

3.6.2 Innovationen initiieren und Veränderungen zum Erfolg bringen

*„love it – change it – or leave it“
(Empfehlung aus Managerseminaren)*

*„Verändern ist das Schwierigste was es gibt.“
(Ruud Lubbers, ehem. holländische Ministerpräsident – zit. n. Bruijnzeels 2003, 8)*

3.6.2.1 Ist Veränderung möglich? Theoretischer Exkurs und Irritation

Klassische Managementüberlegungen gehen zwangsläufig davon aus, dass organisatorische Reformen und Veränderungen im Sinne von Anpassungen an neue Anforderungen durchaus möglich und erfolgversprechend sind. Der Blick in die Literatur verschiedenster Managementschulen lässt jedoch Zweifel aufkommen. Zumindest scheint es keine Patentrezepte zu geben, denn immer wieder erblicken neue Ansätze, die sich unter dem Label von ‚Change Management‘ subsumieren lassen, das Licht der Welt (vgl. Demmer 2001, 75-83) und keiner davon geht mit dauerhaften Erfolg in die Managementpraxis ein.

**keine
Patentrezepte**

Aber auch die weniger modische Betriebswirtschaftslehre hat eine Reihe von Empfehlungen parat, wie ‚optimierte Produktion und Forschung‘, ‚Motivation der Mitarbeiter‘, ‚effizientere Informationssysteme‘ oder ‚Marktforschung‘ bis hin zu ‚business‘ oder ‚competitive intelligence‘ (= Unternehmensspionage i.w.S), die man entweder intuitiv schon wusste, oder die, wie das ‚Lean Management‘ (meist verstanden als ‚entschlackende Sparmaßnahme‘), oft eher kontraproduktiv wirken.

Gleichzeitig steht die Soziologie grundsätzlichen organisatorischen Reformmöglichkeiten zunehmend skeptisch gegenüber (vgl. Luhmann 2001, 334). Das organisatorische Managementproblem, dass sich mit dem Wunsch nach Veränderung ausdrückt, fasst Luhmann wie folgt zusammen: „Wenn es überhaupt

**Wunsch nach
Veränderung
etwas
Paradoxes**

eine Funktion hat Regeln zu bilden, [das heißt durch Management einen ‚organisatorischen‘ Rahmen zu schaffen, Anm. HCH] kann es nicht zugleich sinnvoll sein, unter klingenden Namen wie Reform oder Innovation oder Lernen die Änderung der Regeln zu empfehlen.“ (ebd., 335) Reformbestrebungen bzw. der Wunsch nach Veränderung von Organisationen scheinen etwas Paradoxes an sich zu haben, was wir ja an der aktuellen Politik täglich erleben können: „Sobald die Reformabsicht bekannt wird, wird die Situation unübersichtlich.“ (ebd., 333)

**Organisationen
als Unsicher-
heitsabsorption**

Der Soziologe Niklas Luhmann beschreibt Organisationen als soziale Systeme, „die in einer für sie intransparenten Welt Unsicherheit in Sicherheit transformieren.“ Sie bzw. ihre Mitglieder machen das willentlich in teilweise langwierigen Entscheidungsprozessen: „Damit legt sich die Organisation auf eine Welt fest, die sie selber konstruiert hat und an die sie glaubt, weil sie das Resultat ihrer eigenen Entscheidungsgeschichte ist.“ (Luhmann 2000, 215f). In diesem Zusammenhang wird ‚Innovation‘ schon ‚systemimmanent‘ problematisch: „Gesehen unter dem Gesichtspunkt von Unsicherheitsabsorption und auch unter dem Gesichtspunkt von Managerkarrieren muss Innovation als ein ziemlich törichtes Verhalten beurteilt werden [...]“. (ebd., 218f)

Betrachtet man Bibliotheken und die Bibliothekswelt als Organisation durch diese Brille, ergibt sich ein gewisses Erklärungspotenzial für die aktuelle Situation, die geprägt zu sein scheint von einem Reformstau und der Suche nach dem archimedischen Punkt zum Ansetzen von Innovation. Viel geübte Praxis gerade auch im öffentlichen Bereich ist ja bekanntlich, eine nicht mehr funktionierende Institution schlichtweg zu schließen (von außen) und eventuell mit neuem Personal ‚auf freiem Terrain‘ neu zu gründen. Vor allem bei technisch bedingten Veränderungen, wie wir sie zur Zeit erleben, kommt es häufig vor, dass ein neues oder freies Marktgebiet zumindest in der Anfangsphase auch von neuen (jungen) Unternehmen besetzt wird.

Für die traditionellen Akteure entsteht die Frage, „ob man bei auftretenden Schwierigkeiten oder sonstigen negativen Erfah-

rungen die Bemühungen um das ursprüngliche Projekt verstärkt, weil es wenigstens als akzeptiertes Projekt Sicherheit geboten hatte, oder ob man aufgibt.“ (Luhmann 2000, 218) Genau dies kann man gegenwärtig in der Diskussion um die Einrichtungen der klassischen Informationswelt verfolgen: zurück zu den Wurzeln z.B. der „Erschließung“ gegen die Ontologen der Internet-Welt oder verstärktes Bestreben um interne Innovationsfähigkeit, um diese neuen Entwicklungen und die „Wucht des Wandels“ (Umlauf) aufnehmen zu können. In der aktuellen Situation beschleunigten Wandels der Informationsgesellschaft bedeutet ‚Aufgeben‘ für Bibliotheken und Informationseinrichtungen schon ein geringes Nachlassen in der Aufmerksamkeit bezüglich technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen. Für unsere Organisationen scheint in besonderem Maße zu gelten, was Luhmann weiter ausführt:

Schon ein geringes Nachlassen in der Aufmerksamkeit bedeutet „aufgeben“

„Sicher gibt es Organisationen, die mehr als andere mit Gegnern und mit Risiken zurechnen haben [... und] mehr als andere eine Philosophie der Unsicherheitsabsorption benötigen und damit eine Selbstbeobachtung zweiter Ordnung einrichten müssen. Ein traditionsreicher Ausdruck dafür ist ‚Kritik‘. Aber das mag, ebenso wie ‚Innovation‘, zu stark an die Erwartung von Verbesserungen gebunden sein und dann allzu leicht beweispflichtig gemacht werden“ (Luhmann 2000, 219). Die Geschichte der Bibliotheks- und Dokumentationswelt zeigt, dass Kritik und selbstkritische Reflexion – durch die perpetuierte Krise der ewigen Publikationsflut? – nicht auf fruchtbaren Boden fallen (vgl. z.B. unlängst Wiegand 1999).

