

Wie funktioniert Innovation in Bibliotheken?

Bericht über das Schweizer Forschungsprojekt Innovationsmonitor für Wissenschaftliche Bibliotheken

Rudolf Mumenthaler, Ekaterina Vardanyan und Marco Balocco

Im Projekt Innovationsmonitor für Wissenschaftliche Bibliotheken der Schweiz wird untersucht, wie Innovation in Bibliotheken funktioniert, wie sie organisiert ist, und wie hoch der Innovationsgrad von Bibliotheken ist. Dazu wird eine Methode für die Analyse entwickelt, die später in der Praxis eingesetzt werden soll. Das Projekt läuft noch bis Ende März 2016. Vorläufige Ergebnisse können hier aber bereits präsentiert werden und sind auch auf dem 6. Bibliothekskongress in Leipzig im Sitzungsblock Innovation – Strategie – Wandel Thema eines Vortrags.¹

Wie funktioniert eigentlich Innovation in Bibliotheken? Was tun Bibliotheken heute im Bereich Innovationsmanagement? Welche Methoden werden in Bibliotheken eingesetzt und mit welchem Erfolg? Wie werden Mitarbeitende und Nutzerinnen und Nutzer einbezogen? Diese Fragen beschäftigen uns schon eine ganze Weile. Es gab auch schon einige Untersuchungen im deutschen Sprachraum, doch stand dabei meistens die Selbsteinschätzung der Bibliotheksverantwortlichen oder -mitarbeitenden im Mittelpunkt. Es stellte sich also auch die methodische Frage, ob verbindlichere Aussagen über den Innovationsgrad von Bibliotheken möglich sind.

Diese Fragen zu untersuchen stand am Anfang eines Forschungsprojekts. Die Rahmenbedingungen der Forschungsförderung bringen es aber mit sich, dass an einer Fachhochschule nicht „einfach so“ geforscht werden kann. In der Schweiz fördert die Kommission Technologie und Innovation des Bundes (KTI) angewandte Forschung, wobei es hier im Kern um die Kooperation von Hochschulen und Wirtschaft geht. Zum Forschungsinteresse muss entsprechend ein (Firmen-)Partner mit wirtschaftlichen Interessen kommen, der bereit ist in das Projekt zu investieren. Diesen Partner fand die HTW Chur in der Consultingfirma Berinfor aus Zürich, die im Bereich Hochschulen tätig ist und ihre Beratungstätigkeit im Bibliotheksbereich ausbauen möchte. Nun kam zu den Forschungsfragen noch die Anforderung hinzu, ein Beratungstool zu entwickeln. Ein entsprechendes Projekt wurde von der KTI im zweiten Anlauf genehmigt und Ende 2014

gestartet. Als Anwendungspartner beteiligten sich zwei Schweizer Hochschulbibliotheken am Projekt (Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern sowie Universitätsbibliothek Bern).

Vorgehensweise

In einem ersten Schritt sollte der aktuelle Stand im Innovationsmanagement in Wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz untersucht werden. Zusammen mit den Anwendungspartnern wurde eine Online-Umfrage ausgearbeitet und getestet. Angeschrieben wurden die Universitätsbibliotheken, die Bibliotheken der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sowie die Kantonsbibliotheken der Schweiz. Mit mehrmaligem Nachfassen konnten 48 Bibliotheken erreicht und somit eine Rücklaufquote von 66% erzielt werden. Die Resultate wurden ausgewertet und in mehreren Workshops im Projektteam besprochen und interpretiert. In einem nächsten Schritt wurde ein Modell zum Innovationsmanagement in Bibliotheken entwickelt. Die relevanten Faktoren wurden definiert und zu einem Modell verarbeitet. Dieses Modell diente wiederum als Grundlage zur Verfeinerung des Erhebungsbogens, der später als Beratungstool dienen soll. Es wurden die Kriterien und Fragen festgelegt, welche die Grundlage für die Ermittlung des Innovationsgrades und des Handlungsbedarfs in einer Bibliothek bilden. Schließlich wurden dieses Modell und die Kriterien mit Experten besprochen und entsprechend angepasst – wobei letzteres zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses noch in Gang war.

