Fokussierung auf digitale Medien und der Umwandlung vieler Bibliotheksflächen in einer Weise, dass sie für Lernaktivitäten genutzt werden könnten.

Im *zweiten Schritt* wurden diese Szenarien mit einer repräsentativen Gruppe von Nutzern (Studenten und Wissenschaftler) diskutiert. Hier kristallisierte sich heraus, dass für diese das *Learning-Village*-Szenario am attraktivsten war. Dementsprechend sollte dieses Szenario weiter verfolgt werden. Eine solche frühe Einbeziehung der Nutzer bietet neben dem Vorteil der Sicherstellung der Kundenorientierung der Veränderung auch den der frühzeitigen Kommunikation des geplanten Prozesses innerhalb der übergeordneten Institution.

Im *dritten Schritt* galt es, das gewählte Szenario konkret auszuarbeiten. Dazu wurde die „*Scenario Implications Group*“ gegründet. Dort waren Bibliotheksmitarbeiter aus allen Abteilungen und Hierarchieebenen vertreten sowie darüber hinaus zwei externe Berater und einige Universitätsmitglieder, inklusive des Vizerektors für Lehre und Qualitätsverbesserung. Diese Projektgruppe erarbeitete einen Report, in dessen Zentrum ein Arbeitsszenario, d. h. eine Vision für die zukünftige Entwicklung der Bibliothek, und eine Darstellung der Implikationen der Umsetzung dieses Szenarios für Mitarbeiter, Serviceangebote, Raumnutzung und Kundenbeziehungen stehen.<sup>64</sup> Auf Nachfrage erläutert Bibliotheksdirektor Andrew Wells in einer E-Mail vom 16.11.2011 die Vor- und Nachteile dieses Vorgehens:

The only disadvantage was that it took a long time. I thought there were substantial risks in not including the academic community, and opportunities in including them. Having high

level academic support turned out to be very useful - it convinced library staff that the change was just not coming from me, but from a consideration about how we had to change. Raising extra funding was not a consideration. My main concern was to build consensus and have what I would call 'legitimacy'.<sup>65</sup>

Diese Zeilen bestätigen noch einmal eindrücklich die Vorteile eines partizipatorischen Vorgehens unter Einbeziehung *aller* Betroffenen (Mitarbeiter, Kunden und Trägereinrichtung), sofern der hierfür erforderliche Zeitaufwand in Kauf genommen werden kann.

### 3.3 Mobilisierung

#### *Charakterisierung*

In der Mobilisierungsphase muss das *Veränderungskonzept umfassend kommuniziert* werden. Spätestens jetzt müssen alle Betroffenen sowie ggf. Betriebsrat und Trägereinrichtung in die Kommunikation eingebunden werden. Hierzu sollten vornehmlich direkte Kommunikationskanäle genutzt werden (vgl. Kap. 2.3). Wichtig ist dabei, dass sich die Kommunikationsarbeit nicht auf die Führungsebene beschränkt, sondern auch alle diejenigen einschließt, die im Projekt eine aktive Rolle übernehmen.<sup>66</sup> Zur Mobilisierungsphase gehört darüber hinaus das *Schaffen der Wandlungsfähigkeit* (vgl. Kap. 2.2).<sup>67</sup> Hierfür gilt es, entsprechende zeitliche, räumliche und monetäre Ressourcen bereitzustellen.

#### *Umsetzungsbeispiel*

In diesem Schritt ging es darum, das von der „*Scenario Implications Group*“ entwickelte Konzept allen Mitarbeitern vorzustellen. Dabei stellte sich heraus, dass es von der Mehrzahl der Mitarbeiter nicht in allen Details verstanden wurde.<sup>68</sup> Um diesem Problem zu begegnen, wurde die „*Library Futures Group*“ gegründet, deren Aufgabe es sein sollte, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess aktiv zu begleiten und die für die Projektumsetzung Verantwortlichen zu beraten. Die Gruppe war somit ein Supervisions- und Feedbackorgan innerhalb des CM-Prozesses. Mitglieder der Gruppe waren die Bibliotheksleitung sowie acht Mitarbeitern, die von der gesamten Belegschaft gewählt

wurden.<sup>69</sup> Die Gruppe organisierte zunächst einen Workshop, bei dem das Wandlungsszenario in Kleingruppen analysiert wurde. Diese Auswertung des Workshops brachte das Ergebnis, dass aus Sicht der Mitarbeiter fünf Aspekte des Arbeitsszenarios zentrale Projektinhalte sein sollten:

- a. *Bibliotheksmodell* (Abkehr vom Modell der spezialisierten Bereichsbibliotheken),
- b. *Management* (Verbesserung des Managements und der Kommunikation<sup>70</sup>),
- c. *Mitarbeiterbeteiligung* (die Mitarbeiter wollten aktiv an den Veränderungsprozessen teilnehmen und äußerten Bereitschaft, sich einzubringen),
- d. *Bestandsmanagement* (die unterschiedlichen Klassifikationen und Aufstellungssystematiken der einzelnen Bereichsbibliotheken wurden als Problem empfunden) und
- e. *IT-Management und -Systeme* (Ausbau der IT, sowohl im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter als auch auf die vorhandenen Systeme).<sup>71</sup>

