

1 Bibliotheken brauchen Innovationen

Unsere Umwelt wandelt sich beständig. Viele Bedürfnisse und Wünsche von Menschen sind noch ungestillt und warten darauf, gestillt zu werden; ein Antrieb, Innovationen zu kreieren. Technischer Fortschritt macht vor Bibliotheken nicht Halt und setzt sie unter Druck. Die zunehmende technische Durchdringung unserer beruflichen und privaten Lebenswelten, die Entstehung neuer Geschäftsmodelle oder die Durchsetzung neuer Arbeitsgewohnheiten führen dazu, dass auch in Bibliotheken Innovationen gebraucht werden, um Schritt halten zu können und den Nutzerinnen und Nutzern das liefern zu können, was sie verlangen. Dabei ist es erlaubt, auch immer wieder zu hinterfragen, wie sinnvoll eine Innovation ist. Denn nur weil etwas neu ist, ist es nicht per se gut oder besser als der Ausgangszustand. Genauso ist es wichtig, zu hinterfragen, wie sinnvoll Bestehendes noch ist.

Bibliotheken müssen auf dem Laufenden sein über das, was um sie herum geschieht, Trends wahrnehmen, mit dem Ohr am Kunden sein. Sie müssen Bewährtes und Gefragtes beibehalten und weiterentwickeln und gleichzeitig bereit sein, Neues auszuprobieren und Grundlegendes wie ihr Geschäftsmodell einer Überprüfung zu unterziehen, um innovativ und zukunftsfähig zu sein. Denn die Konkurrenz von Unternehmen aus der Privatwirtschaft schläft nicht. Gefühlt täglich tauchen neue Start-Ups auf der Bildfläche auf, die am einen oder anderen Ende eine Bedrohung für das Geschäftsmodell von Bibliotheken darstellen.

Das eher beschauliche Dasein von Bibliotheken wurde durch die Verbreitung des World Wide Web und den Siegeszug der elektronischen Medien nachhaltig gestört. Der Einfluss dieser elektronischen Dienste auf die Bibliotheken war und ist massiv. Und zwar auf allen maßgeblichen Ebenen der Bibliotheksarbeit:

In der Erwerbung führte dieser Einfluss dazu, dass immer häufiger nicht mehr Einzelmedien erworben werden, sondern ganze Pakete lizenziert werden. Es werden neue Erwerbungsmodelle diskutiert und zum Teil auch eingeführt, welche die Auswahl von Einzelmedien durch Fachpersonen ablösen. Für die Katalogisierung stehen Fremddaten aus internationalen Quellen zur Verfügung, welche die Bearbeitung vereinfachen und beschleunigen. Die Sinnhaftigkeit der Sacherschließung wird angesichts von verfügbaren elektronischen Inhaltsverzeichnissen und Abstracts und durch das neue Konzept von Linked Open Data immer öfter in Frage gestellt. Die früheren Kernelemente wissenschaftlicher Bibliotheksarbeit haben somit an Bedeutung verloren und sind zumindest teilweise zu Routinearbeiten geworden, die auch an externe Firmen vergeben werden können. Zudem führen die elektronisch verfügbaren Medien dazu, dass man als Benutzerin oder Benutzer immer seltener das Gebäude der Bibliothek aufsuchen muss. Die Ausleihzahlen wissenschaftlicher Zeitschriften gingen parallel zu den rasant steigenden Zugriffszahlen auf die E-Journals markant zurück. Eine vergleichbare Entwicklung ist mit der wachsenden Bedeutung der E-Books auch für gedruckte Bücher zu erwarten.

Aber der Einfluss macht sich nicht nur direkt, sondern auch indirekt über veränderte Erwartungen der Benutzerinnen und Benutzer bemerkbar. Die Bibliotheken befinden sich nicht in einem isolierten Raum, den sie kontrollieren und nach ihren Wünschen gestalten können. Die Benutzerinnen, die man mittlerweile als Kundinnen bezeichnet, können ihre Informationsbedürfnisse auch bei anderen Dienstleistern befriedigen. Und diese wiederum setzen Maßstäbe, an denen die Bibliotheken gemessen werden. Das gilt beispielhaft für die Internet-Buchhandlung von Amazon (in ihrer ursprünglichen Funktion), die mit ihren Empfehlungen (Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, haben auch jene Artikel gekauft) großen Erfolg hat. Oder für die Suchmaschine Google, die anscheinend immer die richtigen Treffer als Ergebnis ei-



Im Internetzeitalter beschleunigt sich die Entwicklung und der Veränderungsdruck auf Bibliotheken nimmt zu.



Die Veränderungen geschehen im Umfeld und werden durch die Nutzer und ihr Verhalten in die Bibliothek hineingebracht.

ner einfachen Suche hervorbringt. Warum können das die Bibliothekssysteme nicht? Weshalb sollte eine Kundin oder ein Kunde noch die Bibliothek aufsuchen, wenn ein Buch viel eher bei Amazon gefunden wird und bequem nach Hause geliefert wird? Oder wenn er es gar direkt auf seinen PC oder sein mobiles Lesegerät laden kann?

Damit ist noch ein weiterer Faktor angesprochen, der die Veränderungen antreibt: Die Hilfsmittel, mit denen Informationen recherchiert, konsumiert und verarbeitet werden, werden immer komplexer und vielseitiger. Auch hier hat die Bibliothek überhaupt keine Steuerungsmöglichkeiten. Ihre Nutzerinnen und Nutzer setzen diese Geräte und Systeme in ihrem privaten oder beruflichen Umfeld ein und wollen damit auch auf Inhalte der Bibliothek zugreifen. Bring Your Own Device nennt man diesen Trend. Oder die Nutzerinnen und Nutzer besorgen sich die Informationen überhaupt aus anderen Quellen.

