

## Strategisch handeln

### **Gemeinsam die Zukunft gestalten: Partizipation im Strategieprozess der Benutzungsabteilung an der SUB Göttingen**

*Daniela Poth und Fee-Saskia Fricke, SUB Göttingen*

#### **Zusammenfassung**

Rückläufige Ausleihen, steigende Besucherzahlen, sinkende Anfragen nach bibliothekarischen Auskünften stehen einer steigenden Zahl an Beratungen in der Literaturrecherche und -verwaltung und neuerdings auch zu Statistikprogrammen, Programmiersprachen und einem größeren Bedarf an Förderung digitaler Kompetenzen von universitärer Seite gegenüber – alle diese Faktoren bedingen eine Neuausrichtung der klassischen Benutzung in Bibliotheken. Die Benutzungsabteilung der SUB wurde in den letzten Jahren personell gestrafft und das Profil stärker auf Basisdienstleistungen konzentriert, um neue Themenfelder in anderen Bereichen der SUB erschließen zu können. Dies führte zu einer Prioritätenverschiebung und einem Bedeutungsverlust einiger Servicebereiche, so dass Mitte 2018 die Benutzungsabteilung einen Strategieprozess startete, um mit Hilfe verschiedener Methoden und Fragestellungen die Handlungsfelder der Abteilung zu analysieren, Zukunftsperspektiven zu erarbeiten, sowohl Potentiale, als auch Herausforderungen zu ermitteln und schließlich daraus resultierende Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Der Artikel beschreibt den Weg zu einer Strategie der Benutzungsabteilung und deren Umsetzungsperspektive im Rahmen der Strategie der SUB Göttingen 2018-2021 unter Beteiligung der gesamten Abteilung.

#### **Summary**

A decline in lending, an increasing number of visitors and decreasing inquiries at the reference desk stand in contrast to an increasing number of consultations about literature search and reference management, and, more recently, about statistics, programming and, on an university-wide level, digital skills in general. All of these factors require a reorientation of traditional library user services. In recent years, the Göttingen State and University Library's user services department was streamlined in terms of staff and its profile concentrated more strongly on basic services to allow opening up new fields of action in other areas of the Göttingen State and University Library. This led to a shift in priorities and a loss of significance for some service areas, so that in mid-2018 the user services department started a strategic process. The aim was to analyse the fields of action of the department with various methods and questions in order to work out future perspectives, identify both potentials and challenges and finally plan and implement the resulting measures and projects. This article describes the strategy process of the user services department within the overall strategy of the Göttingen State and University Library 2018-2021, which involved the entire department in this participatory process.

Zitierfähiger Link (DOI): <https://doi.org/10.5282/o-bib/2019H4S25-38>

Autorenidentifikation: Poth, Daniela: ORCID: 0000-0002-4850-6356;

Fricke, Fee-Saskia: ORCID: 0000-0002-8512-8075

Schlagwörter: Partizipation; Benutzung; Kompetenzanalyse; Personalentwicklung; Serviceorientierung; Strategie; digitaler Wandel

## 1. Einleitung

Seit einigen Jahren verstärkt sich der Wandel vom Medienspeicher zum Lern- und Forschungsort oder „zum Wissensmarktplatz“<sup>1</sup>, der in vielerlei Hinsicht digital überformt ist. Die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen besetzte in den letzten Jahren konsequent neue Themenfelder bzw. baute diese aus, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden.<sup>2</sup> Gleichzeitig können die neuen Themenfelder, wie insgesamt viele digitale Entwicklungen, eine große wissenschaftliche Bibliothek in ihrer institutionellen Breite bislang häufig kaum tragen.

Diese Entwicklungen führten zu einer Prioritätenverschiebung in der Bibliothek insgesamt mit einem Bedeutungsverlust einiger klassisch-bibliothekarischer Services und Dienstleistungen in der Benutzung<sup>3</sup>, einer Verschiebung, der auch schon in den letzten Jahren auf strategisch-organisatorischer Ebene begegnet wurde.<sup>4</sup> Seit 2013 sanken die Ausleihen auf den Printbestand der SUB Göttingen um rund 25%.<sup>5</sup> Die Standorte wurden nach und nach technisch aufgerüstet, von den insgesamt 3.100 Arbeitsplätzen sind rund 400 Arbeitsplätze mit Rechnern ausgestattet, hinzu kommen Smartboards, Großbildschirme und weitere technische Infrastruktur.<sup>6</sup> Der Rückgang des Printmedien-Geschäfts und der Ausbau von Lernorten ist ein vielfach zu beobachtendes Phänomen, das nicht allein die SUB Göttingen, sondern viele Bibliotheken in Deutschland (wie bspw. die SLUB Dresden, die UB Tübingen, die UB Freiburg)<sup>7</sup> und auch international<sup>8</sup> seit einigen Jahren beschäftigt.

Dass dieser Veränderungsprozess aber nicht nur die Infrastruktur, sondern auch die Mitarbeitenden der Benutzung betrifft, die sich den stetig ändernden Rahmenbedingungen gegenübersehen, ist ein Aspekt, dem es besondere Aufmerksamkeit zu schenken gilt. Der Strategieprozess setzte genau an dieser Stelle an und verfolgte folgende Ziele:

- 1 Bonte, Achim: Ein offener Wissensmarktplatz mit gesellschaftlicher Relevanz, in: *Bibliothek Forschung und Praxis* 43 (1), 2019, S. 180–184. Online: <<https://doi.org/10.1515/bfp-2019-2022>>.
- 2 Horstmann, Wolfram: Are Academic Libraries Changing Fast Enough?, in: *Bibliothek Forschung und Praxis* 42 (3), 2018, S. 433–440, <<https://doi.org/10.1515/bfp-2018-0061>>.
- 3 Christensen, Anne: Benutzungsdienste zwischen Automation, Bau und Technik, in: *ABI Technik* 37 (4), 2017, S. 249–255, <<https://doi.org/10.1515/abitech-2017-0056>>.
- 4 Helmkamp, Kerstin: Strategieprozesse zur Neuausrichtung von Universitätsbibliotheken und ihrer Organisationseinheiten im Zuge des digitalen Wandels: das Beispiel der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen und ihrer Nutzungsabteilung, in: *o-bib* 3 (4), 2016, S. 32–46, <<https://doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S32-46>>.
- 5 Die SUB Göttingen in Zahlen, Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, SUB Göttingen, <<https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/die-sub-in-zahlen/>>, Stand 20.06.2019.
- 6 Schaab, Rupert; Horstmann, Wolfram: „Bis morgen in der Bibliothek!“– Entwicklungen für Lernorte an der SUB Göttingen, in: *Bibliothek Forschung und Praxis* 40 (3), 2016, S. 444–451, <<https://doi.org/10.1515/bfp-2016-0049>>.
- 7 DBS – Deutsche Bibliotheksstatistik, <<https://www.bibliotheksstatistik.de/>>, Stand: 20.06.2019.
- 8 Cohen, Dan: The Books of College Libraries Are Turning Into Wallpaper, in: *The Atlantic*, 26.05.2019, <<https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/05/college-students-arent-checking-out-books/590305/>>, Stand: 20.06.2019.

1. Aktive Gestaltung des digitalen Wandels in der Abteilung,
2. Veränderung von „Reagieren“ auf sich verändernde Anforderungen zum proaktiven „Agieren“ in gewählten Handlungsfeldern,
3. Entwicklung als Team (Abteilungsleitung, Gruppenleitungen und Teamleitungen), um dem Wandel gemeinsam strukturiert zu begegnen,
4. Erarbeitung eines gemeinsamen strategischen Führungsverständnisses
5. Ermächtigung und Ertüchtigung aller Personen der Abteilung, den Prozess aktiv mitzugestalten
6. Anstoß und aktive Unterstützung des Kulturwandels in der Zusammenarbeit im Sinne der Stärkung des eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Arbeitens einschließlich einer Abflachung der Hierarchie

Partizipation meint hier die Mitgestaltung bei der Richtungsbestimmung der erarbeiteten Handlungsfelder durch Gruppen- und Teamleitungen sowie bei der Umsetzung durch alle Mitarbeitenden der Abteilung. Zu Beginn erfolgte dies in Workshops und World Cafés, später in Form von Umsetzungsprojekten der erarbeiteten Maßnahmen. Nutzerpartizipation wird in Projekten und bei der (Weiter-)Entwicklung von Services verfolgt, war aber nicht Fokus der Partizipation im Strategieprozess der Abteilung selbst.

## 2. Strukturelle Situation

### 2.1. Benutzungsabteilung

Die SUB beschäftigt als die größte zentrale Einrichtung der Georg-August-Universität Göttingen derzeit über 500 Mitarbeitende, die in verschiedenen kleineren Stabsstellen und fünf großen Abteilungen arbeiten.<sup>9</sup>

Die Organisationsstruktur der Benutzungsabteilung, der personell größten Abteilung der SUB Göttingen, gliedert sich in drei Leitungsebenen: in die Abteilungsleitung und ihre Stellvertretung (BE-AL), darunter den Leitungen der Gruppen Ausleihe (AUS), Informationszentrum (INF), Fernleihe (FER), Bereichsbibliotheken Gesellschaftswissenschaften (BBG) mit Verantwortung für die Teamleitungen der Bereichsbibliotheken Kulturwissenschaften (BBK), Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (BBWiSo)/Lern- und Studiengebäude (LSG) und Bibliothek Waldweg (BWald) und den Bereichsbibliotheken Naturwissenschaften (BBN) mit Verantwortung für die Teamleitungen der Bereichsbibliotheken Medizin (BBM), Physik (BBP) und Forst (BBF). Insgesamt arbeiten in der Abteilung 203 Personen mit Stundenanteilen in der Entsprechung von 82,03 VZÄ.<sup>10</sup>

Von 2013 bis 2018 nahm die Anzahl der Beschäftigten in der Abteilung um fast 8% (absolut 15 Personen) zu, gleichzeitig reduzierten sich aber die Vollzeitäquivalente um fast 15% (absolut 14,44 VZÄ). Dies liegt einerseits an der Erweiterung der Öffnungszeiten in den Bereichsbibliotheken,

---

<sup>9</sup> Organigramm der SUB Göttingen, SUB Göttingen, < <https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/organigramm/>>, Stand: 20.06.2019.

<sup>10</sup> Stand 04/2018: 4,6 % höherer Dienst, 13,3 % gehobener Dienst, 34,5 % mittlerer Dienst, 46,2 % einfacher Dienst, 1,4 % studentische Hilfskräfte.

wodurch dort mehr Personal (in den Randzeiten) mit kleinen Stundenanteilen eingestellt wurde. Auf der anderen Seite entfielen aber einige Stellen ausscheidender Personen in der Benutzungsabteilung zu Gunsten anderer Bereiche in der Bibliothek<sup>11</sup> oder wurden mit weniger qualifiziertem Personal mit geringeren Stundenanteilen nachbesetzt<sup>12</sup>. Dadurch entstanden auch Verschiebungen in den Anteilen der verschiedenen Eingruppierungen. Durch zwei Drittmittelprojekte steigerte sich der Anteil der Beschäftigten im höheren Dienst und die Anzahl der studentischen Hilfskräfte. Die Anteile des gehobenen und mittleren Dienstes reduzierten sich zugunsten des einfachen Dienstes. Viele Basisdienstleistungen in der Benutzung konnten erfolgreich automatisiert<sup>13</sup> und als Self-Service angeboten werden, dadurch reduzierten sich zum Teil die Aufwände an den Theken; es entstanden aber auch neue Aufgaben, insbesondere vorbereitende Tätigkeiten im Back-Office.

