

Claudia Niebel

Neue Horizonte – Wie können Bibliotheken in Musik-Hochschulen ihre Zukunft gestalten?

Teil 1

Der Text befasst sich mit Vorüberlegungen anlässlich der Durchführung einer Zukunftswerkstatt während der alljährlichen Frühjahrstagung der Arbeitsgemeinschaft der Musikhochschulbibliotheken der AIBM am 4. März 2017 in der Folkwang Universität der Künste in Essen. Im Zuge des Paradigmenwechsels im Musikbibliothekswesen ist es unsere Zielvorstellung, miteinander ein valides und im Kern konsensfähiges Zukunftsbild zu erarbeiten und mögliche Handlungsschritte zu dessen Umsetzung zu verabschieden. Grundlage hierfür soll ein fundierter Dialog- und Visionsprozess sein. Der Fokus wird bewusst auf die Gemeinsamkeiten statt auf die Unterschiede gelenkt, um ein gemeinsames Fundament zu schaffen.

Die jährliche Frühjahrstagung der Arbeitsgemeinschaft der Musikhochschulbibliotheken der AIBM fand vom 3. bis 4. März 2017 in der Folkwang Universität der Künste in Essen statt. Der Samstag stand ganz im Zeichen einer Zukunftswerkstatt, auf die sich die Musikbibliothekare bereits anlässlich der Frühjahrstagung im April 2016 in Würzburg verständigt hatten. Die AG hat sich einen Prozess verordnet, der eine Neuausrichtung des Leitbildes von Musikhochschul-Bibliotheken anregen soll. Die vorliegenden Leitgedanken sind Teil 1 dieses Prozesses, Teil 2 besteht in den Ergebnissen des Workshops und folgt (mit Schaubildern, die sich hier noch nicht anbieten) in FM 3/2017; Teil 3 folgt nach dem AG-Treffen, bei dem wir eine Marschroute besprechen, und in loser Folge sind weitere Verfahrensschritte geplant.

Allgemeines

Die Implementierung von Innovations- oder Change-Management fußt auf der Beobachtung

der sogenannten industriellen Konvergenz, das bedeutet, dass sich ganze Branchen neu definieren. Anforderungskonzepte an Bibliotheken als Informations- und Bildungseinrichtungen *per se* unterliegen dem Wandel (Lern-, Lese-, Freizeitverhalten, Demografie, Aus-/Weiterbildung usw.) am stärksten. Musikbibliotheken als – bestandsbezogen – genuin multimedial aufgestellte Einrichtungen spüren diesen Paradigmenwechsel schon länger. Je nach Trägerschaft und Auftrag differieren Vorstellungen, Leitbilder, Handlungsspielräume und Optionen, um die Institution im Hinblick auf ein zukünftig zu erwartendes Anpassungsprofil neu aufzustellen.

In unserem Zukunftsworkshop sind wir Musikbibliothekare aus unterschiedlichen deutschen Musikhochschulen und Akademien zusammengekommen, weil uns dieses gemeinsame Thema drängt, das keiner alleine lösen kann. Zielvorstellung ist, miteinander ein valides und *im Kern* konsensfähiges Zukunftsbild zu erarbeiten und mögliche Handlungsschritte zu dessen Umsetzung zu verabschieden. Grundlage hierfür soll ein fundierter Dialog- und Visionsprozess sein.

Der Fokus wird bewusst auf die Gemeinsamkeiten statt auf die Unterschiede gelenkt, um ein gemeinsames Fundament zu schaffen. Was bringt uns dieser Prozess?

- ein tragfähiges gemeinsames Zukunftsbild (wo wollen wir hin?)
- konkrete Initiativen, Maßnahmen oder Projekte zu dessen Umsetzung
- Verantwortungsübernahme
- Integration konträrer Standpunkte und verbesserte Zusammenarbeit unterschiedlichster Interessengruppen.