Kritikfähigkeit ist wie fundierte Selbstreflexion ein schwieriges Unterfangen. Dies auch noch in Krisenzeiten einzufordern und daraus den Wandel initiieren zu wollen scheint unmöglich. So „könnte es sich empfehlen, die vorbehaltlose Befürwortung von Innovation (in gut gemeintem Verständnis) zu ersetzen durch die Empfehlung, angesichts der ohnehin laufenden Unsicherheitsabsorption die Irritabilität der Organisation zu erhalten und zu pflegen.“ (Luhmann 2000, 219) Mit anderen Worten, der poten-

tielle Wandel muss (mit Selbstreflexion) ‚auf Dauer gestellt‘ werden und schon vor der Krise da sein.

Der soziologische Theoretiker Luhmann schlussfolgert: „Die Irritation muss dann in systeminternen Arbeitsgängen zunächst als Information aufbereitet werden: als Unterschied, der einen Unterschied macht; und erst daraufhin kann über eine innovative Strukturänderung und über ihr Ausmaß, über halbherzige oder über radikale Neuerungen entschieden werden. Aber Irritation zahlt sich nicht nur in Form von Innovation aus, sondern vor allem dadurch, dass sie überhaupt zur Entscheidung zwingt und das dann auch geprüfte und abgelehnte Innovationen (‚für die die Zeit noch nicht reif ist‘) im Systemgedächtnis aufbereitet werden.“ (ebd., 220) Wir werden in den folgenden Abschnitten sehen, dass genau dies eine (langfristig) erfolgversprechende Strategie sein kann, Innovationen zu fördern und Veränderungen zu implementieren.

3.6.2.2 Bibliothek als Motor für Innovation

**Wandel und
Innovation –
für Bibliotheken
zwei
Perspektiven:
als Subjekt und
als Objekt**

Das Thema Wandel und Innovation hat für Bibliotheken und Informationseinrichtungen zwei ganz unterschiedliche Perspektiven. Zum einen sind Bibliotheken selber Organisationen die des Wandels bedürfen. Zum anderen setzt sich aber zunehmend die Erkenntnis durch, dass Information und Wissen über externe Veränderungsprozesse und interne Ressourcen eine grundlegende Voraussetzung sind für organisatorischen und auch gesellschaftlichen Wandel. Diese zweite Perspektiven wurde schon vor fast 40 Jahren zu Beginn des Sputnik-Zeitalters durch den so genannten Weinberg Report thematisiert. In dieser von Präsident Kennedy in Auftrag gegebenen Studie wurde der westlichen Welt vor Augen geführt, dass sie den Wettlauf in den Orbit hätte gewinnen können, wenn man publizierte unzugängliche Informationen zielgerichtet ausgewertet hätte. In den Vereinigten Staaten wie auch einige Zeit später in Europa wurde daraus die Konsequenz gezogen, in verstärktem Umfang wissenschaftliche Literatur zu dokumentieren und Fachinformationssysteme auf-

zubauen. Die großen Fachinformationsdatenbanken könnten dabei im übrigen als erste Ansätze zu den heute diskutierten Digitalen Bibliotheken gesehen werden.

Immer wieder wird in unterschiedlichen Zusammenhängen darauf hingewiesen, dass die Volkswirtschaften, die besonders viel Wert auf Bildung und Wissen legen, auch die erfolgreicher sind. Das ist in letzter Zeit besonders deutlich gemacht worden durch die PISA Studie, aber die Geschichte der Fachinformation und der Stellenwert von Bibliotheken in den Vereinigten Staaten, z. B. als Public Library, scheint Ähnliches zu belegen. Was hier in volkswirtschaftlicher Perspektive angedeutet wird, thematisiert die Betriebswirtschaftslehre und die tagesaktuelle Managementliteratur in letzter Zeit ebenfalls verstärkt unter den Stichworten ‚Lernende Organisation‘, Wissensmanagement und auch im Bereich der Balanced Scorecard oder des Qualitätsmanagements.

Das Qualitätsmanagement hat bekanntlich auf der Suche nach mehr Nachhaltigkeit eine Entwicklung durchgemacht von der reinen Prozessorientierung im Zusammenhang mit der ISO 9000 Norm zu Qualitätsbegriffen, wie sie die z.B. von der European Foundation of Quality Management (EFQM) entwickelt wurden, in denen die Perspektiven ‚Mitarbeiterorientierung‘ und ‚Berücksichtigung der gesellschaftlichen Wirkung‘ zunehmend eine Rolle spielen bei der Frage, was ein qualitativ hochwertig arbeitendes Unternehmen leisten muss (vg. Kap. 3.5.4). Selbst das sonst sehr rationale strategische Management, das nach handfesten Indikatoren sucht zur Messung von Zielerreichung (vgl. Kap. 3.3.5; 3.3.6), hat sich bei dem Versuch der Konzentration auf die wesentlichen Indikatoren, in der Technik der ‚ausgewogenen Kennzahlentafeln‘ (Balanced Scorecard) in der vierten Tafel ‚Potenziale und Zukunftssicherung‘ zu relativ weichen Indikatoren durchgerungen, die Motivation und Wissenskapital der Mitarbeiter messen sollen.

Qualitätsmanagement

Balanced Scorecard

So beschreiben Thomas Davenport und Laurence Prusak in ihrem Klassiker zum Wissensmanagement, „Wenn Ihr Unterneh-

Wissensmanagement

**Zusammenhang
zwischen
Informations-
reichtum und
Beweglichkeit
einer
Organisation**

men wüsste was das alles weiß...“ genau diesen „eiligen Bedarf“ nach „etwas Grundlegenderem – nach einem irreduziblen und für Performance, Produktivität und Innovation entscheidenden Wettbewerbsvorsprung“ (S.14) nach dem viele der bisher angebotenen „Managementkonzepte ihr Versprechen nicht gehalten haben“. Das Thema Wissen führt die beiden direkt zur Bibliothek als einem wesentlichen, innovationsfördernden Bestandteil des Unternehmens. Die Welt der Bibliotheken und Informationseinrichtungen nimmt diese vom Management dargebotene Hand nur zögerlich auf (vgl. Hobohm 2003), obwohl doch immer wieder der Zusammenhang zwischen Informationsreichtum und Beweglichkeit einer Organisation empirisch belegt werden kann und belegt wurde (Koenig 2001) – im Großen wie im Kleinen.

