

Innovation in Bibliotheken?

Überlegungen am Beispiel der Schweizerischen Nationalbibliothek (NB)

Matthias Nepfer

Ausgangslage

Warum ist Innovation in Bibliotheken notwendig? Durch einen rasanten technologischen Wandel und eine dynamische Informationsgesellschaft getrieben, tauchen neue Benutzerbedürfnisse und gesellschaftliche Erwartungen auf. Um von diesen Entwicklungen nicht abgehängt zu werden, sondern im Gegenteil auf der Höhe der Zeit zu bleiben, müssen sich Bibliotheken mit Innovation befassen, ihre bestehenden Dienstleistungen verbessern, neue Dienstleistungen entwickeln und interne Prozesse vereinfachen.

Die *Technologie* entwickelt sich sehr schnell, neue Geräte erlangen die Marktreife und werden früher oder später auch von Bibliothekskunden übernommen. Heute handelt es sich dabei um mobile Geräte wie Smartphones oder Tablet-Computer. In absehbarer Zeit werden tragbare Kleincomputer wie die Google Glass¹ grössere Verbreitung finden und zu anderen Benutzererwartungen führen. Man mag diesem raschen technologischen Wandel aus guten Gründen skeptisch gegenüberstehen, seinen Sinn und seine atemberaubende Geschwindigkeit fragwürdig finden. Tatsache ist, dass er stattfindet und bei den Anwendern neuer Technologien zu anderen Verhaltensweisen, Bedürfnissen und Erwartungen führt. Es muss deshalb ein Ziel sein, bibliothekarische Dienstleistungen und Inhalte auch über moderne Technologien zugänglich zu machen.

Der Begriff *Informationsgesellschaft* stellt die Bedeutung der Ressource Information für das heutige gesellschaftliche Leben, die Wirtschaft und die Wissenschaft heraus. In der *Strategie des Bundesrats für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz*² kommen die Bibliotheken allerdings nur am Rande vor. Wenn sie zukünftig in der Informationsgesellschaft eine wesentlichere Rolle spielen wollen, müssen Bibliotheken ihre Nützlichkeit für Forschung, Bildung, Kultur und Wirtschaft steigern und ihren politischen Trägern die Relevanz ihrer gesellschaftlichen

1 http://de.wikipedia.org/wiki/Google_Glass.

2 Strategie des Bundesrates für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz, 2012, www.bakom.admin.ch/themen/infosociety/00695/.

Wirkung plausibel aufzeigen. Selbstverständlich ist dabei ein kooperatives Vorgehen, das Innovation für die ganze Schweiz schafft, besonders erfolgreich.³ Diese Selbstverständlichkeit wird leider politisch nicht zwingend als opportun angesehen, darum sind die einzelnen Bibliotheken nicht von der Aufgabe einer Modernisierung auf institutioneller Ebene entbunden.

In der *Charta der Schweizer Bibliotheken* wurde die mögliche Rolle der Bibliotheken in der Informationsgesellschaft beschrieben und die politischen Rahmenbedingungen formuliert, die dabei vorausgesetzt werden müssen. Bibliotheken könnten in der Informationsgesellschaft eine wichtige Rolle spielen, indem sie «Informationen für ihre verschiedenen Nutzungsgruppen aufbereiten, als Netzwerk die bibliothekarische Grundversorgung der ganzen Bevölkerung sichern, elektronische Ressourcen bedarfsgerecht zur Verfügung stellen, Wissen und kulturelles Erbe langfristig erhalten». Um diese öffentlichen Aufgaben wahrnehmen zu können, sei eine gute politische Verankerung aller Bibliothekstypen notwendig: Die Bibliotheken bräuchten «eine nationale Strategie, gesetzliche Grundlagen und ausreichende finanzielle Mittel»,⁴ um die Erwartungen an qualitativ hochstehende, innovative Bibliotheksangebote erfüllen zu können.⁵

Bei der Vermittlung von Information haben Bibliotheken im Zuge der Verbreitung des Internets ihre vormalige Monopolstellung eingebüsst. Die direkte Konkurrenz sind weltweit etablierte Informationsquellen wie die kommerzielle Suchmaschine Google und das auf einer engagierten Community basierende freie Online-Lexikon Wikipedia. Recherchen, auch solche nach wissenschaftlicher Information, beginnen in aller Regel mit Abfragen auf Google und Wikipedia. Dadurch geraten die vergleichsweise als benutzerunfreundlich empfundenen OPACs und Discovery Tools der Bibliotheken und Bibliotheksverbände ins Hintertreffen.⁶ Studierende fragen sich, wozu sie die Bibliotheken überhaupt brauchen,⁷ und es gilt als

3 Beispiel dafür ist das Innovations- und Kooperationsprojekt e-lib.ch, das in den Jahren 2008–2013 die Umsetzung der Elektronischen Bibliothek Schweiz in Form von Teilprojekten erfolgreich verfolgt hat: <http://e-lib.ch/de>.

4 Charta der Schweizer Bibliotheken, Kommission der Schweizerischen Nationalbibliothek, 2010, www.nb.admin.ch/org/organisation/O3172/O3205/index.html?lang=de.

5 Siehe dazu auch: Dora, Cornel: Eine Bibliotheksstrategie für die Schweiz?. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* (36/1), 77–85, ISSN (Online) 1865–7648, ISSN (Print) 0341–4183, DOI:10.1515/bfp-2012–0009, April 2012, www.degruyter.com/view/j/bfup.2012.36.issue-1/bfp-2012–0009/bfp-2012–0009.xml.