Grundprinzip des Innovationsmanagements ist es, statt neuer Produkte *Lösungen* anzubieten. Es geht um einen ganzheitlichen Ansatz, der Nutzer, Mitarbeiter, Dienstleistungen und spezifische Bedürfnisse der Unterhaltsträger systematisch und vollumfänglich begreift. Innovation ergibt sich hier also nicht in der Erfindung von gänzlich Neuem, sondern hauptsächlich aus der *Kombination* und der Zusammenführung (ggf. auch

Verbesserung) bestehender Angebote und Dienstleistungen zu einer neuen Einheit mit völlig anderen Nutzungsmöglichkeiten: Innovation ist demnach „die Mischung aus Veränderung, Inspiration, handwerklichem Geschick, Passion und der Fähigkeit zu führen“/1/ und benötigt „als Kombination [...] die Voraussetzung eindeutig identifizierbarer Kernkompetenzen [...] im Wertschöpfungsnetzwerk“/2/. Leitvorstellung ist das „Intelligente Haus“ als Garage für Produkte und Dienstleistungen, gekennzeichnet durch Systemorientierung, Benutzerfreundlichkeit und Steigerung des Mehrwerts. Erkenntnisziel ist es, durch Steuerung etwaiger Fehlentwicklungen und Veränderung der Ausgangssituation Neues zu ermöglichen.

Stufenweiser Veränderungsfahrplan

1. „Wo stehen wir?“ (Kritikphase)

Das Bedürfnis nach Innovation ist bei den Bibliotheken längst vorhanden. Um überhaupt Änderungsprozesse anzustoßen und mögliche Krisen zu verhindern, bedarf es aber intensiver Verfahren der Mobilisierung *aller* Mitarbeiter in unseren Einrichtungen. Die Schaffung eines entsprechenden Problembewusstseins geht einher mit:

- der Herstellung des Rahmenbezugs zur Vergangenheit
- der Analyse von innerbetrieblichen Prozessen und Abläufen
- der Aufdeckung von konkreten Ressourcen (ökonomische Bedingungen, Personal, Räume, Bestände, Serviceleistungen, Netzwerke, Synergien)
- der Feststellung von fachlichen Mitarbeiterqualifikationen und Schlüsselkompetenzen (eigene und die der Mitarbeiter)
- einer Umfeldanalyse innerhalb der Organisation Hochschule
- externem Benchmarking → andere Bibliotheken, Hochschulen, branchenverwandte Einrichtungen (z. B. Buchhandel, Presse, Verlagswesen)

- systematischer Beobachtung *und* Erhebung von Nutzerinteressen und Bedürfnissen
- der Antizipation möglicher Chancen
- der Abschätzung von Risiken, potentiellen Krisen und Schwächen
- der Feststellung abstrakter Ressourcen (Loyalität, Motivation, Teamgeist, Expertise, implizites Wissen, Ideen).

2. „Wohin könnten wir uns verändern?“

(Fantasiephase)

Das Neue entsteht immer zuerst im Kopf (vgl. Bickmann/Wilder). Die Entwicklung von Visionen nimmt etwaige Zustände und Verfasstheiten Ihrer Bibliothek vorweg und eröffnet dabei Gestaltungs- und somit Handlungspotential. Schaffen Sie ein Bewusstsein für Veränderungsbedarf, indem Sie dabei das eigenverantwortliche Handeln des Einzelnen und die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit den Zielen Ihrer Organisation stärken. Die Vision als Leitbild bündelt Kräfte aller Mitarbeiter, laden Sie andere (Kollegen, Partner, Externe) zu einem Brainstorming ein, machen Sie sich Gedanken, wohin es gehen könnte.

Vorausdenken eines Zustandes in der Zukunft:

- Wozu existieren wir, welche ökonomischen, pädagogischen und sozialen Zielsetzungen werden in Zukunft gefragt sein?
- Welche Kompetenzen brauchen wir?
- Demografische Entwicklungen im Personalbereich und der Hochschule vorausdenken
- Initiieren Sie Ideen, Inspiration und Wunschbilder im Kollektiv und motivieren so alle Beteiligten (Ideenfluss als Determinante von Können und Wollen).
- Wo wollen wir uns im Mosaik der Hochschule, der Bildungslandschaft, der Stadt usw. positionieren (Kontext- bzw. Rahmenbezug herstellen).