Die Rolle von Bibliotheken und Informationseinrichtungen in der ‚lernenden Organisation‘ (einem vom ‚change management‘ selbst hervorgebrachten Thema) bzw. in der lernenden Gesellschaft und dem lebenslangen Lernen wird von der Informationswelt ebenfalls nicht immer mit dem notwendigen Nachdruck vertreten, der Bibliotheken und Informationseinrichtungen zum dem Motor der Informationsgesellschaft machen könnte, der er in anderen Ländern teilweise ist.

3.6.2.3 Bibliotheken und ihre gesellschaftliche Situation ändern

In dem Projekt ‚Bibliothek 2007‘ verfolgt die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände zusammen mit der Bertelsmann Stiftung das Ziel, herauszufinden, wie diese Situation in Deutschland verbessert werden könne. Dazu stellt sich genau die Frage des vorliegenden Kapitels: wie kann man Innovation und Veränderung initiieren? Bettina Windau fasst den Kern des Projektes zusammen:

**wie kommt
das Neue
in die Welt?**

„Die Frage lautet: wie kommt das Neue in die Welt? Wie entsteht im Bereich der öffentlichen Bibliotheken eigentlich Innovation? Oder ist vielleicht sogar jegliche Tätigkeit im öffentlichen

Bereich aufgrund der dort üblichen umfangreichen und oft zeitraubenden Meinungsbildungsprozesse und Abstimmungsnotwendigkeiten sozusagen per se wenn nicht unbedingt innovationshemmend so aber doch zumindest nicht innovationsförderlich?“ (Windau 2003).

Der zweite, politische Aspekte soll uns hier weniger beschäftigen. Er scheint in der aktuellen Föderalismus-Diskussion mit aufgegriffen zu werden. Auch das Projekt Bibliothek 2007 hat hierzu (bis jetzt) noch wenig Antworten gefunden. Vielmehr dreht es sich vorwiegend um die Frage wie Innovationen zu initiieren seien.

**wenig
Antworten**

Es werden von Windau mögliche Ursachen für Innovation genannt und befragt. Ist es:

- die Kreativität des Einzelnen?
- oder analytisches Hinterfragen und neu Zusammensetzen?
- der Führungsstil (Verantwortung und Delegation)?
- eine risikofreundliche Fehlerkultur?
- unangenehmer Veränderungsdruck?
- das Quentchen Angst?
- der Wettbewerb?
- die Not, die erfinderisch macht!?

Für jeden dieser genannten Punkte gibt es Ansätze von Managementberatern, die ihn aufgreifen und als Schlüssel zum Erfolg definieren. Der archimedischer Punkt scheint aber nicht dabei zu sein. Vielmehr so Windau, scheinen es weiche Faktoren zu sein, die Innovation fördern:

**weiche
Faktoren**

- „Inspiration, Lernen und besonders das solide Ausformulieren und Erarbeiten eines Gedankens [muss] oft genug durch eine gewisse Unabhängigkeit von den Mühlen des Broterwerbs gestützt werden!“
- Innovation braucht eine Umgebung der inspirierenden Konversation!
- kreative Gespräche!
- steter und systematischer Austausch auf hohem Niveau!
- das kollegiale Hinterfragen der eigenen Gedanken und Ideen, verbunden mit einem gemeinsamen Ziel!

Als Beispiel führt Bettina Windau das Projekt der Bertelsmann Stiftung „Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken“ an, in dem sich genau dieses Klima schaffen ließ. In diesem Kontext ergibt sich aus ‚Best Practice Studien‘ zu fünf Ländern weltweit folgende Kriterienliste auf der Suche nach der innovationsfördernden gesellschaftlichen Bedingungen für Öffentliche Bibliotheken (Windau 2003, 5):

- eine klare Definition von Auftrag und Rolle der Bibliotheken bei allen Stakeholdern – „das gemeinsame Ziel ist es, das Innovation erst möglich macht!“
- „Verankerung der Bibliotheken im Bildungssystem“
- eine Verbindlichkeit für das Bibliothekswesen: „planbarer Rahmen“ (in der englischen Fassung des Vortrags heißt es passender: „commitment“: Selbstverpflichtung)
- „Kooperation und Vernetzung: gepaart mit klaren Leistungsanforderungen und Anreizmechanismen“
- „das Vorhandensein einer Institution, deren Aufgabe [...] das innovative Gestalten von Entwicklungsstrategien und der die Befähigung zu und Beförderung von Innovation sozusagen oberster Lebenszweck ist.“ (im englischen Text: „innovation engine“ ‚Innovationsmaschine‘)

**Es bedarf einer
Institution
als Innovations-
maschine**

Es ist interessant zu sehen, wie aus der institutionenpolitischen und eher praktischen Perspektive der Verbände und der Bertelsmann Stiftung genau die eingangs skizzierten Forderungen der Theorie nach Reflexion und Diskurs („Selbstbeobachtung zweiter Ordnung“) und kreativem Freiraum („Irritabilität“) als mögliche Lösung eines Reformstaus entwickelt wird.

Das ähnlich gelagerte holländische Projekt „Bibliotheken 2040 – Die Zukunft neu entwerfen“ ist hierbei grundsätzlich anders vorgegangen. Es wurde nicht nach Instrumenten und politischen Prozeduren gefragt, sondern bei dem Bedürfnis, die Gegenwart zu begreifen, das Objekt der Begierde (die Bibliothek der Zukunft) selber thematisiert: „Es ist nicht so, dass es Vergangenheit und Zukunft wirklich gibt. Das sind Hilfskonstruktionen [...] um das Heute besser verstehen zu können. Auch wenn sich viel

verändert hat, die Zukunft gibt es nicht. Wir können die Zukunft nur dazu benutzen, das heute besser zu verstehen. Wenn das so ist, was machen wir dann morgen? Verändern, weil sein muss?“ (Bruijnzeels 2003, 9). Der wesentliche Unterschied zum deutschen Zukunftsprojekt liegt darin, dass hier die Bibliotheksinitiative mit dem politischen Projekt der Erneuerung der Region Brabant gekoppelt werden konnte. Hier scheinen Politik und Bibliotheken ganzheitlicher, systemischer – zumindest in die gleiche Richtung – zu denken.

