

# Unfreeze and Move!

## Veränderungsdynamik und Organisationsentwicklung an der Universitätsbibliothek Mainz

Andreas Brandtner, Universitätsbibliothek Mainz

### Zusammenfassung:

Mit der Neubestellung der Leitung einer Bibliothek gehen in der Regel zahlreiche Initiativen zur Definition und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen einher. Die gezielte Verbesserung des operativen Bereichs steht neben der strategischen Neupositionierung oder der Bearbeitung der Organisationskultur. Ein klassisches Change Management, das zudem häufig schematisch eingesetzt wird, greift hier zu kurz. Vielmehr gilt es, eine konsequente Organisationsentwicklung zu etablieren und den Veränderungsprozess entsprechend zu integrieren. Entscheidend sind nicht die produzierten Papiere und Konzepte, sondern die nachhaltigen Veränderungen der jeweiligen organisationalen Realität. Der Aufsatz führt diese Konstellation am Beispiel der Universitätsbibliothek Mainz vor und blickt retrospektiv auf fünf Jahre Organisationsentwicklung zurück, stellt die gegenwärtige Situation dar und denkt die weitere Vorgehensweise kurz- bis mittelfristig in die Zukunft.

### Summary:

The appointment of a new director in a library usually comes along with a series of initiatives in order to define and implement measures of change. The targeted improvement of the operational business is addressed as well as a strategic repositioning or changes within the organisational culture. Change management in its traditional form, which, moreover, is often exercised in a schematic way, falls short here. Instead, it is essential to establish a consistent organisational development and to integrate the measures of change appropriately. Not the papers and concepts prepared are crucial here, but the sustainable changes of the respective organisational reality. The paper demonstrates this constellation by using the example of the Mainz University Library. It looks back at a process of five years of organisational development, outlines the present situation, and delineates the next steps for the short-term and medium-term future.

Zitierfähiger Link (DOI): <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H1S17-31>

Autorenidentifikation: Brandtner, Andreas: GND 1023331004

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3883-6295>

Schlagwörter: Change Management; Organisationsentwicklung

## 1. Wie beginnen?

### *Ankunft, Orientierung und Aufbruch*

Die digitale Transformation mit all ihren Auswirkungen auf den Informationsmarkt stellt Universitätsbibliotheken vor immense Herausforderungen und verlangt explizite Organisationsentwicklungen und Change-Prozesse. Mit dieser Überzeugung hat der Verfasser des vorliegenden Beitrags im

Februar 2011 die Leitung der Universitätsbibliothek Mainz übernommen.<sup>1</sup> Er blickt mittlerweile auf fünf Jahre Organisationsentwicklung zurück und vermutlich noch auf das ein oder andere Jahr voraus. So ähnlich die allgemeinen Tendenzen des Medienwandels sind, so different gestalten sich die Möglichkeiten der einzelnen Bibliotheken, damit produktiv umzugehen, weil sie sich häufig massiv in ihren Voraussetzungen und Rahmenbedingungen unterscheiden. Der vorgelegte Aufsatz wird die Konstellation am Beispiel der UB Mainz darstellen. Mögliche Übertragungen auf andere Einrichtungen will er dabei freilich nicht ausschließen.

Die UB Mainz ist Informationsversorger der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, die 1946 gegründet wurde. Die Traditionslinien zur alten Mainzer Universität (1477–1798) sind nur rudimentär ausgeprägt, und auch die UB verwaltet nicht ihre historischen Bestände, die vielmehr in der 1805 als „Bibliothèque de Mayence“ gegründeten heutigen Wissenschaftlichen Stadtbibliothek Mainz untergebracht sind. Vor allem dieses Fehlen des historischen Bestands reduziert denkbare bibliothekarische Eigendynamiken jenseits der universitären Aufgabenstellungen. So versteht sich die UB Mainz als Bibliothek der Universität Mainz sensu stricto und leitet sich von deren Gegebenheiten ab: Die größte rheinland-pfälzische Universität ist explizit als forschungsorientierte Volluniversität ausgerichtet und umfasst derzeit zehn Fachbereiche sowie zwei künstlerische Hochschulen. Neben dem stadtnahen Gutenberg-Campus Mainz, an dem die meisten universitären Einrichtungen situiert sind, finden sich wenige Institute in der Mainzer Innenstadt, ein eigener Campus besteht für die Universitätsmedizin Mainz, und in der nahe Speyer gelegenen Kleinstadt Gernersheim wird Translations-, Sprach- und Kulturwissenschaft betrieben. Aktuell beherbergt die Universität etwa 34.000 Studierende sowie ca. 4.150 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, davon ca. 540 Professorinnen und Professoren. Das Bibliothekssystem der Universität Mainz wurde mit der Universitätseröffnung im Jahr 1946 zweischichtig etabliert, also strukturanalog zu den zeitnahen Gründungen der Bibliotheken der Freien Universität Berlin (1948) und der Universität des Saarlandes (1948). Neben einer von Beginn an baulich nicht hinreichenden Zentralbibliothek wurden zahlreiche dezentrale Bibliotheken unter wissenschaftlicher Verwaltung unkoordiniert eingerichtet.<sup>2</sup>

Zurück an den Start: Wo fängt man denn tatsächlich an, wenn man die Leitung einer größeren Bibliothek übernimmt? Legt man alle Idealisierungen und post festum gemachten Rationalisierungen beiseite, stehen am Anfang immer die herausfordernden Realitäten der neuen Organisation einerseits und andererseits die eigenen Erfahrungen, Kenntnisse und Erwartungen sowie die scheinbare Luzidität der vorbereiteten Visionen, Strategien und Pläne. Da helfen weder pseudoschlaue Postulate noch platt-dreiste Ratgeberattitüden. Ich habe mich schnell dafür entschieden, mein ausgearbeitetes strategisches Konzept – das im Bewerbungsverfahren verlangt wurde – zurückzustellen und zu versuchen, mich möglichst auf die Organisationswirklichkeit der UB Mainz einzulassen. Mein vorrangiges Ziel war, handlungsfähig auf dem Boden meiner neuen Bibliothek zu werden, und mir war gründlich

---

1 Vgl. Andreas Brandtner, „Wandel – Krise – Transformation. Herausforderungen für Universitätsbibliotheken am digitalen Informationsmarkt,“ in *Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe*. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag, hrsg. Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Berlin, Boston: de Gruyter, 2015), 63–76.