Online-Umfrage

Die Wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz anschreiben? Kein Problem – möchte man meinen. Aber

¹ Montag, 14.03.2016; 09:00 – 11:30; Saal 2. Vortrag „Innovationsmanagement in Schweizer Wissenschaftlichen Bibliotheken“, Rudolf Mumenthaler, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur

die erste Herausforderung stellte sich genau dabei. Da war zunächst die Frage, ob Kantonsbibliotheken (entsprechend den Staats- und Landesbibliotheken in Deutschland) auch zu den Wissenschaftlichen Bibliotheken gehören. In Kantonen mit einer Universität gibt es in der Regel eine Universitätsbibliothek, die auch die Aufgabe der Kantonsbibliothek übernimmt (aber nicht immer). In anderen Kantonen sind die Kantonsbibliotheken sogenannte Studienbibliotheken, die auch für die wissenschaftliche Versorgung der Bevölkerung zuständig sind. Wir entschlossen uns also, alle Kantonsbibliotheken in die Untersuchung mit einzubeziehen. Komplizierter wurde es bei den Universitätsbibliotheken, in deren Bibliothekssystem (ein- oder zweischichtig) es oft sehr große Teilbibliotheken gibt. Auch bei den Fachhochschulen war es nicht eindeutig, welches die Untersuchungseinheit sein sollte. Fachhochschulen sind in der Schweiz oft ein Zusammenschluss von mehreren Schulen an unterschiedlichen Standorten – mit jeweils eigenen Bibliotheken. Wir haben uns entschlossen die Fachhochschulbibliotheken einzeln anzuschreiben, legten hier aber eine Mindestzahl an Mitarbeitenden fest, damit wir nicht allzu kleine Einheiten befragten, die kaum die Kapazität für ein Innovationsmanagement haben dürften.

Die Umfrage fand im Frühsommer 2015 statt. Nach dem ersten Rücklauf wurde bei den nicht antwortenden Bibliotheken nachgefasst, zum Teil wiederholt. Einige Bibliotheksverantwortliche fanden im hektischen Arbeitsalltag (zum Beispiel bei laufenden Reorganisationen) keine Zeit zur Beantwortung. Wo vorhanden, wurden die Fragen von der fürs Innovationsmanagement verantwortlichen Person beantwortet. Tendenziell gingen aus der französischsprachigen Schweiz weniger Antworten ein, obschon die Umfrage zweisprachig (d/f) erfolgte.

Resultate der Umfrage

Im Vergleich zu früheren Untersuchungen wurde in der Umfrage nicht nur nach der Selbsteinschätzung sondern auch nach Faktoren im Umfeld von Innovation gefragt. So wurde unter anderem nach Strategien, nach wichtigen und nach neuen Produkten/Dienstleistungen, nach eingesetzten Methoden zum Beispiel bei der Ideenfindung, nach durchgeführten Reorganisationen, nach Vorbildern, Konkurrenz und Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb der Branche gefragt.

Auf die Frage „wie schätzen Sie die Innovationskraft Ihrer Bibliothek im Vergleich zu anderen Bibliotheken des gleichen Typs ein?“ antworten die befragten Bibliotheken realistischer als auf die Frage „wie innovativ ist ihre Bibliothek?“ oder „wie wichtig ist Inno-

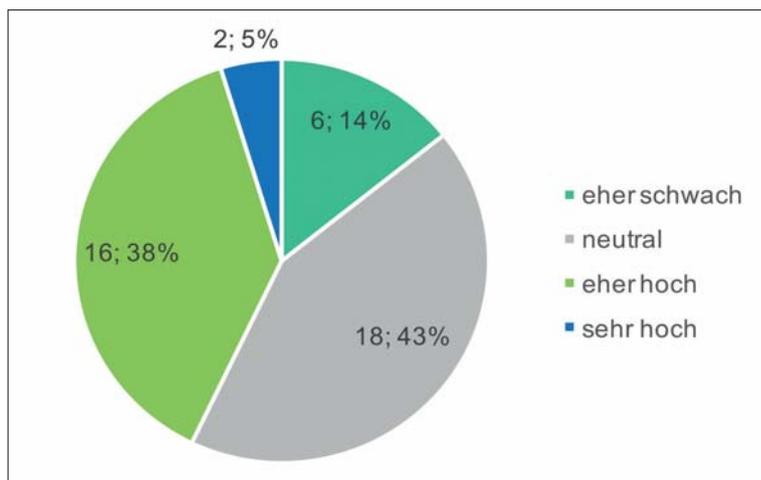


Abbildung 1: Frage: „Wie schätzen Sie die Innovationskraft Ihrer Bibliothek im Vergleich zu anderen Bibliotheken des gleichen Typs ein?“ (n=42)

vation für Ihre Bibliothek?“ in den Umfragen von Georgy (2010) und Habermacher (2013). Damals ergab sich die etwas paradoxe Aussage, dass sich eine klare Mehrheit als überdurchschnittlich innovativ einstufte. In unserer Umfrage zeigte sich ein differenzierteres Bild mit 5% sehr hoher, 38% eher hoher, 43% neutraler und 14% eher schwacher Innovationskraft.