Zukunft gibt es nicht wirklich

3.6.2.4 Grundbedingungen für Innovation und Veränderung

Die praktische Erfahrung lehrt uns, dass die „meisten“ Initiativen zu Veränderungsprozessen scheitern. Es reicht offenbar nicht aus (u.a.): ein durchdachtes Planungs-Konzept mit wirkungsorientierter Steuerung zu haben, einzelne spezifische Managementinstrumente (im Beispiel des Neuen Steuerungsmodells: Controlling, Kosten- Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement) einzuführen und den operativen Umgang mit den neuen Instrumenten zu vermitteln. Es besteht ein gewisser Konsens darüber, dass zur Innovationsfähigkeit neben einer soliden Basis an Kenntnissen und Fertigkeiten eine kreative Intelligenz und vor allem Engagement und (intrinsische) Motivation gehören. Das Thema ‚Motivation‘ ist ein in allen Bereichen des Managements immer wiederkehrendes Problem. Es gehört zur Personalführung genauso wie zum strategischen Management. Leitmodelle hierzu sind die Maslow’sche Bedürfnispyramide, Herzbergs Unterscheidung von Motivatoren und Hygienefaktoren (vgl. Kap. 3.1.3) oder das Führungsgitter (‚leadership grid‘) von Blake und Mouton (vgl. Kap. 3.1.7).

Die meisten Veränderungsprozesse scheitern

Bedürfnispyramide

Abraham Maslow wies schon früh darauf hin, dass Motivation verschiedene Grundlagen und Antriebe haben kann, die aufeinander aufbauen. Sind gewisse primäre Grundlagen wie das Bedürfnis nach Broterwerb und Sicherheit nicht erfüllt, so kann man mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass es zu geringerer Mitarbeitermotivation kommt. Frederick Herzberg

**Hygiene-
faktoren**

fügte dem hinzu, dass es Faktoren gibt, die zwar selber nicht wirklich motivieren, deren Fehlen aber dem Engagement und der Motivation abträglich sind. Er nannte diese Hygienefaktoren, zu denen z.B. die mangelnde Vermittlung der Unternehmenspolitik gehören, die praktischen Arbeitsbedingungen oder Gehalts- und Statusfragen aber auch Probleme im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen mit Kollegen und in der Hierarchie. Stimmen diese Basisfaktoren – diese meist ‚materialistischen‘ Banalitäten – nicht, dann wird man Schwierigkeiten haben, innere Motivation und Engagement (zumindest auf Dauer) aufzubringen. Dies wird man aus der eigenen Position sicher in vielen Fällen nachvollziehen können. Johan Olaison u.a. konnte in einer Studie an der Norwegian School of Management in Oslo empirisch belegen, dass die hehren Vorstellungen über selbstlose Bibliothekare im Dienste von Fortschritt und Innovation ohne eine monetäre Basis auch zum Scheitern verurteilt sind.

„leadership grid“

Der Mensch ist eben nicht nur ‚sachorientiert‘ am Fortkommen der eigenen Institution interessiert, sondern auch (zunächst) an der eigenen (physischen) Existenz (Maslow) und am eigenen sozialen Umfeld (Herzberg). Sicher gibt es selbst im Bereich der Hygienefaktoren Kompensationsmöglichkeiten, aber man wird die Hygienefaktoren insgesamt in der aktuellen Diskussion um die Notwendigkeit von Reformen in Deutschland eben nicht grundsätzlich vernachlässigen können. Robert Blake und Jane Mouton machten daraus ein Führungsinstrument, das ‚leadership grid‘, an dem die Führungspersönlichkeit zunächst ihren eigenen Stil zwischen Aufgaben- und Personenorientierung in einem 9x9-Felder Raster verorten kann, um dann anzustreben – so die Botschaft – möglichst hohe ausgewogene Werte in beiden Dimensionen in der eigenen Organisation zu erreichen (vgl. auch Frankenberger 2004).

Vision

Der Wunsch nach Innovation und Veränderung ist aber – wie wir oben gesehen haben – meist ein sehr grundsätzlicher, der wie im strategischen Management begleitet ist (bzw. sein sollte) von einer Vision (s. Bibliothek 2040), die verhindert, dass es sich nur um kurzfristige operationale Änderungen handelt.

Grundbedingungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen sind also

- Zielorientierung (wohin soll die Reise gehen?)
- Orientierung auf Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit (die Reise soll lange dauern!)
- ganzheitliche Betrachtung der Organisation (der ganze Zug, der ganze Bus...)
- adäquate Berücksichtigung der persönlichen Fähigkeiten und Motivationen aller beteiligter Personen (... manche müssen öfter mal Pause machen – alle sollten im Boot bleiben können)
- „Kreativität“, „inspirierende“ Kommunikation und Selbstreflektion (Salonwagen und Tankstellen).

Nachhaltigkeit

**„inspirierende“
Kommunikation**

Change Management bedeutet: Veränderungsprozesse aus Unternehmensperspektive und auf Ebene der beteiligten Personen

- zu planen,
- zu initiieren,
- zu realisieren,
- zu reflektieren und
- zu stabilisieren

Change Management ist

- ein Prozess der kontinuierlichen Planung und Realisierung von tief greifender Veränderung.
- Dabei ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation notwendig.
- Im Zentrum aller Aktivitäten steht der Mensch (sowohl als Führungskraft oder Mitarbeiter).
- Dieser generiert, selektiert oder transferiert aufgrund seiner Fähigkeiten Wissen, mit dem Veränderungen begründet aber auch abgelehnt werden können.
- Die Ziele der Veränderung von Unternehmen und Einzelpersonen sind nicht unbedingt kongruent!