2 Zur historischen Perspektive vgl. Christian König, *Die Geschichte der Universitätsbibliothek Mainz*. Mit einem Beitrag von Andreas Brandtner, Beiträge zur Geschichte der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Neue Folge 13 (Göttingen: Mainz University Press, 2016) (in Druck).

klar, dass ich dieses Ziel nur mit den eingesetzten Führungskräften und etablierten Schlüsselpersonen erreichen konnte. Insofern galt es, möglichst rasch Prozessserfahrungen mit diesem Personenkreis zu machen, um sowohl die Kooperationspartner in ihren Arbeitsweisen zu erleben als auch sich selbst nachvollziehbar zu machen und transparent zu erweisen. Erst auf der Basis dieser Erfahrungen schien – und scheint – es mir möglich, die Leitung einer nicht-privatwirtschaftlichen Organisation funktional aufzubauen. Organisationsentwicklung setzt in diesem Fall notwendigerweise dort an, wo sich die Organisation befindet und nicht bei abstrakten Vorstellungen oder Zielsetzungen.

Stellt man die mitgebrachten Strategien und vorgenommenen Pläne bewusst zurück, begibt man sich wissentlich auf unsicheres Terrain und öffnet manche Flanke. Mich hat dabei stets die Überzeugung gestützt, dass Unsicherheit als positiver – und letztlich konstitutiver – Faktor jeder Organisationsentwicklung anzusehen ist, weil erst aus ihm Lernerfahrung und Veränderungsdynamik resultieren. Insofern erscheint es unumgänglich, Unsicherheit erhöht zuzulassen und sich in Ambiguitätstoleranz zu üben. Doch es braucht auch Sicherheit(en); zum einen, um selbst handlungsaktiv zu bleiben, und zum anderen, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel ein weniger ausgeprägtes Verlangen nach Unsicherheit haben als die wandelerprobte Führung. Das heißt, dass Sicherheit einerseits für sich selbst zu gewinnen, andererseits der eigenen Organisation zu vermitteln ist. Und hier können die in den Hintergrund geschobenen Strategien und Pläne ihre eigentliche Rolle als Landkarten übernehmen, an denen die akut erlebte Organisationswirklichkeit ausgemessen und relativiert wird. Denn Landkarten helfen erfahrungsgemäß auch dann, wenn sie nicht das Gelände kartographieren, in dem man sich aktuell bewegt. Zu einer weiteren wichtigen Ressource für (Selbst-)Versicherung werden die aus dem operativen Gelingen resultierenden positiven Vernetzungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wie oben dargestellt, besteht eine der wesentlichen Aktivitäten des Anfangens darin, möglichst rasch und intensiv Prozessserfahrungen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu machen. Die kleinen Erfolge, die dieses gemeinsame Prozessieren ergeben, motivieren zum einen erneute Kooperationen, zum anderen entstehen aus ihnen Zirkel des Vertrauens und damit wiederum zusätzliches sicheres Terrain. Weitere Anhaltspunkte bieten die je persönliche Vision und Werthaltung sowie bestimmte organisationskulturelle Überzeugungen, die allesamt tendenziell unabhängig von der jeweiligen Arbeitssituation gelebt werden und somit stabile Bezugspunkte des eigenen organisatorischen Handelns darstellen. Das Bewusstsein, neu und unerfahren in der Organisation zu sein, ist dann produktiv, wenn daraus eine Lizenz zur Unbefangenheit erwächst, die die Organisationskultur in Richtung spielerisches Experiment und produktive Fehlerkultur weitertreibt. Letztlich beruht der nachhaltige Erfolg bei der Übernahme einer Leitung auf der Kombination von systemischem Blick und situativer Entschlossenheit.

Auch wenn die UB Mainz freilich von derselben Krise betroffen ist, die alle anderen Universitätsbibliotheken gefährdet, ist heute zukunftsorientiertes Denken und Handeln angesagt. Wie das Bibliothekswesen insgesamt verfügen wir aktuell noch über ausreichend Handlungsspielräume, die es uns erlauben, mit der diagnostizierten Krise aktiv umzugehen und unsere Organisationen so zu gestalten, dass sie erfolgreich in die Zukunft gehen. Unabdingbar dafür sind Entscheidungskompetenzen, die Arbeit an operativer Exzellenz, strategische Positionierung, die Reflexion möglicher Diversifikationen sowie Zukunftsgewissheit.

## 2. Wer entscheidet?

### *Konzentration der Entscheidungskompetenzen in der UB*

#### 2.1. Governance

Eine der ersten Fragen, die aufgeworfen werden muss, wenn die Leitung einer Organisation hauptverantwortlich übernommen wird, richtet sich an die Verortung und Verteilung der Entscheidungskompetenzen. Es ist die Frage nach Governance. Hier ist einvernehmliche Klarheit darüber zu gewinnen, welche Möglichkeiten die Bibliotheksdirektion de jure und de facto hat, die Organisation zu steuern, zu gestalten und zu entwickeln.

Im Jahr 2011 stellte sich die Situation für die UB Mainz wie folgt dar: Das Bibliothekssystem der Universität Mainz setzte sich aus einer Zentralbibliothek, zwei Fachbibliotheken, vier Bereichsbibliotheken und etwa 35 Fachbereichs(teil)bibliotheken zusammen. Eindeutig der UB-Leitung unterstellt waren die Zentralbibliothek und die beiden Fachbibliotheken, die als Abteilungen der Zentralbibliothek geführt wurden. Diese drei Bibliotheken wurden durch eine Benutzungsordnung geregelt. Für alle Grundsatzfragen des Bibliothekssystems war der Bibliotheksausschuss des Senats verantwortlich. Dieser hatte am 11. November 1999 die „Rahmen-Organisationsregelung“<sup>3</sup> verabschiedet, die die Einrichtung von Bereichsbibliotheken regelte. Die „Ordnung für die Bibliothek der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“ vom 11. November 2005<sup>4</sup> war für die Gesamtausrichtung des Bibliothekssystems zuständig.