6 Silipigni Connaway, Lynn; Dickey, Timothy J.: *The Digital Information Seeker: Report of the Findings from Selected OCLC, RIN, and JISC User Behaviour Projects*, 2010, www.oclc.org/research/activities/dis.html.

7 Aalen, Ida: *I've got Google, why do I need you? – A student's expectations of academic libraries*, presentation at the Emerging Technologies in Academic Libraries (#emtach10) conference in Norway, 2010, www.slideshare.net/idaiskald/ive-got-google-why-do-i-need-you.

Fortschritt, wenn im Verlauf einer akademischen Ausbildung der Bibliotheksbesuch nicht mehr notwendig ist.⁸

Google ist angetreten, das Wissen der Welt zu organisieren, und verfolgt mit Google Book Search ein ehrgeiziges Programm zur Massendigitalisierung von Bibliotheksbeständen. Die Initiative ist momentan aufgrund von urheberrechtlichen Auseinandersetzungen etwas erlahmt. Trotzdem hat die Firma Google bereits 10 Mio. Bücher aus grossen Bibliotheken gescannt und online gestellt. Es gibt Befürchtungen, dass sich die Bibliotheken durch die Beteiligung an diesem Digitalisierungsprojekt, das einer freigiebigen Überlassung der eigenen Schätze gleichkomme, letzten Endes selber abschaffen würden.⁹

Für die wissenschaftlichen Bibliotheken an den Universitäten und Fachhochschulen stellt sich die Frage, wie sie das Lernen und Lehren im 21. Jahrhundert unterstützen können. Patrimoniale Bibliotheken wie die Kantonsbibliotheken und die Nationalbibliothek (NB) müssen sich überlegen, wie sie ihre gesetzlichen Aufgaben Sammeln, Erschliessen, Erhalten und Vermitteln im Bereich ihres geografischen Sammlungsauftrags in der digitalen Gegenwart und Zukunft erfüllen können. Die Herausforderung der öffentlichen Bibliotheken besteht darin, ihre Benutzer aus der lokalen Bevölkerung zu pflegen und neue dazuzugewinnen, indem sie innovative, nützliche Dienstleistungen anbieten. Viele werden dabei auf der guten Verankerung in der Bevölkerung und einer starken Kundenbindung aufbauen können.

Innovation in Bibliotheken ist also eine Antwort auf die Kurzlebigkeit von Produkten, Erwartungen, Verhaltensweisen, Dienstleistungen, Technologien, Strukturen und anderem mehr in einer sich fortwährend und schnell verändernden Welt. Innovation sorgt für Zukunftssicherung, langfristige Entwicklung und Legitimation der Bibliotheken in einem extrem dynamischen Umfeld.¹⁰

Fragestellung und Methode

Im Rahmen der Masterarbeit wurden die folgenden Fragestellungen behandelt: Was verstehen wir unter Innovation? Wie kann der Innovationsprozess in einer Organisation verankert werden? Welches sind dabei die kritischen Erfolgsfaktoren? Gibt es

-
- 8 «I did my PhD with only 12 visits to a library. That was 5 years ago; things have improved since then, now you don't need to use a library at all!» In: Neil Wilson, Establishing the Connection: Creating a Linked Open National Bibliography, Library Science Talk, 4. und 5. März 2013, Folie 4, www.nb.admin.ch/aktuelles/ausstellungen_und_veranstaltungen/00726/01611/04280/04284/index.html?lang=de.
- 9 Wimmer, Clemens Andreas: Die Bibliothek schafft sich ab oder wie Google Books zu Geld werden, B.I.T.online 15 (2012) Nr. 4, 315–328, www.b-i-t-online.de/heft/2012-04/fachbeitrag-wimmer.pdf.
- 10 Die Überlebensnotwendigkeit von Innovation schön ausgeführt hat: Sullivan, Brian T.: Academic Library Autopsy Report, 2050, January 2, 2011, <http://chronicle.com/article/Academic-Library-Autopsy/125767>.

Methoden und Werkzeuge, die dafür genutzt werden können? Was gilt es bei Bibliotheken als Institutionen des öffentlichen Sektors speziell zu beachten?

Als Methode, um diese Themenkreise zu erörtern, diente mir die Textanalyse. Aus der unüberschaubaren Menge an Innovationsliteratur konnte lediglich eine kleine Auswahl betriebs- und bibliothekswirtschaftlicher Publikationen berücksichtigt werden. Wichtig war mir dabei, dass die Autoren der ausgewählten Publikationen unterschiedliche Perspektiven einnahmen: Erstens Innovation im öffentlichen Sektor,¹¹ zweitens Innovation in der Privatindustrie¹² und drittens Innovation in akademischen Bibliotheken.¹³ Ausserdem wurden, viertens, die praktischen Erfahrungen einbezogen, die an der ETH-Bibliothek¹⁴ in den letzten Jahren mit dem Innovationsmanagement gemacht worden sind.

Das Resultat war ein Innovationskonzept, das der NB als Grundlage für den Aufbau und die nachhaltige organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements dient und dessen Umsetzung inzwischen begonnen hat.

Der vorliegende Artikel ist eine stark gekürzte Zusammenfassung der Ergebnisse meiner Masterarbeit und gleichzeitig deren Weiterführung, indem die Erfahrungen der NB, die sie bei der Umsetzung des Innovationskonzepts inzwischen gemacht hat, aufgenommen und reflektiert werden.