Damit ist ein nächstes Element angesprochen: Früher wirkte eine Bibliothek an ihrem Standort in der Regel ohne direkte Konkurrenz. Studierende und Professoren einer Hochschule mussten fast zwangsläufig ihre Informationen über die Hochschulbibliothek beziehen, wenn sie sie nicht selber käuflich erwerben wollten. Heute stehen zahlreiche Dienstleister zur Verfügung, die über das Internet von überall her in Anspruch genommen werden können. Google und Amazon sind damit zu direkten Konkurrenten für Bibliotheken geworden – und werden es mit neuen Dienstleistungen wie der elektronischen Ausleihe von E-Books immer mehr.

Bibliotheken sind also gezwungen, neue und attraktive Dienstleistungen zu entwickeln, um in diesem globalen Informationsmarkt bestehen zu können. Und da dies alles in der Regel mit gleichbleibenden oder schrumpfenden Ressourcen getan werden muss, gilt es, die interne Organisation möglichst effizient zu gestalten. Neue Managementmethoden halten Einzug in die Bibliothekswelt: Change Management, Marketing, Prozessmanagement, Produktmanagement, Innovationsmanagement und so weiter. Und auch die Weiterbildung des Personals wird entsprechend den steigenden und vielseitigen Anforderungen immer wichtiger, um mit der Entwicklung Schritt halten zu können.

Die in atemraubendem Tempo erfolgenden Veränderungen müssen von den Bibliotheken bewältigt, „gemanagt“ werden. Die Abläufe und die Struktur müssen überprüft und den neuen Anforderungen angepasst werden. Immer mehr Bibliotheken erkennen, dass davon abhängt, ob sie in Zukunft noch eine Bedeutung haben. Change Management ist deshalb auch für Bibliotheken entscheidend, um überleben zu können.

Die gestiegene Bedeutung von Innovationen für Organisationen hat in den letzten Jahren auch zu neuen Anforderungen an ihr Management geführt. Auf der Suche nach immer neuen Möglichkeiten und Innovationen ist eine weitere Professionalisierung wünschenswert und zu erwarten. Für die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen ist es wichtig, sich gezielt Gedanken über die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zu machen. Je nach Form der Innovation, können die Anforderungen und Erfolgsbedingungen sehr unterschiedlich aussehen. Auch je nach Branche: In einer Bibliothek wird das Innovationsmanagement andere Schwerpunkte haben als in einem Industrieunternehmen.



**„Weitere Globalisierung des Wettbewerbs, Fragmentierung der Märkte und zunehmende Individualisierung der Kundenwünsche erfordern eine höhere Produktvielfalt und oft kürzere Innovationszyklen. Auf der anderen Seite steigen Komplexität und Dynamik der Technologieentwicklung stark an (...).“
(Albers/Gassmann, 2011: S. V)**

1.1 Was sind Innovationen?

Ist eine kleine Verbesserung schon eine Innovation? Oder gilt nur eine radikale Innovation, die quasi über Nacht ganze Branchen umkrepelt, als „echte“ Innovation?

Allgemein lässt sich festhalten: „*Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden*“ (Hauschildt 2011, S. 4).

In jedem Fall ist eine Innovation mehr als eine bloße Idee. Erst aus der Umsetzung einer Idee und ihrer Nutzung bzw. ihrem Verkauf oder ihrer Bereitstellung als Dienstleistung wird eine Innovation.

1.1.1 Gegenstand der Innovation

Wie vielfältig Innovationen in der Praxis aussehen können, wird deutlich, wenn man sich ansieht, worauf sich eine Innovation beziehen kann. Eine ausführliche Auflistung verschiedener Arten von Innovationen anhand des Innovationsgegenstands findet sich bei van Aerssen 2009 (van Aerssen 2009, S. 59):

- Prozessinnovationen: Werden Arbeitsabläufe oder Geschäftsgänge verändert, spricht man von Prozessinnovationen. Ein Beispiel wäre der Einsatz von Crowdsourcing, also die Erledigung von Aufgaben durch Externe über das Internet, um Arbeitsprozesse der Bibliothek neu zu gestalten, etwa die Erfassung von Metadaten.
- Sozialinnovationen: Ein Beispiel für eine Sozialinnovation ist, das „Sharing“, die gemeinsame Nutzung von Gegenständen. Wenn sich der Trend in der Praxis durchsetzt, dass sich Personen den Besitz von Gegenständen teilen, so kann dies tiefgreifende Veränderungen für die Gesellschaft nach sich ziehen, den Ressourcenverbrauch senken und das soziale Miteinander grundlegend verändern.
- Organisations-/Strukturinnovationen: Die Nutzung von Co-Working-Spaces als Arbeitsplatz kann eine organisatorische und strukturelle Innovation darstellen und Auswirkungen auf die Organisation der gemeinsamen Arbeit haben.
- Innovationen im Mitarbeiterverhalten: Wenn Mitarbeiterinnen zunehmend bloggen oder sich per Twitter untereinander oder mit Kooperationspartnern austauschen, statt per Telefon oder per Mail, so kann dies als eine Innovation im Mitarbeiterverhalten bezeichnet werden.
- Strategie- und Management-Innovationen, neue Management-Methoden, die erfolgreich in der Praxis angewendet werden, zählen zu den Innovationen, die sich auf die Art und Weise der Strategie und des Managements beziehen. Ein Beispiel stellt die Öffnung von Innovationsprozessen für Personen außerhalb der eigenen Bibliothek dar (Open Innovation).
- Produktinnovationen: Wenn eine Bibliothek den Trend zum Angebot von MOOCs (Massive Open Online Courses), aufgreift und in der Folge neue Angebote kreiert, wären dies Produktinnovationen. Bibliotheken könnten eigene MOOCs anbieten oder ein ganzes Portal für MOOCs. Ein anderes Beispiel wäre der Krimi-Automat der Stadtbibliothek Köln (<http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/stadtbibliothek/news/krimi-go-der-krimiautomat>).
- Design-Innovationen: Ein Beispiel für eine Design-Innovation ist die peppige Gestaltung von Hörgeräten als buntes Mode-Accessoire, anstatt sie, wie bislang üblich, möglichst zu tarnen oder zu verstecken.



„Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form verknüpft werden. Diese Verknüpfung hat sich auf dem Markt zu bewähren. Das reine Hervorbringen der Idee genügt nicht, Verkauf oder Nutzung unterscheidet Innovation von Invention – jedenfalls in der Rückschau.“

(Hauschildt/Gemünden 2011, S. 23)

- Service-Innovationen: Persönliche Beratung übers Internet, z. B. per Chat bei Facebook integriert, ist oder war eine Service-Innovation für eine Bibliothek zum Zeitpunkt der erstmaligen Einführung.
- Preisinnovationen: Neue Preismodelle können eine Preisinnovation darstellen, beispielsweise, wenn Öffentliche Bibliotheken ihr Gebührensystem überarbeiten und sich mit zunehmender Anzahl entliehener Medien die Jahresgebühr verringern würde.
- Technologie-Innovationen: Innovationen, die auf neuer Technologie beruhen, so wie die Linked Open-Data-Technologie es Bibliotheken erlaubt, dass sie ihre Daten aus abgeschotteten Datenbanken befreien und mit anderen Daten verknüpfen. Aufgrund der neuen Technologie entstehen neue Anwendungen.
- Innovationen im Verhalten der Marktteilnehmer: Eine stärkere Konsumentenmacht, die Entwicklung vom Konsumenten hin zum „Prosumer“, der auch selbst Produzent ist, stellt eine Innovation im Verhalten der Marktteilnehmer dar. Aus Anbietermärkten lässt sich eine Entwicklung zu Nachfragermärkten beobachten, auf denen Kundinnen und Kunden das Sagen haben. In diese Entwicklungslinie passt auch der Trend zur Einrichtung von Makerspaces bzw. Hackerspaces, von Orten, an denen Menschen sich treffen, Technologien erlernen oder nutzen können, auf die sie zu Hause keinen Zugriff haben (z. B. 3D-Drucker), sich gegenseitig unterstützen, an Workshops teilnehmen können etc. Manche Bibliotheken sind mittlerweile dazu übergegangen, entsprechend ausgestattete Räumlichkeiten einzurichten.
- Innovation ganzer Geschäftsmodelle: Ein Beispiel hierfür ist der Ansatz der „Mass Customization“: Anstatt alle Produkte für alle Kundinnen und Kunden gleich zu gestalten, werden Produkte mittels Online-Tools an die Bedürfnisse der Kundin bzw. des Kunden angepasst und quasi „maßgeschneidert“.



„Unter „Innovation“ verstehen wir Produkte oder Verfahren, die in einer Organisation erstmalig eingeführt werden. Dabei lassen sich Produkt- oder Prozessinnovationen oft nicht voneinander trennen. Neue Produkte sind häufig unweigerlich mit der Einführung neuer Verfahren verknüpft oder auch mit weitreichenden organisatorischen Veränderungen“ (Wördenweber/Eggert/Schmitt, 2012, S. 1).

Dabei gibt es zwischen den verschiedenen Arten von Innovationen Überschneidungen. Die Einrichtung von Makerspaces könnte auch als Dienstleistungsinnovation eingestuft werden, je nachdem, welcher Aspekt besonders betont wird. Wichtiger als die korrekte Zuordnung ist jedoch das Bewusstsein für die Vielfältigkeit der Innovationsarten und dafür, dass Innovationen in einem Feld oft unweigerlich mit weiteren Innovationen verbunden sind. Viele neue Produkte oder Dienstleistungen sind beispielsweise mit Prozessinnovationen verknüpft, mitunter auch mit komplett neuen Geschäftsmodellen. Wer etwas sehr Innovatives umsetzen möchte, wird dies oft nicht auf den bekannten Wegen schaffen. Vielmehr ist dafür die Bereitschaft notwendig, neue Wege zu prüfen und einzuschlagen.

Fragen, die man sich bezüglich der eigenen Innovationen stellen kann, sind:

- Was ist neu?
- Für wen ist es neu?
- Wie neu ist etwas?
- Wo beginnt und wo endet ein Innovationsprozess?



“There are no old roads to new directions.” (Werbung der Boston Consulting Group).

1.1.2 Innovationsgrad

Mit dem Innovationsgrad kommt der nächste Punkt zur Unterscheidung verschiedener Innovationsarten ins Spiel. Anhand des Innovationsgrades lässt sich folgendes Innovationsportfolio aufstellen:

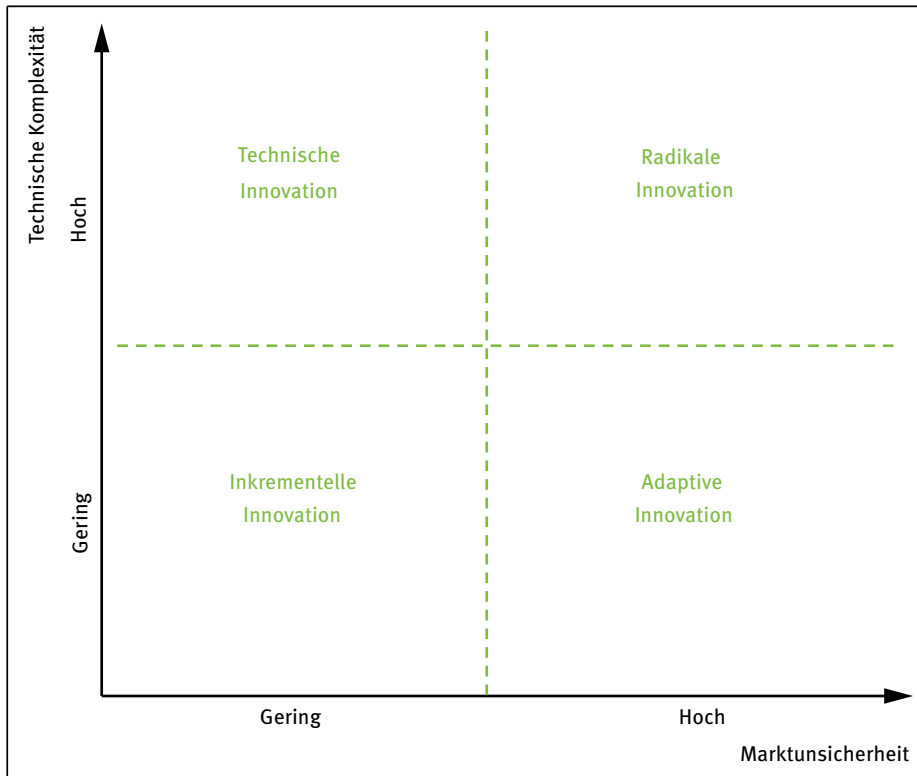


Abbildung 1: Innovationsportfolio – Innovationsarten nach dem Innovationsgrad (leicht modifiziert nach Shapiro 2011, S. 35).

Die im Innovationsportfolio enthaltenen Innovationsarten unterscheiden sich folgendermaßen:

- Inkrementelle Innovationen sind Verbesserungen von bestehenden Produkten oder Dienstleistungen. Die Anzeige zusätzlicher Daten in einem Rechercheportal könnte ein Beispiel hierfür sein.
- Eine adaptive Innovation kann beispielsweise in der Anpassung eines vorhandenen Produkts oder seine Einführung in einen neuen Markt bestehen. Es handelt sich dabei eher um eine Marketingherausforderung und kaum um eine technische Herausforderung. Als Beispiel hierfür könnte die Einführung einer mobilen Smartphone-App einer Bibliothek angeführt werden.
- Technische Innovationen erfüllen ein definitiv vorhandenes Bedürfnis, so dass das Marketing nicht schwierig ist, sie allerdings technisch schwierig umzusetzen sind, wie z. B. die Entwicklung eines besseren Medikaments.
- Radikale Innovationen, auch als disruptive oder revolutionäre Innovationen bezeichnet, sind die riskantesten und oft auch teuersten Innovationen, haben bei einem Erfolg aber das Potential, einen Markt umzuwälzen, wie es z. B. der Walkman oder die Digitalfotografie getan haben.

Entscheidend ist bei diesem Modell nicht die genaue Definition von Innovationen bzw. ihre exakte Zuordnung in die Kategorien des Innovationsportfolios, sondern vielmehr, dass eine ungefähre Ausgewogenheit des Innovationsportfolios angestrebt wird. Das Innovationsportfolio der Bibliothek sollte sich aus den verschiedenen Arten von Innovationsprojekten zusammensetzen, wobei wahrscheinlich kleinere Bibliotheken in der Praxis eher dem „Vorbild“ großer Bibliotheken folgen und auf adaptive

Innovationen setzen werden. Für die Bibliothekswelt insgesamt ist es allerdings wichtig, dass an technischen und radikalen Innovationen gearbeitet wird. Einigermaßen sichere Investitionen sollten ebenso wie riskante Investitionen aus Gründen der Zukunftssicherung dazu gehören, mit einem Schwerpunkt bei den inkrementellen Innovationen. Eine ausschließliche Investition in inkrementelle Innovationen stellt auf Dauer aber eine zu riskante Strategie dar, weil es dann an Potential für die Zukunftssicherung mangelt. Sie sollten sich daher fragen, inwiefern in Ihrer Bibliothek an den verschiedenen Innovationsarten gearbeitet wird.



Selbsttest: Welche Innovationsarten gibt es in Ihrer Bibliothek?

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Wir orientieren uns an Innovationen aus anderen Bibliotheken
2. In unserer Bibliothek wird ausschließlich an Innovationen gearbeitet, die uns gerade „über den Weg laufen“, die quasi „auf der Straße liegen“.
3. In unserer Bibliothek wird ausschließlich oder vor allem an Verbesserungen bestehender Produkte gearbeitet.
4. In unserer Bibliothek wird kaum oder nie an Innovationen gearbeitet, die technisch anspruchsvoll zu realisieren sind.
5. In unserer Bibliothek wird nicht an Innovationen gearbeitet, bei denen das Marktpotential, das Nutzungsinteresse von Seiten der Kundinnen und Kunden, noch nicht abgeschätzt werden kann.
6. In unserer Bibliothek wäre es undenkbar, auch mal an „verrückten“ Ideen zu arbeiten.

Auswertung: Haben Sie alle oder die meisten dieser Fragen klar oder tendenziell mit „Ja“ beantwortet? Dann sollten Sie prüfen, ob Ihr Innovationsportfolio genügend Zukunftspotential bietet. Lautet Ihre Antwort in den meisten Fällen eher „Nein“, so hat es den Anschein, dass in Ihrer Bibliothek an einem breit gefächerten Innovationsportfolio gearbeitet wird.

Ist Ihr Eindruck, dass Ihre Bibliothek gut für die Zukunft gerüstet ist?

1.1.3 Das marktumwäzende Potential disruptiver Innovationen

Radikale oder auch als disruptiv bezeichnete Innovationen können ganze Branchen umkrempeln. Sie besitzen somit ein Bedrohungspotential für bestehende Marktteilnehmer.

Die potentiell verheerende Wirkung disruptiver Innovationen, auch für Bibliotheken, wird deutlich, wenn man folgendes bedenkt: „In nur zwei von sechs neuen Hardware-Technologien nimmt das vormalig führende Unternehmen auch im nächsten Technologiezyklus eine dominierende Rolle ein“ (Christensen/Matzler/von den Eichen 2011, S. 5). Ihre tückische Gefahr resultiert daraus, dass disruptive Innovationen zunächst oft harmlos wirken und nicht bedrohlich: Disruptive Technologien „liegen zunächst noch weit hinter der Leistungsfähigkeit einer evolutionären Technologie zurück, können aber über die Zeit durchaus volle Wettbewerbsfähigkeit erlangen“ (Christensen/Matzler/von den Eichen 2011, S. 7).