Die Steuerung der vier Bereichsbibliotheken war insofern doppelt zugeordnet, als einerseits ihr Personal unter der Dienstaufsicht des UB-Direktors stand, andererseits die Benutzungsordnung und ihre Änderung, die Erwerbungsgrundsätze sowie die Pflege fachübergreifender Bestände und gemeinsame Haushaltsangelegenheiten der Bereichsbibliothek von dezentralen Bibliotheksausschüssen beschlossen wurden. Diese Bibliotheksausschüsse wurden nach der „Rahmen-Organisationsregelung“ als paritätisch besetzte Gremien gemäß § 87 (2) des rheinland-pfälzischen Universitätsgesetzes aus dem Jahr 1995 konstituiert. Die „Ordnung für die Bibliothek der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“ aus dem Jahr 2005 bestätigte die Einrichtung dieser Ausschüsse gemäß § 37 des rheinland-pfälzischen Hochschulgesetzes aus dem Jahr 2003. Demzufolge war für jede Bereichsbibliothek ein auf der Ebene des jeweiligen Fachbereichs angelegter Bibliotheksausschuss zu installieren, der sämtliche Mitgliedergruppen im gesetzlich festgelegten Verhältnis zueinander umfasste. Tatsächlich bestanden im Jahr 2011 vier beschlussfähige Bibliotheksausschüsse, die für die Bereichsbibliotheken Philosophicum, Physik, Mathematik und Chemie (PMC), Sozialwissenschaften (SB II) sowie Theologie zuständig waren. Von jedem dieser vier Ausschüsse wurden für die vier Bereichsbibliotheken eigene Bibliotheksordnungen und eigene Benutzungsordnungen verabschiedet.

3 Vgl. Grundzüge für Organisationsregelungen übergreifender Bibliothekseinheiten (Bereichsbibliotheken) – Rahmen-Organisationsregelung – (Beschluss des Bibliotheksausschusses des Senates vom 11.11.1999).

4 Ordnung für die Bibliothek der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (11.11.2005); Universitätsarchiv Mainz: UA Mainz S 4 / 85.

Die etwa 35 Fachbereichs(teil)bibliotheken – darunter die Fachbereichsbibliothek Rechts- und Wirtschaftswissenschaften mit mehr als tausend Benutzerarbeitsplätzen – waren entsprechend der zweischichtigen Genese des Mainzer Bibliothekssystems den Fachbereichen, Hochschulen, Instituten oder Professuren zugeordnet und damit der Leitung der UB komplett entzogen. Für jede dieser Fachbereichs(teil)bibliotheken lagen eigene Benutzungsordnungen vor.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Bibliothekssystem der Universität Mainz im Jahr 2011 aus einer Zentralbibliothek, zwei Fachbibliotheken, vier Bereichsbibliotheken und etwa 35 auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelten Fachbereichs(teil)bibliotheken bestanden hat und durch folgende Gremien und Regularien gesteuert wurde: ein Bibliotheksausschuss des Senats, vier Bibliotheksausschüsse für vier Bereichsbibliotheken, eine Ordnung für die Bibliothek der Universität, vier Ordnungen für die vier Bereichsbibliotheken, eine Rahmen-Organisationsregelung, sieben eindeutig identifizierte Benutzungsordnungen und eine Gemengelage von etwa 35 dem Gesamtsystem nicht vorliegenden Benutzungsordnungen.

Es ist evident, dass unter diesen organisatorischen Voraussetzungen und Bedingungen an eine zukunftsorientierte Entwicklung des Bibliothekssystems nicht zu denken war. Viel zu stark wirkten die zahlreichen und häufig robusten Partikularinteressen der einzelnen Entscheidungsträger, viel zu aufwendig, langsam und kompromissbelastet wären folglich die Abstimmungsvorgänge gewesen. Erst die Vereinheitlichung der Regularien, die Verschlinkung des organisatorischen Rahmens und in der Folge die Zusammenführung der Entscheidungskompetenzen machte den Weg frei für unterschiedene Erneuerung. Deswegen war es ein frühes Hauptanliegen der UB-Direktion, die zentrale Regelungsinstanz, die diesen organisatorischen Widersinn verantwortete, nämlich die „Ordnung für die Bibliothek der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“ vom 11. November 2005 außer Kraft zu setzen. Zu diesem Zweck führte die UB-Leitung intensiv und extensiv Diskussionen in den Fachbereichen. Schließlich ist es im Jahr 2012 gelungen, eine neue Bibliotheksordnung<sup>5</sup> erfolgreich durch die entsprechenden Gremien und den Senat zu bringen. Diese neue Bibliotheksordnung hob die vier dezentralen Bibliotheksausschüsse auf und bündelte die Entscheidungskompetenz über die Bereichsbibliotheken bei der UB-Leitung. In der Folge konnten die bislang sieben Benutzungsordnungen auf eine zusammengeführt werden. Die Differenz zwischen Fachbibliotheken und Bereichsbibliotheken wurde egalisiert. Zudem konnte konzentriert der Plan verfolgt werden, bislang eigenständige Fachbereichs(teil)bibliotheken in die UB zu integrieren, da mit ihrer Aufnahme keine Einrichtung weiterer Bibliotheksausschüsse zu befürchten stand.

So stellt sich im Jahr 2015, also nach fünf Jahren harter Arbeit an der Entwicklung des Bibliothekssystems, die Situation für die UB Mainz – und damit die aktuelle Ausgangsposition für zukünftigen organisatorischen Wandel – deutlich erfreulicher dar: Das Bibliothekssystem der Universität Mainz besteht mittlerweile aus einer Zentralbibliothek, neun komplett integrierten Bereichsbibliotheken und etwa 15 außerhalb der UB geführten dezentralen Bibliotheken. Über den Großteil dieser Bibliotheken werden mittlerweile Integrationsverhandlungen geführt. Für die Zentralbibliothek und die Bereichsbibliotheken gilt eine gemeinsame Benutzungsordnung. Auch existiert nur mehr eine

5 Vgl. [http://www.ub.uni-mainz.de/files/2013/11/Bibliotheksordnung\\_2012.pdf](http://www.ub.uni-mainz.de/files/2013/11/Bibliotheksordnung_2012.pdf).

generelle Bibliotheksordnung, da die dezentralen Bibliotheksordnungen abgeschafft wurden. Ebenso aufgelöst wurden die Bibliotheksausschüsse der Fachbereiche. Ihr Einbezug in die Mitgestaltung der disziplinspezifischen Informationsversorgung ist durch die Bibliotheksordnung aus dem Jahr 2012 geregelt, die fakultative Zielvereinbarungen zwischen der UB und den einzelnen Fachbereichen vorsieht. Grundsatzfragen klärt der Ausschuss des Senats, der mittlerweile für Informationsversorgung und Kommunikation und damit organisationsübergreifend für die UB und das Zentrum für Datenverarbeitung zuständig ist.