(vgl. Kostka/Mönch 2002)

Vor allem der Aspekt der Dauerhaftigkeit im Veränderungsmanagement hat dazu geführt, dass dieses sich mehr und mehr zu einer Theorie der Lernenden Organisation wandelte. Tan und

**Grundbedin-
gungen für
lernbereite,
wandlungs-
fähige
Institutionen**

Higgins fassen dabei im Überblick aus einer großen Reihe von Studien die am häufigsten genannten Grundbedingungen für lernbereite, wandlungsfähige Institutionen zusammen. Sie bestätigen damit eine Reihe der im Projekt Bibliothek 2007 vermuteten Innovationselemente:

Charakteristika der Lernenden Organisation – in der Reihenfolge ihrer Bedeutung: (Tan/Higgins 2002)

- 1 eine gemeinsam getragene Vision
- 2 partizipativer Führungsstil
- 3 Weiterbildungsmöglichkeiten
- 4 positive Einstellung zum Lernen
- 5 Teamarbeit
- 6 kommunikative und Dialog-orientierte Atmosphäre
- 7 Vertrauen und Gemeinsamkeit
- 8 experimentierfreudiges und fehlertolerantes Klima
- 9 Mitarbeiter- ‚employee empowerment‘
- 10 Wissensmanagement Infrastruktur
- 11 Führungsstärke (‚leadership‘)
- 12 Spaß und befriedigende Arbeit
- 13 Kundenorientierung
- 14 Anpassungsfähigkeit
- 15 unbürokratische Strukturen

**Teamarbeit
und
fehlertolerantes
Klima**

Die einzelnen Elemente werden von den meisten sicher nachvollzogen werden können. Das wichtige daran ist jedoch das Ranking ihrer jeweiligen Bedeutung und der Hinweis darauf, dass die genannten Kriterien jeweils nicht alleine stehen können, sondern in Wechselbeziehungen stehen zu mehreren anderen Kriterien – wenn nicht zu allen. So wird sicherlich ‚Risikofreude‘ und ‚Fehlertoleranz‘ gepaart mit ‚Spaß an der Arbeit‘ eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen; sie wird aber unter dem Gesichtspunkt des erwähnten Führungsgitters zu einseitig auf der Personenorientierung laden.

Diese komplexe Sicht auf Veränderungsprozesse in Unternehmen findet bei Peter Senge („The 5th discipline“ (1990) + „The

Dance of Change“ (1999)) ihre derzeitige, relativ breit akzeptierte Zusammenfassung. Er versteht organisatorisches Lernen und Wandel als einen integrativen Prozess im Sinne der oben mit Niklas Luhmann eingeführten systemanalytischen Sicht. Seine ‚fünf Disziplinen‘ beim ‚Tanz des Wandels‘ sind:

- Selbstmotivierung (personal mastery)
- Hinterfragen mentaler Modelle (mental models)
- Antizipation einer gemeinsamen Vision (shared vision)
- Lernen im Team (team learning: Dialog & Diskussion)
- Systemdenken (systems thinking: vernetztes Denken)

Die fünfte und damit als wichtigste verstandene Aufgabe des Managements auf allen Ebenen ist das ‚systemische Denken‘, die ganzheitliche Sicht. Dies scheint auch insgesamt das schwierigste zu sein, wenn man es z.B. als über den eigenen Schatten springen versteht – oder um politisch zu werden als Denken über die eigene Legislaturperiode hinaus. Während die mittleren ‚Disziplinen‘ teilweise schon angesprochen wurden (so erinnert ‚Hinterfragen mentaler Modelle‘ an die oben eingeführte ‚Irritabilität‘ Luhmanns), ist ‚Selbstführung/Selbstmotivation‘ als die Basis lernenden Handelns, die bei jedem selbst beginnt, ebenfalls schwierig zu erfüllen. Mit Senge und anderen kann man insofern folgende persönliche Charakteristika definieren, die Innovation und Veränderung fördern:

- proaktiv handeln
- das Ziel vor Augen haben
- Zeitmanagement nutzen
- Win-Win-Denken
- wertschätzend kommunizieren
- Probleme gemeinsam kreativ lösen
- Selbstführung kontinuierlich verbessern

Die Herausforderung an das Management ist jedoch, diese beinahe grundlegenden ethischen Forderungen allen Personen in der Organisation zu vermitteln und sie dazu zu bewegen, diese auch anzuwenden. Dies mag im Einzelfall utopisch und idea-

Fünf „Disziplinen“ beim Wettkampf um Lernen und Wandel

Anforderungen an die Person

listisch erscheinen, der Ratschlag von Senge ist allerdings meist, es komme darauf an, den Anfang zu machen. Aber auch das ist sicher nicht einfach, allein wenn man die Kriterien ‚wertschätzend kommunizieren‘ und ‚Win-Win-Denken‘ betrachtet: wem fällt es schon leicht, jeden Mitmenschen positiv zu beurteilen und sich vorzustellen, welches wirkliche Beweggründe des Handelns des jeweiligen Gegenüber sind, so dass eine Kooperation zum gegenseitigen Vorteil gereichen könnte? Hier liegt sicher auch der Grund dafür, warum so viele Reformprojekte scheitern: weil die Menschen so sind wie sie sind.

3.6.2.5 Instrumente für Veränderungsprozesse

Die Tatsache, dass es sich bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen um sehr komplexe, an sehr grundlegende menschliche und ethische Fragen heranreichende Bereiche handelt, erklärt vielleicht auch, warum es so viele immer wieder neue Versuche gibt, hierbei dem Management konkrete Handreichungen für die Praxis zu liefern. Aus der Fülle der Vorschläge kristallisieren sich dennoch einige wenige Prinzipien heraus, aus denen sich praktische Anleitungen ableiten lassen.

Grundprinzipien des Managements von Veränderungen

Eine Reihe der Grundprinzipien des Managements von Veränderungen (Doppler/Lauterburg 2002, 148) erklärt sich aus dem oben gesagten:

1. Zielorientiertes Management
2. Keine Maßnahme ohne Diagnose
3. Ganzheitliches Denken und Handeln
4. Beteiligung der Betroffenen
5. Hilfe zur Selbsthilfe
6. Prozessorientierte Steuerung
7. Lebendige Kommunikation
8. Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

vier zentrale Bereiche

Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Steuerung und der Berücksichtigung von vier zentralen Bereichen:

1. Strategie Zielformulierung auf der Basis der aktuellen Rahmenbedingungen und der zu erwartenden Veränderung
2. Mensch Kulturentwicklung, individuelle Verhaltensmuster, Einstellungen, Werte der Organisation
3. Struktur Organisationsgestaltung und -entwicklung
4. Ausstattung Ressourcen, Technologien, Verfahren und Methoden, die die organisatorischen Abläufe bestimmen und unterstützen

Erst die gleichzeitige, ganzheitliche und ausbalancierte Berücksichtigung aller vier Bereiche unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten (Kunden, Mitarbeiter, Shareholder) eröffnet die Chance auf die Gestaltung eines erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozesses (vgl. Kosta/Mönch 2002, 16). Es wird häufig betont, dass für die Planung, Realisierung und nachhaltige Förderung von tiefgreifenden Veränderungen im Unternehmen