Vorgehen

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg des Innovationsmanagements? In der konsultierten Fachliteratur¹⁵ werden die folgenden Elemente genannt:

- Innovation muss einen hohen Stellenwert im Wertesystem der Institution aufweisen, das heisst normativ und strategisch verankert werden.
- Innovationsmanagement muss organisatorisch verankert werden, eine hierarchisch hoch angesiedelte Organisationseinheit muss offiziell für den dazugehörigen Prozess zuständig sein.

11 Thom, Norbert; Ritz, Adrian: Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2008.

12 Stern, Thomas; Jaberg, Helmut: Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele, Wiesbaden 2010.

13 Mathews, Brian: Think Like A Startup: a white paper to inspire library entrepreneurialism, 2012, <http://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/18649>.

14 Mumenthaler, Rudolf: Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek, Zürich 2009, <http://dx.doi.org/10.3929/ethz-a-005816230>; vgl. auch: Georgy, Ursula; Mumenthaler, Rudolf: Praxis Innovationsmanagement. In: Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hg.): Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, Berlin 2012, 319–340.

15 Thom/Ritz, 127–137.

- Die Entwicklung von neuen Ideen darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern muss systematisch erfolgen, dafür stehen verschiedene Werkzeuge zur Verfügung.
- Innovation kann nicht vom Management verordnet werden, sondern entsteht in partizipativen Prozessen dank den Ideen engagierter Mitarbeitender.
- Eine experimentelle Grundeinstellung, Risikobereitschaft und Fehlertoleranz zeichnen eine innovationsfreundliche Betriebskultur aus. Die Mitarbeitenden benötigen Freiraum im Denken und freie Zeit, um neue Dinge auszuprobieren zu können.
- Damit die Innovation den notwendigen hierarchischen Schub erhält, braucht es Innovationstreiber an der Spitze und Innovationsfreunde im Kader.

Diese Erfolgsfaktoren wurden und werden beim Aufbau des Innovationsmanagements in der NB berücksichtigt. Sie werden in der Folge kurz erläutert und kommentiert.

Innovation normativ und strategisch verankern

Der Bundesrat betont im Leistungsauftrag (LA) 2012–2015 die Notwendigkeit von kontinuierlicher Entwicklung angesichts immer neuer Herausforderungen und sich verändernder Ansprüche in der digitalen Welt:

«Die NB stellt sich in den kommenden Jahren vollständig auf die neuen Herausforderungen ein und wandelt sich entsprechend. Sie wird sich auf Basis ihres gesetzlichen Auftrags neu ausrichten. Sie passt ihre Praxis in der Sammlung, Erhaltung, der Erschliessung und Vermittlung dem veränderten Produktions- und Nutzungsverhalten an. Um den rasch wandelbaren Ansprüchen der digitalen Welt zu genügen, vernetzt sie sich noch enger mit Partnerinstitutionen, entwickelt ihre technische Infrastruktur und ihre interne Organisation».¹⁶

Das von der Geschäftsleitung der NB im Juni 2012 verabschiedete Innovationskonzept soll diese Anforderungen zu erfüllen helfen. Es basiert auf der Strategie 2012–2019¹⁷ und ist insofern deren Erweiterung, als dass nun strategische Leitlinien spezifisch für die Innovation formuliert werden. Diese enthalten für das gemeinsame Verständnis von Innovation und die Verankerung des entsprechenden Prozesses grundlegende Aussagen: «Die NB

- erachtet Innovation angesichts der Herausforderungen einer sich rasch wandelnden Umwelt als zwingend. Sie dient dazu, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag auch langfristig erfüllen kann;

¹⁶ Leistungsauftrag 2012–2015. Schweizerische Nationalbibliothek (NB), vom Bundesrat erteilt am 15.12.2011, www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/Schweizerische%20Nationalbibliothek%20NB_12-15_def_d.pdf.

¹⁷ Schweizerische Nationalbibliothek, Strategie 2012–2019, 2011, www.nb.admin.ch/org/00779/index.html?lang=de.

- will einen Innovationsprozess aufbauen und diesen organisatorisch so verankern, dass Innovation systematisch und nachhaltig verfolgt wird. Sie sorgt dafür, dass Innovationsvorhaben rasch umgesetzt werden;
- versteht unter Innovation erstens die
 - kontinuierliche Verbesserung ihrer bestehenden Dienstleistungen oder die
 - Entwicklung neuer Dienstleistungen gemäss den sich permanent wandelnden Bedürfnissen ihrer aktuellen, zukünftigen und potentiellen Benutzenden.
 [...]
- versteht unter Innovation zweitens die kontinuierliche Verbesserung und Vereinfachung interner Abläufe. Dadurch soll eine höhere Effizienz durch Vereinfachung interner Prozesse erzielt werden;

[...]
- strebt eine innovationsfreundliche Amtskultur an. Sie ermuntert die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen, kreative Ideen zu entwickeln und einzubringen;
- bindet die Mitarbeitenden in den Innovationsprozess ein und fördert innovationsfreundige Mitarbeitende. Sie pflegt eine Kultur der Fehlertoleranz;
- geht mit Innovationsvorhaben bewusst ein gewisses Risiko ein. Sie weiss, dass diese auch scheitern können.»¹⁸

Innovation organisatorisch verankern

2008 begann die NB sich mit dem Phänomen Web 2.0 auseinanderzusetzen. Unter der Leitung des damaligen Direktionsadjunkts wurde eine entsprechende Arbeitsgruppe bestehend aus interessierten Mitarbeitenden eingesetzt.