### 3.4 Umsetzung

#### *Charakterisierung*

In der Umsetzungsphase wird die Veränderung schließlich durchgeführt. Hierzu gilt es, die unterschiedlichen *Teilprojekte zu priorisieren* und gemäß ihrer Priorität zu bearbeiten. Bei der Priorisierung sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden: sachliche Abhängigkeiten, Dringlichkeit, Einführungsrisiko, Ressourcenverfügbarkeit und Sicherstellung von „*Quick Hits*“.<sup>72</sup> Bei der Umsetzung ist *der Projektverlauf immer wieder kritisch zu prüfen* und ggf. sind Projektverlauf oder -ziele zu korrigieren (vgl. Kap. 2.3).<sup>73</sup>

#### *Umsetzungsbeispiel*

Zur Priorisierung der Teilprojekte wurde erneut eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt; die das Ergebnis lieferte, dass den Punkten Bibliotheksmodell, Verbesserung des Managements und Mitarbeiterbeteiligung hohe Priorität zugeordnet wurde. Anschließend wurden Verantwortlichkeiten festgelegt: Die Bibliotheksleitung übernahm die Erarbeitung eines neuen Bibliotheksmodells gemäß der Vision des *Learning Vil-*



lage.<sup>74</sup> Die *Library Future Group* bearbeitete die anderen beiden Punkte, indem sie eine Reihe von gezielten Fortbildungen für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen organisierte.

Bei der Umsetzung der Reorganisation wurde zunächst die in jeder der einzelnen Zweigbibliotheken vorhandenen Monographien- und Zeitschriftenabteilungen durch drei zentrale Abteilungen ersetzt (Abteilung für elektronische Ressourcen, Abteilung für physische Ressourcen, Lieferanten- und Finanzservice). Damit einher ging eine massive Umschichtung im Literaturretat von den Printmaterialien zu elektronischen Medien. Dieser Prozess dauerte zwei Jahre und die Mitarbeitermotivation war, Wells zufolge, nicht durchgehend hoch.<sup>75</sup> Hier waren die Führungsqualitäten des Change Managers gefordert, der dauerhaft für die hinter dem Wandel stehende Vision eintreten muss. Zudem half die Durchführung räumlicher Umstrukturierungen inkl. Neumöblierung, die die Grundzüge der *Learning Village*-Idee greifbar werden ließen. (Dies ist ein Beispiel für die oben erwähnten „*Quick Hits*“.) Der zentrale Punkt bei der Reorganisation war jedoch die Auflösung der spezialisierten Bereichsbibliotheken und deren Integration in einer zentralen Bibliothek (sowie zwei kleinen Zweigbibliotheken), die in drei großen Abteilungen (Informationsdienste, Informationsressourcen und IT) mit entsprechenden Unterabteilungen organisiert ist.<sup>76</sup> Hinzu kam die Einarbeitung der Bestände aus den Bereichsbibliotheken in der Hauptbibliothek, wobei über 100.000 Medieneinheiten in ein externes Magazin ausgelagert wurden, um dem veränderten Raumnutzungskonzept Rechnung zu tragen. Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die tatsächliche Umsetzungsphase mit wenigen Monaten im Jahr 2007 im Vergleich zu den vorhergehenden Phasen, die sich über mehrere Jahre (2003-2007) erstreckten, sehr kurz war. Dies zeigt zum einen die Wichtigkeit der vorhergehenden Phasen und weist zum anderen darauf hin, wie schwierig es allein aufgrund der zeitlichen Dauer sein kann, während des gesamten Prozesses die Motivation aller Beteiligten zu bewahren.<sup>77</sup>

### 3.5 Verstetigung

#### *Charakterisierung*

Mit der Umsetzung ist das Veränderungsprojekt keineswegs abgeschlossen. Eine dauerhafte *Verankerung der Wandlungsergebnisse* ist erforderlich. Hierzu gilt es, zunächst das Erreichen der Projektziele zu überprüfen und den Projekterfolg zu bewerten. Im Erfolgsfall verliert die Neuerung ihren Projektcharakter und wird zur Daueraufgabe bzw. Dauereinrichtung. Damit müssen die Aufgabenbereiche der betroffenen Mitarbeiter entsprechend angepasst werden (ggf. müssen Stellenbeschreibungen geändert werden) und evtl. erfolgt ein Wechsel der Verantwortlichkeit vom Projektmanager zu einem Bereichsverantwortlichen.<sup>78</sup> Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist die *Sicherung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit*.<sup>79</sup> Dies bedeutet zum einen, dass im Projektverlauf erworbenes Wissen in den neuen Workflows oder durch die Übertragung neuer Verantwortungen in anderen Bereichen genutzt und ggf. in internen Fortbildungen weitergegeben werden sollte. Zum anderen heißt dies, dass der Projekterfolg genutzt werden sollte, um eine veränderungsfreudige Organisationskultur zu schaffen, indem den Mitarbeitern aufgezeigt wird, über welches Potential zum Durchführen von Neuerungen sie verfügen und wie befriedigend es sein kann, die eigenen Fertigkeiten zu erweitern und neue Aufgaben zu meistern.