Vor allem für die mittlere Managementebene – die Team- und Gruppenleitungen – stellt sich die aktuelle Situation als große Herausforderung dar, da das operative Geschäft organisiert und am Laufen gehalten werden will und die große Personalfuktuation nicht nur im Rahmen der Einstellungsverfahren zeitraubend ist, sondern auch für die Arbeit im Team eine Belastung darstellt. Unklar war, wie sich die Abteilung in diesem Wandel verändern sollte: Welche Kompetenzen werden für neue Services benötigt und wo können sich die Beschäftigten verorten, wenn durch Automatisierung Standardaufgaben perspektivisch weiter reduziert würden?

## 2.2. Servicegruppe Lern- und Forschungsorte

Seit 2016 wird die Stablinienorganisation der SUB durch fünf abteilungsübergreifende Servicegruppen ergänzt: (1) Lern- und Forschungsorte, (2) Literaturversorgung, (3) Publikationsservices, (4) Forschungsservices und (5) Kulturelle Überlieferung.<sup>14</sup> Diese haben neben den Abteilungen den Auftrag, die fünf strategischen Ziele umzusetzen.<sup>15</sup> Die Servicegruppe Lern- und Forschungsorte setzt sich aus Personen aller Abteilungen und einigen Stabsstellen zusammen und besteht aktuell aus 20 Personen. Geleitet werden die Servicegruppen von einer Servicekordinatorin oder einem Servicekordinator. Diese Aufgabe wird von den Abteilungsleitungen der fünf Abteilungen in Personalunion übernommen; für die Servicegruppe 1 ist dies die Abteilungsleitung Benutzung.

Sowohl die Benutzungsabteilung als auch die Servicegruppe 1 widmen sich vier Handlungsfeldern: (1) Lernort und lernunterstützende Infrastruktur einschließlich deren Betreuung, (2) Literaturbereitstellung insbesondere Printmedien, (3) Rechercheinstrumente und (4) Informations- und Medienpraxis/Beratung. Während sich die Benutzungsabteilung mit rund 200 Personen vor allem um die operativ-standortbezogene Umsetzung kümmert, ist die Arbeit der Servicegruppe 1 eher strategischer und vor allem standort- und abteilungsübergreifender Natur.

---

11 Horstmann: Academic Libraries, 2018.

12 Helmkamp: Strategieprozesse, 2016.

13 Helmkamp: Strategieprozesse, 2016.

14 Horstmann: Academic Libraries, 2018.

15 Strategie der SUB Göttingen 2018 – 2021, SUB Göttingen, <<https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/strategie-2018-2021/>>, Stand: 20.06.2019.

Servicegruppe 1 beschäftigte sich parallel zum Strategieprozess der Benutzungsabteilung mit verschiedenen Methoden wie Business Modell Canvas, bzw. Value Proposition Design und Persona, um durch einen Perspektivwechsel die Kundenorientierung als Gesamtkonzept abteilungsübergreifend in der Entwicklung und Evaluation von Services zu platzieren. Die Arbeit in der Servicegruppe ist, wie beschrieben, inhaltlich eng mit der Arbeit der Benutzungsabteilung verbunden, für den hier beschriebenen Strategieprozess spielt dies allerdings eine nachgeordnete Rolle, so dass auf die verschiedenen Methoden im Rahmen der „Kundenorientierung als Gesamtkonzept“ an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.

### 3. Methoden, Themen und Ergebnisse der Gruppen- und Teamleiter-Workshops

Zunächst wurde die aktuelle Situation und die Zukunftsperspektiven mit den Gruppen- und Teamleitungen in Workshops<sup>16</sup> mit im Folgenden beschriebenen Methoden genutzt, um unterschiedliche Fragestellungen zu bearbeiten und darauf aufbauend im nächsten Schritt mit der gesamten Abteilung die Umsetzung der Ergebnisse im World Café zu entwickeln. Die Abteilungsleitung nahm hier vor allem eine moderierende Rolle ein, um zuerst inhaltliche Diskussionen und später die Gewinnung eines gemeinsamen Verständnisses zu fördern:

- *SWOT-Analyse*<sup>17</sup> Einflusskriterien: Welche Faktoren beeinflussen die tägliche Arbeit, welche Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Bedrohungen bestimmen unser Handeln aktuell? In einem SWOT-Diagramm wurden die verschiedenen Aspekte zu Personal, Finanzen, Zusammenarbeit und Rahmenbedingungen zusammengefasst und verortet. Insbesondere die Nähe zu den Nutzerinnen und Nutzern, das meist sehr positive Feedback von den Studierenden und die im allgemeinen gut funktionierenden Teams wurden als Stärke identifiziert. Bremsend wurden neben der Personalfuktuation die zum Teil schwierige Zusammenarbeit mit anderen Gruppen oder Einrichtungen auf dem Campus empfunden, aber auch der Bedeutungsverlust des Arbeitsbereichs bildete einen wichtigen Faktor für die Motivation der Beschäftigten.
- *Rollenverständnis*: In welchen Rollen finden wir uns in der täglichen Arbeit wieder? Das klassische Berufsbild der Bibliothekar/in oder Informationsbereiter/in wurde zwar genannt, auffällig war aber insbesondere die Vielfalt an Rollen, wie Lernortgestalter/in, Pädagog/in, Motivator/in, Koordinator/in u.v.m., die in der Benutzung ebenso wichtig sind und im Alltag übernommen werden.

---

16 Die Workshops wurden zumeist mit der Vorstellung der Arbeitsmethode und der Fragestellung gestartet (Input), gefolgt von der Sammlung verschiedener Aspekte in Kleingruppen, Zusammentragung der Ergebnisse und gemeinsamer Diskussion.

17 Vgl. Vahs, Dietmar; Weiland, Achim: *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*, Stuttgart 20132, S. 90 ff.