Die Dynamik disruptiver Technologien kann gut am Fallbeispiel der Seefahrt veranschaulicht werden: 1902 lief mit der Thomas W. Lawson das größte jemals gebaute Segelschiff ohne Hilfsantrieb vom Stapel. Der einzige Siebenmaster überhaupt. Eine Meisterleistung der Schiffsbaukunst. 1907 kenterte sie. Mit ihrem Untergang ging eine ganze Branche unter. Das Dampfschiff löste das Segelschiff ab. Hersteller von Segelschiffen schafften diesen Technologiesprung nicht. Dabei hatte sich der Aufstieg des Dampfschiffes über Jahrzehnte hinweg gezogen. 1783 wurde das erste funktionsfähige Dampfschiff gebaut. Es dauerte dann noch Jahrzehnte, bis



„In vielen Branchen krepeln kreative Zerstörer den Markt um, weil Platzhirsche sich zu lange auf ihrem Erfolg ausgeruht haben. Beispielsweise verlieren Reisebüros und Hotels Marktanteile, weil Anbieter wie Airbnb oder 9Flats Privatunterkünfte über eine Internetplattform vermitteln.“

(<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-888311.html>)

Dampfschiffe mit Segelschiffen mithalten konnten. Segelschiffbauer verschliefen die Entwicklung zum Dampfschiff und versuchten unentwegt, Segelschiffe weiter zu optimieren. Ursprünglich waren Dampfschiffe den Segelschiffen klar unterlegen. Segelschiffhersteller hörten auf ihre Kunden, die Dampfschiffe ursprünglich nicht gebrauchen konnten, weil sie zunächst als für Ozeanfahrten ungeeignet galten. Dampfschiffe konnten daher zunächst nur in der Binnenschifffahrt Fuß fassen, in der sie Vorteile hatten, weil sie z. B. bei Windstille fahren können. Segelschiffhersteller ignorierten diesen „minderwertigen“ Markt der Binnenschifffahrt und setzten auf eine zunehmende Perfektionierung ihrer Technologie – bis es eines Tages zu spät war (vgl. Christensen/Matzler/von den Eichen 2011, S. 7 ff). Das Beispiel der Segelschiffhersteller zeigt auch: Es kann eine Gefahr darstellen, sich ausschließlich an die von Kundinnen und Kunden geäußerten Wünsche anzupassen. Außerdem wirkt Erfolg oft korrumpierend. Gerade erfolgreiche Unternehmen können leicht ins Straucheln geraten. Dies liegt an Faktoren wie:

- Defensives Denken, das sich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Branchenführers breitmacht,
- inflexible Unternehmenssysteme,
- verhärtete Denkmodelle,
- Ressourcen im Überfluss,
- Zufriedenheit und Anspruchsdenken (vgl. Hamel, 2013, S. 122 ff).

Besteht möglicherweise auch für Bibliotheken die Gefahr, dass sie zu lange an vorhandenen Services und überkommenen Geschäftsmodellen festhalten? Erkennen Bibliotheken die Zeichen der Zeit oder weigern sie sich, wahrzunehmen, welche Risiken, aber vielleicht auch Chancen die Zukunft für sie bietet, wenn sie sich dem Wandel stellen?

1.1.4 Wie behandeln wir die verschiedenen Innovationsarten in der Praxis?

In der Praxis führt eine allzu kleinliche Definition dessen, was als Innovation gilt und was nicht, nicht unbedingt weiter. Zur Orientierung kann sie allerdings zweckdienlich sein, um Anhaltspunkte für die Organisation des eigenen Innovationsmanagements zu geben. So kann sie etwa vermeiden helfen, dass zu viele Ressourcen mit Projekten gebunden werden, die wenig zukunftsweisend sind. Es bestünde dann nämlich die Gefahr, dass alle „machen und machen“ und „wahnsinnig“ beschäftigt sind mit der Optimierung vorhandener Angebote, aber die wichtigen großen Themen zu kurz kommen. Es ist daher eine zentrale Aufgabe des Innovationsmanagements bzw. der Bibliotheksführung, für die „großen“ Innovationen gute Voraussetzungen zu schaffen. Sofern sie sich nicht ausschließlich darauf verlassen möchte, dem Innovationshandeln anderer Bibliotheken zu folgen, hat sie darauf zu achten, dass ein breitgefächertes Innovationsportfolio vorhanden ist und dass es das Potential für disruptive Innovationen gibt. Wobei hier anzumerken ist, dass disruptive Innovationen kaum von einer einzelnen Bibliothek im Alleingang zu schaffen sind. Auch kann eine kleinere Bibliothek durchaus für sich Innovation so definieren, dass der Fokus auf kleineren Verbesserungen liegt. Wir werden später auf diesen Aspekt zurückkommen.

Wird Innovationen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt, könnte es leicht passieren, dass disruptive Innovationen Bibliotheken „über Nacht“ unnötig machen. Sind Sie sich dieser Gefahr bewusst und haben Sie das prinzipiell zerstörerische Potential disruptiver Innovationen für Ihre Stellung als Bibliothek im Blick, so kann Sie dies davor bewahren, leichtfertig mit dieser Gefahr umzugehen. Sie können der Ge-



„Etablierte Unternehmen verteidigen ihren Markt – solange, bis es zu spät ist“
(Christensen/Matzler/von den Eichen 2011, S. 206)



„Wenn die Geschwindigkeit des Wandels außerhalb Ihrer Organisation größer ist als die Geschwindigkeit des Wandels innerhalb, werden Sie geschlagen.“
(Shapiro 2011, S. 13 [Übersetzung der Autorin])

fahr ins Auge blicken und aktiv Maßnahmen starten, um die Gefahr zu bannen. Sie können überlegen und planen:

- Von wo könnten die Ideen oder Anstöße für Innovationen kommen (z. B. von Nutzerinnen und Nutzern)?
- Was müssen wir im Blick haben?
- Was müssen wir grundsätzlich anders machen?
- Wo reicht es nicht, das Bestehende weiter zu perfektionieren?