#### *Umsetzungsbeispiel*

Aussagen über die Verstetigungsphase an der UNSW-Bibliothek lassen sich an dieser Stelle nur bedingt treffen, da die entsprechende Publikation bereits unmittelbar im Anschluss an die Reorganisation erschien. Das folgende Zitat zeigt immerhin, dass man sich der Problematik dort bewusst war:

It will be sometime before its success can be gauged. A re-organization in itself does not guarantee adequate responses to the threats of relevance and value faced by university libraries.<sup>80</sup>

Auch Nachfrage erläutert Andrew Wells im oben bereits erwähnten Mailverkehr diesen Punkt rückblickend etwas ausführlicher:

It took about 3 years and we had some difficult periods. We did abolish separate special libraries and required our reference librarians to be much more outward looking. One matter ended up in an industrial court. [...] About two years ago, I did not so much restructure as rearrange the units of the Library into different portfolios. I did this to emphasise that our major activities are digital information and professional information services. We are reducing expenditure on and attention to print based activities. The units themselves did not change: they were just moved around to form new departments. We did not undertake a formal evaluation - instead we saw improvements in formal customer surveys and informal feedback.

Aus diesen Ausführungen geht Folgendes hervor: *Erstens*, der gesamte Veränderungsprozess war langwierig und, wie der arbeitsgerichtliche Vorgang zeigt, trotz transparenter Kommunikation und einem hohen Grad der Mitarbeiterpartizipation mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. *Zweitens*, auch im Nachgang wurden die im Zuge der Reorganisation geschaffenen Organisationseinheiten noch einmal neu geordnet, was als Optimierungsmaßnahme im Zuge der Verstetigung interpretiert werden kann. *Drittens*, wird die neue Struktur universitätsweit als Verbesserung angesehen. Zur Frage, ob gezielte Maßnahmen zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft und –fähigkeit unternommen wurden, äußert sich Wells allerdings nicht. Daher ist davon auszugehen, dass dies nicht der Fall war.

#### **4. Abschließende Bemerkungen**

An dieser Stelle sollen zunächst die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammengefasst werden: Im *ersten Teil* der Arbeit wurde CM als die systematische Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen charakterisiert sowie Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit als wesentliche Voraussetzungen für Veränderungen identifiziert, die es in CM-Prozessen in geeigneter Weise zueinander in Beziehung zu setzen gilt. Es wurde dann aufgezeigt, dass sich CM prinzipiell in einem Kontinuum zwischen radikalen und evolutionären Managementkonzepten bewegen kann und dafür argumentiert, dass im Bibliothekswesen *ceteris paribus* letzteren der Vorzug zu geben ist. Aufgrund dessen wurde im nächsten Schritt die *Charta des Change Managements* von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg vorgestellt, die ein ebensolches Konzept repräsentiert. Im *zweiten Teil* der Arbeit wurde dieses theoretische Gerüst dann durch ein Best-Practice-Beispiel auf die

bibliothekarische Praxis angewendet. Dazu wurde das CM im Rahmen einer Reorganisation an der UNSW-Bibliothek vorgestellt. Die Besonderheit dieser Reorganisation bestand in der breiten Einbindung von Mitarbeitern, Kunden und Trägereinrichtung während des gesamten Prozesses mit Hilfe des Instruments der Szenario-Modellierung, sodass die Fallstudie eine konkrete Methode vorstellt, mit der das im ersten Teil der Arbeit erarbeitete partizipatorische CM-Konzept umgesetzt werden kann.<sup>81</sup>

Selbstverständlich ist eine abschließende Beurteilung eines solch komplexen Veränderungsprozesses von außen nur bedingt möglich, dennoch kann festgehalten werden, dass der Prozess in prototypischer Weise alle Vor- und Nachteile des in Kapitel 2.3 beschriebenen evolutionären CM illustriert. So steht auf der einen Seite der sehr hohe Zeitaufwand. Der Veränderungsprozess erstreckte sich über mehr als drei Jahre und man könnte durchaus die Frage stellen, ob mit einem eher top-down-orientierten Vorgehen schneller ein gleichwertiges Ergebnis erreichbar gewesen wäre. Dem kann allerdings entgegengehalten werden, dass der hohe Anteil partizipativer Elemente zu einem transparenten Veränderungsprozess führte, dessen Ergebnis ganz offensichtlich von (fast) allen Betroffenen (d. h. Mitarbeitern, Kunden und Träger) unterstützt und als Verbesserung empfunden wird. Ob der Einsatz einer weniger partizipatorischen Strategie ebenso überzeugendes Ergebnis gebracht hätte, ist zumindest fragwürdig.

Die eingeschränkte Möglichkeit einer abschließenden Bewertung des Prozesses weist wiederum auf drei Desiderate hin, denen in einer kurzen Arbeit wie dieser nicht angemessen Rechnung getragen werden konnte. In den Endnoten finden sich hierzu weiterführende Literaturhinweise. Das *erste Desiderat* besteht darin, dass in dieser Arbeit zwar mehrfach darauf hingewiesen wurde, dass das präferierte evolutionär ausgerichtete Managementkonzept nicht ohne Mitarbeiterführung auskommt, und, dass die sog. systemische Führung ein hierfür geeigneter Führungsstil sei. Es wurde aber nicht ausgeführt, wie dieser Führungsstil im Detail aussieht und auf welche Weise er im CM zur Anwendung kommen kann.<sup>82</sup> Als *zweites Desiderat* ist zu nennen, dass mit der Szenario-Modellierung zwar ein konkretes CM-Instrument vorgestellt wurde, es aber selbstverständlich ein ganzes Spektrum von Instrumenten und Techniken gibt, die in CM-Prozessen zur Anwendung kommen können. Ein umfassendere Dar-

