

RUDOLF MUMENTHALER

Innovationsmanagement und Steuerung des Reformprozesses

Abstract

Die dynamischen Entwicklungen im Umfeld von Informationsvermittlung betreffen nicht nur einzelne Hochschulbibliotheken sondern auch Bibliothekssysteme. Um die sich verändernden Nutzeranforderungen zu erfüllen, müssen neue Dienstleistungen entwickelt und dafür die interne Organisation angepasst werden. Innovationsmanagement (mit dem Fokus auf neue Produkte) und Change Management (für die Entwicklung der Organisation) spielen dabei eine wichtige Rolle. Im Artikel werden grundsätzliche Aspekte dargestellt und die Bedeutung für Bibliothekssysteme diskutiert.

Keywords

Innovation, Change Management, Innovationsmanagement

Kurzbiographie

Rudolf Mumenthaler leitete nach seiner Promotion als Dr. phil. an der Universität Zürich von 1997–2009 die Spezialsammlungen der ETH-Bibliothek in Zürich. 2009 bis 2012 war er als Leiter des Bereichs Innovation und Marketing unter anderem für die Einführung eines Innovations- und Produktmanagements sowie als Co-Leiter für das Projekt Reorganisation 2010 der ETH-Bibliothek zuständig. Seit Mai 2012 ist er als Professor für Bibliothekswissenschaft am Schweizerischen Institut für

Informationswissenschaft an der Fachhochschule HTW Chur tätig.

Ausgangslage

Hochschulbibliotheken stehen unter einem zunehmenden Druck durch Trägerschaft, Politik und der Nutzenden, ihre Dienstleistungen den Anforderungen der digitalen Wissensgesellschaft anzupassen. Die Nutzenden erwarten, dass die Services der Bibliothek dem State of the Art entsprechen: Sie wünschen Suchmöglichkeiten so einfach und intelligent wie bei Google, Empfehlungen und Mehrwertdienste wie bei Amazon – und dies möglichst auch mobilfreundlich für die Nutzung auf Smartphones und Tablets. Die Trägerschaft der Bibliotheken ihrerseits fordert ein professionelles Management, das flexibel auf neue Aufgaben oder auf Budgetkürzungen reagieren kann. Sie will sichergestellt haben, dass die hohen Investitionen auch entsprechenden Mehrwert für die Studierenden, Forschenden und Dozierenden der Hochschule erzeugen. Die bis vor wenigen Jahren oder Jahrzehnten noch recht beschauliche Bibliothekswelt sieht sich mittlerweile in einem äußerst dynamischen Umfeld. Einige der wichtigsten technologischen Entwicklungen der letzten Zeit wirken sich direkt auf die wissenschaftliche Kommunikation, die Nutzung von Informationsressourcen und somit auf Bibliotheken und ihre Dienstleistungen aus. Apel definiert den Wandlungsbedarf an Bibliotheken mit allgemeinen Kriterien (Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation, dramatische Steigerung der Komplexität, Verknappung der Ressource Zeit, Verknappung der Ressource Geld) sowie mit bibliotheksspezifischen Faktoren (Veränderungen im Nutzerverhalten, rechtliche und politische Rahmenbedingungen).¹

Wie können Bibliotheken diesen Anforderungen gerecht werden?
Und welche Bedeutung haben Innovations- und Change Management in

¹ Apel, Jochen: Change Management an Bibliotheken. In: Perspektive Bibliothek (2012) H. 1. S. 169–195.

Hochschulbibliothekssystemen? Es muss vorausgeschickt werden, dass sich die bisher durchgeführten Studien nicht explizit mit der Frage befassen haben, ob ein- oder zweischichtige Bibliothekssysteme bessere Voraussetzungen für erfolgreiches Innovations- und Change Management bieten.

Die Verbindung zwischen Innovationsmanagement und Change Management besteht darin, dass durch die geeignete interne Organisation und durch optimierte Abläufe erfolgreiche Dienstleistungen oder Produkte effizient entwickelt und betrieben werden können. In einem an die Nutzerbedürfnisse ausgerichteten Dienstleistungsbetrieb hat die Organisationsstruktur das Ziel, die Bereitstellung kundenfreundlicher Dienstleistungen optimal zu unterstützen. Inputs aus dem Innovationsmanagement dienen entsprechend oft als Anlass, um die innere Organisation zu überdenken und allenfalls anzupassen oder grundlegend zu verändern.