- *Kompetenzprofil*: Welche Kompetenzen werden im Arbeitsalltag benötigt? Soft Skills wie Durchhaltevermögen, Geduld, Hartnäckigkeit aber auch Kooperationsfähigkeit und Teamfähigkeit wurden als mindestens genauso relevant bewertet wie bibliothekarische Fachkenntnisse, da sie im Arbeitsalltag, sowohl in der Standortbewirtschaftung als auch im Kundenkontakt unerlässlich sind und im Vergleich zu Fachwissen kaum nachgeschult werden können.
- *Disruptoren*: Welche (disruptiven) Angebote müssen entstehen, um Bibliotheken bis 2030 obsolet werden zu lassen? Die Fragestellung wurde genutzt, um über den grundsätzlichen Auftrag bzw. die Geschäftsidee zu diskutieren und Aspekte zu identifizieren, die im Wandel Bestand haben könnten: Der Lernort Bibliothek als zentraler, neutraler, sicherer und kostenfrei nutzbarer Ort mit einer lernunterstützenden Infrastruktur.
- *Szenariobasierte Planung*<sup>18</sup>: Wie könnte die Zukunft aussehen und welche Auswirkungen hat das auf die Benutzungsabteilung? Aufbauend auf der erarbeiteten Geschäftsidee ermittelte die Gruppe im Rahmen der szenariobasierten Planung die Fähigkeiten der eigenen Abteilung. Aus den anhand der verschiedenen Methoden erarbeiteten Ergebnissen wurden fünf Szenarien erstellt, deren Faktoren zu plausiblen Narrativen verbunden wurden, um sich verschiedene Zukunftsszenarien vorstellen und daran eine Abteilungsstrategie ausrichten zu können.

## 4. Ergebnisse der szenariobasierten Planung als Richtungsweiser

Die fünf Szenarien wurden mit sprechenden Titeln benannt, um damit weiter arbeiten zu können:

1. *Fortschritt und Entwicklung*: Die Universität Göttingen wirbt umfangreich Fördergelder ein und unterstützt gezielt Open Science/Open Access
2. *Stillstand*: Alles bleibt, wie es ist bzw. alles entwickelt sich tendenziell so weiter wie bisher
3. *Transformation*: Die Universität Göttingen wird zur Vorreiterin im Bereich der Digitalen und Fernstudien-Universität
4. *Outsourcing*: Die Universität Göttingen baut befristete Stellen ab und verschlankt alle Verwaltungsbereiche
5. *Rückschritt*: Durch rechtliche Rahmenbedingungen muss sich die Universität Göttingen auf traditionelle Wege und Arbeitsweisen zurückbesinnen

Auf Basis der fünf Szenarien wurden im nächsten Schritt die vier Handlungsfelder (siehe Kapitel 2.2) (1) Lernort, (2) Printmedien, (3) Rechercheinstrumente und (4) Informations- und Medienpraxis/Beratung unter Berücksichtigung der Entwicklung der Personal- und Finanzsituation genauer betrachtet.

18 „Die Szenariotechnik ist eine Methode der Strategischen Planung und eine Prognosetechnik, die sowohl in der Politik, in der Wissenschaft als auch der Wirtschaft verwendet wird. Ziel ist, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen. Beschrieben werden dabei alternative zukünftige Situationen sowie Wege, die zu diesen zukünftigen Situationen führen. Szenarios stellen hypothetische Folgen von Ereignissen auf, um auf kausale Prozesse und Entscheidungsmomente aufmerksam zu machen. Neben der Darstellung, wie eine hypothetische Situation in der Zukunft zustande kommen kann, werden Varianten und Alternativen dargestellt und aufgezeigt, welche Möglichkeiten es in jedem Stadium für verschiedene Akteure gibt, um den weiteren Prozess zu steuern.“ Wikipedia: Szenariotechnik, <<https://de.wikipedia.org/wiki/Szenariotechnik>>, Stand: 20.06.2019.

In der Boston-Consulting-Group-Matrix<sup>19</sup> wurden die vier Handlungsfelder in den fünf Szenarien dargestellt, um zu identifizieren, worauf zukünftig mehr Energie verwendet werden sollte, welche Bereiche gefördert und welche zwar weiterhin, aber mit einem geringeren Ressourcenaufwand bedient werden sollten (Tabelle 1).

Tabelle 1: Handlungsfelder in der Boston-Consulting-Group-Matrix

	Fortschritt	Stillstand	Transformation	Outsourcing	Rückschritt
Question Mark	Recherche		IMP/Beratung	IMP/Beratung	
Star	Lernort		Lernort Recherche	Lernort => Tendenz zu ?	IMP/Beratung Recherche
Cash Cow	IMP/Beratung => Tendenz zu ?	Lernort Printmedien		Recherche Printmedien	Lernort Printmedien => Tendenz zu PoorDog
Poor Dog	Printmedien	IMP/Beratung	Printmedien		

Die Analyse zeigte die Entwicklungsmöglichkeiten der Handlungsfelder in den sehr unterschiedlich angelegten Szenarien. Bis auf das Feld Informations- und Medienpraxis/Beratung, das sich äußerst ungleich über die verschiedenen Szenarien darstellte, konnten für die anderen Handlungsfelder klare Strategien herausgearbeitet werden. Die Verortung der Entwicklungen des Printbereichs in allen Szenarien zwischen „Cash Cow“ und „Poor Dog“ führte allen die Notwendigkeit von Veränderung verstärkt vor Augen. Die Potentiale der Lernortentwicklung wurden in allen Szenarien deutlich sichtbar, ebenso die Perspektiven für die Entwicklung von Rechercheinstrumenten.