stellung solcher Instrumente und ihrer spezifischen Stärken und Schwächen bildet somit ein weiteres Desiderat.<sup>83</sup> Als *drittes Desiderat* schließlich wäre die Erweiterung des Best-Practice-Beispiels um weitere Fallstudien sinnvoll, um im Rahmen einer synoptischen Analyse herauszuarbeiten, welche Strategien und Instrumente für den Einsatz an Bibliotheken besonders erfolgversprechend (oder auch wenig erfolgversprechend) sind.<sup>84</sup> Neben Fallstudien aus dem Bibliothekswesen sollten hierbei auch Beispiele aus dem nicht-bibliothekarischen Bereich Beachtung finden, um auch aus anderen Bereichen neue Impulse für das CM an Bibliotheken zu gewinnen.<sup>85</sup>

## Endnoten

<sup>1</sup> Vgl. Rupp (2009, S. 329). Die Erhebung dieser Zahlen erfolgte durch eine Onlinebefragung der Bibliotheksleiter, bei denen in einer geschlossenen Umfrage aus einem Pool von 40 Veränderungsprozessen diejenigen angegeben wurden, die an der jeweiligen Bibliothek im betreffenden Zeitraum durchgeführt wurden. Veränderungsprozesse, die nicht zu den im Pool angegebenen gehörten, wurden somit auch nicht erfasst. Die Zahl tatsächlicher Veränderungsprozesse könnte somit durchaus noch höher sein. Teilgenommen haben an der Umfrage 28 % der angeschriebenen wissenschaftlichen Bibliotheken, d. h. insgesamt 55.

<sup>2</sup> Dieses Interesse manifestiert sich, neben zahlreichen Veröffentlichungen in der bibliothekarischen Fachliteratur (für eine Auswahl vgl. das Literaturverzeichnis dieser Arbeit), nicht zuletzt daran, dass die Managementkommission des DBV Change Management zu einem Schwerpunkt ihrer Kommissionsarbeit erklärt hat. Vgl. Neubauer (2005). Die allgemeine Einsicht, dass der Einsatz moderner betriebswirtschaftlicher Steuerungsmethoden auch in öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen und in Bibliotheken im Speziellen zu einer verbesserten Dienstleistungsqualität beitragen kann, setzt sich immer stärker durch. Unter dem Stichworten *New Public Management* oder *Neues Steuerungsmodell* entwickeln Behörden ihre Organisationsstruktur weiter und auch in den bibliothekarischen Diskurs haben zahlreiche Ideen aus der Managementlehre Einzug gehalten. Dies zeigt z. B. bereits ein einfacher Blick in die Inhaltsverzeichnisse einführender bibliothekarischer Standardwerke wie Frankenberger (2004); Hobohm (n d); Plassmann (2006).

<sup>3</sup> In der Literatur finden sich auch die Ausdrücke „Veränderungsmanagement“ und „Wandlungsmanagement“. Da jedoch auch in der deutschsprachigen Literatur überwiegend die englische Bezeichnung gebraucht wird, wird auch in diesem Aufsatz der Ausdruck „Change Management“ verwendet.

<sup>4</sup> Doppler (2003), Doppler & Lauterburg (2009), Krüger (2002).

<sup>5</sup> Doppler (2003, S. 9).

<sup>6</sup> Bundesministerium des Innern (2009, S. 6).

<sup>7</sup> „Es gibt bis heute keine eigenständige, kompakte Theorie des *Change Managements*. Das verfügbare Wissen hierzu besteht eher aus einer bunten Sammlung von Bruchstücken, die aus unterschiedlichen Herkunftsgebieten stammen: der Konflikttheorie, dem Innovationsmanagement, der Organisationsentwicklung, um nur einige Beispiele zu nennen. *Change Management* repräsentiert einen Instrumentenkasten, der in das Gesamtinstrumentarium des strategischen und operativen Managements integriert ist, ohne dass eine eigne Kontur erkennbar ist [...]“ Simon (2009, S. 82). Vor diesem Hintergrund könnte man sich sogar fragen, ob nicht jede Form von Management Change Management ist. Schließlich, so könnte man mit Peter Drucker sagen, besteht die Aufgabe des Managements ganz allgemein in der organisationalen Planung, Steuerung und Führung, also darin möglichst, Wandel und Veränderung zum Besseren herbeizuführen. Vgl. Drucker (2002, S. 27).

<sup>8</sup> Es kann dabei sowohl um kleinere Veränderungsprojekte gehen, wie z. B. die Einführung von Namensschildern in den Benutzungsbereichen, als auch um größere, wie z. B. die Einführung der *Patron-Driven-Acquisition* oder die Reorganisationen kompletter Einrichtungen.

<sup>9</sup> Krüger (2002, S. 20).

<sup>10</sup> Vgl. zum hierzu v.a. Doppler (2003, S. 10-11).