Die Selbsteinschätzung wurde durch das Fremdbild bestätigt, sofern dazu konkrete Aussagen vorlagen: Eine der Bibliotheken, die ihre eigene Innovationskraft als sehr hoch einstufte, wird von mehreren anderen Bibliotheken auch als Vorbild erwähnt. Insgesamt schätzten Universitätsbibliotheken ihre Innovationskraft höher ein als andere Bibliotheken.

Bei der Frage nach Maßnahmen, die zur Steigerung der Innovationskraft führen würden, nannten die Bibliotheken folgende Punkte:

1. Verbesserung der personellen Situation (neue Stellen, bessere Qualifikation, Weiterbildung)
2. Förderung der Innovationskultur (Fehlertoleranz, Kommunikation ...)
3. Kooperation, Vernetzung und bibliotheksübergreifende Strukturen.

Tendenziell haben innovativere Bibliotheken ein differenzierteres Bild: sie verlangen nicht einfach mehr Ressourcen, sondern Personal mit einer bestimmten Qualifikation oder Verbesserungen in der Innovationskultur.

Als relevante Faktoren haben sich die Veränderungsbereitschaft und strategische Planung erwiesen. Als innovativ geltende Bibliotheken haben ihre Prozesse in jüngster Zeit häufig verändert und verfügen über eine aktuelle Strategie. Die Umfrage zeigte, dass besonders in der deutschen Schweiz viele Bibliotheken

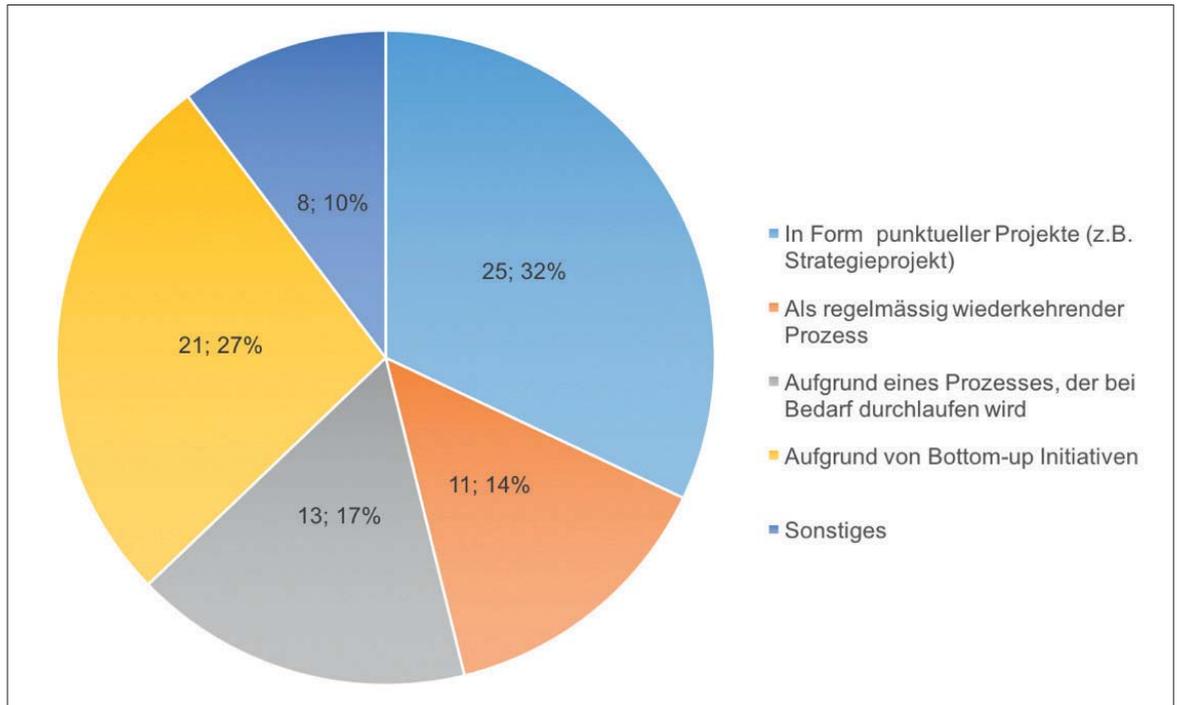


Abbildung 2: Frage „Wie entsteht in Ihrer Bibliothek Innovation?“ (Mehrfachnennungen möglich)