### 2.2. Konstitution des UB-Führungskräfteteams

Im Rahmen ihrer Beschäftigung mit Governance hat die im Jahr 2011 neu eingesetzte UB-Leitung umgehend damit begonnen, die Entscheidungskompetenzen über die bibliothekarischen Strukturen und Prozesse zu klären und in ihre Verantwortung zu verlagern. Im Sinn einer delegativ aufgebauten Organisation war es parallel dazu notwendig, das Führungskräfte team der UB neu zu konstituieren. Dieser Fokus ist umso wichtiger, als die Führungskräfte den zentralen erfolgskritischen Faktor jeder Organisationsentwicklung darstellen und in den Veränderungsprozess aktiv einbezogen werden müssen.

Im Jahr 2011 bestand an der UB Mainz folgende Situation: Es war kein Organigramm vorhanden, die Prozesse waren nicht dokumentiert, eine im Jahr 2006 mit externer Beratung gestartete „Zieldiskussion“ war 2008 abgebrochen worden. In einem sogenannten „Management-Gremium“ fanden sich sämtliche Angehörige des höheren Dienstes und die dem gehobenen Dienst zugehörigen Abteilungsleiterinnen der Zentralbibliothek, ein Personenkreis von etwa zwanzig Personen, monatlich zu einem Jour fixe zusammen.

Zahlreiche Aufgaben waren von der vormaligen UB-Leitung ad personam – vor allem an Fachreferentinnen und Fachreferenten – vergeben worden und somit nicht institutionell definiert. So gab es etwa Beauftragte für das E-Ressourcen-Management, für die Öffentlichkeitsarbeit, für die Ausbildung für den höheren Dienst, für die Ausbildung für den mittleren Dienst und für die Vermittlung von Informationskompetenz. Diesen individuellen Beauftragungen zufolge gab es keinen organisatorischen Ort für E-Ressourcen-Management, Öffentlichkeitsarbeit, Ausbildung und Informationskompetenz. War zusätzliches Personal zur Umsetzung dieser Aufträge notwendig, wurden sich selbst organisierende Arbeitsgruppen gebildet (z. B. für Öffentlichkeitsarbeit oder für Informationskompetenz).

Um eine konsequente Organisationsentwicklung einzusetzen, erschien es dringlich, diese heterogenen, organisatorisch unterbestimmten Einzelaktivitäten in Organisationsformen zu überführen. Denn erst auf der organisatorischen Verortung betrieblichen Handelns kann eine konsequente Organisationsentwicklung aufbauen. Folglich galt es, eine eindeutige und die aktuellen Herausforderungen bedienende Organisationsstruktur mit Organigramm zu schaffen, um die Ressourcen, die die etwa 200 UB-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter (ca. 150 Vollzeitäquivalente) einbringen, nutzen und entwickeln zu können. Wie bereits betont, erweist sich die Formierung des Führungskräfte teams für die zielgerichtete Entwicklung einer Organisation als erfolgskritisch. An der UB Mainz waren mehrere Maßnahmen nötig, um die Grundlagen für ein Führungskräfte team zu schaffen.

Zuvorderst galt es, die persönlichen Beauftragungen und informellen Arbeitsgruppen in klar definierte Organisationseinheiten und Leitungsverantwortungen zu überführen. Dann war der in der Bibliothek allgemein vertretene Auffassung entgegenzuwirken, dass die Mitglieder des höheren Dienstes eo ipso Führungskräfte sind. Vielmehr haben wir Führungskräfte expressis verbis als Personen definiert, die Organisationseinheiten leiten und in der Regel Personalverantwortung wahrnehmen. Zum engen Kreis des Führungsteams gehören neben der UB-Leitung demnach die Abteilungsleiterinnen der Zentralbibliothek, die Leiterinnen und Leiter der Bereichsbibliotheken und die Leiter der Stabsstellen sowie der Leiter des Universitätsarchivs. Nicht zu den Führungskräften zählen die Fachreferentinnen und -referenten, die keine Leitungsfunktion wahrnehmen. Für die der Direktion unmittelbar zugeordneten Führungskräfte wurden dann gängige Formen der Kommunikation und Personalentwicklung etabliert (Abteilungsleitersitzung, Jour fixe, Jahresgespräch usw.). Als besonders wirksam erwies sich die Einführung der jährlichen UB-Klausur. Im Dezember 2015 hatten sich bereits zum vierten Mal die Direktion und die Führungskräfte der nächsten Ebene zu einem jeweils zweitägigen Workshop, der extern moderiert wird, zusammengefunden. Ebenfalls positive Konsequenzen resultierten daraus, dass die Leiterinnen und Leiter der Bereichsbibliotheken in die Neufassung der Bibliotheksordnung und der Benutzungsordnung intensiv miteinbezogen wurden. Denn dieser aufwendige, aber lohnende Diskussionsprozess hat zu ihrer höheren Integration in die UB beigetragen. Schließlich wird bei der Führungskräfteauswahl nicht nur auf die fachlichen Qualifikationen, sondern auch auf die sozial-kommunikativen Kompetenzen und die prinzipielle Eignung für Leitungsaufgaben geachtet.

### 3. Was ist in der Gegenwart zu tun und was ist für die Zukunft zu denken? *Operative Exzellenz und strategische Positionierung*

In der Folge wird die Organisationsentwicklung der UB Mainz mit Blick auf Gewinnung, Erhaltung und Ausbau operativer Exzellenz sowie strategischer Positionierung gesehen. Methodisch und terminologisch wird dabei auf die klassischen betriebswirtschaftlichen Studien des US-amerikanischen Managementtheoretikers Michael E. Porter zurückgegriffen.<sup>6</sup>

*Operative Exzellenz* fokussiert nach Porter auf alle Organisationsstrukturen sowie -prozesse und meint die Umsetzung eines Best-Practice-Niveaus in allen Organisationsbereichen und deren kontinuierliche und nachhaltige Optimierung. Die Herstellung und Aufrechterhaltung operativer Exzellenz ist Aufgabe des Managements und mit dem Schlagwort umschreibbar, die Dinge richtig zu tun,<sup>7</sup> um Effizienz zu erlangen. Porters These besagt allerdings, dass operative Exzellenz nur als Mindestanforderung zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils gilt, aber alleine nicht reicht, um einen tatsächlichen Wettbewerbsvorteil zu generieren, da sie leicht kopierbar ist. Das Bemühen um operative Exzellenz führt zu einer Serie von Wettrennen auf identischen Wegen und wirkt sich dadurch auf alle Wettbewerber zerstörerisch aus.

6 Vgl. Michael E. Porter, „How Competitive Forces Shape Strategy,“ *Harvard Business Review* 57, Nr. 2 (1979): 137–145; ders., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); ders., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985); ders., „What is Strategy?,“ *Harvard Business Review* 74, Nr. 6 (1996): 61–78.