<sup>11</sup> Exemplarisch zeigt dies im Open-Access-Bereich die Arbeit der *Open Archives Initiative* und ihre Projekte „*Protocol for Metadata Harvesting*“ und „*Object Reuse and Exchange*“ (vgl. <http://www.openarchives.org>) oder am Open Access-Großprojekt SCOAP<sup>3</sup> (vgl. <http://scoap3.org>).

<sup>12</sup> Der Einfachheit und Kürze halber wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet, gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.

<sup>13</sup> Eine Möglichkeit, wie dies geschehen kann, ist die Einrichtung einer festen Stelle, deren Aufgabe es ist, sowohl neue Ideen aus dem Mitarbeiter- und Kundenkreis zu generieren und auf ihre Machbarkeit zu prüfen als auch durch Marktbeobachtungen Impulse für Neuerungen von außerhalb aufzunehmen. An der ETH-Bibliothek in Zürich wurde im Zuge der dortigen Reorganisation, die 2010 umgesetzt wurde, eine solche Stelle geschaffen. Vgl. Littau & Mumenthaler, (2011, S. 54-57).

<sup>14</sup> Krüger (2002, S. 21).

<sup>15</sup> Diese Terminologie wird Michael Reiß übernommen. Reiß zufolge gibt es nun zwei Typen von Widerständen in Veränderungsprozessen; zum einen Wissensbarrieren und zum anderen Willensbarrieren. Letztere sind die Hindernisse der Wandlungsbereitschaft einer Organisation, erstere betreffen deren Wandlungsfähigkeit. Vgl. Reiß (1997a, S. 17).

<sup>16</sup> Vgl. Rosenstiel (1997, S. 203-206). Vgl. hierzu auch (Reiß, 1997a, S. 17-18).

<sup>17</sup> Vgl. Rosenstiel (1997, S. 206-208).

<sup>18</sup> Rosenstiel (1997, S. 209).

<sup>19</sup> Vgl. Rosenstiel (1997, S. 208).

<sup>20</sup> Vgl. Rosenstiel (1997, S. 209-210).

<sup>21</sup> Krüger (2002, S. 22).

<sup>22</sup> Vgl. Rosenstiel (1997, S. 201).

<sup>23</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 22-23). Leong (2008, S. 80-84) beschreibt eindrücklich, wie ein strukturierter Kompetenzaufbau im wissenschaftlichen Bibliotheksbetrieb erfolgen kann.

<sup>24</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 74-84), Thom & Ritz (2008, S. 92) und Reiß (1997a, S. 14).

<sup>25</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 75). Ein paradigmatisches Managementmodell für dieses Vorgehen ist das sog. Business Reengineering. Vgl. Hammer & Champy (1994).

<sup>26</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 74). Ein paradigmatisches Modell für einen solchen Ansatz ist die sog. Organisationsentwicklung. Vgl. French & Bell (1994).

<sup>27</sup> Vgl. Thom & Ritz (2008, S. 100-101) und Krüger (2002, S. 83-84).

<sup>28</sup> Vgl. Dorskatsch (2007); Horn (2008); Leong (2008); Lux (1999); Ohler (2006); Paton, Beranek, & Smith (2008; S. 96), Plößnig (2010); Popescu, Corneanu & Helerea (n d); Schäffler (2004); Singh (2009); Smith (2008); Wawra (2006; S. 29), Wells (2007); Williamson (2008).

<sup>29</sup> Zumindest konnten während der Recherchen für diese Arbeit keine Veröffentlichungen identifiziert werden, die explizit radikale Managementstrategien im bibliothekarischen Sektor empfehlen. Einzig Littau & Mumenthaler (2011, S. 14), beschreiben die unlängst erfolgte Reorganisation an der ETH-Bibliothek Zürich Realisierung eines Top-Down-Ansatzes, verweisen aber gleichzeitig auf eine Reihe von eingesetzten partizipatorischen Elementen. Das Vorgehen an der ETH ist aber sicherlich innerhalb des Kontinuums zwischen radikalen und evolutionären Ansätzen weiter auf der radikalen Seite anzuordnen als es bei den sämtlichen Beispielen, die in der vorhergehenden Endnote genannt werden, der Fall ist. Allerdings unterscheiden sich auch dort die Grade der Einbeziehung der Mitarbeiter durchaus. Von Einholung von Feedback der Betroffenen im Rahmen von Diskussionsrunden bis zur Mitarbeit bei Konzeption und Umsetzung findet man alle Grade der Involvierung.

<sup>30</sup> Houben et al. (2007, S. 8).

<sup>31</sup> Houben et al. (2007, S. 6-7).

<sup>32</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 174-175). Für den bibliothekarischen Sektor bestätigt dies Wawra (2006, S. 29), der das CM im Rahmen einer Reorganisation an der UB Passau beschreibt.

<sup>33</sup> Doppler & Lauterburg (2009, S. 93-94).

<sup>34</sup> Leitbild der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, zitiert nach Doppler & Lauterburg, (2009, S. 89).

<sup>35</sup> Scott, (1986, S. 100-101).

<sup>36</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 167-186).

<sup>37</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 169-170).

<sup>38</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 171-172).

<sup>39</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 172).