Mögliche Denkstrategien wären z. B.

„do less in order to get more“:

- Kunst des Weglassens und Konzentration auf das Wesentliche, um die Wirkung zu erhöhen

(z. B. Alleinstellungsmerkmale bei Bestand, Räumlichkeiten, Qualifikationen usw.), denn Konsumentenverwirrung entsteht durch Komplexität (→ Komplexitätsreduktion)

- Kunden suchen einfache, logische und rasche Lösungen (komplizierte Katalogrecherchen schrecken ab).
- Ein perfektes Produkt ist das, an dem man nichts mehr weglassen kann, jede zusätzliche Funktion oder Dienstleistung macht das Leben schwer (was ist verzichtbar, was nicht).
- Diese Denkstrategie agiert nach dem Qualitätsprinzip (z. B. *Bonne Maman*-Marmelade ruft als Qualitätsprodukt positive Emotion hervor); Neues verdrängt Altes, aber Digitales verdrängt Analoges zu Ungunsten der Haptik und der Emotionen.

„Kombinationsprinzip“:

- Verbinden Sie Dinge, die nichts miteinander zu tun haben, wagen Sie das Verschmelzen zu völlig Neuem (z. B. Sprachkursangebote in Ihrer Bibliothek, Museumsshop, Lesecafé).

„Gulliver-Prinzip“:

- Stellen Sie Ihr Denken auf den Kopf, was widerspricht der herrschenden Meinung, was wollen Sie nicht, was könnte Widerstände erzeugen.

„Analogismus“ oder auch „Cross-Industry-Prinzip“:

- Welche Lösungen haben andere gefunden: Was fällt Ihnen auf, was kritisieren Sie, was schließen Sie aus, was sollte man weiterverfolgen (nicht kopieren, sondern kopieren).

„Ford-Methode“:

- Der Nutzer weiß nicht immer, was er möchte: Unsere Aufgabe ist es, ihm etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es braucht, aber das er schon immer haben wollte.
- Nutzer nicht zufriedenstellen, sondern begeistern und Erwartungen übertreffen
- Sein eigener Kunde sein als oberste Maxime
- Nur wer sich mit seinem Angebot von der Masse abhebt, kann langfristig erfolgreich sein.

„Kaizen“ oder das „Step-by-Step-Prinzip“:

- Ständige Verbesserung durch Hinterfragen

- Kein Produkt und keine Dienstleistung kommt fertig auf den Markt, die Praxistauglichkeit zeigt sich in der Anwendung.
- Sie besteigen einen Berg, Sie haben sich Großes vorgenommen, planen Sie Ihre Schritte systematisch, setzen Sie Prioritäten, überschätzen Sie sich und andere nicht, Irrtümer sind erlaubt → Fehlerkultur, Vertrauensmanagement, regelmäßige Qualitätszirkel.
- Experimentierfreude nicht dämpfen.

„Zukunftsprinzip“:

- Wer könnte mir nützlich sein?
- Wo sind die *hotspots* von relevantem Wissen, wo sitzen die sog. *knowledge-maker*?
- Wie kann ich mich vernetzen (intern, extern, regional, national, branchenübergreifend)?
- Immer wesentlicher wird der ständige Austausch mit den innovativsten Menschen und Institutionen.

3. „Was wollen wir ändern, was können wir ändern und wie?“ (Strategiephase)

Als nachrangig organisierte Einrichtung innerhalb der Hierarchie der Verwaltung haben Sie in der Regel die Möglichkeit, von unten nach oben („Bottom-Up“) Ihre Leitvorstellungen zu kommunizieren und ggf. umzusetzen. (Die andere Variante wäre die der „Top-Down“-Strategie, die Ihnen von oben – also von Rektoratsseite aus – organisatorische und finanzielle Vorgaben macht, um Veränderungsprozesse einzuleiten.) Auch hier ist es oberste Maxime, Ihre Mitarbeiter mitzunehmen. Sichern Sie Ihre Ergebnisse durch Konsens und entwickeln Sie Strategien. Ihre Strategien und Visionen definieren Sie in Teilzielen und portionieren sie in Arbeitspaketen, damit auch kurzfristig sichtbare Erfolge gefeiert werden können. Der Prozess kontinuierlicher Gestaltung von Veränderung in Betrieb und Organisation lebt ganz wesentlich von der Kommunikation. Verfahren:

1. Benchmarking
2. Implementierung eines Verfahrens zur Innovationsvermittlung/Ideenmanagement
3. Anerkennung

4. Komplette Einbeziehung aller Mitarbeiter und Führungsebenen plus Re-Investition (Aus- und Weiterbildung, Ermutigung, gutes Klima)
5. Konsequentes Prozessmanagement, ineffiziente Abläufe analysieren und verbessern
6. Veränderungen institutionalisieren (Routine, Geschäftsgänge → Entwicklung von Hochleistungsteams oder Experten an richtiger Stelle)
7. Neue Verhaltensweisen kultivieren (Selbstführung, Selbstreflexion, selbstverantwortliches Handeln).

4. Erfolgreiches Innovationsmanagement

Dort, wo dynamische und komplexe Systeme überlebensfähig sein wollen, müssen sich Methoden und Strukturen der jeweiligen Systemsituation angepasst immer wieder neu einsteuern. Aufgabe ist es einerseits, erprobte Muster und Wertetrends (z. B. *best practice*, Tiefenerschließung, *catalogue enrichment*) ständig zu optimieren. Andererseits kann es sinnvoll sein, das Produktportfolio durch neue Serviceangebote zu erweitern, indem bestimmte Produktlinien hinzukommen (Einrichtung eines *library shops*, Bibliothek auf Facebook usw.) oder bereits intern oder extern vorhandene Angebote (beispielsweise Kompositionssoftware auf Bibliotheks-PCs, Studienberatung) (re-)kombiniert werden. Erfolgreiches Innovationsmanagement basiert dabei ganz wesentlich auf einem funktionierenden Kreislauf von Wissensmanagement. Das Management des sog. expliziten (= bewussten) Wissens unserer Branche besteht darin, dieses zu erschließen, aufzubereiten und anderen zur Verfügung zu stellen – für uns als Bibliotheks- und Informationsmanager ist das Aufgabe per definitionem. Als Personen, als Teil der Organisation Hochschule / Akademie / Universität und Teil der Organisation Bibliothek verfügen wir aber auch über eine Menge impliziten (= unbewussten) Wissens, dessen wir uns vergewissern müssen. Es bietet sich an, dafür Akteure (Einzelne, bei größeren Bibliotheken Innovationsteams oder -agenten) zu benennen und dieses kollektive Wissen in variablen Veranstaltungsformen in Organisationswissen zu transformieren.

Implizites Wissen → explizites Wissen → Organisationswissen → Wissensmanagement → ...

a. Explizierung impliziten Wissens

- ⇒ Mitarbeiterwissen über Produkte (= Medien, Datenbanken) und Prozesse
- ⇒ Mitarbeiterwissen über Personal und Personen
- ⇒ Mitarbeiterwissen über sinnvolles Verhalten
- ⇒ Milieuwissen (informelle Strukturen, soziale Zusammenhänge und Regeln)
- ⇒ Steuerungs- und Führungswissen
- ⇒ Expertenwissen (Technologien, Trends, Inhalte, Fertigkeiten, Fremdsprachen) und Projektwissen

b. Wissens- oder Knowledge-Management

- ⇒ Integratives Konzept zur Bewusstmachung, Weiterentwicklung, Erschließung von Erkenntnissen einer Organisation
- ⇒ Integratives Konzept zur Generierung neuen Wissens, neuer Informationen und neuer Kompetenzen und dessen Transformation in ein kollektives Bewusstsein
- ⇒ Ganzheitliches Prinzip eines sozialen Miteinanders, das den Support aller Beteiligten sicherstellen soll