Innovation und Change in Bibliothekssystemen an Hochschulen

Hochschulbibliotheken können nicht losgelöst von ihrem Umfeld betrachtet werden. Die Universitäten bilden den Rahmen für die Aktivitäten, für die Organisation und für die Finanzierung der Bibliotheken.² Diese sind in der Regel in die Struktur der Universität eingebunden, und es ist letztlich die Leitung der Hochschule, die sich für das Bibliothekssystem entscheidet, wobei der Versuch gewachsene Strukturen grundsätzlich zu verändern (sprich: zu zentralisieren), oft auf beharrlichen Widerstand stößt. Der Handlungsspielraum der Hochschulleitung ist entsprechend eingeschränkt. Bei der operativen Steuerung sind die Bibliotheken im Rahmen des gewährten Budgets und eines allfälligen Leistungsauftrags meistens relativ unabhängig, wobei sie sich an den Wünschen und Bedarfen ihrer wichtigsten Zielgruppen – den

² Doeckel, Berndt : Zentralisierung im zweischichtigen Bibliothekssystem der Universität Hamburg. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 2004 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 155). S. 56.

Forschenden, Dozierenden und Studierenden ihrer Hochschule – orientieren. Lange Zeit waren Bibliotheken konkurrenzlos der wichtigste Anbieter von Information für diese Kundengruppen, doch mit der zunehmenden Bedeutung von Online-Ressourcen sind sie hier unter Druck geraten. Universitätsangehörige sind oft nicht mehr von der Literaturversorgung durch die Universitätsbibliothek abhängig – oder sie nehmen nicht wahr, dass die von ihnen genutzten elektronischen Ressourcen von der Bibliothek lizenziert und bereitgestellt werden. Durch veränderte Erwartungen und Verhaltensweisen ihrer Zielgruppen entsteht ein Veränderungsdruck auf die Bibliotheken. Zudem stellen auch die Trägerschaften oft neue Anforderungen oder nehmen über Evaluierungen und/oder Budgetkürzungen Einfluss auf die Bibliotheksgeschäfte.

Im Kontext von Bibliothekssystemen stellt sich die Grundsatzfrage, welche Form offener für Innovation und Change ist – das ein- oder das zweischichtige System? Diese Frage soll im Folgenden mitbeantwortet werden.

Steuerung des Reformprozesses: Change Management

Change Management ist in der Betriebswirtschaftslehre und auch in der Praxis zu einem zentralen Thema geworden. Der große Veränderungs- und Anpassungsdruck auf Organisationen führt zunächst oft zu hektischen Aktivitäten. Bald wird klar, dass die Kräfte gebündelt werden müssen und der Veränderungsprozess zielgerichtet gesteuert werden soll. Dabei ist das Change Management im Business-Bereich längst etabliert, und Nonprofit-Organisationen wie Bibliotheken können hier von einem reichen Erfahrungsschatz profitieren.

Change Management ist die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten IST-Zustand zu einem erwünschten

*SOLL-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und die Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern.*³

Was hier für Unternehmen gesagt wird, gilt entsprechend auch für Nonprofit-Organisationen.

Wenn zentrale Steuerung gefragt ist, sind zentral organisierte Einheiten im Vorteil. Somit dürfte Change Management leichter in einem einschichtigen System umsetzbar sein als in einem zweischichtigen. Meist kommt der Anstoß für einen Veränderungsprozess von oben (im Rahmen einer Reorganisation der Hochschule, im Anschluss an eine Evaluation oder als Folge von Budgetkürzungen). In einem einschichtigen System kann die Leitung direkt in die Pflicht genommen werden und ein Veränderungsprozess verordnet werden. In zweischichtigen Systemen sind unterschiedliche Stakeholder in Fakultäten, Departementen oder Instituten beizuziehen, die alle überzeugt werden müssen. Es ist hier mit divergierenden Interessen, verstärkten Ängsten und erhöhtem Widerstand zu rechnen. Bei der Reorganisation der ETH-Bibliothek, die aus eigenem Antrieb initialisiert und umgesetzt wurde, waren Bibliotheken, die nicht zum System Hauptbibliothek gehören, nicht Gegenstand der Maßnahmen.⁴ Größere Veränderungen hat es im Bibliothekssystem der ETH Zürich in den letzten Jahren durchaus gegeben. So wurden mit der Zusammenlegung mehrerer Einheiten zum „Grünen“ Departement Umweltwissenschaften auch mehrere kleinere Bibliotheken zur neuen „Grünen Bibliothek“ zusammengelegt, die in die Organisation der Hauptbibliothek integriert wurde.⁵ Ähnlich erfolgte in Zusammenarbeit mit den betroffenen Departementen auch die Gründung der Bibliothek Erdwissenschaften. Diese großen Veränderungen waren