- <sup>40</sup> Vgl. Steinkellner (2007) und Beerel (2009).
- <sup>41</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 173-174).
- <sup>42</sup> „*Ohne Führung wird Partizipation zur Fahrt ins Blaue und endet früher oder später im Gestrüpp.*“ Doppler & Lauterburg (2009, S. 169).
- <sup>43</sup> Vgl. hierzu Thom & Ritz (2008, S. 99-103). Wiederum scheint hierfür das oben bereits erwähnte Konzept der systemischen Führung geeignet.
- <sup>44</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 176-178).
- <sup>45</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 178-180).
- <sup>46</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 181). Diese Überlegungen können unter Beachtung des sog. Promotorenmodells des Wandels weiter ausdifferenziert werden. Vgl. Hauschildt (1999).
- <sup>47</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 183).
- <sup>48</sup> Da die Kommunikation innerhalb des Projekts immer auch der Aufrechterhaltung der Motivation dient, sollten Erfolge, Aktivitäten aber auch einfach nur unterhaltsame Begebenheiten aus der Projektarbeit publik gemacht werden. Ein Projekt-Blog oder ein Wiki können hierfür geeignete niederschwellige Medien darstellen.
- <sup>49</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 185-186).
- <sup>50</sup> Dargestellt wird der entsprechende Veränderungsprozess von Wells (2007).
- <sup>51</sup> Vorgesprochen wurde das Modell von Wilfried Krüger. Vgl. Krüger (2002, S. 47-62). In der Literatur finden sich zahlreiche alternative, wenngleich ähnliche Modelle des Ablaufs von Veränderungsprozessen. Der erste theoretisch einflussreiche Vorschlag in diesem Kontext ist das dreiphasige Modell des Wandels von Kurt Lewin, demzufolge Veränderungsprozesse durch die Phasen des Auftauens („Unfreezing“), des Bewegens („Moving“) und des Einfrierens („Refreezing“) beschrieben werden können. Vgl. Lewin (1947).
- <sup>52</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 50).
- <sup>53</sup> Vgl. hierzu Pollalis (1996) sowie Werner & Fansa (2009)
- <sup>54</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 50).
- <sup>55</sup> Doppler (2003), S. 102. Vgl. hierzu auch Leong (2008, S. 78-79).
- <sup>56</sup> Vgl. Ohler (2006, S. 50).
- <sup>57</sup> Wells (2007, S. 450-451).
- <sup>58</sup> Vgl. Wells (2007, S. 451). In Deutschland stellt sich diese Situation etwas anders dar; hier lässt sich kein Rückgang der Benutzung der Printbestände konstatieren, vielmehr steigt, trotz der ebenfalls intensiv genutzten elektronischen Angebote, die Nachfrage nach dem physischen Bestand sogar.
- <sup>59</sup> Wells (2007, S. 451).
- <sup>60</sup> Vgl. Wells (2007, S. 451-452).
- <sup>61</sup> Vgl. Wells (2007, S. 452).
- <sup>62</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 52).
- <sup>63</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2009, S. 38).
- <sup>64</sup> Vgl. Wells (2007, S. 452-453 sowie S. 458-459 für das Arbeitsszenario).
- <sup>65</sup> Zitiert aus einer privaten Mail von Andrew Wells an mich vom 16.11.2011.
- <sup>66</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 54).
- <sup>67</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 54).
- <sup>68</sup> Vgl. Wells (2007, S. 453).
- <sup>69</sup> Auch dieses Vorgehen ermöglicht die Partizipation aller Beteiligten. Besonders engagierte oder an der Gestaltung des Veränderungsprozesses interessierte Mitarbeiter konnten sich für die Gruppe zur Wahl stellen und die übrigen Mitarbeiter wurden, durch die Möglichkeit die Zusammensetzung der Gruppe mitzubestimmen, ebenfalls aktiv einbezogen. Allerdings ist es nicht immer der Fall, dass entsprechende Partizipationsmöglichkeiten auch angenommen werden. Wawra (2006, S. 45) beschreibt z. B., wie in einer ähnlichen Reorganisationssituation an der UB Passau Bewerbungen auf intern ausgeschrieben Stellen ausblieben, was eine Reihe von Umsetzungen erforderlich machte. Hieran wird deutlich, wie wichtig die Etablierung einer veränderungsbereiten Organisationskultur ist.
- <sup>70</sup> Dies ist ein interessantes Ergebnis: Trotz des transparenten und kommunikationsintensiven Ansatzes, der zur Reorganisation der UNSW-Bibliothek gewählt wurde, machten die Mitarbeiter in diesem Bereich Defizite aus. Hierfür sind mehrere Erklärungen denkbar: dass die Kommunikation im Tagesgeschäft nicht so gut lief, wie im Veränderungsprojekt, dass auch das Veränderungsprojekt weniger transparent kommuniziert wurde, als es bei der Lektüre von Wells' Artikel den Anschein hat, oder sogar, dass umfassend viel kommuniziert wurde, dies aber dennoch von den Mitarbeitern als noch nicht ausreichend empfunden wurde.

<sup>71</sup> Vgl. Wells (2007, S. 455).

<sup>72</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 56).

<sup>73</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 57).

<sup>74</sup> Hieran zeigt sich, dass der äußerst demokratische und mitarbeitergetragene Prozess durchaus nicht ohne Führung durch die Bibliotheksleitung erfolgte.

<sup>75</sup> Vgl. Wells (2007, S. 456).