7 Vgl. Warren G. Bennis und Burt Nanus, *Leaders, The Strategies for Taking Charge* (New York u. a.: Harper and Row, 1985), 21: „Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing. Both roles are crucial, and they differ profoundly.“

*Strategische Positionierung* bedeutet nach Porter die Auswahl von Aufgabenfeldern und Tätigkeiten, die einen besonderen Mehrwert für die primäre(n) Zielgruppe(n) generieren und die sich von der Konkurrenz unterscheiden. Die Herstellung eines abgestimmten Gesamtsystems und dessen kontinuierliche und nachhaltige Optimierung sind Aufgabe von Führung bzw. Leadership und mit dem Schlagwort umschreibbar, die richtigen Dinge zu tun,<sup>8</sup> um Effektivität zu erlangen. Porters These besagt, dass erst die strategische Positionierung am Markt einen Wettbewerbsvorteil schafft, weil sie aufgrund des einzigartigen Gesamtsystems nicht kopierbar ist. Operative Exzellenz ist als integrativer Bestandteil der strategischen Positionierung anzusehen, alle wesentlichen Aktivitäten sind freilich auf die Strategie hin auszurichten.

#### **4. Wie kommen wir von der Vergangenheit in die Gegenwart?** *Operative Exzellenz*

Im Rückblick auf unsere Anfänge an der UB Mainz im Jahr 2011 wird augenfällig, dass wir unmittelbar versucht haben, operative Exzellenz zu erreichen. Das erfolgte, ohne dass wir eine strategische Planung oder gar eine Strategie an die Gesamt-UB vermittelt hätten. Mehrere Faktoren scheinen für diese Konzentration auf operative Exzellenz verantwortlich gewesen zu sein: Operative Exzellenz ist im Bibliothekswesen, das so stark durch Standards, Normen, Regeln und ihre technologischen Umsetzungen bestimmt ist, sowohl theoretisch als auch praktisch oft unmittelbar präsent und erfahrbar. Vieles was operativ exzellent ist, ist innerhalb der Community bekannt, weil es bereits praktiziert wird und auch kommuniziert wurde. Der bibliothekarische Fachdiskurs selbst ist stark auf operative Exzellenz hin ausgerichtet, wie an den Inhalten der Fachtagungen und -publikationen unschwer zu erkennen ist. Insofern haben wir es internalisiert, die jeweils vor Ort betriebene bibliothekarische Praxis mit andersorts eingesetzten Verfahren abzugleichen. Der bibliothekarische Blick hält beständig nach Vergleichsmöglichkeiten Ausschau, um die eigene Überlegenheit oder das eigene Ungenügen zu konstatieren. Die eruierte Differenz wird dann unterschiedlich professionell bearbeitet, wobei die Bandbreite von aufwendigem Benchmarking und kollegialer Beratung bis hin zur unmittelbaren Umsetzung von Einzelmaßnahmen reicht.

In Mainz haben wir uns für den pragmatischen praxisorientierten Weg entschieden, weil die Defizite offensichtlich und Quick Wins erforderlich waren. Wir haben damit begonnen, operative Exzellenz auf unterschiedlichen Ebenen anzustreben. So war mit Blick auf das gesamte Bibliothekssystem der Universität Mainz unmittelbar evident, dass einerseits seine zweischichtige Grundausrichtung Effektivität, Effizienz und Entwicklung nachhaltig behindern werden und dass die bereits eingeschlagenen Wege zur funktionalen Einschichtigkeit falsch ausgerichtet waren. Insofern war es – wie bereits dargestellt – notwendig, einerseits die Rahmenbedingungen – also die „Bibliotheksordnung“ – zu verändern, und andererseits funktionale Einschichtigkeit organisatorisch umzusetzen. Auch die Organisationsstrukturen und die Geschäftsprozesse waren teilweise nicht auf aktuellem Stand und mussten erneuert werden. So war in der Zentralbibliothek die Integration von Erwerbung und Katalogisierung in die Medienbearbeitung dringend notwendig. Der integrierte Geschäftsgang wurde in einem eineinhalb Jahre dauernden Projekt umgesetzt und läuft mittlerweile im Routinebetrieb. Erst auf

8 Vgl. ebd.

dieser Basis konnten wir damit beginnen, Back-Office-Prozesse aus den Bereichsbibliotheken in der Zentralbibliothek zusammenzuführen. Parallel dazu wurde und wird der Geschäftsgang konsequent automatisiert, sodass Erwerbung und Ausleihe flächendeckend über das Datenbanksystem betrieben werden. Die Retrokatalogisierung der Zentralbibliothek konnte 2014 endlich abgeschlossen werden, am vollständigen Online-Nachweis der Bestände der Bereichsbibliotheken wird noch gearbeitet, mittlerweile haben wir auch ein Discovery Portal implementiert. Ebenso verfolgen wir das Ziel, die stringente Aussonderungspraxis der Zentralbibliothek, die sich an den Aussonderungsrichtlinien für die wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Rheinland-Pfalz orientiert,<sup>9</sup> in die dezentralen Bibliotheken hin auszuweiten. Als weitere flächendeckende Verbesserungsmaßnahme wird RFID (Radio-Frequency Identification) UB-weit eingeführt, um die automatisierte Ausleihe und Rückgabe vorzubereiten. Ein weiteres Organisationsdefizit wird beseitigt, wenn wir die in der UB verstreuten EDV-orientierten Einheiten (IT in der Abteilung Infrastruktur, Lokalsystem in der Abteilung Medienbearbeitung, E-Science-Services als eigene Abteilung) in der 2016 einzurichtenden Abteilung „Digitale Bibliotheksdienste“ zusammenführen. Neben der Modernisierung unserer Back-Office-Strukturen und -Prozesse wurde auch intensiv am Front Office gearbeitet, um Nutzerorientierung und -kommunikation zu forcieren. Die Einrichtung und Besetzung einer Stabsstelle für Marketing und Kommunikation hat nicht nur alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit zusammengeführt, sondern auch ein neues Bewusstsein für marktorientierte Unternehmensausrichtung geschaffen. Zudem konnte das Corporate Design der UB unter dem CD der Universität vereinheitlicht werden. Eine regelmäßige dialoggruppenorientierte Kommunikation mit unseren Nutzerinnen und Nutzern steht auf unserer Agenda, wobei der Einsatz sozialer Medien (Blogs, Facebook, Twitter) bereits zu unserem Alltag gehört. Die 2016 zu schaffende Stabsstelle „Consulting Library und Nutzerforschung“ soll zum einen die Erhebung der Nutzerbedarfe auf ein neues qualitatives Niveau jenseits der traditionellen Benutzerbefragungen heben, und zum zweiten die Rolle der Bibliothek als Beratungsinstanz für die Universitätsangehörigen stärken. Schließlich wurde die Initiative „Serviceexzellenz“ gestartet, um für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Front-Office-Bereiche Schulungsmaßnahmen anzubieten und die an der UB Mainz schwierige räumliche Situation zumindest punktuell zu verbessern.