1. eine herausragende Führung
2. ein stufenweiser Veränderungsfahrplan
3. flexibel einsetzbare Methoden

benötigt werden. Die Betonung der ‚herausragenden Führung‘ (engl. ‚leadership‘) meint, dass Veränderungsprozesse in erster Linie von Führungspersonlichkeiten initiiert werden sollten, die schnell und kreativ auf neue Herausforderungen reagieren, indem sie:

‚leadership‘

- frühzeitig neue Tätigkeits- bzw. neue Geschäftsfelder erschließen
- Unternehmensstrukturen verändern
- Bedürfnisse bei Kunden wecken
- Schlüsselpositionen mit geeigneten Mitarbeitern besetzen
- Mitarbeiter für ihre neue Ideen begeistern

Tief greifende Veränderungen können jedoch nicht mehr wirklich von einer einzelnen, heldenhaften Persönlichkeit herbeige-

**Veränderungs-
führungs-
koalition**

führt werden, sondern müssen mit einer starken Veränderungs-
führungscoalition und schließlich von jedem einzelnen Mitar-
beiter vollzogen werden. Die strategische Ausrichtung des Pro-
zesses ist ein weiterer Erfolgsfaktor, denn nachhaltige Verände-
rung ist in einer Organisation nur tragbar, wenn allen Beteiligten
auf allen Hierarchieebenen klar ist, was das Ziel der Veränderung
sein soll. Dazu gehört auch, über Gewinner und Verlierer zu spre-
chen. Eine Klärung der vier Zielfelder ist dabei notwendig:

1. Ergebnisse / Wirkung: Was soll erreicht werden?
2. Produkte / Programme: Was muss dafür getan werden?
3. Strukturen / Prozesse: Wie muss es getan werden?
4. Ressourcen: Welche Ressourcen (finanziell, personell) wer-
den eingesetzt?

In vielen Fällen sind dazu in der Bibliothek oder Informations-
einrichtung umfassende Kommunikationsmaßnahmen notwen-
dig und manchmal lassen sich solche Prozesse auch nicht ohne
fremde Hilfe eines Moderators (Berater, befreundete Bibliothek
etc.) bewerkstelligen. Kann oder will man sich externe Hilfestel-
lung nicht leisten, so gibt es mittlerweile recht gut beschriebene
Techniken zur Analyse und Gestaltung von Unternehmenspro-
zessen, die man sich vielleicht zunächst testweise aus der Litera-
tur aneignen kann. (Hier jede einzelne aufzuführen und zu erläu-
tern würde den Rahmen sprengen.)

**Kreativitäts-
techniken**

Aus dem Bereich der sog. Kreativitätstechniken sind das
,Brainstorming' und das ,Mind-Mapping' häufig bekannt und
unterschätzt. Es lohnt sich, solche Verfahren vielleicht noch ein-
mal nachzulesen (z.B. bei Backerra 2002) und bei der nächsten
Gelegenheit wieder frisch in der nächsten Teambesprechung ein-
zusetzen. Ähnliche weniger bekannte Verfahren der Kreativität-
stechniken, die zum Einsatz kommen könnten, sind der ,mor-
phologische Kasten', der stark dem Aspekt der Analyse Rech-
nung trägt oder Verfahren aus dem Bereich der ,Synektik'
(Verknüpfung), die eher dem Hinterfragen mentaler Modelle bei
Senge entsprechen.

Aber auch andere klassische Kommunikations-, Moderations- und Visualisierungstechniken – manchmal als Qualitäts- oder Managementinstrumente zusammengefasst (vgl. Theden 2002; Brandt 2002) bieten erste Hilfe bei Problemlösungs- und teamorientierten Strukturierungsaufgaben. Genannt werden sollen nur kurz Techniken wie das ‚Paretodiagramm‘ und das ‚Ursache-Wirkungs-Diagramm‘, ‚Matrixdiagramme‘ oder ‚Portfolios‘. Mit dem Paretoprinzip, das besagt, dass 80 % der Auswirkungen eines Problems oft nur auf eine wenige (20%) Ursachen zurückzuführen sind, und den anderen Visualisierungsinstrumenten lassen sich zum Beispiel Prozesse der Prioritätenfindung unterstützen, die in ersten beiden Zielfeldern notwendig sind. Andere im engeren Sinne betriebswirtschaftliche Analyseverfahren kommen vielleicht eher bei der Bearbeitung der anderen Zielfelder zum Tragen. Im Informationsbereich wären u.a. konkret vorstellbar:

- SWOT – Stärken-Schwächenanalyse
- Argumentenbilanz
- Potenzialanalyse
- Szenariotechniken
- Nutzwertanalyse
- FMEA – Fehler-Möglichkeiten- und Ereignisanalyse
- FRAP – Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
- Beschwerdemanagement
- Kosten-Nutzen-Analyse
- IDEA – Impact Detection – Impact Assessment

Allen gemeinsam ist, dass sie zeigen, dass Kreativität und Innovationen nicht ‚vom Himmel‘ fallen, sondern Zeit und Freiraum brauchen. Selbst so einfache Dinge wie ‚Brainstorming‘ zur Ideenfindung sind, wenn sie erfolgreich angewandt werden sollen, nicht eine Sache einer halben Stunde. In diesem Zusammenhang wird häufig davon berichtet, wie das Unternehmen 3M Kreativität fördert: neben Information, Kommunikation und monetärer Beteiligung am Innovationserfolg steht hier ganz wesentlich die Forderung an die Mitarbeiter 15% ihrer Arbeitszeit eigenen Projekten zu widmen, die wenn möglich außerhalb

Qualitäts- oder Managementinstrumente

Kreativität und Innovation fallen nicht vom Himmel

des Unternehmens angesiedelt sein sollen. Im Bibliothekswesen diskutieren wir noch, ob wir formalisierte Weiterbildung in diesem Ausmaß zulassen können, aber vollständig kreative Freiräume zu schaffen im Umfang von fast einem Tag pro Woche erscheint uns gänzlich undenkbar. Entscheiden wir uns für konkrete Instrumente der Innovationsförderung müssen wir jedoch darauf gefasst sein, dass auch dies Zeit kostet und zwar dann gleich für ganze Teams.