3 Vahs, Dietmar und Achim Weiland: Workbook Change Management: Methoden und Techniken. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010. S.7.

4 Littau, Lisa und Rudolf Mumenthaler: Reorganisation der ETH-Bibliothek 2010 : Abschlussbericht. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich 2011.

5 Bissegger, Judith: Bibliothekszusammenlegungen – eine vielschichtige Herausforderung: dargestellt am Beispiel der Grünen Bibliothek der ETH Zürich. Berlin 2006 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 180). S.69.

nur möglich, weil durch die Kooperation ein offensichtlicher Mehrwert für die Departemente entstand, der nicht zuletzt in attraktiven neuen Räumlichkeiten, erweitertem Medienangebot und verstärktem Ressourceneinsatz durch die Hauptbibliothek bestand. Diese eindeutige Verbesserung der Informationsversorgung war die Voraussetzung für die Kooperationsbereitschaft.⁶ Dies dürfte typisch sein für eine Hochschule mit dezentralen Strukturen und relativ autonomen Departementen.

Voraussetzungen des Change Managements

Apel unterscheidet Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Der Wandlungsbedarf in Bibliotheken wurde eingangs diskutiert. Beim Thema Wandlungsbereitschaft kann man zwischen der Ebene Bibliotheksleitung und der Ebene Mitarbeitende unterscheiden. Die Rolle der Bibliotheksleitung beim Erkennen von Bedarf, beim Entscheid zur Einleitung sowie bei der Durchführung eines Veränderungsprozesses wird besonders in der amerikanischen Fachliteratur oft besprochen.⁷ Bei der Wandlungsfähigkeit geht es schließlich um die Frage, ob das Know-how und die Kompetenzen in der Organisation insgesamt und bei den Mitarbeitenden vorhanden sind. Apel verweist auf den Zusammenhang mit der Organisationsstruktur: Stark hierarchisch gegliederte Organisationen seien häufig weniger flexibel und für Veränderungen offen als solche mit flexibleren Strukturen und flachen Hierarchien.⁸ Dem kann entgegen gehalten werden, dass eine veränderungsbereite Bibliotheksleitung ihren Veränderungswillen in einer straffen Organisationsstruktur wohl leichter durchsetzen kann.

6 Vgl. dazu auch Doeckel, Zentralisierung (wie Anm. 2), S.18.

7 Jantz, Ronald C.: Innovation in Academic Libraries: An Analysis of University Librarians' Perspectives. In: *Library & Information Science Research* (2012) H. 34. S. 3–12; Roberts, Sue and Jennifer E. Rowley: *Leadership: The Challenge for the Information Profession*. London: Facet Publishing 2008; Dewey, Barbara I.: In Transition: The Special Nature of Leadership Change. In: *Journal of Library Administration* (2012) H. 52. S. 133–144; Singh, Jagtar: Leadership Competencies for Change Management in Libraries: Challenges and Opportunities. In: *Harvard Business Review* (2009). S. 310–313.

8 Apel, Change Management (wie Anm. 1), S. 174.

Arten von Change

Die Unterscheidung zwischen graduell und radikal kennt man sowohl beim Innovations- wie beim Change Management. Bei letzterem unterscheiden Vahs und Weiland zwischen Wandel 1. Ordnung (gradual change) und Wandel 2. Ordnung (radical change).⁹ Dabei bedeutet Wandel 1. Ordnung evolutionären Wandel. Es erfolgt lediglich eine Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation. Es findet keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte oder der strategischen Ausrichtung statt, sondern vielmehr kontinuierliche Anpassungen (evolutionär). Die Intensität und die Komplexität des Wandels sind überschaubar.¹⁰ Der Wandel 2. Ordnung bedeutet radikalen Wandel. Er umfasst eine „*einschneidende, paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit einer Änderung des Bezugsrahmens*“.¹¹ Der Wandel ist grundlegender, komplexer und vor allem qualitativer Natur. Er umfasst die gesamte Organisation mit allen ihren Ebenen und erfolgt diskontinuierlich, revolutionär.