Die *AG Web 2.0* genannte Arbeitsgruppe baute intern Wissen auf, analysierte Entwicklungen und unterbreitete der Geschäftsleitung einen Massnahmenkatalog zur Realisierung der NB 2.0. Im Jahr 2010 wurde dem Bedürfnis nach verstärkter strategischer Ausrichtung der Aktivitäten Rechnung getragen und der *Geschäftsleitungsausschuss Innovation* eingesetzt. Dieser Schritt führte zu einer hierarchisch besseren Positionierung des Themas und bereitete den Boden für die Schaffung eines Dienstes, der unter anderem für den Innovationsprozess zuständig sein sollte.

2012 wurde der *Dienst Innovation und Informationsmanagement (IIM)* gegründet und koordiniert seither den Innovationsprozess von der Ideengenerierung bis zur Ideenbewertung und zum Entscheid durch die Geschäftsleitung. Für die Umsetzung der Entscheide sind in der Regel die Fachbereiche verantwortlich, IIM übernimmt hier lediglich Controlling- und Evaluationsaufgaben.

18 Innovationskonzept der NB, 2012, unpubliziert.

Systematische Entwicklung von Ideen

In einem Innovationsprozess werden die einzelnen Bearbeitungsschritte dargestellt, die eine neu entwickelte Idee erfährt, bis entschieden ist, ob sie umgesetzt werden soll oder nicht. Für die systematische Ideengenerierung ist lediglich ein minimales Set an Werkzeugen notwendig: Innovationsprozess, Innovationsradar, Suchfelder und Ideenliste.

Innovationsprozess

Ein schlank gehaltener Innovationsprozess soll sicherstellen, dass «Neues eine Chance erhält».¹⁹ Ein allzu abstraktes, formalisiertes Vorgehen, hierarchische Strukturen und schwerfällige Prozesselemente sind dabei unbedingt zu vermeiden. Die NB versteht unter einem Innovationsprozess:

- festlegen, wo und wie sie systematisch Ideen sammeln will (Suchfelder),²⁰
- festlegen, zu welchen Themen sie Ideen entwickeln will (Innovationsradar),
- (fortlaufend) Ideen generieren, Ideen ausarbeiten, Ideen bewerten, deren Machbarkeit prüfen, Entscheide über Durchführung fällen, Entscheide umsetzen, Umsetzung evaluieren,
- einfache Kanäle für die Eingabe von neuen Ideen bereitstellen,
- allen Ideengebern direktes Feedback über die Resultate der Bewertung geben und sie honorieren,
- nicht umgesetzte Ideen zur Dokumentation und für eine eventuelle spätere Verwendung in einem Ideenspeicher aufbewahren,
- Ideen und Vorschläge nach transparenten, vordefinierten Kriterien (Strategiekonformität, externer Nutzen, interner Nutzen, Ressourcen, Know-how, Realisierbarkeit, ...) bewerten,
- umgesetzte Ideen und Innovationsprojekte systematisch evaluieren,
- transparent über Erfolg und Misserfolg bei Innovationsvorhaben informieren (Misserfolge werden als Chance zum Lernen verstanden),
- Schnittstellen zum Projektmanagement beschreiben.

Innovationsradar

Der Innovationsradar erlaubt die Darstellung einer Gesamtsicht über alle Dimensionen, in denen die Bibliothek innovativ sein will beziehungsweise wo sie bereits in der

19 Aussage eines Workshop-Teilnehmers.

20 Hierzu gehören sicher: Beobachtung des Informationsmarktes und von führenden Bibliotheken sowie die Rezeption von relevanten Studien. Inwiefern die Interaktion auf den sozialen Medien für die Ideensammlung nützlich ist oder ob die Benutzenden von bestimmten Kanälen für die Ideengenerierung gewonnen werden können, muss noch geprüft werden. Siehe dazu das Konzept von Open Innovation in der Bibliothekswelt – quo vadis?, Anna Maria Köck, Birgit Fingerle, Klaus Tochtermann, 2011, www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/1430.

Vergangenheit innovativ war. Es handelt sich um eine Momentaufnahme, die bei der Orientierung und der Ausrichtung der Aktivitäten hilfreich ist. Ein Innovationsradar kann daher – je nach Granularität der Darstellung – Basis sein für die eigentliche Strategiearbeit. Die Strategie ersetzen kann er hingegen nicht.

Der äussere Kreis stellt die Zukunft dar, der innere Kreis die Vergangenheit und die Gegenwart. Der innere Kreis ist dabei ebenso wichtig wie der äussere: Die Aufzählung innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Kooperationen, die bereits umgesetzt wurden oder sich in Umsetzung befinden, bindet den neu eingeführten, systematischen Innovationsprozess in die bisherige Praxis der Bibliothek ein. Dadurch findet eine Abstimmung zwischen bisheriger und zukünftiger Praxis statt, welche die Zukunft in eine zeitliche Entwicklungslinie mit der Vergangenheit