19 Die BCG-Matrix ist eine Methode aus der Betriebswirtschaftslehre, bei der Produkte und Dienstleistungen in einer Matrix nach ihrem Entwicklungspotential und Unternehmenswert einordnet werden. Vgl.: Henderson, Bruce: The Product Portfolio, Boston Consulting Group, 1970. Online: <<https://www.bcg.com/de-de/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>>, Stand: 20.06.2019. Die BCG-Matrix wurde vorher bereits von Rafael Ball, Ulrich Naumann und anderen für das Service-Portfolio von Bibliotheken diskutiert. Anne Christensen hat sie ebenfalls in einer Präsentation zur Einschätzung der Zukunft der Benutzungsabteilung in Universitätsbibliotheken als visuell gut strukturiertes, schnell verständliches Analyse-Werkzeug genutzt. Daher wurde sie auch hier als Kategorisierungssystem des Potentials der einzelnen Handlungsfelder gewählt. Während für Lernort und Printmedien Besucherzahlen und Ausleihen als Faktoren nutzbar waren, war dies für „Recherche“ und „IMP/Beratung“ weniger eindeutig, vgl. Ball, Rafael: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren. Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse, in: B.I.T. online 4 (2), 2001, S. 139-146, hier S. 146. Online: <<http://www.b-i-t-online.de/archiv/2001-02-idx.html>>, Stand: 07.10.2019; Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch. Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. 99 Deutscher Bibliothekartag in Leipzig 2010, März 2010, <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0290-opus-13046>>, und Christensen, Anne: Zur Zukunft der Benutzungsabteilungen in Universitätsbibliotheken. 105. Deutscher Bibliothekartag in Leipzig 2016. Vortragsfolien unter: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0290-opus4-23342>>.

## 5. Partizipation in der Strategie-Entwicklung

Die Ergebnisse der Workshops der Leitungsebene, der Abteilung und der Servicegruppe wurden im Rahmen von mehreren World-Cafés<sup>20</sup> allen Beschäftigten zunächst präsentiert, um dann an sechs vorgegebenen Thementischen gemeinsam Ideen für die Umsetzung zu erarbeiten.

(1) Service(neu)entwicklung: Mit welchen Ideen, Methoden, Formate, Herangehensweisen ermitteln wir die sich verändernden Anforderungen unserer Nutzer/innen bezogen auf unsere Angebote im Bereich Lernort und Literaturversorgung vor Ort und in den Fakultäten? (2) Servicequalität (Serviceverbesserung): Wie können wir auf Basis der Erfahrungen unserer Nutzer/innen und gemeinsam mit ihnen unsere Services verbessern und intuitiver gestalten? (3) Technisches (Allgemein-)Wissen: Wie erarbeiten wir uns eine gemeinsame Wissensbasis technischer Entwicklungen, die für das Studium, den Lernort oder für die Wissenschaft relevant sind? Wie erlangen wir ein Grundverständnis für technische Entwicklungen? Wie integrieren wir lebenslanges Lernen bezogen auf technische Entwicklungen (ohne Anspruch auf die Entwicklung zum IT-Experten)? (4) Campus-Kooperation: Wie können wir gemeinsam mit anderen Einrichtungen auf dem Campus Angebote/Services an unseren Lernorten entwickeln und unsere klassischen Angebote ergänzen? Wie kommen wir zu einer noch stärker ausgeprägten Kundenperspektive über die Einrichtungsgrenzen hinweg? (5) Aufgabenkritik: Wie können wir gemeinsam die Tätigkeiten in den rückläufigen und oft personalintensiven Bereichen analysieren, um Abläufe einfacher zu gestalten und Zeit für neue Aufgaben zu gewinnen? Wie schaffen wir den Perspektivwechsel? Wie schützen wir uns vor „Betriebsblindheit“? (6) (Methoden der) Personalentwicklung: Wie eignen wir uns aktuell neue Inhalte, Methoden und Wissen an, welche Methoden und Formate können wir uns darüber hinaus vorstellen? Wie können wir lebenslanges Lernen in den Alltag/in die Arbeit integrieren?

Die Ergebnisse aus den World-Cafés wurden in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen geclustert, auf Machbarkeit geprüft und je nach Möglichkeit in die Umsetzung gebracht. Es entstanden daraus bisher eine standortübergreifende Hospitation, eine Vereinfachung in der Literaturbereitstellung und eine Nutzerbefragung über Pinnwände in der Zentralbibliothek, die sich großer Beliebtheit erfreute. Weitere Maßnahmen befinden sich in der Vorbereitung.

## 6. Leitgedanke, Ziele und strategische Maßnahmen

Ziel war es nun eine Gesamtstrategie zu erstellen, die die Bereiche identifizierte, in denen der Ressourceneinsatz reduziert werden sollte, aber auch die Weiterentwicklungspotentiale der Handlungsfelder und der damit verbundenen und zu nutzenden oder zu entwickelnden Personalkompetenzen aufzeigte und die Ideen der Beschäftigten nach Möglichkeit berücksichtigte.

---

<sup>20</sup> World Café ist eine Workshop-Methode, die insbesondere gut geeignet ist, um mit größeren Gruppen zu unterschiedlichen Themen verschiedene Sichtweisen, Herangehensweisen und Ideen zu erarbeiten.

## 6.1. Leitgedanke Lern- und Forschungsorte

- Die Bibliothek als zentralen Ort zum kollaborativen und individuellen Arbeiten, Forschen und Lernen weiter ausbauen
- Die Bibliothek als sozialen Ort zum Beraten, Diskutieren und Entwickeln über die Einrichtungsgrenzen der SUB Göttingen hinweg etablieren

## 6.2. Ziele

Insgesamt wurden sechs Ziele erarbeitet: das erste und das letzte Ziel bilden den Rahmen und beschreiben die kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen um die inhaltlichen Ziele 2 bis 5 erreichen zu können:

1. *Entwicklung und Bereitstellung eines kooperativen Serviceangebotes mit (Campus-)Partnern:* Kundenorientierte und von Nutzer/inne/n mitgestaltete Services über die Grenzen von Organisationsstrukturen und Einrichtungen hinaus
2. *Ausbau hybrider analog-digitaler Lern- und Forschungsorte:* Steigerung der Aufenthaltsqualität, der Vielfalt und der Attraktivität in Form von unterschiedlichen Arbeits-, Lern-, Forschungs- und Kommunikationsumgebungen unterstützt durch technische Infrastruktur
3. *Inhaltliche Beratung zur technischen Infrastruktur und in der Literaturversorgung:* Unterstützung bei der effektiven Nutzung digitaler Werkzeuge und Infrastruktur beim Lernen, Lehren und Forschen
4. *Vermittlung Digitaler Kompetenzen, einschließlich Informations- und Medienpraxis:* Vermittlung eines reflektierten Umgangs mit (digitalen) Inhalten, Daten und Umgebungen beim Lernen, Lehren, Forschen; Beratung über Literaturrecherche und -verwaltung hinaus: (Forschungs)-Datenmanagement, Wissenschaftliches Schreiben, Publizieren, rechtliche Rahmenbedingungen in einem One-Stop-Shop
5. *Intuitiv nutzbare Self-Services:* Literaturversorgung und Bereitstellung lern- und forschungsunterstützender Infrastruktur
6. *Kulturwandel im gemeinsamen Arbeiten:* Eigenverantwortliches, vertrauensvolles Miteinander, Balance zwischen Service und Entwicklung herstellen und erhalten und gegenseitige Wertschätzung der Arbeitsleistung und Person, transparentes Handeln