c. Lernende Organisation Bibliothek = Lernende Bibliothek

d. Qualitätsmanagement

5. Erfolgreiches Wissensmanagement als Grundlage der Lernenden Bibliothek

Lernen ist in erster Linie ein Kommunikationsvorgang, der allerdings Offenheit, Lernbereitschaft und Neugier voraussetzt. Organisationslernen (OL) besteht wie individuelles Lernen auch nicht aus reiner Faktensammlung, sondern generiert sich aus der Herstellung von Assoziationen und Kausalketten. OL beruht also auf der Verknüpfung, Kombination und Vernetzung von Fakten, Vorgängen, Methoden und/oder Prozessen. OL ist ein kooperatives *tool*, ein sogenanntes Wertschöpfungsnetzwerk. Idealtypisch sind Veränderungsstrategien, die auf Lernwerkstätten, interne Audits (Gesprächskreise), Qualitätszirkel, Lern- und Arbeitsgemeinschaften (z. B. unsere AG innerhalb der AIBM) oder Projekte setzen und den Wandel in

Gang bringen. Dieser Initiationsprozess ist wichtig, um Mitarbeiter mitzunehmen und sie vom Wandel zu überzeugen.

a. Interner Wissenserwerb

- ⇒ Mitarbeiterfortbildung und -schulung
- ⇒ Regelmäßige Audits und Besprechungen

b. Externer Wissenserwerb

- ⇒ Externe Fortbildungen
- ⇒ Erweiterung durch Kooperation mit anderen Abteilungen der Hochschule, anderen Institutionen (Bibliotheken, *knowledge hotspots*)
- ⇒ Externe Beratung

c. Wissensentwicklung = vorhandenes Wissen ausbauen

- ⇒ Teamübergreifende Projekte
- ⇒ Hospitation
- ⇒ *job rotation*

d. Wissensverteilung = isoliertes Wissen allen zugänglich machen

- ⇒ Interne Handbücher
- ⇒ Bibliothekswikis
- ⇒ Intranet
- ⇒ Internes Berichtswesen (Ausgleich von Wissensverlust durch Kündigung, Urlaub, Krankheit usw.)
- ⇒ Vertretungsregelung

e. Wissensbewahrung und -bewertung (*check*)

- ⇒ Ständiger evaluativer Prozess
- ⇒ Aktualisierung
- ⇒ Wissensbewusste Unternehmenskultur (Strategie → Operation)

Beispiel: Strategisches Wissensziel wäre die Umwandlung Ihrer Bibliothek in eine lernende Organisation. Das operative Wissensziel wäre dann die Durchführung regelmäßiger Fortbildungen, die Suche nach Kooperationspartnern, die Einführung von Wissensmanagementwerkzeugen und betrieblichem Ideenmanagement (Vorschlagswesen) und Qualitätsmanagement.

6. Qualitätsmanagement

Die Vielfalt unserer Medienangebote, Kenntnisse und Serviceleistungen bedarf ständiger Reflexion und Neubewertung. In individuell zu definierenden

Intervallen sollten alle Produkte auf den Prüfstand: Was läuft gut, was nicht, was könnten unsere Kunden (Nutzer, Rektorat, die Institutionen der Hochschule usw.) von uns erwarten (Antizipation), was dürfen sie erwarten (z. B. regelmäßige Rückmeldungen durch Kummerkasten, Online-Likes u.ä.), was ist zu verbessern oder wegzulassen.

7. Fehlerquellen der Innovationskultur

1. Fehlende Leidenschaft, Desinteresse, Demotivation, Emotionslosigkeit
2. Mangende bzw. falsche Fehlerkultur (Fehler dürfen gemacht werden, aber sie sollen angesprochen und minimiert werden, zu hohe Fehlertoleranz ist kontraproduktiv)
3. Hierarchiedenken, Machtgefälle
4. Singularität versus Diversität → fehlende Diversifikation bei einzustellendem Personal, zu große Homogenität → Diversität stört zwar die Effizienz, schafft aber positive Reibung und Lernpotential.
5. Dürftige Kommunikation (Informationsmonopolismus, Geheimniskrämerei)
6. Scheinparallelität bzw. Multi-Tasking-Irrtum → Alles gleich gut können zu wollen und auf allen Schauplätzen gleichzeitig zugange zu sein, ist unmöglich.
7. Falsche Selbsteinschätzung (Gruppe Kindergartenkinder, Frage: „Wer kann malen“? Alle melden sich; 25 Jahre später: 2 oder 3 melden sich).