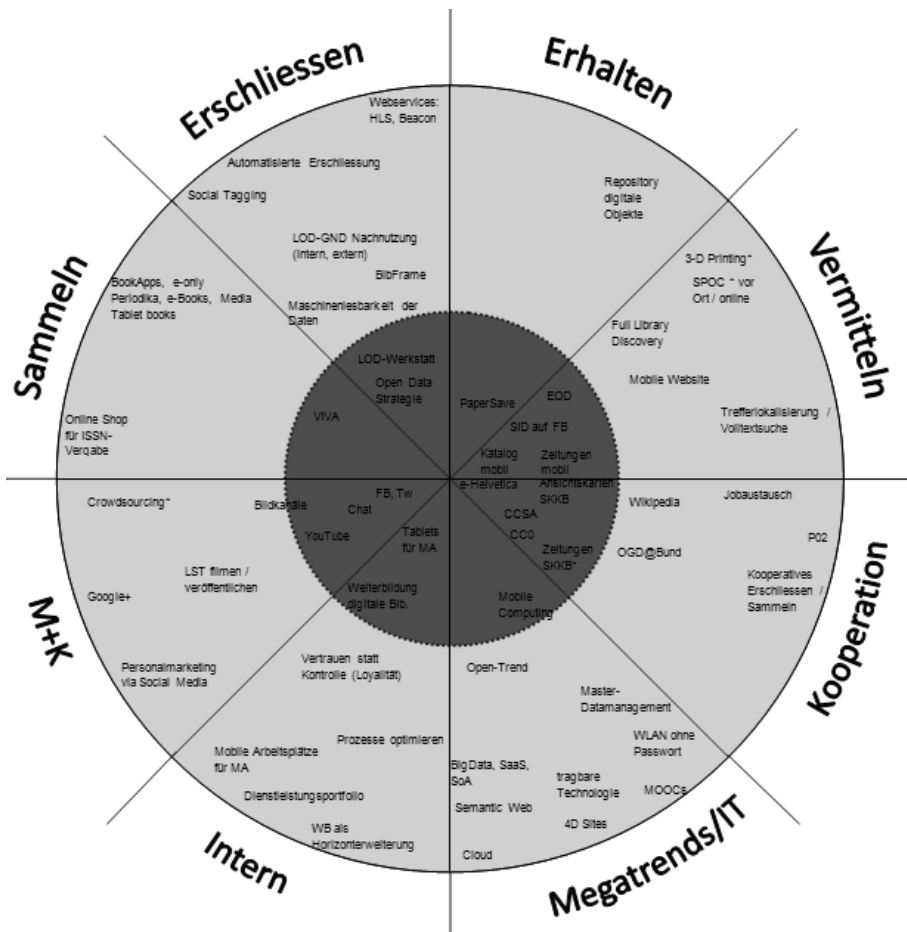


Abb. 1: Innovationsradar der Nationalbibliothek, Stand: Juli 2013 (eigene Darstellung)

stellt. Möglicherweise entdeckt man dabei, dass man in einzelnen Bereichen bereits innovative Ideen umgesetzt hat, bevor der strategische Rahmen des Innovationsmanagements überhaupt verabschiedet worden ist. Dies kommt einer Würdigung der bisherigen Praxis gleich, zeichnet die Kontinuität der innovativen Entscheide nach und motiviert, in der gleichen Perspektive weitere innovative Ideen zu entwickeln.

Die NB hat sich entschieden, die vier gesetzlichen Kernaufgaben *Sammeln*, *Erschliessen*, *Erhalten* und *Vermitteln* als Dimensionen zu berücksichtigen. Weitere Dimensionen sind: *Kooperation*, *Megatrends & IT*, *Marketing & Kommunikation* sowie *Intern*.

Suchfelder

In den Suchfeldern lässt sich festhalten, wo eine Bibliothek systematisch neue Ideen sammeln will. Als Quellen kommen Fachliteratur, Kongresse, Tagungen, innovative Organisationen und andere Bibliotheken in Frage. Die Suchfelder werden in einer Liste erfasst, welche die Gruppierung der einzelnen Einträge nach diesen Kategorien erlaubt. Dies erhöht die Übersichtlichkeit und hilft zu erkennen, welche Quellen mehrfach und welche gar nicht beobachtet werden. Es muss zwingend definiert werden, welche Organisationseinheit oder welche Person für die Beobachtung einer Quelle zuständig ist, wie häufig diese konsultiert wird und wie das Resultat der individuellen Beobachtung in die gesamte Organisation zurückfließt. Die für die Beobachtung einer Quelle zuständige Organisationseinheit oder Person signalisiert dem Innovationsmanager, dass sie innovative Dienstleistungen oder neue Trends entdeckt hat. Daraus lassen sich möglicherweise bereits Ideen für die eigene Bibliothek ableiten oder es wird zumindest ein neues Element auf dem Innovationsradar hinzugefügt.

Die Form der Tabelle und die Art der Rückmeldung sind dabei unwichtig. Unverzichtbar ist aber die breite Verteilung der Zuständigkeiten in alle Fachbereiche: Durch den Einbezug vieler Personen wird der Blick der gesamten Institution für neue Ideen geschärft und der Innovationsprozess insgesamt verbreitert und gestärkt. Die breite Partizipation hilft mit, eine Innovationskultur aufzubauen, bindet gleichzeitig die bisherigen Aktivitäten der Mitarbeitenden ein und würdigt diese.

Ideenliste

Die beim Innovationsmanager eingereichten Ideen werden in einer für die Mitarbeitenden einsehbaren Liste eingetragen, beschrieben, nach vordefinierten Kriterien bewertet und mit einem Entscheidenantrag versehen der Geschäftsleitung vorgelegt. Der Entscheid der Geschäftsleitung wird ebenso dokumentiert wie – bei positivem Entscheid – die für die Umsetzung zuständige Organisationseinheit und der Umsetzungstermin. Die Ideenliste sorgt für grösstmögliche Transparenz, Übersichtlichkeit

und Nachvollziehbarkeit. Ideengeber sehen, wie entschieden wurde, Entscheider erkennen den Kontext zu weiteren Ideen, die sich in der Pipeline befinden, und die Bibliothek weiss auch zu einem späteren Zeitpunkt, aus welchen Gründen man sich beispielsweise gegen die Umsetzung einer bestimmten Idee entschieden hat.