## 6.3. Projekte & Maßnahmen

Im nächsten Schritt wurden Projekte und Maßnahmen abgeleitet:

*Qualitativer und quantitativer Ausbau der Lern- und Forschungsorte (Ziel 2, 3)*

Die Lernorte werden sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgebaut und deren Zugänglichkeit, insbesondere an den kleineren Standorten, verbessert. Der Fokus liegt dabei auf hybriden Lern- und Forschungsorten wie auch in verschiedenen Positionspapieren formuliert<sup>21</sup> wurde. Dazu gehören die Entwicklung und Betreuung der lernunterstützenden Infrastruktur, der Aufbau von Digitalalls,

---

<sup>21</sup> Deutscher Bibliotheksverband e.V.: Wissenschaftliche Bibliotheken 2025, beschlossen von der Sektion 4 „Wissenschaftliche Universalbibliotheken“ im Deutschen Bibliotheksverband e.V. (dbv) im Januar 2018, S. 2. Online: <[https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/Sektionen/sektion4/Publikationen/WB2025\\_Endfassung\\_endg.pdf](https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Sektionen/sektion4/Publikationen/WB2025_Endfassung_endg.pdf)>, Stand: 20.06.2019.

Experimentierlabs und Makerspaces aber auch der Ausbau der Basisinfrastruktur. Ziel ist es, sowohl die Vielfalt als auch die Attraktivität von Arbeitsplätzen zu steigern.

### *Optimierung und Ausbau des Self-Service (Ziel 5)*

Self-Services werden weiter ausgebaut und vor allem unter Usability und User-Experience-(UX)-Aspekten verbessert. Darunter fallen auch die Rechercheinstrumente, die vor allem Weiterentwicklungspotential in den Aspekten (1) neue Suchstrategien, (2) neues Suchverhalten, (3) neue Suchräume, (4) inhaltliche Erweiterung und (5) Usability und UX bieten.

### *Ressourcenreduktion (Ziel 3-5)*

Um Kapazitäten zu schaffen, liegt der Schwerpunkt in der Ressourcenreduktion bei der Literaturbereitstellung, insbesondere von Printmedien und der standortübergreifenden Standardisierung von Leistungen in diesem Servicebereich. Im Zuge dessen muss überprüft werden, welche Services kurz-, mittel- und langfristig eingeschränkt oder sogar eingestellt werden müssen.

Darüber hinaus wird eine Trennung von Service- und Öffnungszeiten durch Anpassung der Personalstruktur, Open Library Konzepte und/oder Outsourcing angestrebt.

### *Community Building (Ziel 2-4)*

Bestehende Kooperationen mit internen und externen Partnern auf dem Göttingen Campus werden aktiv verstärkt und intensiv um neue gewonnen, um die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernorten auf dem Campus gemeinsam zu realisieren.<sup>22</sup>

Die Funktion der Bibliothek als zentraler Kommunikationsort wird ausgebaut, mit dem Ziel, den Austausch unter Studierenden, Forschenden und Lehrenden zu fördern. Die Rolle der Bibliothek besteht dabei in der Betreuung der Räumlichkeiten und in der Organisation der Angebote im Sinne einer koordinierenden und kuratierenden Funktion.

### *Digitale Kompetenzen (Ziel 4)*

Aktuelle Angebote in der fachspezifischen und fachübergreifenden Literaturrecherche und der Literaturverwaltung werden konsolidiert und neue Angebote insbesondere in der Vermittlung von digitalen Kompetenzen entwickelt. Darüber hinaus gilt es die Services der Informationskompetenzvermittlung aber auch der digitalen Kompetenzen mit dem physischen Lernort zu verbinden und diesen durch den Ausbau der Beratungslandschaft über die Einrichtungsgrenzen hinweg zu stärken.

---

<sup>22</sup> Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e. V.: Thesen zur Informations- und Kommunikationsinfrastruktur der Zukunft, 2018, S. 17 f., <<http://doi.org/10.18452/19126>>. „Die sich daraus ergebenden Anforderungen können nur bewältigt werden, wenn die zentralen Infrastruktureinrichtungen nicht nur zusammenarbeiten, sondern Lehrende und Lernende keine institutionellen Grenzen zwischen den Infrastruktureinrichtungen mehr erfahren.“

Begonnen wurde dies in Göttingen mit der uniweiten Sprechstunde XXL<sup>23</sup> und der Entwicklung des Digital Creative Space an der Zentralbibliothek der SUB<sup>24</sup>.