3.6.2.6 Der Ablauf von Veränderungsprozessen

Neben der Einhaltung der Zielorientierung und dem Einbinden einer ‚Führungscoalition‘ sowie dem analytischen und strukturierenden Einsatz teamorientierter Managementtechniken ist es wichtig, sich einen Ablaufplan des intendierten Veränderungsprozesses vor Augen zu halten (in Anlehnung an Kostka 2002, 20ff). Man kann von sieben Stufen der Gestaltung des Prozesses ausgehen:

sieben Stufen der Gestaltung des Prozesses

1. Stufe: Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen

- Relevante Frage: Wo stehen wir?
Welche Potenziale gibt es?
- Ziel: Kenntnis über das relevante Umfeld
und die interne Situation
- Methode: Moderations- und Kreativitätstechniken,
EFQM, Qualitätsmanagement

2. Stufe: Visionär führen und messbare Strategie entwickeln

- Relevante Frage: Wohin wollen wir uns verändern?
- Ziel: Vision entwickeln, Ziele klar formulieren,
Kennzahlen definieren
- Methode: Leitbild, Balanced Scorecard
(vgl. vierte Tafel)

3. Stufe: Vision und Strategie kommunizieren

- Relevante Frage: Wie werden Informationen optimal vermittelt?
- Ziel: Vertrauensvolle und zielgerichtete Information und Kommunikation
- Methode: Integrative Kommunikation, ‚Öffentlichkeitsarbeit nach innen‘

4. Stufe: Kurzfristig sichtbare Erfolge planen

- Relevante Frage: Wie werden erste Erfolge sichtbar gemacht?
- Ziel: Veränderungen aufzeigen, Motivation fördern
- Methode: Projektmanagement

5. Stufe: Prozessorientierte Steuerung

- Relevante Frage: Wie werden die Prozesse beschrieben und optimiert?
- Ziel: Transparenz der Prozesse, Prozessoptimierung
- Methode: Prozessmanagement, Netzplantechnik, Balanced Scorecard als Ganzes: Indikatoren

6. Stufe: Veränderungen institutionalisieren

- Relevante Frage: Wie wird der Veränderungsprozess institutionalisiert und Mitarbeiter eingebunden?
- Ziel: Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren, Identifikation mit den neuen Zielen, Rollen und Aktivitäten herstellen
- Methoden: Personalentwicklung, TQM

7. Stufe: Neue Verhaltensweisen kultivieren

- Relevante Frage: Wie wird die mentale Veränderung gewährleistet?
- Ziel: Selbstverantwortliches Handeln und gute Arbeits-Beziehungen fördern
- Methode: effektive Selbstführung, ‚lernende Organisation‘

Der erwähnte hohe Prozentsatz gescheiterter Innovationen hat zu einer großen Zahl von Analysen und Vermutungen geführt, warum organisatorische Veränderungsversuche scheitern (unabhängig von den eingangs erwähnten theoretischen Prämissen und Paradoxien). In diesem Zusammenhang ist die Literatur recht ergebnisreich und man kann versuchen, aus den Fehlern anderer zu lernen.

zehn Gründe für den Widerstand gegen Veränderung

So beschreiben Robert Stueart und Barbara Moran in ihrem Standardwerk des Bibliotheksmanagements zehn Gründe für den Widerstand gegen Veränderung (2002, 21-23)

- 1 Mitarbeiter verstehen das Anliegen nicht
- 2 Mitarbeiter sind nicht informiert
- 3 die Gewohnheiten und Sicherheiten der Mitarbeiter sind bedroht
- 4 Mitarbeiter sind mit dem Status Quo zufrieden
- 5 Mitarbeiter erworbene Rechte und spezifische Ansichten über das was getan werden muss
- 6 die Geschwindigkeit mit der der Wandel auftritt erzeugt Spannungen
- 7 Beharrungsvermögen
- 8 die Organisation ist noch nicht bereit für den Wandel
- 9 schnelle Technologieentwicklung und gesellschaftlicher Wandel machen manche Personen ‚überflüssig‘
- 10 Wandel ist schwierig einzuführen

Barrieren

Als konkrete Barrieren für den Erfolg von Veränderungsprozessen werden fünf Elemente genannt (Stueart/Moran 2002, 8):

- 1 die Dringlichkeit des Wandels kann nicht vermittelt werden
- 2 eine klare Zielorientierung fehlt
- 3 konkrete Hindernisse werden nicht beseitigt
- 4 der Wandel kann nicht in der Unternehmenskultur verankert werden
- 5 der Ablaufplan kann nicht eingehalten werden

Aus etwas anderer Perspektive kann man zusammenfassen, dass Veränderungsprozesse i.d.R. nicht an sachlich-fachlichen Fakto-

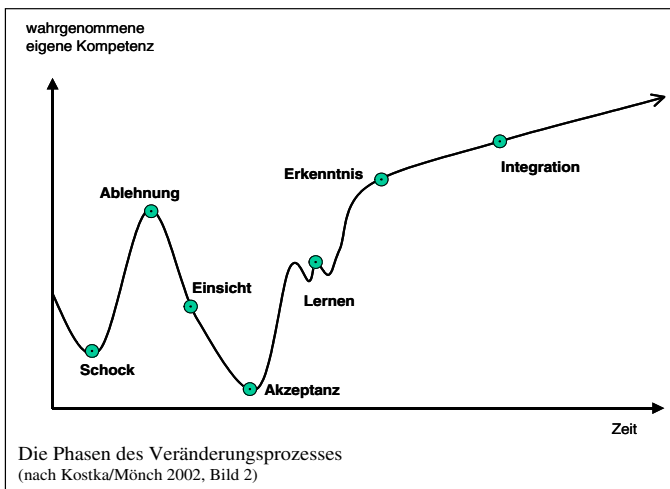
ren scheitern (z.B.: Einsatz von Hard- und Software), sondern an mental-kulturellen Barrieren, wie:

- fehlendes bzw. mangelndes Problembewusstsein
- fehlendes Netzwerk zwischen Veränderern d.h. mangelhafte Kommunikation zwischen allen Betroffenen
- fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte (Führungskräfte sollten Veränderungsmotor sein)
- mentale bzw. system-immanente Blockaden wie Angst vor Macht- oder Prestigeverlust, Konflikte mit der bestehenden Organisationskultur
- kurzfristige Erfolgsorientierung ohne langfristige Zielorientierung
- Inkonsequentes Konzeptverständnis
- passive bzw. aktive Widerstände gegen Veränderungsmaßnahmen (Angst, Eigeninteresse)

Veränderungsprozesse scheitern an mental-kulturellen Barrieren

Besonders einleuchtend ist die Beschreibung der Entwicklungskurven von Veränderungsprozessen in Form von Klima- und Selbsteinschätzungskurven. Man kann den ‚Lebenslauf‘ von Veränderungsprozessen wie folgt in 7 Phasen einteilen (u.a. in Anlehnung an Kostka 2002, 11f):

Veränderungsprozesse



1. Phase: Schock, Überraschung

Hier findet die Konfrontation mit den unerwarteten Rahmenbedingungen statt. Manchmal Euphorie der Beteiligten.