<sup>76</sup> Für die drei neu geschaffenen Abteilungen mussten dabei selbstverständlich auch neue Strukturen geschaffen werden. Die Informationsdienste z. B. sind nicht mehr in fünf Teilbibliotheken mit entsprechenden Unterabteilungen organisiert, sondern in folgenden vier größeren Teams: *Academic Services Unit*; *Client Services Unit*, *Service Innovations Unit*, *Service Development Unit*. Ein Blick auf das aktuelle Organigramm zeigt allerdings, dass die Struktur der Bibliothek sich mittlerweile noch einmal leicht verändert hat. Vgl. <http://www.library.unsw.edu.au/about/corporate/orgchart.html>.

<sup>77</sup> Allerdings, so räumt Wells ein, wurden nicht alle Elemente des geplanten Konzepts umgesetzt, unglücklicherweise allerdings ohne auszuführen, um welche es sich dabei handelt Vgl. Wells (2007, S. 457). Immerhin zeigt dieser Hinweis aber die Wichtigkeit des Grundsatzes der prozessorientierten Steuerung. Vgl. Kap. 2.3.

<sup>78</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 58).

<sup>79</sup> Vgl. Krüger (2002, S. 58).

<sup>80</sup> Wells (2007, S. 457).

<sup>81</sup> Dies soll selbstverständlich nicht heißen, dass an der UNSW-Bibliothek Dopplers und Lauterburgs CM-Konzept bekannt war und bewusst eingesetzt wurde, sondern nur dass an der UNSW-Bibliothek eine offensichtlich erfolgreiche Reorganisation mittels Prinzipien und Techniken umgesetzt wurden, die sich mit Dopplers und Lauterburgs Konzept decken.

<sup>82</sup> Die bereits zitierten Arbeiten von Bearel (2009), Doppler (2003), Steinkellner (2007) bieten hier weiterführende Betrachtungen. Den Blick auf die spezifischen bibliothekarischen Anforderungen richten Eichert & Hätscher (2005).

<sup>83</sup> Hierfür bietet sich insbesondere ein Blick in den dritten Teil von Dopplers und Lauterburgs *Change Management* an, der unter der Überschrift „Blick in die Werkstatt“ entsprechende Instrumente und Techniken vorstellt. Vgl. Doppler & Lauterburg (2009, S. 189-553). Aber auch Krüger (2002, S. 315-344), Petersen (2011, S. 201-337) oder Reiß (1997b) bieten hier einen geeigneten Überblick.

<sup>84</sup> Geeignete Praxisberichte finden sich in ausreichender Zahl. Exemplarisch seien hier die folgenden, z. T. bereits in Verlauf dieser Arbeit zitierten genannt: Becker (2011); Dorskatsch (2007); Horn (2008); Leong (2008); Lison & Lundén (2004); Littau & Mumenthaler (2011); Ohler (2006); B. Paton et al. (2008); Popescu et al., (2009); Schäffler (2004); Smith (2008); Wawra (2006); Williamson (2008).

<sup>85</sup> Reiß, Rosenstiel, & Lanz (1997, Teil III) und R. A. Paton & McCalman, (2008, Teil IV) bieten hier mit zahlreichen Fallstudien einen ersten Ansatzpunkt.