Die Aufgabe des Innovationsmanagers besteht darin, die Ideenliste zu führen und die darin enthaltenen Ideen zur Entscheidungsfähigkeit zu bringen, indem er sie anhand von vordefinierten Kriterien bewertet. In der NB heissen diese: Strategiekonformität, Attraktivität nach aussen, Attraktivität nach innen, Finanzierbarkeit und Machbarkeit.

In der bisherigen, noch kurzen Betriebsphase hat sich gezeigt, dass die Entscheidenvorbereitung ziemlich zeitaufwändig ist und der Anspruch, dass neue Ideen den Weg zur Geschäftsleitung schnell zurücklegen und Beschlüsse anschliessend rasch gefasst werden, noch nicht ganz eingelöst werden kann. Je nach Betriebskultur besteht hier die Gefahr, dass die Entscheidungsinstanzen immer weitere Abklärungen bezüglich Bedarf an Ressourcen und Finanzmitteln, technischer Machbarkeit und anderem mehr verlangen und somit den Innovationsprozess komplizieren und bremsen. Damit der administrative Aufwand für Planung und Analyse nicht überhandnimmt, muss mit Nachdruck eine innovationsfreundliche, risikofreudige Haltung postuliert werden.

Innovation dank Partizipation

In der Literatur wird wiederholt darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden einer Unternehmung das grösste Innovationspotenzial mitbringen würden und deren Einbezug in den Innovationsprozess ein wichtiger Erfolgsfaktor sei. Aus diesem Grund wurde in der NB bereits die Erarbeitung und später auch die Umsetzung des Innovationskonzepts in Form von Workshops durchgeführt.

Die Ziele des *ersten Workshops* waren, die bisher angestellten Überlegungen vorzustellen und sie aufgrund der Diskussionsbeiträge der Teilnehmenden zu ergänzen oder zu korrigieren. Das Hauptziel bestand aber darin, das Thema Innovation breit zu lancieren und die Meinungsbildung anzustossen. Für den Workshop waren maximal drei Stunden vorgesehen, was zu einer guten Vorbereitung und einer straffen Durchführung verpflichtete. Das Ergebnis dieses ersten Workshops war eine überarbeitete Version des Innovationskonzepts, das der Geschäftsleitung zum Beschluss vorgelegt werden konnte. Ausserdem wurde vom Innovationsmanager eine Reihe von kritischen Punkten aufgenommen, die einer weiteren Bearbeitung bedurften. Im Innovationskonzept wurden Ziele bis 2015, die Anspruchsgruppen und die Rollen festgelegt. Im Vorfeld geäusserte Zweifel am Nutzen eines Innovationskonzepts und grundsätzliche Skepsis am Vorgehen wurden in einer Sitzung der Geschäftsleitung offen zur Diskussion gestellt. Die Diskussionsbeiträge wurden dokumentiert.

Der *zweite Workshop* hatte zum Ziel, das Thema zu vertiefen und die Umsetzung zu konkretisieren. Um einerseits die knappe Zeit gut auszunutzen und andererseits breiten Input zu erhalten, wurden in Gruppenarbeit Antworten auf die im Voraus zugestellten Fragen erarbeitet und anschliessend dem Plenum kurz vorgestellt. Behandelt wurden Fragen zu den Suchfeldern (Wo wollen wir systematisch Ideen sammeln?), zum Innovationsradar (Welche Themen sollen auf unserem Radar auftauchen?), zum systematischen Umgang mit Ideen (Wie wollen wir systematisch Ideen produzieren? Wie wollen wir den Prozess der Ideenbearbeitung gestalten?), zu den knappen Ressourcen (Wie können gute Ideen umgesetzt werden, trotz knappen personellen Ressourcen?) und zum Umgang mit Innovationshemmern (Wie können gute Ideen rasch umgesetzt werden, trotz ungünstigen Rahmenbedingungen?).

Bei der Durchführung dieser Workshops hat sich die Anwendung verschiedener Moderations- und Kreativitätstechniken bewährt. Sie verhelfen zu einer hohen Anzahl Ideen von grosser thematischer Bandbreite und erlauben allen Beteiligten, sich mit ihren Meinungen einzubringen.

Innovationsfreundliche Kultur

Eine innovationsfreundliche Betriebskultur lässt sich nicht verordnen und es reicht auch nicht, in einer Strategie Innovationsfreundlichkeit zu postulieren. Es handelt sich dabei um einen längerfristigen Kulturwandel, der zwar sehr wohl durch ein Bekenntnis auf strategischer Ebene angestossen werden kann, aber dann in kleinen Schritten erarbeitet werden muss.

Hier ist nicht nur das obere Kader eines Betriebs gefordert, sondern alle Kadermitglieder. Sie müssen im Alltag des operativen Geschäfts dafür sorgen, dass sie selber einen innovativen Problemlösungsstil pflegen und diesen bei ihren Mitarbeitenden fördern. Sie haben es in der Hand, den Mitarbeitenden zeitlichen und intellektuellen Freiraum für experimentelle Tätigkeiten zu gewähren und ihre Organisationseinheiten ganz an den Bedürfnissen der Bibliothekskunden auszurichten. Schliesslich ist grosse Fehlertoleranz notwendig, damit Misserfolge, die sich beim Experimentieren unweigerlich einstellen werden, positiv und motivierend interpretiert werden.

Das Ziel besteht darin, dass sich durch die kontinuierliche Beteiligung von Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen die Amtskultur in Richtung Innovationsfreundlichkeit entwickelt.

Aus diesem Grund pflegt in der NB der für den Innovationsprozess zuständige Dienst IIM einen regelmässigen Kontakt zu den Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen und bindet Direktion, Sektionen, Dienste und Stabseinheiten so weit wie möglich in die eigenen Aktivitäten ein.