#### *Methodenkompetenz der Beschäftigten (Ziel 2-5)*

Neben den Entwicklungen, Zielen und Konsequenzen für die vier Handlungsfelder (siehe Kapitel 2.2) wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden in den Workshops eine Übersicht der in der Abteilung bereits vorhandenen Kompetenzen erstellt und erfasst, welche dieser Kompetenzen ausgebaut werden sollten und welche neu erworben oder zusätzlich eingeholt werden müssten. Die Stärken der Abteilung liegen in der Serviceorientierung, ihrer Sichtbarkeit auf dem Campus verbunden mit der Kundennähe und dem in hohem Maße vorhandenen Servicebewusstsein und Verantwortungsgefühl für Raum und Infrastruktur. Ebenfalls vorhanden, wenn auch nicht bei allen gleichermaßen ausgeprägt, sind Basiskenntnisse in der Betreuung der technischen Infrastruktur. Die Mitarbeitenden der Abteilung verfügen über Fachexpertise, Kenntnisse der Abläufe und Erfahrung und sind insgesamt sehr engagiert.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen ist der Ausbau der Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten. Ein auf die Strategie ausgerichtetes Fortbildungsprogramm wird daher folgende Aspekte und Themenfelder fokussieren:

1. IT-Anwendungskompetenz bezogen auf die vorhandene und zukünftige lernunterstützenden Infrastruktur in den Lern- und Forschungsorten
2. verhaltens- und einstellungsorientierte User Experience Methoden (z.B. Interviewtechnik für kontextuelle Kurzinterviews), sowie Methoden zur aktiven Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer an der Serviceentwicklung
3. Didaktik für den Ausbau der Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz
4. eigenverantwortliches Lernen: Hierzu werden Konzepte entwickelt, wie die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten können, im Nutzungsbetrieb neue Dinge am Arbeitsplatz auszuprobieren, Selbststudium zu betreiben oder sich Peer-to-Peer fortzubilden. Hierbei sind insbesondere die Themen Nachhaltigkeit, die Unterstützung zur Eigeninitiative und Selbstdisziplin beim Selbststudium in der Konzeption zu berücksichtigen.

#### *Führungskräfteentwicklung und Partizipation (Ziel 6)*

Da sich der Kulturwandel, die Stärkung der Eigeninitiative und die Zusammenarbeit als Voraussetzung für die Erreichung der Ziele in den Workshops herauskristallisierte wird auch die Führungskräfteentwicklung Teil der Umsetzungsmaßnahmen sein. Gleiches gilt für die partizipative Weiterentwicklung der Services in Workshops, Projektgruppen und in der alltäglichen Mitgestaltung.

---

23 Im Format Sprechstunde XXL wird bereits Beratung für Studierende zusammen mit dem Internationalen Schreibzentrum, der sozialwissenschaftlichen Schreibberatung, dem Zentrum für Statistik und der Zentralen Einrichtung für Sprachen und Schlüsselkompetenzen zu fast allen Themen rund um das wissenschaftliche Arbeiten angeboten.

24 Poth, Daniela: Von der Gruppenarbeit zum Community Building – der „Digital Creative Space“ der SUB Göttingen, in: o-bib 5 (4), 2018, S. 31–43, <<https://doi.org/10.5282/o-bib/2018H4S31-43>>.

## 7. Kulturwandel und Fazit

Der beschriebene Strategieprozess ist der Beginn eines konstanten Wandels, der entsprechend kontinuierlich begleitet und weitergeführt werden muss und damit das gesamtgesellschaftliche Phänomen des digitalen Wandels widerspiegelt. Wichtigster Aspekt dieses Wandels ist die Stärkung der Eigeninitiative des einzelnen Beschäftigten und die Schaffung des Bewusstseins, Teil eines Ganzen zu sein und relevante, sinnstiftende und nutzbringende Services bereitzustellen, mit denen man sich gerne identifiziert.

Die zu Beginn des Prozesses organisierten Workshops haben die Basis für ein gemeinsames Verständnis zur aktuellen Situation und der Zukunftsperspektive geschaffen und allen Beteiligten erlaubt, sich punktuell vom Tagesgeschäft zu lösen und einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Durch unterschiedliche Diskussionsansätze, Methoden und Fragenstellungen konnten die Stärken und Schwächen der aktuellen Ausrichtung in einem geschützten Raum reflektiert werden, ohne eine Entwertung der eigenen Arbeit zu vermitteln.

Durch die methodische und inhaltliche Vorbereitung der Workshops war es möglich der Gruppe Sicherheit zu geben, Diskussionen inhaltlich zu unterstützen und den Prozess zu steuern, ohne die Ergebnisse vorweg zu nehmen. Das Ziel durfte dabei nicht aus dem Fokus rücken und die „Sinnhaftigkeit, die Handhabbarkeit und die Verstehbarkeit“<sup>25</sup> musste stets erkennbar bleiben. Spätestens beim Übergang in die gesamte Abteilung wurden die Ängste und Befürchtungen deutlich spürbar; je konkreter die aufgezeigten Veränderungs- und Handlungsbedarfe formuliert wurden, desto größer waren die Widerstände und Beharrungskräfte.

Eine Kultur des Vertrauens zu etablieren und geschützte Räume des Lernens und Ausprobierens zu schaffen, ist das Fundament, auf dem alle organisatorischen Aktivitäten fußen. Dies muss von allen Ebenen und Seiten gelernt und gelebt werden. Durch breitere Streuung von Verantwortung, durch Freiräume zur Beschäftigung mit Techniken und Trends und durch hohe Transparenz (und Mitbestimmung) bei der strategischen Ausrichtung soll dieses eigenverantwortliche, vertrauensvolle Miteinander in das tägliche Arbeitsleben integriert werden und damit längerfristig eine der Arbeitsgrundlagen schaffen.

Der Prozess führte zu einer Stärkung des „Wir-Gefühls“ und gibt Orientierung in der Bewältigung der Herausforderungen des Digitalen Wandels. Nimmt die Energie, die in einen solchen Veränderungsprozess investiert wird, jedoch ab, ist festzustellen, dass sich die alten Verhaltensmuster wieder festigen.