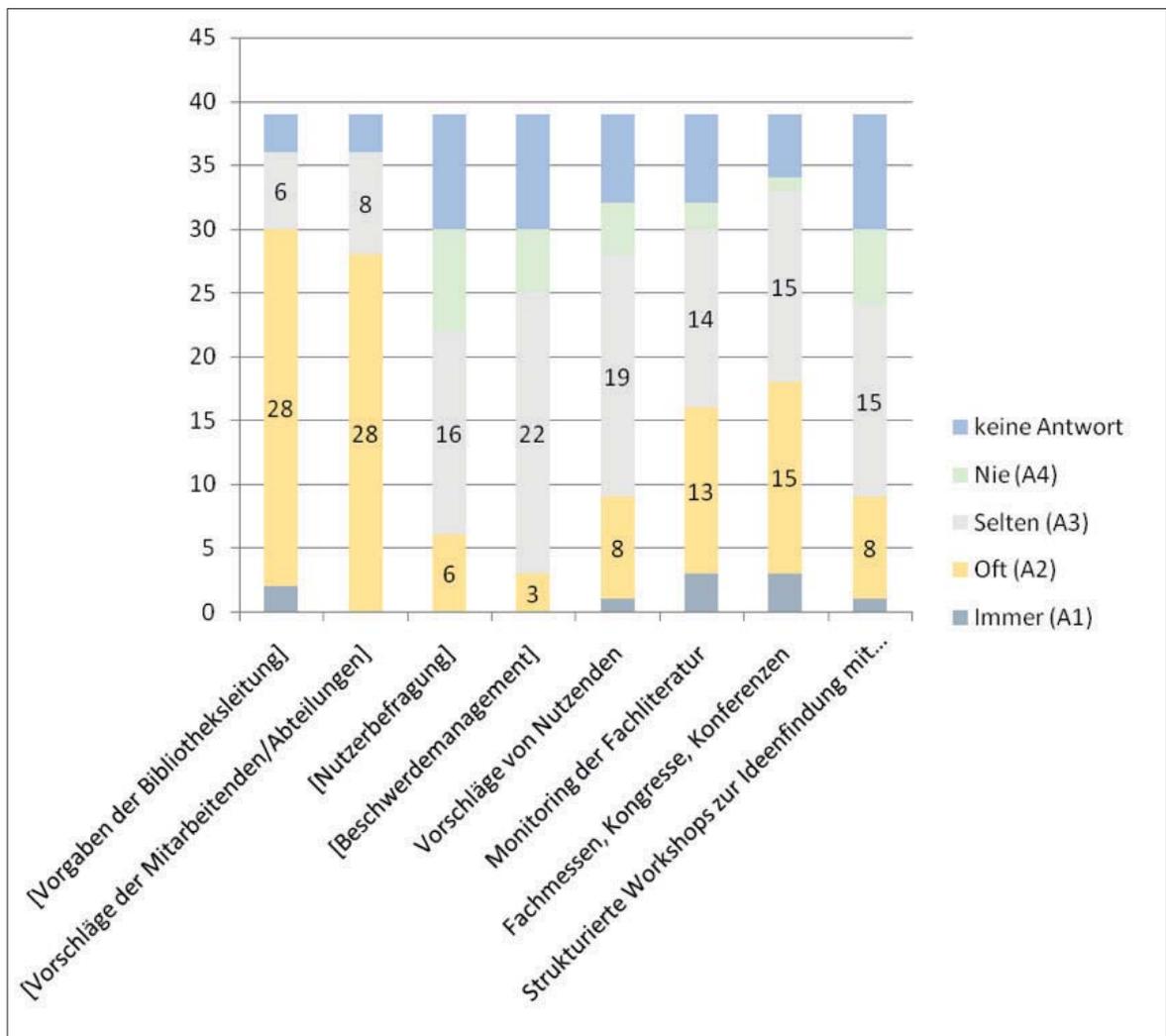


Abbildung 3: Frage: „Wenn Sie an die erfolgreichen Ideen denken, durch welche Methode(n) entstehen sie typischerweise?“ (Mehrfachnennungen möglich)

in den letzten beiden Jahren eine Strategie entwickelt haben.