Bei radikalem Wandel ist mit verstärkten Ängsten der Betroffenen sowie größerem Widerstand zu rechnen. Entsprechend ist die Kommunikation mit den Mitarbeitenden von großer Bedeutung. Wobei im Bibliotheksbereich viele Erfahrungsberichte zeigen, dass auch bei Veränderungsprozessen mit eher evolutionärem Charakter die Partizipation der Mitarbeiter und die transparente Kommunikation als wesentlich für das Gelingen nachhaltiger Veränderungen erachtet wird.¹²

Ganzheitlich betrachtet, umfasst das Change Management alle wesentlichen Aspekte des Managements: Strategie, Kultur, Organisation,

9 Vahs [u. a.], Workbook (wie Anm. 3), S. 3.

10 Vahs [u. a.] Workbook (wie Anm. 3), S. 3.

11 Staehle, Wolfgang H. [u. a.]: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage. München: Vahlen 1999. S. 900.

12 Apel, Change Management (wie Anm. 1), S. 175.

Technologie und Produkte.



Abb. 1: Dimensionen des Change Managements (eigene Darstellung nach Vahs und Weiland (2010), die um die Dimension der Produkte erweitert wurde)

Das Reorganisationsprojekt

Eine größere Reorganisation wird am besten als Projekt geplant und umgesetzt. Für eine zeitlich befristete Übergangsphase müssen Verantwortlichkeiten definiert und neue Rollen besetzt werden. Meist erfolgt die Reorganisation parallel zum Routinebetrieb mit dem bestehenden Personal. Die Verpflichtung einer Projektassistenz zur Unterstützung der internen Projektleitung hat sich in verschiedenen Reorganisationsprojekten sehr bewährt. Zudem hilft eine externe Beratung mit entsprechender Methodenkompetenz dabei, sich nicht zu sehr in den Details zu verlieren und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Zu Beginn des Prozesses werden die Ziele der Reorganisation festgelegt. Verbindliche Ziele dienen während des gesamten Projekts immer wieder als Maßstab, an dem Entscheidungen und die getroffenen Maßnahmen gemessen werden. Bei der Abweichung von den

festgelegten Zielen muss jeweils wieder nachjustiert werden.¹³ Idealerweise orientieren sich diese Projektziele an der Strategie der Bibliothek. Allerdings ist es noch nicht der Regelfall, dass eine Bibliothek über eine ausformulierte Strategie verfügt: Eine Untersuchung bei Schweizer Hochschulbibliotheken hat gezeigt, dass dies nur in Einzelfällen der Fall ist.¹⁴

Als nächster Schritt gilt es, den IST-Zustand zu analysieren, um den Handlungsbedarf zu ermitteln. Die Durchführung einer SWOT-Analyse ist in dieser Phase ein probates Mittel. Allenfalls sind auch tiefergehende Untersuchungen (eigentliche Marktstudien) nötig, um die Differenz zwischen dem IST- und dem SOLL-Zustand zu ermitteln.



Abb.2 Modellhafter Ablauf von Reorganisationsprojekten (eigene Darstellung)

Die Vorgehensweise im Reorganisationsprojekt der ETH-Bibliothek 2010 folgte dem im Diagramm dargestellten Ablauf: nach der Zielsetzung und SWOT-Analyse wurden die Produkte analysiert und dann neu definiert.¹⁵ Damit sollte sichergestellt werden, dass die richtigen Dienstleistungen (Produkte) erbracht werden. Aus diesem Arbeitspaket ist dann das Produktmanagement für die Bibliothek entstanden. Ausgehend vom Output (nämlich den Produkten) wurden dann die zu diesen führenden Arbeitsprozesse analysiert. Daraus ist dann wiederum im Routinebetrieb das Prozessmanagement hervorgegangen. Schließlich bildeten die Produkte und die Prozesse die Grundlage für den Entscheid für eine neue Organisationsstruktur.