Innovationstreiber an der Spitze

Innovation steht in Widerspruch zu verbindlichen Produktionszielen, da sie die gleichen, beschränkten Personalressourcen in Anspruch nehmen. Es braucht daher einerseits das Bekenntnis der obersten Führung zur Innovation, andererseits auch den Willen der einzelnen Vorgesetzten, ihren Mitarbeitenden Zeit und Freiraum für die Ideenentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Die Direktion versteht sich als Innovationstreiber an der Spitze der NB. Sie will ein innovationsfreundliches Betriebsklima schaffen, den Innovationsprozess unterstützen und die freie Äusserung von Ideen fördern. Dadurch sollen Innovationsvorhaben den notwendigen starken Rückhalt in der Hierarchie erhalten.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung (GL) haben ebenfalls eine wichtige Rolle. Die GL entscheidet über die Durchführung der analysierten, ausgearbeiteten und bewerteten Innovationsvorhaben. Sie überträgt die Umsetzung dem zuständigen Fachdienst oder gibt dafür ein Projekt in Auftrag.

Sowohl die Direktorin als auch die Vize-Direktorin und die einzelnen GL-Mitglieder der NB mussten für den Aufbau eines Innovationsmanagements gewonnen werden. Es empfiehlt sich sehr, die einmal gewonnene Zustimmung kontinuierlich zu pflegen. Das bedeutet, die Kaderpersonen regelmässig über die Innovationsaktivitäten zu informieren, konkrete Vorhaben zur Diskussion zu stellen und die Meilensteine zum Entscheid vorzulegen. Nur so kann sich eine Innovationskultur entwickeln und damit kreative, experimentelle Rahmenbedingungen, in denen Neues entstehen kann.

Fazit und Ausblick

Wer ein Innovationsmanagement erfolgreich einführen will, sollte sich an einigen *Grundsätzen* orientieren, bewährte *Instrumente* verwenden und von der *Erfahrung* anderer profitieren. Das ist der Schluss, den ich aus den vorhergehenden Ausführungen ziehe. Die folgenden *Grundsätze* halte ich für zentral; sie sollten jedem Innovationsmanager bewusst sein:

1. Innovation bedeutet *Wandel*, und dieser Wandel erfolgt in einem sozialen Prozess in der Organisation. Sie muss darum von der obersten Führung aktiv legitimiert und gestaltet werden. Es braucht innovationsfreundliche Rahmenbedingungen und einen transparenten Innovationsprozess, an dem sich die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen beteiligen können. Es braucht auch Geduld, da soziale Prozesse Zeit brauchen.
2. Strategische, kulturelle und strukturelle *Voraussetzungen* müssen erfüllt sein, damit den vielfältigen Hindernissen erfolgreich begegnet werden kann: Die oberste Führungsebene muss sich fortdauernd als Innovationstreiberin engagieren, die Mitarbeitenden müssen sich als Ideengeber aktiv einbringen und

- ein Innovationsmanager muss die Prozesse steuern, die Aktivitäten koordinieren und den Informationsfluss sicherstellen.
3. Die in öffentlichen Verwaltungen verbreitete routine- und regelgebundene *Kultur* steht im Widerspruch zu innovativem Handeln. Ebenso innovationshemmend sind zu hohe administrative Anforderungen an Planung und Analyse. Die Entscheide, ob routinemässiges oder innovatives Handeln gefördert werden und wie gross administrative, prozedurale Anforderungen sein sollen, sind Führungsaufgabe.
 4. Innovation entsteht durch *Partizipation*, sie kann nicht verordnet werden. Mitarbeitende sollen neue Ideen spontan und ohne Einhaltung eines hierarchischen Dienstweges deponieren können. Um eine genügende Anzahl von Ideen zu generieren, braucht es aber auch Bemühungen, Ideen systematisch zu finden. Um spontan oder systematisch Ideen zu entwickeln, ist kreativer Freiraum im Denken und Handeln nötig.
 5. Innovation benötigt eine *experimentelle Haltung*, eine Art Beta-Kultur, muss aktiv gefördert werden. Neue Dinge sollen auch ohne Erfolgsgarantie ausprobiert werden dürfen. Das setzt eine gewisse Risikofreude und Fehlertoleranz beim Management voraus. Ausserdem sollte nicht Perfektion angestrebt werden, sondern umsetzungsfähige Lösungen, die mit vernünftigem Ressourceneinsatz erreicht und, sofern sie erfolgreich sind, kontinuierlich verbessert werden können.
 6. Der Fokus soll nicht ausschliesslich auf neuen Dienstleistungen liegen, sondern auch den *Verzicht* auf aktuelle Dienstleistungen ernsthaft in Betracht ziehen. Bisherige Werte und Praktiken müssen in Frage gestellt und nicht mehr nachgefragte Dienstleistungen eingestellt werden dürfen. Nur wenn die richtigen Zukunftsfragen gestellt werden, kann Innovation entstehen, die mehr ist als nur eine leichte Verbesserung einer bestehenden Dienstleistung.

Von den vorgestellten *Innovationsinstrumenten* scheinen mir einige besonders geeignet:

Für die Ideenfindung in Gruppen sind *Kreativitätstechniken* nützlich. Die bekannteste ist Brainstorming, das immer wieder erfolgreich angewandt wird. *Moderationstechniken*, um die kreativen Gruppenprozesse zu fördern, gibt es viele. Es empfiehlt sich hier, auch Neues auszuprobieren. *Suchfelder* und *Innovationsradar* dienen der systematischen Ideenfindung. Ein *Blog* ist eine Möglichkeit des Innovationsmanagers, um regelmässig über neue Ideen, Erfolge und Misserfolge bei deren Umsetzung zu berichten. Ein *Ideenpool* auf dem Intranet ist sinnvoll für Eingabe, Diskussion, Bewertung und Dokumentation individueller Ideen.