Die Kenntnis darüber, was Innovationen sind, kann Ihnen auch helfen, zu vermeiden, dass Innovationen wie tägliche Routearbeiten behandelt werden. Denn dies wäre nicht passend für Innovationen und könnte beispielsweise dazu führen, dass ungeeignete Managementmethoden eingesetzt werden. Denn Innovationen bedürfen einer grundlegend anderen Behandlung als Routineaufgaben.

Schließlich kann die Kenntnis über die potentielle Bandbreite von Innovationen Sie hoffentlich auch positiv gestimmt in die Zukunft blicken und vielleicht die Chancen entdecken lassen: Worin sehen Sie das (Innovations-) Potential von Bibliotheken? Welche Chancen bietet die Zukunft?



Innovation gab es in Bibliotheken schon bevor man von Innovationsmanagement sprach.

1.2 Innovation in Bibliotheken

Wenn man die aktuellen Diskussionen und Publikationen verfolgt, könnte man meinen, Innovation sei ein neues Phänomen. Erst die grundlegenden Veränderungen in der Informationstechnologie mit ihren Auswirkungen auf das Nutzerverhalten hätten dazu geführt, dass Bibliotheken innovativ sein müssten. Innovation ist zu einem richtigen Buzzword geworden, das bei vielen Konferenzen auf der Tagesordnung steht und bei dem viele schon leicht genervt abwinken.

Wer sich etwas mit der Geschichte von Bibliotheken befasst, weiß, dass Bibliotheken längst nicht so starr gewesen sind, wie man das von heute betrachtet zu meinen glaubt. Also: Bibliotheken haben ihren Auftrag schon früher neu überdacht und ihre Angebote weiterentwickelt. Ab den 1960er Jahren begann die Entwicklung von EDV-Lösungen unter dem Stichwort Automatisierung. Der Takt der Neuerungen erhöhte sich merklich. Erste Entwicklungsabteilungen wurden nach dem Vorbild der Industrie auch in Bibliotheken eingerichtet. Im industriellen Bereich wurde aus Forschung und Entwicklung nun Innovationsmanagement, das verstärkt in die gesamtbetrieblichen Prozesse integriert wurde. Gleichzeitig weitete sich das Aufgabengebiet von der reinen Produktentwicklung auf technischer Basis zum umfassenden Management unter Einbezug des Marketings aus. Die Suche nach dem Begriffspaar Innovation und Management in Google Books zeigt, dass es sich ab 1998 rasant ausbreitete.



In Bibliotheken ist Innovationsmanagement seit einigen Jahren ein vieldiskutiertes Thema.

In Bibliotheken wurde Innovationsmanagement etwas später ein Thema. Im deutschen Sprachraum war es die ETH-Bibliothek, die 2009 ein Innovationsmanagement einrichtete und am Deutschen Bibliothekartag darüber berichtete (Mumenthaler, 2009). Seitdem haben viele Bibliotheken ein Innovationsmanagement eingeführt, wobei dies auf sehr unterschiedliche Weise erfolgen kann. Wir haben in diese Publikation verschiedene Beispiele aus der Praxis integriert, die verdeutlichen sollen, auf wie unterschiedliche Weise Innovationsmanagement heute in Bibliotheken verstanden und betrieben wird.

Auch die Forschung hat sich dem Thema angenommen. Bei der Untersuchung von Ursula Georgy 2010 in Deutschland gaben 38% der befragten Institutionen an, über einen strukturierten Geschäftsprozess oder eine Organisationseinheit für Innovation zu verfügen (Georgy 2010, S. 39). In der Schweiz lautet die entsprechende Quo-

te bloß 18 % (Habermacher 2013, S. 37). Die überraschend hohe Zahl von 38 % dürfte damit erklärt werden, dass nicht nur Bibliotheken, sondern auch Dienstleister und Datenbankhersteller befragt wurden. In der Schweiz wurden 2013 hingegen nur Universitätsbibliotheken befragt.

Eine aktuelle Erhebung der HTW Chur bestätigt diese Befunde.¹ Auch wenn einige Bibliotheken in den letzten Jahren Innovationsverantwortliche eingeführt haben, beträgt der Anteil an Wissenschaftlichen Bibliotheken mit einer für das Innovationsmanagement zuständigen Organisationseinheit nur 26 % – wobei in dieser Studie auch Kantons- und Fachhochschulbibliotheken befragt wurden. Wenn nur die Universitätsbibliotheken betrachtet werden, zeigt sich ein markanter Gegensatz zwischen der Deutsch- und der Westschweiz: von neun Universitätsbibliotheken, die sich an der Umfrage beteiligten, verfügen vier über eine entsprechende Organisationseinheit, zwei haben dies geplant und drei verneinen die Frage. Letztere stammen alle aus der französischen Schweiz, während die Deutschschweizer Universitätsbibliotheken alle entweder eine Stelle für Innovationsmanagement besitzen oder dies zumindest geplant haben.

Es wäre natürlich falsch, daraus zu schließen, dass an den Westschweizer Bibliotheken keine Innovation stattfindet. Aber dies geschieht weniger geplant und weniger strukturiert als an den Deutschschweizer Universitätsbibliotheken. Ähnliche Eindrücke hat der Autor auch schon bei Vorträgen zum Thema Innovationsmanagement in Bibliotheken bei internationalen Kongressen gewonnen. Außerhalb des deutschen Sprachraums scheint man weniger auf die strukturierte und systematische Herangehensweise zu setzen. Wir werden immer wieder auf diese Grundfrage eingehen, inwiefern bestimmte Methoden nützlich oder gar erforderlich seien, um erfolgreich neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