## 5. Wie kommen wir von der Gegenwart in die Zukunft? *Strategische Positionierung*

Um die Wege von der Gegenwart in die Zukunft denken und entwickeln zu können, hilft operative Exzellenz insofern nicht, als sie immer auf eine jeweils aktuelle Situation ausgerichtet ist. Hier wird strategische Positionierung unabdingbar. An der UB Mainz haben wir hierzu bislang zwei Schritte gesetzt, einen einfachen und einen komplexen. Den einfachen Schritt haben wir zuerst gemacht: Als Basis für die strategische Ausrichtung haben wir im Jahr 2013 ein Mission Statement formuliert, verabschiedet und veröffentlicht. Den komplexen Schritt haben wir daran angeschlossen: Den eigentlichen Strategieprozess haben wir 2014 im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts „UB Mainz 2020“ gestartet.

9 Empfehlungen für die Aussonderung von Bibliotheksgut in den wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Rheinland-Pfalz (Verfahrensgrundsätze). Stand: 01.09.2012. [http://lbz.rlp.de/fileadmin/user\\_upload/LBZ/PDF-Downloads/Aussonderungsempfehlungen.pdf](http://lbz.rlp.de/fileadmin/user_upload/LBZ/PDF-Downloads/Aussonderungsempfehlungen.pdf).

## 5.1. Mission Statement

Unser erster Schritt zur strategischen Positionierung sollte einfach sein und UB-intern zum Erfolg werden. Deswegen war es für uns naheliegend, die Formulierung eines Mission Statement an den Anfang zu setzen. Die Textsorte Mission Statement ist insofern leicht handhabbar, als sie aus der Perspektive der Trägerinstitution sachlich den Auftrag einer Organisation(-seinheit) prägnant beschreibt und Top down zu entwickeln ist. Unser Anspruch an unser Mission Statement bestand darin, unseren Grundauftrag allgemein verständlich und akzeptiert zu formulieren und UB-intern und -extern zu kommunizieren. Damit sollte ein erster Referenzrahmen für die Ausrichtung des operativen Bereichs der UB Mainz geben werden. Darüber hinaus galt es, für die Notwendigkeit einer weiterreichenden strategischen Positionierung der UB zu sensibilisieren und den Ausgangspunkt für dahingehend anschließende Diskussionen zu schaffen.

Das Mission Statement wurde im Jahr 2013 von der UB-Leitung und einigen Führungskräften kooperativ erstellt. In der Folge hat der UB-Direktor den prägnanten Text in zahlreichen Einzelveranstaltungen sämtlichen Abteilungen bzw. Sachgebieten der UB vor- und damit zur Diskussion gestellt. Die in diesem Verfahren, das etwa ein halbes Jahr andauerte und fast die gesamte Belegschaft erreichte, eingesammelten Änderungsvorschlägen wurden an die ursprüngliche Arbeitsgruppe herangetragen und von dieser eingearbeitet. Nach der Abstimmung des Textes mit dem Präsidium der Universität wurde das Mission Statement von der Bibliotheksdirektion verabschiedet und auf der UB-Website veröffentlicht.<sup>10</sup>

## 5.2. UB Mainz 2020

Nach drei Jahren intensiv betriebener Organisationsentwicklung war 2014 der richtige Zeitpunkt gekommen, einen die gesamte UB umfassenden Change-Prozess zu starten, der von einem externen Berater begleitet werden sollte. Bei der Wahl unseres Beraters erwies es sich als äußerst vorteilhaft, dass wir bereits über kleinere Projekte gemeinsame Prozessenerfahrung machen konnten und gegenseitig Verständnis und Wertschätzung aufgebaut hatten. Zwei wichtige Einsichten standen am Anfang unseres Change-Projekts: Erstens ist das Veränderungsvorhaben in unsere regulär-permanente Organisationsentwicklung integriert zu denken und nicht abgehoben davon. Zweitens meint Führung in Veränderungsprojekten stets das Management von Potenzialen, Chancen, Begeisterung, Zusammenarbeit, aber auch von Ängsten und Konflikten. Es ist insofern nicht so gut kalkulierbar wie klassisches Projektmanagement, das Themen und Ressourcen organisiert, und insofern auch weniger exakt planbar.

Nach ausführlichen Vorbereitungsarbeiten wurden für den Einstieg in das Change-Projekt über Meetings mit unterschiedlichen personellen Zusammensetzungen fünf inhaltliche Schwerpunkte priorisiert. Um diese möglichst rasch zu bearbeiten, wurden fünf Teilprojekte eingesetzt. So wurde umgehend mit der Entwicklung einer Strategie begonnen, um einen Gesamtrahmen herzustellen. Die Strategieguppe, die unter der Leitung des UB-Direktors steht, beschäftigt sich mit der Vision, den strategischen Leitlinien, den strategischen Zielen, den strategischen Maßnahmen und der Überarbeitung des Mission Statement. Da die Hauptaufgabe der UB Mainz auf ihrer Nutzungsorientierung

<sup>10</sup> Vgl. Mission Statement, zuletzt geprüft am 15.12.2015, <http://www.ub.uni-mainz.de/mission-statement/>.

liegt, wurde parallel zur Strategieausarbeitung das Teilprojekt „Innovative Dienstleistungen für Nutzerinnen und Nutzer“ aufgesetzt. Die zweischichtige bzw. funktional einschichtige Verfasstheit der UB Mainz legte es zudem nahe, frühzeitig ein Teilprojekt zu starten, das sich mit der zentralen bzw. dezentralen Verteilung der Aufgaben beschäftigt. Sobald die ersten validen Ergebnisse für die strategische Ausrichtung vorlagen, wurde schließlich das Teilprojekt „Positionierung und Präsentation der UB innerhalb der Universität Mainz“ aktiv gesetzt. Besondere Bedeutung kommt dem Teilprojekt „Entwicklung der Organisationskultur“ zu, da die Organisationskultur wohl als letztlich entscheidender Faktor jedes Unternehmens anzusehen ist.<sup>11</sup> Als sechstes Teilprojekt wurde die Projektkommunikation installiert, die die Kommunikation des Organisationsentwicklungsprozesses in der UB Mainz, in der Universität Mainz und universitätsextern zu unterstützen hat. Für die Koordination der innerhalb von „UB Mainz 2020“ lancierten Teilprojekte wurde eine Gesamtprojektleitung eingerichtet, ein Lenkungsausschuss hat steuernde Funktion, ein Sounding Board soll die Verankerung in der Organisation verdeutlichen und fördern.