Eine weitere Herausforderung ist, die Balance zwischen Betrieb und Entwicklung herzustellen und zu erhalten. Die agile kundenorientierte Serviceentwicklung steht dabei dem stabilen qualitativ hochwertigen Servicebetrieb gegenüber und darf dabei nicht in Konkurrenz treten. Um die sich

25 Die drei Dimensionen zum Kohärenzgefühl nach Aaron Antonovsky (1923–1994), vgl.: Bengel, Jürgen; Strittmatter, Regine; Willmann, Hildegard: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, Köln 2001, erweiterte Neuauflage (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung 6).  
Online: <<https://www.bug-nrw.de/fileadmin/web/pdf/entwicklung/Antonowski.pdf>>, Stand: 20.06.2019.

bildende Kluft zwischen innovativen Arbeitsgruppen und der Basisinfrastruktur nicht tiefer werden zu lassen, sondern eher zu verringern, muss ein Gleichgewicht, angepasst an die vorhandenen Kompetenzen, gefunden werden. Ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung der Arbeitsleistung und der Beschäftigten als Person, sowohl im Hierarchiegefüge als auch lateral ist hierfür unabdingbar. Ein Versuch, diese Herausforderung zu bewältigen, ist die konstante Beteiligung der Beschäftigten an den Veränderungsprozessen.

Haben sich wissenschaftliche Bibliotheken schon vor einigen Jahren von Behörden zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt<sup>26</sup>, gilt es nun eine Servicehaltung auf allen Ebenen zu etablieren, die sowohl nach innen, im Sinne von Beschäftigten-Beteiligung und Wertschätzung als auch nach außen in Form von nutzerorientierter iterativer Serviceentwicklung wirkt. Schafft man es eine vertrauensvolle, wertschätzende und eigenverantwortliche Kultur in der Einrichtung zu leben, wird es auch möglich sein, auf die Nutzerinnen und Nutzer abgestimmte qualitativ hochwertige Services aus Überzeugung anzubieten.

## Literaturverzeichnis

- Ball, Rafael: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren. Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse, in: B.I.T. online 4 (2), 2001, S. 139–146. Online: <<http://www.b-i-t-online.de/archiv/2001-02-idx.html>>, Stand: 07.10.2019.
- Bengel, Jürgen; Strittmatter, Regine; Willmann, Hildegard: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, Köln 2001, erweiterte Neuauflage (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung 6). Online: <<https://www.bug-nrw.de/fileadmin/web/pdf/entwicklung/Antonowski.pdf>>, Stand: 20.06.2019.
- Bonte, Achim: Ein offener Wissensmarktplatz mit gesellschaftlicher Relevanz, in: Bibliothek Forschung und Praxis 43 (1), 2019, S. 180–184. Online: <<https://doi.org/10.1515/bfp-2019-2022>>.
- Christensen, Anne: Benutzungsdienste zwischen Automation, Bau und Technik, in: ABI Technik 37 (4), 2017, S. 249–255, <<https://doi.org/10.1515/abitech-2017-0056>>.
- Christensen, Anne: Zur Zukunft der Benutzungsabteilungen in Universitätsbibliotheken. 105. Deutscher Bibliothekartag in Leipzig 2016. Vortragsfolien unter: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0290-opus4-23342>>.
- Cohen, Dan: The Books of College Libraries Are Turning Into Wallpaper, in: The Atlantic, 26.05.2019, <<https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/05/college-students-arent-checking-out-books/590305/>>, Stand: 20.06.2019.
- Deutscher Bibliotheksverband e.V.: Wissenschaftliche Bibliotheken 2025, beschlossen von der Sektion 4 „Wissenschaftliche Universalbibliotheken“ im Deutschen Bibliotheksverband e.V. (dbv) im Januar 2018. Online: <[https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/Sektionen/sektion4/Publikationen/WB2025\\_Endfassung\\_endg.pdf](https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Sektionen/sektion4/Publikationen/WB2025_Endfassung_endg.pdf)>, Stand: 20.06.2019.

---

26 Hilpert, Wilhelm; Gillitzer, Berthold; Kuttner, Sven; Schwarz, Stephan: Benutzungsdienste in Bibliotheken. Bestands- und Informationsvermittlung, Berlin/Boston 2014 (Bibliotheks- und Informationspraxis 42), S. 13 ff., <<https://doi.org/10.1515/9783110301441>>.

- Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e. V.: Thesen zur Informations- und Kommunikationsinfrastruktur der Zukunft, 2018, <<http://doi.org/10.18452/19126>>.
- Helmkamp, Kerstin: Strategieprouesse zur Neuausrichtung von Universitätsbibliotheken und ihrer Organisationseinheiten im Zuge des digitalen Wandels: das Beispiel der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen und ihrer Benutzungsabteilung, in: o-bib 3 (4), 2016, S. 32–46, <<https://doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S32-46>>.
- Henderson, Bruce: The Product Portfolio, Boston Consulting Group, 1970. Online: <<https://www.bcg.com/de-de/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>>, Stand: 20.06.2019.
- Hilpert, Wilhelm; Gillitzer, Berthold; Kuttner, Sven; Schwarz, Stephan: Benutzungsdiensete in Bibliotheken. Bestands- und Informationsvermittlung, Berlin/Boston 2014 (Bibliotheks- und Informationspraxis 42), S. 13 ff., <<https://doi.org/10.1515/9783110301441>>.
- Horstmann, Wolfram: Are Academic Libraries Changing Fast Enough?, in: Bibliothek Forschung und Praxis 42 (3), 2018, S. 433-440, <<https://doi.org/10.1515/bfp-2018-0061>>.
- Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch. Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. 99 Deutscher Bibliothekartag in Leipzig 2010, März 2010, <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0290-opus-13046>>.
- Poth, Daniela: Von der Gruppenarbeit zum Community Building – der „Digital Creative Space“ der SUB Göttingen, in: o-bib 5 (4), 2018, S. 31-43, <<https://doi.org/10.5282/o-bib/2018H4S31-43>>.
- Schaab, Rupert; Horstmann, Wolfram: „Bis morgen in der Bibliothek!“ – Entwicklungen für Lernorte an der SUB Göttingen, in: Bibliothek Forschung und Praxis 40 (3), 2016, S. 444–451, <<https://doi.org/10.1515/bfp-2016-0049>>.
- Strategie der SUB Göttingen 2018 – 2021, SUB Göttingen, <<https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/strategie-2018-2021/>>, Stand: 20.06.2019.
- Vahs, Dietmar; Weiland, Achim: Workbook Change Management. Methoden und Techniken, Stuttgart 20132.