Die Veränderung gegenüber 2013 zeigt, dass in der Zwischenzeit einige Bibliotheken Stellen für Innovationsverantwortliche geschaffen haben. Auch in Deutschland ist diese Zahl zunehmend, wobei hier eine zuverlässige Übersicht fehlt. Es kommt allerdings auch vor, dass diese Stellen nur vorübergehend besetzt werden und bei einer Personaländerung nicht wieder besetzt werden oder dass die Stellenanteile reduziert werden. Eine gewisse Skepsis besteht bei Bibliotheksleitungen bezüglich des Nutzens und der Produktivität eines Innovationsmanagers. Oft wird erwartet, dass die Person mehr leisten soll als bloß den Innovationsprozess zu gestalten und zu kontrollieren. Dies kann bedeuten, dass die oder der Innovationsverantwortliche auch eine operative Rolle in Projekten übernimmt oder zusätzlich andere Aufgaben erfüllt. Wir werden bei der Innovationsorganisation auf verschiedene mögliche und sinnvolle Kombinationen von Aufgaben eingehen. Hier soll nur gesagt sein, dass das Pensum von der Größe der Bibliothek und dem Bedarf an Koordination von Innovationsvorhaben abhängig ist. Aus Sicht der Innovationsverantwortlichen ist wichtig, dass angesichts der hohen Erwartungen relativ schnell sichtbare Ergebnisse erzielt werden. Sonst wird das Innovationsmanagement schnell wieder heruntergefahren oder ganz eingestellt.

Als Fallbeispiel dient hier die ETH-Bibliothek. Als der Schreibende nach vier Jahren als Innovationsmanager die ETH-Bibliothek verließ, beschloss man zunächst die Aufgabe aufzuteilen und beim Projektmanagement anzugliedern. Nach der intensiven Aufbauphase schien das Innovationsmanagement konsolidiert genug. Die Bibliotheksleitung konstatierte dann aber nach zwei Jahren einen Rückgang der Innovationskraft. Die Linienbereiche waren mit Routineaufgaben und laufenden Projekten derart beansprucht, dass nicht genügend Energie und Zeit verfügbar waren, um neue



Innovationsmanagement ist vor allem an deutschsprachigen Universitätsbibliotheken weit verbreitet.

¹ Die Ergebnisse der Untersuchung liegen bei Redaktionsschluss noch nicht publiziert vor, sollten es bei Erscheinen dieses Buches aber sein.

Themen zu verfolgen, Ideen zu entwickeln und umzusetzen. So wurde erneut ein Bereich geschaffen, in dem Innovation und Entwicklung zusammengefasst wurden. Im Gegensatz zur ersten Variante wurde der Bereich aber nicht mit zusätzlichen Aufgaben betraut, die nichts oder wenig mit Innovationsmanagement zu tun haben (Ott/Regner, 2015).

In der Erhebung zum Innovationsmanagement in Schweizer Hochschulbibliotheken wird die ETH-Bibliothek mehrfach als Vorbild genannt. Wie hier das Innovationsmanagement organisiert ist, berichtet Franziska Regner, die Leiterin des Bereichs Innovation & Entwicklung, gleich selber:



Fallbeispiel: Innovationsmanagement an der ETH-Bibliothek

Von Franziska Regner, ETH-Bibliothek Zürich, www.library.ethz.ch



An der ETH-Bibliothek sind Produkt-, Projekt-, Prozess- und Innovationsmanagement eng miteinander verzahnt.



Mit dem Bereich „Innovation und Entwicklung“ wurde ein Ort geschaffen, der gezielt Freiraum für innovative Ansätze und Projekte bietet.

Der Grundstein für ein erfolgreiches Innovationsmanagement an der ETH-Bibliothek wurde bereits 2009 mit der Schaffung des Bereichs „Innovation und Marketing“ gelegt. Im Rahmen einer grundlegenden Reorganisation wurde das Innovationsmanagement 2009/2010 gemeinsam mit dem Produktmanagement ausgebaut und ergänzt seitdem das Projekt- und Prozessmanagement an der ETH-Bibliothek. Aus Sicht des Innovationsmanagements und speziell aus Sicht der Innovationsprozesse als Kern des Innovationsmanagements ist das Zusammenspiel der genannten Managementbereiche wichtig, um die angestrebte Systematik im Betrieb zu gewährleisten. Aus der Verschränkung dieser Managementbereiche folgt auch, dass nicht nur eine Person oder eine Stelle für den Erfolg des Innovationsmanagements mit all seinen Bestandteilen verantwortlich sein kann. Der konsequente Einbezug der Mitarbeitenden, der Aufbau eines Netzwerks und die systematische Prüfung und Analyse von Ideen, Innovationen und Trends innerhalb und außerhalb der ETH-Bibliothek führen nur zum Erfolg bzw. zum neuen Produkt, wenn sie mit Hilfe des Projektmanagements umgesetzt und mit dem Produkt- und dem Prozessmanagement in den Betrieb überführt und ggf. optimiert werden können.