„Die Lernende Organisation ist eine Organisation, die kontinuierlich ihre Fähigkeit ausweitet, ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten [...]. Bei einer lernenden Organisation muss sich zu [...] adaptivem ein schöpferisches Lernen hinzufügen, ein Lernen, das unsere kreative Kraft fördert.“/3/

Claudia Niebel leitet die Bibliothek der Staatlichen Hochschule für Musik Stuttgart in Teilzeit und arbeitet zeitgleich als Trainerin und Erwachsenenpädagogin.

Ausgewählte Literatur

ACRL Research Planning and Review Committee: Top Trends in Academic Libraries, in: College & Research Libraries News 75 (2014), Nr. 6, S. 294–302.

Jochen Apel: Change Management in Bibliotheken, in: Perspektive Bibliothek 1 (2012), Nr. 1, S. 169–195.

Gustav Bergmann: Kompakt-Training Innovation, Ludwigshafen: Friedrich-Kiehl-Verlag 2000.

Roland Bickmann / Jürgen Wilder: Das Neue beginnt im Kopf, Stuttgart: DVA 2001.

Thomas Buhl-Böhhert: Führen im Dialog mit sich und anderen, Renningen: Expert-Verlag 2013.

Louis Cauffmann / Kirsten Dierolf: Lösungstango. 7 verführerische Schritte zum erfolgreichen Management, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag 2007.

Petra Düren: Bibliotheken als lernende Organisationen, Berlin u. a.: DeGruyter/Saur 2016.

Birgit I. Fingerle / Rudolf Mumenthaler: Innovationsmanagement in Bibliotheken, Berlin u. a.: DeGruyter/Saur 2016.

Birgit I. Fingerle: Sich und andere führen. Wandel in Bibliotheken aktiv gestalten, Berlin u. a.: DeGruyter/Saur 2014.

Oliver Gassmann / Sascha Friesike: 33 Erfolgsprinzipien der Innovation, München u. a.: Hanser 2012.

Isaac Getz / Alan G. Robinson: Innovationspower. Kreative Mitarbeiter fördern, Ideen systematisch kreieren, München u. a.: Hanser 2003.

Joachim Hennecke: Innovationsmanagement in Bibliotheken, in: Bibliotheksforum Bayern 5 (2012), Nr. 2, S. 82–86.

Monika Kalnins / Doris Röschmann: Icebreaker. Wege bahnen für Lernprozesse, Hamburg: Windmühlen-Verlag 2012.

Zamyat Klein: Kreative Geister wecken. Kreative Ideenfindung und Problemlösungstechniken, 6. Aufl., Bonn: managerSeminare 2010.

Claudia Kostka / Annette Mönch: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 4. Aufl., München: Hanser 2009.

Bernd Lieber: Führen durch Kommunikation, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2014.

Bernd Lieber: Führen von Teams, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2014.

Michael Löhner: Führung neu denken. Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen, Frankfurt u. a.: Campus-Verlag 2005.

Rudolf Mumenthaler: Innovation nicht nur in großen Bibliotheken, in: Bibliotheksdienst 48 (2014), Nr. 5, S. 345–349.

Jennifer Rowley: Should your library have an innovation strategy?, in: Library Management 32 (2011), S. 251–265.

Peter Senge: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2011.

Dietmar Vahs / Achim Weiland: Workbook Change Management. Methoden und Techniken, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2010.

Eike Wagner: Vom Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen (2010), <http://www.perspektive-blau.de/artikel/1007a/1007a.htm> (aufgerufen am 1.11.2016).

Marvin Weisbord u. a.: Future Search – Die Zukunftskonferenz. Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2012.

- 1 Oliver Gassmann: 33 Erfolgsprinzipien der Innovation, S. 3.
- 2 Roland Bickmann: Das Neue beginnt im Kopf, S. 130–131.
- 3 Peter Senge: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, S. 25.