## Literatur

- Becker, T. (2011). Wandel im Quadrat - Change Management beim Einsatz von RFID. In T. Becker & C. Vonhoff (Eds.), *Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek* (B.I.T. online., pp. 71-110). Wiesbaden: Dinges & Frick.
- Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. Los Angeles, London, u.a.: Sage.
- Bundesministerium des Innern. (2009). *Change Management - Anwendungsbilfje zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung*. [http://www.verwaltung-innovativ.de/nn\\_684508/DE/Steuerung/ChangeManagement/change\\_management.html](http://www.verwaltung-innovativ.de/nn_684508/DE/Steuerung/ChangeManagement/change_management.html) (Zugriff am 01.11.2011).
- Doppler, K. (2003). *Der Change Manager: Sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben, wer man ist*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2009). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Aufl.). Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Doskatsch, I. (2007). From flying solo to playing as a team: Evolution of academic library services teams at the University of South Australia. *Library Management*, 28(8/9), 460-473. doi:10.1108/01435120710837756
- Drucker, P. (2002). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*. München: Econ.
- Eichert, C. & Hätscher, P. (2005). Erfolgreiches Bibliotheksmanagement: Delegieren und den Blick auf das Wesentliche richten. *BuB - Forum Bibliothek und Information*, 7/ 8, 543-548.
- Frankenberger, R. (Hrsg.). (2004). *Die moderne Bibliothek*. München: Saur.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1994). *Organisationsentwicklung - Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen* (2. Aufl.). Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Hauschildt, J. (1999). *Promotoren - Champions der Innovation*. Wiesbaden: Gabler.
- Hobohm, H.-C. (Hrsg.]). (n.d.). *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen* (Lo-sebl.- Ausg.). Hamburg: Dashöfer.
- Horn, A. (2008). Strategic competence: to soar above. *Library Management*, 29(1/2), 5-17. doi:10.1108/01435120810844603
- Houben, A., Frigge, C., Trinczek, R., & Pongratz, H. J. (2007). *Veränderungen erfolgreich gestalten: Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement - Die wichtigsten Ergebnisse*. [http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de/pages/pdf/summary\\_deutsch.pdf](http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de/pages/pdf/summary_deutsch.pdf) (Zugriff am 15.11.2011).
- Krüger, W. (2002). *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Leong, J. (2008). Academic reference librarians prepare for change: an Australian case study. *Library Management*, 29(1/2), 77-86. doi:10.1108/01435120810844667.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lison, V. B., & Lundén, I. (2004). Mitarbeiter für die hybride Bibliothek Innovative Strategien der Personalentwicklung. [www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/.../Mitarbeiter\\_hybrideBib.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/.../Mitarbeiter_hybrideBib.pdf) (Zugriff am 05.11.2011).
- Littau, L. & Mumenthaler, R. (2011). *Reorganisation der ETH-Bibliothek 2010*. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, ETH-Bibliothek. doi:10.3929/ethz-a-006481716
- Lux, C. (1999). Den Wandel gestalten: veränderte Führungsstrategien und Qualifikationen. *Service im Wandel - Bestandssicherung, Elektronische Bibliothek, Veränderungsmanagement*. Karlsruhe: ASpB/sektion 5 im DBV.
- Neubauer, W. (2005). Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management und Controlling - Tätigkeitsbericht zur Arbeitsperiode 2003-2005 der Managementkommission des DBV. *Bibliotheksdienst*, 12, 1618-1621.
- Ohler, L. A. (2006). The Keys to Successful Change Management for Serials. *The Serials Librarian*, 51(1), 37-72. doi:10.1300/J123v51n01
- Paton, B., Beranek, L. & Smith, I. (2008). The transit lounge: a view of organisational change from a point in the journey. *Library Management*, 29(1/2), 87-103. doi:10.1108/01435120810844676
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2008). *Change Management - A Guide to Effective Implementation*. Los Angeles, London, u.a.: Sage.
- Petersen, D. (2011). *Den Wandel verändern: Change-Management anders gesehen*. Wiesbaden: Gabler.
- Plassmann, E. (Ed.). (2006). *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland*. Wiesbaden: Harrassowitz.
- Plößnig, V. (2010). *Change Management an Universitätsbibliotheken: Unterschiedliche Methoden der Durchführung und deren Erfolg*. <http://othes.univie.ac.at/15257/> (Zugriff am 05.11.2011).
- Pollalis, Y. a. (1996). A Systemic Approach to Change Management. *Information Systems Management*, 13(2), 19-25. doi:10.1080/10580539608906983
- Popescu, M. Corneanu, E. & Helerea, E. (2009). Change Management in the University Library. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries - Theory and Applications: Proceedings of the International Conference on QQML 2009* (S. 58-65). Singapore; Hackensack (NJ): World Scientific.
- Reiß, M. (1997a). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. von Rosenstiel, & A. Lanz (Eds.), *Change Management - Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reiß, M. (1997b). Instrumente der Implementierung. In M. Reiß, L. von Rosenstiel, & A. Lanz (Eds.), *Change Management - Programme, Projekte und Prozesse* (S. 91-108). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reiß, M., Rosenstiel, L. von, & Lanz, A. (Hrsg.). (1997). *Change Management - Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. *Change Management - Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191-212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rupp, J. (2009). Veränderungsmanagement in Bibliotheken - erfolgreiche Maßnahmen. *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie - Sonderbände*, 96 (97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008), 323-332.
- Schäffler, H. (2004). How to organise the digital library: reengineering and change management in the Bayerische Staatsbibliothek, Munich. *Library Hi Tech*, 22(4), 340-346.  
doi:10.1108/07378830410570449
- Scott, W. R. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Simon, W. (2009). *Managementkonzepte von A – Z: Managementtheorien Führungsstrategien Führungstools*. Offenbach: Gabal.
- Singh, J. (2009). Leadership Competencies for Change Management in Libraries□: Challenges and Opportunities. *Harvard Business Review*, 310-313.
- Smith, I. (2008). People management – be bold! *Library Management*, 29(1/2), 18-28.  
doi:10.1108/01435120810844612
- Steinkellner, P. (2007). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Thom, N. & Ritz, A. (2008). *Public Management - Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4th ed.). Wiesbaden: Gabler.
- 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 twenty-first century university library: A case study of change at the University of New South Wales Library. *Library Management*, 28(8/9), 450-459.  
doi:10.1108/01435120710837747
- Werner, K. U. & Fansa, J. (2009). Change Management: Potenziale und Risiken des Bibliotheksbauprozesses. In P. Hauke & Werner (Hrsg), *Bibliotheken bauen und ausstatten (Bibliotheksbau)* (S. 132-139). Bock & Herchen Verlag. <http://edoc.hu-berlin.de/miscellanies/bibliotheksbau-30189/132/PDF/132.pdf> (Zugriff am 05.11.2011).
- Williamson, V. (2008). Relationships and engagement: The challenges and opportunities for effective leadership and change management in a Canadian research library. *Library Management*, 29(1/2), 29-40. doi:10.1108/01435120810844621
- <http://scoap3.org/> (Zugriff am 12.11.2011).
- <http://www.library.unsw.edu.au/about/corporate/orgchart.html> (Zugriff am 12.11.2011).
- <http://www.openarchives.org> (Zugriff am 15.11.2011).