Die Organisationsform des Innovationsmanagements hat sich seit 2009 mehrmals geändert, wobei in der organisatorischen Ausrichtung eine zunehmende Fokussierung auf das Thema erfolgte. Seit 2014 sind die zum Teil bereits schon bestehenden und zum Teil noch zu definierenden Innovationsprozesse im Bereich „Innovation und Entwicklung“ angesiedelt. Ein wesentliches Ziel der Gründung des Bereichs „Innovation und Entwicklung“ war es, einen Ort zu schaffen, der gezielt Freiraum für innovative Ansätze und Projekte bietet und gleichzeitig Schnittstellen zu den anderen Bereichen schafft. Neben dem Ideenmanagement, das einen innerbetrieblichen Schwerpunkt des Innovationsmanagements darstellt, sind vor allem folgende Prozesse im Bereich Innovation und Entwicklung angesiedelt: Trendmonitoring, Projektentwicklung, Multiprojektmanagement, Betreiben der Social Media-Kanäle. Das Themenspektrum des Bereichs Innovation und Entwicklung ist breit und geht teilweise auch bewusst über bibliothekarische Grenzen hinaus. Zum Teil werden gänzlich neue Ideen aufgegriffen, zum Teil aber auch bereits bestehende und identifizierte Desiderate, wie z. B. die Anpassung der Nutzungsbedingungen auf den Digitalisierungsplattformen, aufgegriffen. Impulse, die aus dem Bereich Innovation und Entwicklung, aber auch aus den anderen Bereichen stammen, werden in der bestehenden Organisationsform kanalisiert und beeinflussen mittelfristig auch die strategische Ausrichtung der ETH-Bibliothek. Ziel des Innovationsmanagements ist es mithin auch, die Strategie kontinuierlich zu hinterfragen, mögliche neue Handlungsfelder zu identifizieren und damit einen Rahmen für neue Projekte und Produkte zu stecken. Die weiterhin bestehende Verzahnung von Innovations-, Projekt-, Produkt- und Prozessmanagement trägt auch dazu bei, fundierte Entscheidungen zu der Frage zu treffen, welche Produkte und Prozesse oder Projekte im Portfolio gegebenenfalls einzustellen bzw. abzubrechen sind. Denn die Rolle, die die ETH-Bibliothek dem Innovationsmanagement beimisst, bedingt auch bewusste und am Umfeld orientierte Entscheidungen gegen bestimmte Themen- und Handlungsfelder.

Ganz wesentlich ist, dass die Organisationsform und die Methoden des Bereichs Innovation und Entwicklung nicht statisch sind, sondern selbst kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls an neue Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen sind. Nur durch diese Flexibilität kann aus Sicht der ETH-Bibliothek Freiraum für Experimentelles und Exploratives als wesentliches Merkmal des Innovationsmanagements geschaffen werden und bestehen bleiben.

Die Erhebung bei Schweizer wissenschaftlichen Bibliotheken hat auch bestätigt, dass es nicht einen einzigen Weg gibt, sondern dass ein sinnvolles Innovationsmanagement von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig ist. Neben der stark strukturierten Form, wie sie für eine große Universitätsbibliothek sinnvoll erscheint, gibt es gerade in kleineren Bibliotheken flexible Formen, die stärker auf Einbezug eines Teams und/oder der Nutzerinnen und Nutzer setzen. Dieser Ansatz wird bei den Bücherhallen Hamburg in Form eines Innovationszirkels verfolgt.

Fallbeispiel: Ideen-Jäger und -Sammler für Hamburgs Öffentliches Bibliothekssystem

Von Sina Schröder, Bücherhallen Hamburg, <http://www.buecherhallen.de>

Der Innovationszirkel der Bücherhallen Hamburg wurde im August 2013 gegründet. Er ist für die Diskussion und Bewertung bibliotheksrelevanter Entwicklungen hinsichtlich ihrer Bedeutung und Umsetzbarkeit für das öffentliche Bibliothekssystem der Hansestadt verantwortlich. Der Arbeitsauftrag lautet, innovative Ideen aus dem gesamten System an einer zentralen Stelle zu sammeln, zu besprechen und zu kanalisieren. Zu diesem Zweck wurde ein definierter Bewertungsprozess entwickelt, der schriftlich festgehalten wurde und innerbetrieblich zugänglich ist. Alle Mitarbeiter werden aktiv dazu aufgefordert, Ideen einzureichen.

Bewertet der Zirkel die Umsetzung einer eingereichten Idee als innovativ und lohnenswert, erfolgt eine konzeptionelle Aufbereitung für die Unternehmensleitung. Die spätere Umsetzung obliegt dem jeweils verantwortlichen Bereich und nur in Ausnahmefällen dem Innovationszirkel. Bei Aussetzung bzw. Ablehnung wird das eingereichte Thema dokumentiert und an den zuständigen Bereich zur Prüfung weitergeleitet.

Der Zirkel besteht aus zehn Mitgliedern, die alle Unternehmensbereiche repräsentieren, und agiert außerhalb der geltenden Hierarchien. Für die monatlichen Treffen und die Erarbeitung von Konzepten werden die Mitglieder von ihren täglichen Aufgaben freigestellt. Vertretungsbedarfe werden durch andere Mitarbeiter des Systems abgedeckt. Der Vorsitz wechselt halbjährlich, in jeder Sitzung gibt es darüber hinaus einen Moderator, der die Tagesordnung und ggf. benötigte Unterlagen versendet, sowie einen Protokollführer.

Durch einen Intranet-Auftritt und die Veröffentlichung sämtlicher Protokolle wird die Arbeit des Zirkels transparent gemacht. Die Ideengeber werden darüber informiert, wie mit ihren Vorschlägen umgegangen wird und bei Interesse werden sie später an der Umsetzung des Projekts beteiligt. Der Zirkel arbeitet mit der Intention, möglichst viele Ideen einzusammeln – der Begriff Innovation wird daher möglichst weit gefasst. Um die Kontaktaufnahme niedrigschwellig und unkompliziert zu gestalten, werden verschiedene Kommunikationswege zur Verfügung gestellt.

Perspektivisch sollen auch Kunden der Bücherhallen Hamburg systematisch und langfristig in den Prozess der Ideengewinnung eingebunden werden. Der erste Schritt zu diesem strategischen Ziel war ein von einer Projektgruppe des Innovationszirkels durchgeführter Workshop mit Kunden, in dem Ideen und Vorschläge für die nahe Zukunft erarbeitet wurden.

Das Besondere an der Arbeit des Innovationszirkels der Bücherhallen Hamburg ist die Abbildung aller Unternehmensbereiche innerhalb des Zirkels; dadurch kommen viel Wissen und unterschiedliche Perspektiven zusammen. Dies impliziert gleichermaßen kontroverse wie konstruktive Diskussionen und generiert wohl überlegte und kreative Entscheidungen.



Der Innovationszirkel sammelt innovative Ideen aus der gesamten Bibliothek, bespricht und kanalisiert sie. Die Bewertung nach transparenten Kriterien dient der Leitung als Entscheidungsgrundlage für die allfällige Umsetzung.