2. Phase: Verneinung, Ablehnung

Werte und Paradigmen werden aktiviert, die die Überzeugung stärken, dass eine Veränderung als nicht zwingend notwendig erscheint (wahrgenommene eigene Kompetenz steigt). Aus der Sicht des Veränderungsprozesses: Konzeptkrise und Katastrophenszenarien.

3. Phase: Rationale Einsicht

Notwendigkeit zur Veränderung erkannt, wodurch die eigene Kompetenz absinkt. Es werden Lösungen gesucht, die auf kurzzeitigen Erfolg zielen, aber nur die Symptome behandeln. Der Wille, eigene Verhaltensweisen zu verändern, ist in dieser Phase nicht vorhanden. Das Projekt befindet sich an einem Wendepunkt.

4. Phase: Emotionale Akzeptanz

Diese Phase wird auch als Krise bezeichnet, die sowohl Chancen als auch Risiken in sich bietet. Wird die Bereitschaft geweckt, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen können ungenutzte Potenziale unter den veränderten Rahmenbedingungen erschlossen werden. Erwartung des Durchbruchs.

5. Phase: Ausprobieren, Lernen

Die emotionale Akzeptanz zur Veränderung setzt die Bereitschaft für einen Lernprozess in Gang. Über Erfolge und Misserfolge beim Experimentieren wird die neue eigene Kompetenz erlernt. Vereinzelte Rückschläge.

6. Phase: Erkenntnis

Beim Üben werden immer mehr Informationen gesammelt. Diese geben Aufschluss darüber, in welchen Situationen die neuen Verhaltensweisen angemessen sind. Ggf. kommt es Umsetzungskrisen.

7. Phase: Integration

Die neuen Denk- und Verhaltensweisen werden völlig integriert, so dass sie als selbstverständlich erachtet und weitgehend unbewusst vollzogen werden. Phase der Verankerung und der Gegensteuerung bei Tendenzen zum Rückfall in gewohnte Bahnen.

Ist man sich dieser Mechanik bewusst, so kann man das ‚Schwungmoment‘ des Veränderungsprozesses (Senge 1999) zur Nachhaltigkeit führen – so man denn all die anderen Variablen der Organisationsentwicklung ebenfalls im Blick und im Griff hat ...

3.6.2.7 Literatur

Argyris, Chris; Schon, Donald: Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

Backerra, Hendrik; Malorny, Christian; Schwarz, Wolfgang: Kreativitätstechniken: kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern, die K7, 2. Aufl., München: Hanser, 2002.

Brandt, Thomas: Projektcontrolling. Verbesserungsprojekte analysieren und bewerten, München: Hanser, 2002.

Bruijnzeels, Rob; van Tiggelen, Nicole: Bibliotheken 2040. Die Zukunft neu entwerfen, Bad Honnef: Bock+Herchen, 2003.

Clayton, Peter: Implementation of Organizational Innovation. Studies of Academic and Research Libraries, San Diego: Academic Press, 1997.

Davenport, Thomas H.; Prusak, Lawrence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, 2. Aufl., Landsberg am Lech: moderne industrie, 1999.

Demmer, Christine; Hoerner, Rolf: Heiße Luft in neuen Schläuchen : ein kritischer Führer durch die Managementkonzepte, Frankfurt/M.: Eichborn, 2001.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt/M. etc.: Campus, 2002.

Frankenberger, Rudolf: Strategien zur Einführung organisatorischer Neuerungen. In: Die moderne Bibliothek, hrsg. v. Rudolf Frankenberger und Klaus Haller, München: Saur, 2004, S. 159-165.

Hobohm, Hans Christoph: Auf dem Weg zur lernenden Organisation. Neue Managementkonzepte für die Digitale Bibliothek. In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 21 (1997), 293-300

Hobohm, Hans-Christoph (Hrsg.): Knowledge Management. Libraries and Librarians Taking Up the Challenge, München: Saur, 2004. (IFLA publications; 108)

Koenig, Michael E. D.: Information Service and Productivity: A Backgrounder. In: Knowledge Management For The Information Professional, hrsg. v. Michael E. D. Koenig und T. Kanti Srikanataiah, Medford: Information Today, 2000, S. 77-97.

Kostka, Claudia; Mönch, Annette: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 2. Aufl., München etc.: Hanser, 2002.

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2000.

Olaison, Johan; Lövhöiden, Hugo; Djupvik, Olav A.: The Innovative Library: Innovation Theory Applied to Library Services. In: Libri, 45 (1995), 79-90

Penfold, Sharon: Change Management for Information Services, London etc.: Bowker-Saur, 1999.

Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 5. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 1998.

Senge, Peter et al.: The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. A Fifth Discipline Resource, New York u.a.: Currency Doubleday, 1999.

St.Clair, Guy: Change Management in Action, Washington: SLA, 1999.

Stueart, Robert D.; Moran, Barbara B.: Library and Information Center Management, 6.Aufl., Englewood: Libraries unlimited, 2002.

Tan, Siew Chye Michael; Higgins, Susan Ellen: NTU Library as a Learning Organization. In: Libri, 52 (2002), 169-182

Theden, Philipp; Colsmann, Hubertus: Qualitätstechniken. Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung, 3. Aufl., München etc.: Hanser, 2002.

Wiegand, Wayne A.: Tunnel Vision and Blind Spots. What the Past Tells Us About the Present; Reflections on the Twentieth-Century History of American Librarianship. In: Library Quarterly, 69 (1999), 1-32

Windau, Bettina: Library 2007. Vortrag auf dem Weltkongress Bibliothek und Information, 4.August 2003 in Berlin.

Wolf, Milton T.; Ensor, Pat; Thomas, Mary Augusta (Hrsg.):
Information Imagineering – Meeting at the Interface, Washing-
ton: ALA Editions, 1998.