Die Frage, wie in der Bibliothek Innovation entsteht, ergab kein klares Bild: nur wenige Bibliotheken verfügen über einen Innovationsprozess, der regelmäßig durchlaufen wird. Häufiger sind punktuelle Projekte oder ad-hoc-Vorgehensweisen.

Bei der Frage nach den Quellen für erfolgreiche Ideen fällt auf, dass die Nutzenden nur eine marginale Rolle spielen – was angesichts der Bekenntnisse zur Nutzerfreundlichkeit doch etwas erstaunt. Ein bekannter Mangel besteht auch bei der konsequenten Auswertung von Beschwerden als Quelle für neue Ideen oder zumindest für Verbesserungen in der Bibliothek. Im Vordergrund stehen Vorgaben der Bibliotheksleitung sowie Vorschläge der Mitarbeitenden, die fast gleich oft genannt werden.

Interpretation und Typenbildung

Die Ergebnisse der Umfrage ermöglichten es dem Projektteam, Zusammenhänge zwischen gewissen Faktoren, die für die Innovation in Bibliotheken förderlich oder hinderlich sind, festzustellen. Allerdings unterscheiden sich die Bibliothekstypen doch deutlich. Es wurde klar, dass die Kantonsbibliotheken kaum mit den Universitätsbibliotheken zu vergleichen sind und dass bei ihnen das Thema Innovation weniger im Fokus steht.

In einem nächsten Schritt bildete das Projektteam mehrere Innovationstypen. Dieser Ansatz wurde anschließend für die Entwicklung der Methodik und des Beratungstools nicht weiterverfolgt. Als Diskussionsgrundlage mögen diese Typen aber fruchtbar sein:

Typus 1: Sehr innovativ mit Vorbildfunktion für andere Bibliotheken

- 📖 stark systematisiert, effizient organisiert, viele Ressourcen, hohe Qualifikation der Mitarbeitenden
- 📖 aktuelle Gesamtstrategie, z.T. auch Innovationsstrategie vorhanden
- 📖 weniger kreativ, weniger spontan, weniger ausgeprägte Nutzerorientierung
- 📖 Handlungsbedarf wird bei Innovationskultur gesehen
- 📖 hohes Innovationsbewusstsein
- 📖 nimmt Wettbewerb auch zu anderen Branchen wahr – orientiert sich auch außerhalb des Bibliothekswesens

Typus 2: Hohe Innovationskraft, aktive Bibliothek

- 📖 Arbeitsabläufe sind optimiert und verändert
- 📖 verfügen über keine Gesamtstrategie, allerdings

- 📖 ist Innovationsstrategie in Planung oder in Arbeit
- 📖 starke Nutzerorientierung, auch kleinere Bibliotheken mit großer Nutzernähe
- 📖 mehr Impulse von außen, spontane und kleinere Verbesserungen
- 📖 Wettbewerb und Vergleich zu anderen Bibliotheken, nicht außerhalb der Branche

Typus 3: Mittlere bis Hohe Innovationskraft mit wenig Struktur

- 📖 Arbeitsabläufe werden kontinuierlich verändert und angepasst
- 📖 Organisationsstruktur wurde/wird verändert, weist aber verschiedene Integrationsebenen des Innovationsmanagements auf
- 📖 Handlungsbedarf ist bekannt, Veränderungen sind in Gang
- 📖 Weniger strukturiert, mehr Bottom-up
- 📖 schwache Wahrnehmung des Wettbewerbs mit anderen Bibliotheken

Typus 4: Schwache Innovationskraft

- 📖 Schwächen sind bekannt, Veränderungen sind geplant
- 📖 große Bibliotheken mit eigentlich genügend Ressourcen, aber zu wenig qualifiziertem Personal für Innovation oder kleinere Bibliotheken mit grundsätzlich wenig Ressourcen
- 📖 fehlendes Know-how
- 📖 keine Gesamtstrategie
- 📖 schwache Wahrnehmung des Wettbewerbs mit anderen Bibliotheken

Modellbildung

Die verschiedenen im Kontext von Innovation in Bibliotheken relevanten Faktoren wurden dann in einem Modell zusammengefasst. Es zeigt die zwei Achsen: innen-außen und Struktur-Kultur. Diese stellen die unterschiedlichen Schwerpunkte von Innovationsstrategien dar. Das Modell verdeutlicht auch, dass Innovationsmanagement nicht nur in der Gestaltung der Struktur oder der Prozesse bestehen kann. Die Kultur – mit Mitarbeiterorientierung, Veränderungsbereitschaft – erscheint uns als wichtige Gegenkraft zur Struktur. Wobei gerade die Innovationskultur eher schwierig zu bestimmen ist.