Es geht nicht darum, sogleich perfekte Lösungen entwickeln zu wollen, sondern einfach einmal zu beginnen und auch diese Umsetzungsarbeiten als langfristigen

Prozess zu betrachten. Wichtiger als ausgeklügelte Tools sind eine offene Kommunikation und ein offenes Ohr. Ein Kulturwandel kann so in Gang gesetzt werden, das Vertrauen und die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden (hoffentlich) gewonnen werden.

Die bisherigen *Erfahrungen* in der NB sind positiv, erste Erfolge konnten erzielt werden:

Schon vor und während der organisatorischen Verfestigung des Innovationsprozesses wurden *Neuerungen* beschlossen und umgesetzt, zum Beispiel die Präsenz auf sozialen Medien wie Facebook²¹ und Twitter,²² die Veröffentlichung der Recherche des Monats von Swiss Info Desk (SID),²³ die gezielte Beschaffung mobiler Geräte für Mitarbeitende, die freie Nutzung der Metadaten,²⁴ der mobile Katalogzugriff,²⁵ die Eröffnung eines Chatkanals,²⁶ die Einrichtung einer LOD²⁷-Werkstatt sowie die Beteiligung am Portal OGD@Bund.²⁸

Innovation war in der NB also ein Thema, bevor die in diesem Artikel vorgestellten Werkzeuge in voller Funktionalität bereitstehen. Die *Unterstützung* der GL konnte gewonnen werden, die anfängliche Skepsis ist einem wohlwollenden Interesse gewichen. Die Linienvorgesetzten (Sektionen, Dienste, Stabsstellen) werden in den weiteren Aufbau des Innovationsmanagements und die Ideengenerierung eingebunden. Im Haus bereits laufende Innovationsaktivitäten werden in den neuen Prozess eingebracht und vom Dienst IIM koordiniert.

Die momentane Unstrukturiertheit und *Offenheit* scheint kein Nachteil zu sein, sondern ist dem kreativen Prozess im Gegenteil förderlich. Es hat sich bewährt, sofort zu starten, nachdem das Innovationskonzept verabschiedet worden war, obwohl die Werkzeuge noch nicht oder nur in sehr einfacher Form bereit waren. Die Werkzeuge können auch nach der Einführung problemlos und bedürfnisgerecht aufgebaut werden. Das Optimum statt das Maximum anzustreben bedeutet hier, konsequent auf einen perfektionistischen, administrativen und prozeduralen Überbau zu verzichten und die Dinge sich entwickeln zu lassen.

Entwicklungsfähig ist neben dem Aufbau und der Einführung der wichtigsten Tools die *Entscheid-Geschwindigkeit*. Zwischen der Eingabe einer Idee, ihrer Aufbereitung, dem Umsetzungsentscheid und dessen Kommunikation an den Ideengeber soll nur wenig Zeit verstreichen. Dieses Postulat kann heute, am Anfang des Innovationsbetriebs, noch nicht erfüllt werden.

21 www.facebook.com/schweizerische.nationalbibliothek.

22 <https://twitter.com/CHNatbib>.

23 www.nb.admin.ch/dienstleistungen/swissinfodesk/03034/03178/index.html?lang=de.

24 www.nb.admin.ch/aktuelles/03147/03950/04156/index.html?lang=de.

25 <http://opac.admin.ch/cgi-bin/gw/chameleon?skin=mobile&lng=de>.

26 www.facebook.com/schweizerische.nationalbibliothek/app_117816694983243.

27 http://de.wikipedia.org/wiki/Linked_Open_Data.

28 <http://opendata.admin.ch>

Im Verlauf der zunehmenden Etablierung des Innovationsmanagements wird es ferner um die Frage gehen, wie es mit dem *Produkt- respektive Dienstleistungsmanagement* verknüpft werden kann. Es scheint mir entscheidend, dass ein Produktportfolio systematisch bewirtschaftet wird, um obsolet gewordene Produkte zu identifizieren und einzustellen. Nur durch den Verzicht auf bestehende Produkte und Dienstleistungen können Ressourcen für die Umsetzung neuer Ideen freigesetzt werden.

Die in der Masterarbeit und in diesem Artikel beschriebenen Ansätze, Instrumente, Methoden und Werkzeuge sind selbstverständlich auf andere grössere (wissenschaftliche und patrimoniale) Bibliotheken *übertragbar*. Für kleinere (öffentliche) Bibliotheken braucht es vermutlich nicht den ganzen strategischen, normativen und organisatorischen Aufbau, dieser ist bei knappen Personalressourcen gar nicht möglich. Basierend auf der Auseinandersetzung mit den zehn goldenen Regeln auf dem Weg zu einer innovativen Bibliothek²⁹ können grössere und kleinere Bibliotheken auf die eigene Situation massgeschneiderte Lösungen entwickeln. Schliesslich können auch die bisherigen Erfahrungen der NB lediglich als Anregung für andere dienen: Nichts davon hat den Charakter eines Rezepts, alles muss auf die Situation der eigenen Institution angepasst und auf die eigenen Anforderungen, Möglichkeiten und Ressourcen abgestimmt werden.

29 10 règles d'or : propositions d'étapes à suivre permettant à une bibliothèque de devenir innovante, 2012, http://campus.hesge.ch/id_bilingue/doc/flyer_innovation.pdf.