Wie bereits erwähnt, soll sich unser Change-Vorhaben intensiv mit unserer Organisationskultur beschäftigen. Organisation wird dabei grundlegend als Prozess und (eigen-)dynamisches System begriffen. Zudem ist unser Veränderungsunternehmen explizit partizipatorisch angelegt und beansprucht, in die gesamte Bibliothek zu wirken. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zur aktiven Beteiligung eingeladen. Unseren Erfolg messen wir daran, dass sich unsere Organisationsentwicklung im konkreten Leben der Bibliothek und Universität realisiert und nicht in davon abgehobenen, wohl formulierten Papieren.

## 6. Können wir neue Aufgaben übernehmen?

### *Kernkompetenzen und Diversifikation*

Seit 2012 hat die Bibliotheksdirektion damit begonnen, die Übernahme neuer Aufgaben offensiv zu betreiben, um die Geschäftsfelder der UB Mainz zu aktualisieren und auszuweiten.<sup>12</sup> Dabei wurde darauf geachtet, auf der Basis bibliothekarischer Kernkompetenzen zu agieren<sup>13</sup> und neue Aufgaben, die im Zuge der digitalen Transformation entstehen, zu übernehmen.

Anlässlich der Neubesetzung des Universitätsarchivars konnten wir diese Stelle samt Archiv, das bislang direkt dem Präsidium zugeordnet war, als Abteilung in die UB holen. Mit zusätzlichen Projektmitteln wurde das Universitätsarchiv innerhalb von drei Jahren grundlegend reformiert. Essenziell waren dabei der Bezug adäquater Räumlichkeiten, die archivgerechte Lagerung der Bestände, die Initialisierung von Abgaberroutinen, die Einführung einer professionellen Archivsoftware und damit

---

11 Vgl. Edgar Schein, *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte* (Frankfurt am Main, New York: Campus, 1995); Edgar Schein und Gerhard Fatzer, *Führung und Veränderungsmanagement* (Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, 2009).

12 Zu unserer Diversifikationsstrategie ausführlich vgl. Andreas Brandtner, „Auf den Schultern von Bibliotheken. Warum koordiniert die Universitätsbibliothek Mainz das Projekt ‚Akademische Integrität‘ an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz?“, *Information - Wissenschaft & Praxis* 65, Nr. 1 (2014): 33–39, <http://dx.doi.org/10.1515/iwp-2014-0013>.

13 Zum Konzept der Kernkompetenzen vgl. Gary Hamel und C. K. Prahalad, „The Core Competence of the Corporation,“ *Harvard Business Review* 68, Nr. 3 (1990): 79–91.

der Beginn der datenbankgestützten Erschließung. Mittlerweile läuft das Mainzer Universitätsarchiv im Regelbetrieb und führt zudem spezielle Projekte (z. B. digitaler Mainzer Professorenkatalog) durch.

Neu geschaffen und an der UB eingerichtet wurde die Stelle der Sammlungskoordination der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Damit hat die UB auch die Koordination der etwa dreißig Mainzer Universitätssammlungen<sup>14</sup> übernommen, die an den Fachbereichen, am Archiv und an der UB verwaltet werden. Die Sammlungen stellen insofern wichtige Infrastrukturen der Universität dar, als viele von ihnen in der aktuellen Lehre verwendet werden, eine zentrale Rolle in Forschungsprojekten einnehmen oder der Wissenschaftskommunikation dienen.

In engem Zusammenhang mit den universitären Sammlungen wurde die Schule des Sehens<sup>15</sup> am Universitätscampus als multifunktionale Pavillonanlage eingerichtet und ebenfalls organisatorisch in der UB verankert. Der intermediale Schau- und Experimentierraum dient nicht nur der Präsentation von Sonderausstellungen. Im Sinn eines kulturwissenschaftlichen Netzwerks wird er zugleich als Ort für die Projektarbeit mit Schülerinnen und Schülern, Lesungen, kleinere Theater- und Musikaufführungen, die Fortbildung von Lehrkräften, Vorträge und wissenschaftliche Tagungen genutzt.

Den Bereich Informations- und Medienkompetenz haben wir um den Schwerpunkt der akademischen Integrität erweitert und koordinieren an der Universität das gleichnamige Projekt.<sup>16</sup> Das Ziel besteht darin, angemessene Maßnahmen zur Identifizierung, Prävention, Erkennung und Sanktionierung akademischen Fehlverhaltens zu entwickeln. Studentisches Fehlverhalten wird dabei ebenso in den Blick genommen wie kollegiales oder wissenschaftliches Fehlverhalten von Forschenden und Lehrenden.

Mit Bezug auf die neuen Aufgaben haben wir mittlerweile unsere Aktivitäten zu Open Access etabliert. Bei der Mitgestaltung virtueller Forschungsinfrastrukturen für die Digital Humanities und bei der Unterstützung von Forschungsdatenmanagement setzen wir erste Schritte. Als wichtiger Baustein unserer Modernisierung hat sich die Übernahme des Digitalisierungs- und Fotozentrums erwiesen, das zuvor dem Institut für Kunstgeschichte angeschlossen war.

## 7. Was wollen wir lernen?

*Versuche, in einer unsicheren Welt erfolgreich zu sein*

Die UB Mainz hat sich auf ihren Weg in die Zukunft begeben und darf dabei nicht vergessen, auch in der Gegenwart erfolgreich zu arbeiten. Diese gleichzeitige Bindung an Gegenwart und Zukunft macht es notwendig, einerseits das operative Geschäft pragmatisch zu bewältigen, andererseits visionär in die Zukunft zu schreiten. Das stellt uns vor eine Reihe von Herausforderungen, denen wir stets lernend begegnen wollen. Einige Schlagworte sollen abschließend genügen:

---

<sup>14</sup> Vgl. Mainzer Universitätssammlungen, zuletzt geprüft am 15.12.2015, <http://www.sammlungen.uni-mainz.de/>.

<sup>15</sup> Vgl. Schule des Sehens, zuletzt geprüft am 15.12.2015, <http://www.schuledessehens.uni-mainz.de/>.