Innovations-Spider

Diese Faktoren wurden dann auf (möglichst) messbare Kriterien heruntergebrochen. Im Vergleich mit anderen Bibliotheken soll in der Beratung erkannt werden, wo allenfalls Handlungsbedarf in einer Bibliothek besteht. Die Werte einer Bibliothek können

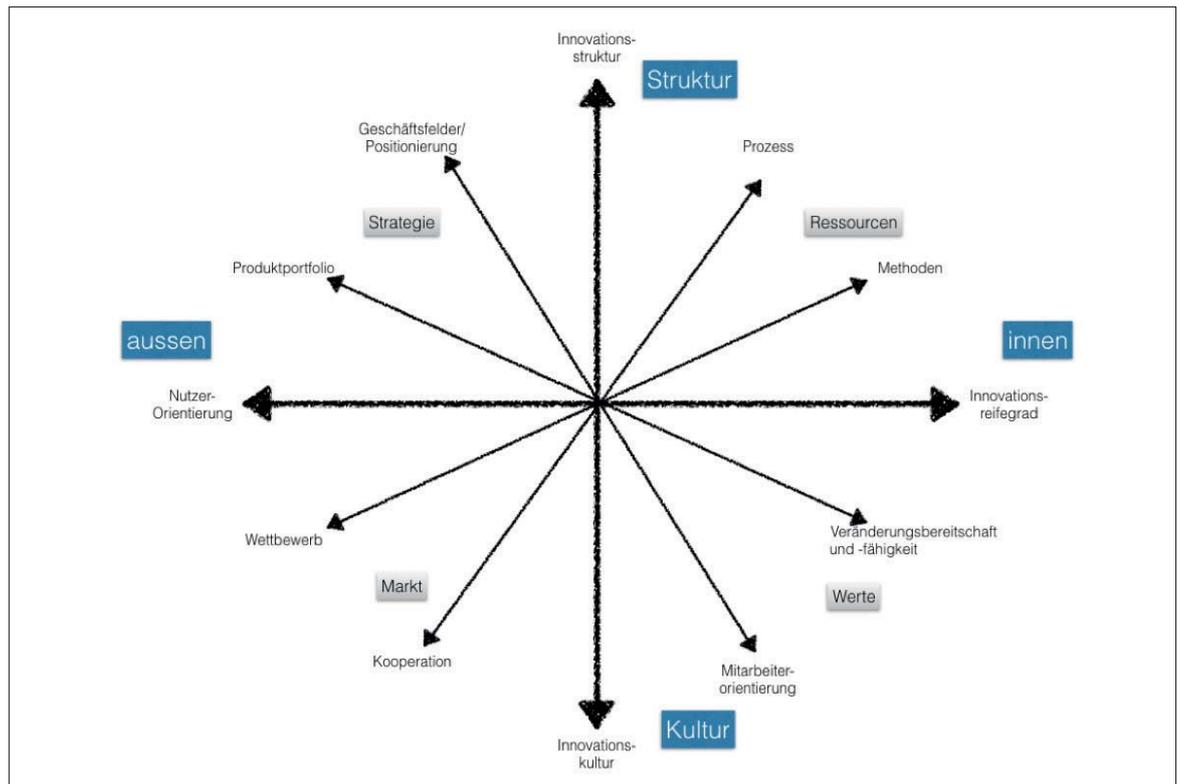


Abbildung 4: Modell Faktoren der Innovation in Bibliotheken

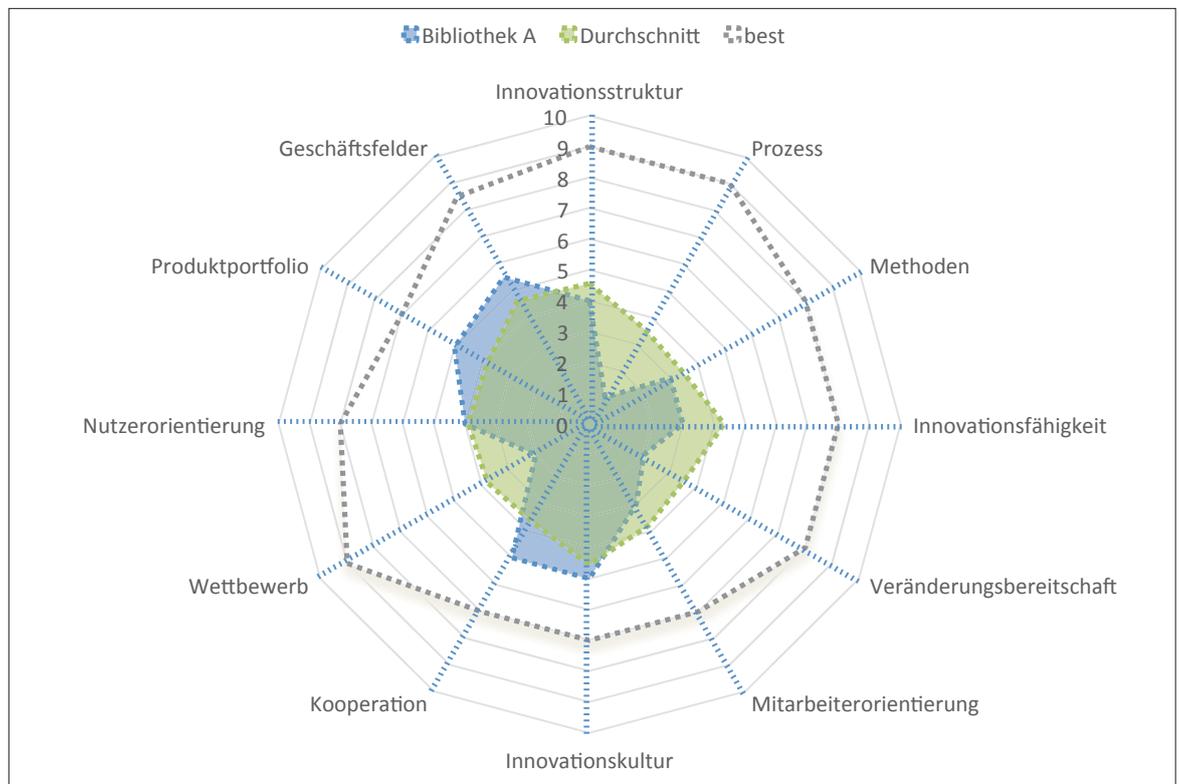


Abbildung 5: Beispiel für Innovationsspider

mit dem Durchschnitt aller Bibliotheken oder eines Bibliothekstyps sowie mit dem Bestwert (aus der durchgeführten Erhebung) verglichen werden. Hier die Umsetzung am Beispiel der Universitätsbibliotheken mit realen Werten einer Bibliothek.

Im vorliegenden Beispiel wird deutlich, dass die Bibliothek A in einigen Bereichen überdurchschnittliche Werte (Kooperation, Produkte, Geschäftsfelder) zeigt, in anderen aber zum Teil deutlich unter dem Schnitt liegt (Prozesse, Veränderungsbereitschaft, Wettbewerb).