<sup>16</sup> Vgl. Dominik Schuh, „Auf dem Weg zur akademischen Integrität – Ziele und Maßnahmen des Projekts ‚Akademische Integrität!‘“, *Information – Wissenschaft & Praxis* 65, Nr. 1 (2014): 41–50, <http://dx.doi.org/10.1515/iwp-2014-0012>.

- Rasante Veränderungen der Umwelten und disruptive Innovationen verarbeiten<sup>17</sup>
- Neue Aufgaben übernehmen und neue Kompetenzen aufbauen
- Rückläufige Funktionen abbauen und aufgeben
- Führung neu denken und Leadership und Postheroismus zusammenführen<sup>18</sup>
- Hierarchien abflachen und Netzwerke schaffen
- Flexibel, schnell und mutig sein
- Produktiv mit Komplexität und Unsicherheit umgehen
- Konstruktiv mit Konflikten verfahren
- Bereichs- und UB-übergreifend kooperieren
- Perspektivenwechsel vornehmen und von der Nutzerseite her denken
- Arbeitsweisen und Bedarfe der Forschenden, Lehrenden und Studierenden kennen
- Zu den Nutzerinnen und Nutzern gehen und sie direkt unterstützen
- Serviceorientierung ausbauen und verfestigen

Wie bereits betont, stellt einen Hauptschlüssel zur Optimierung von Organisationen deren Kultur dar. In diesem Sinn arbeiten wir intensiv daran, dass unsere Organisationskultur ihre bürokratische Genese endlich vergisst und zu Offenheit, zum spielerischen Experiment und zu Kooperation einlädt. Hierarchische Organisationsstrukturen sollen tendenziell abgebaut und in flexible Netzwerke überführt werden, vor allem im Front Office, wo wir direkt unsere universitären Nutzerinnen und Nutzer unterstützen bzw. mit ihnen partnerschaftlich interagieren. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen dafür ausgeprägte Handlungs- und Entwicklungsspielräume und auch die Fähigkeiten, diese verantwortlich und konstruktiv zu nutzen. Wir wollen neugierig, abenteuerlustig sowie mutig sein und ängstlichen Perfektionismus und unkreative Autoritätsorientierung abbauen. Wir lassen uns durch die hilflose Aussage, „das war schon immer so“, nicht entmutigen und riskieren es, auch ungesicherte Wege einzuschlagen. Denn nur auf diese Weise können wir produktiv mit unseren sich rasch und teilweise unberechenbar ändernden Umwelten umgehen.

Der einflussreiche Sozialpsychologe Kurt Lewin hat mit seinem 3-Phasen-Modell ein berühmt gewordenes Ablaufschema von Veränderung bzw. Change erstellt.<sup>19</sup> Soziale Veränderung verläuft demnach in drei Phasen: dem Unfreezing (Auftauen: aktuelles Gleichgewicht wird aufgelöst und Wandel wird vorbereitet), dem Moving (Hinüberleiten: konkrete Veränderungen werden durchgeführt) und dem Freezing (Verfestigen: die neue Gleichgewichtssituation wird stabilisiert). Angesichts des radikalen und nachhaltigen Wandels, den die digitale Transformation für den Informationsmarkt und damit auch für das Bibliothekswesen bedeutet, sollten wir allerdings davon ausgehen, fluide Organisationsverhältnisse herzustellen, um uns bewegen zu können: Unfreeze and Move!

---

17 Vgl. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren* (München: Vahlen, 2011).

18 Die Begründungstexte der beiden Diskurse sind für Leadership: James MacGregor Burns, *Leadership* (New York u. a.: Harper & Row, 1978); Warren G. Bennis und Burt Nanus, *Leaders. The Strategies for Taking Charge* (New York u. a.: Harper and Row, 1985); für Postheroik: Charles Handy, *The Age of Unreason* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1989); Dirk Baecker, *Postheroisches Management. Ein Vademecum*, Internationaler Merve Diskurs (Berlin: Merve, 1994). Beide Positionen wurden mittlerweile in zahlreichen Veröffentlichungen diskutiert.

19 Vgl. Kurt Lewin, „Frontiers in Group Dynamics,“ *Human Relations* 1 (1947): 5–41.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk. *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Internationaler Merve Diskurs. Berlin: Merve, 1994.
- Bennis, Warren G. und Burt Nanus. *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. New York u. a.: Harper and Row, 1985.
- Brandtner, Andreas. „Auf den Schultern von Bibliotheken. Warum koordiniert die Universitätsbibliothek Mainz das Projekt ‚Akademische Integrität‘ an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz?“ *Information – Wissenschaft & Praxis* 65, Nr. 1 (2014): 33–39. <http://dx.doi.org/10.1515/iwp-2014-0013>.
- Brandtner, Andreas. „Wandel – Krise – Transformation. Herausforderungen für Universitätsbibliotheken am digitalen Informationsmarkt.“ In *Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe*. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag, herausgegeben von Rafael Ball und Stefan Wiederkehr, 63–76. Berlin, Boston: de Gruyter, 2015.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator’s Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren*. München: Vahlen, 2011.
- Hamel, Gary und C. K. Prahalad. „The Core Competence of the Corporation.“ *Harvard Business Review* 68, Nr. 3 (1990): 79–91.
- Handy, Charles. *The Age of Unreason*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1989.
- König, Christian. *Die Geschichte der Universitätsbibliothek Mainz*. Mit einem Beitrag von Andreas Brandtner. Beiträge zur Geschichte der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Neue Folge 13. Göttingen: Mainz University Press, 2016 (in Druck).
- Lewin, Kurt. „Frontiers in Group Dynamics.“ *Human Relations* 1 (1947): 5–41.
- MacGregor Burns, James. *Leadership*. New York u. a.: Harper & Row, 1978.
- Porter, Michael E. „How Competitive Forces Shape Strategy.“ *Harvard Business Review* 57, Nr. 2 (1979): 137–145.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

- Porter, Michael E. „What is Strategy?“ *Harvard Business Review* 74, Nr. 6 (1996): 61–78.
- Schein, Edgar. *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main, New York: Campus, 1995.
- Schein, Edgar und Gerhard Fatzer. *Führung und Veränderungsmanagement*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, 2009.
- Schuh, Dominik. „Auf dem Weg zur akademischen Integrität – Ziele und Maßnahmen des Projekts ‚Akademische Integrität‘.“ *Information – Wissenschaft & Praxis* 65, Nr. 1 (2014): 41–50. <http://dx.doi.org/10.1515/iwp-2014-0012>.