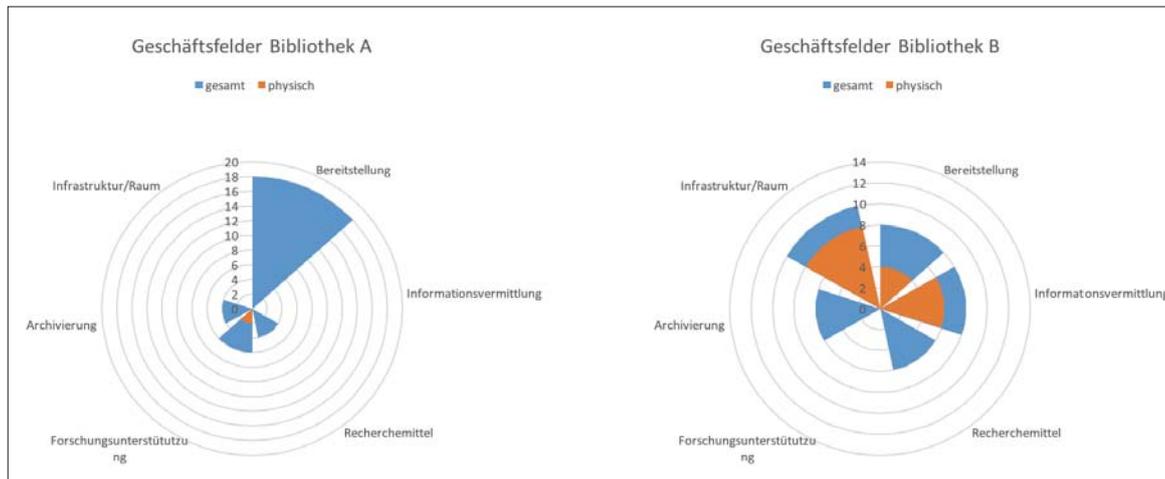


Abbildung 6: Analyse der Geschäftsfelder von zwei Bibliotheken

Produktportfolio und Geschäftsfeldanalyse

Als ein besonders spannendes Feld hat sich die Analyse des Produktportfolios und der Geschäftsfelder erwiesen. Hier erlaubte die Umfrage aber nur eingeschränkte Aussagen. Gefragt wurde nach den fünf wichtigsten Produkten, den zentralen Geschäftsfeldern sowie den neuen Produkten (abgestuft nach 1 Jahr, 2 Jahre, 3 Jahre).

Die Geschäftsfelder wurden aus den Nennungen der Bibliotheken zusammengefasst. Gefragt wurde zum einen nach den für die Bibliothek wichtigsten Geschäftsfeldern bzw. Aufgabegebieten und zum anderen nach wichtigen Produkten. Auch diese Produkte wurden den aus der Synthese gebildeten Geschäftsfeldern zugeordnet. In der Analyse der einzelnen Bibliotheken zeigen sich interessante Unterschiede. So gibt es Bibliotheken mit einem bezüglich Geschäftsfeldern sehr ausgeglichenen und andere mit einem sehr einseitigen Produktportfolio.

Das Beispiel der Bibliothek A zeigt eine Bibliothek, die sehr einseitig virtuelle Dienstleistungen im Bereich der Bereitstellung von Information anbietet, während Bibliothek B ziemlich ausgewogen in fast allen Geschäftsfeldern aktiv ist (außer Forschungsunterstützung) und sowohl virtuelle (blau) wie auch physische (orange) Dienstleistungen anbietet. Dieser Teil der Analyse konnte in der Online-Befragung zu wenig vertieft werden. Im künftigen Beratungstool soll dies ausgebaut werden.

Fazit

Die Auswertung der Experteninterviews steht noch aus, doch schon jetzt lässt sich sagen, dass Innovation und Innovationsmanagement in Bibliotheken ein Zusammenspiel von sehr unterschiedlichen Faktoren bedingt. Es fällt auf, dass Bibliotheken die von anderen und von sich selbst als sehr innovativ bezeichnet

werden, Handlungs- und Verbesserungsbedarf vor allem bei der Innovationskultur sehen. Und bei der Analyse der verschiedenen Faktoren zeigt sich, dass Bibliotheken jeweils wichtige Elemente noch vernachlässigen. Bei den hoch strukturierten und optimal organisierten Bibliotheken kommt häufig die Nutzerorientierung zu kurz. Andererseits können kleinere Bibliotheken, bei denen die Abläufe weniger kompliziert und entsprechend weniger stark strukturiert sind, den Vorteil der Nutzernähe ausspielen. Die Projektbeteiligten gehen davon aus, dass das bessere Verständnis der Zusammenhänge und der wichtigen Faktoren dazu beiträgt, dass Bibliotheken ihre Innovationsfähigkeit gezielter verbessern können. ■



Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler

HTW Chur, Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft
Pulvermühlestrasse 57
CH-7004 Chur
rudolf.mumenthaler@htwchur.ch



Ekaterina Vardanyan

Dipl. Bibl. / Diplom Informationswirtin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
HTW Chur, Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft
Pulvermühlestrasse 57
CH-7004 Chur
ekaterina.vardanyan@htwchur.ch



Marco Balocco

Geschäftsführer und Teilhaber
Berinfor AG
Talacker 35
CH-8001 Zürich
marco.balocco@berinfor.ch