¹³ Apel, Change Management (wie Anm. 1), S. 177.

¹⁴ Stöckli, Jonas: Strategien von Schweizer Hochschulbibliotheken. Unveröffentlichte Bachelor-Thesis. Chur: HTW Chur 2012.

¹⁵ Littau [u. a.], Reorganisation (wie Anm. 4), S. 15.

Wie schon oben angesprochen, ist die Frage bedeutsam, ob der Veränderungsprozess bottom-up oder top-down angegangen wird. Dabei sind die Entscheidungen, ob und wie der Change Prozess angegangen wird und wer welche Rolle einnimmt, zweifellos in der Verantwortung des Managements. Wichtig ist dabei jedoch eine transparente Information der Mitarbeitenden über die Ziele und Hintergründe der Veränderung. Mitarbeitende können und sollten in jeder Phase eines Reorganisationsprojekts mit einbezogen werden. Neben der kontinuierlichen Information sind eine aktive Beteiligung bei der Formulierung von Strategie und Zielen, bei Analysen, bei der Definition von neuen Prozessen und bei der Erarbeitung von Lösungsvarianten denkbar und sinnvoll. Die Beteiligung der Mitarbeitenden schließt ein effizientes Projektmanagement nicht aus. Dafür erleichtert sie die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen, wenn die Betroffenen bei der Lösungsfindung involviert waren. Zu bedenken ist auch, dass Konflikte, die in einer frühen Phase nicht thematisiert und gelöst wurden, im späteren Verlauf des Projekts oder bei der Umsetzung mit Sicherheit auftauchen und dann zu ernsthaften Störungen führen können. Deshalb ist es sinnvoll, wenn zu Beginn bei der Strategieentwicklung ein Konsens erreicht wird und die notwendigen Diskussionen geführt werden. Die Erfahrung zeigt auch, dass viele Mitarbeitende miteinbezogen werden wollen und gerne bereit sind, an der Entwicklung von Lösungen mitzuwirken.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

Nach der großen Anstrengung eines Reorganisationsprojekts verlangen Mitarbeitende und Bibliotheksleitung meist nach einer ruhigeren Phase. Aber die Außenwelt nimmt darauf keine Rücksicht und bewegt sich weiter. Mit einer einmaligen Reorganisation ist es deshalb nicht getan. Im Projekt sollten deshalb Methoden und Verfahren entwickelt und eingeführt werden, die dafür sorgen, dass sich die Bibliothek im Routinebetrieb weiterentwickeln und verbessern kann. Das Stichwort ist hier Qualitätsmanagement, das verschiedene Methoden vereint. Dazu gehören Prozess-, Produkt-, Projekt- und Innovationsmanagement.

Während beim Produktmanagement die Frage im Vordergrund steht, was getan wird (do the right things),¹⁶ ist es beim Prozessmanagement die Frage, wie etwas getan wird (do things right).¹⁷

Wichtig ist auch die transparente Dokumentation, die für die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der im Projekt getroffenen Entscheidungen führt. Klare Verantwortlichkeiten und transparente Funktionen- und Aufgabenbeschreibungen sind weitere wichtige Elemente eines KVP. Jährliche Planungs- und Controllingzyklen gehören ebenfalls dazu, die in eine Zielhierarchie eingebunden sind. Management by Objectives (Führen mit Zielvereinbarungen) ist ein weiteres Element eines modernen Managements. Es liegt aber auf der Hand, dass nicht all diese Methoden und Verfahren auf einmal eingeführt werden können, sondern dass dies schrittweise erfolgen muss.

Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken

Innovationsmanagement kann als Teil des generellen Change Managements betrachtet werden. Wobei sich Change Management häufig mit einmaligen Reorganisationsvorhaben beschäftigt und das Innovationsmanagement eine ständige Aufgabe in einer Organisation darstellt. Das „*Innovationsmanagement übernimmt alle strategischen und operativen Aufgaben zur Planung, Organisation und Kontrolle von Innovationsprozessen und zur Schaffung von dazu erforderlichen Rahmenbedingungen in Unternehmen*“.¹⁸

Innovation in Unternehmen oder Organisationen kann verschiedene

16 Mumenthaler, Rudolf: Produkt- und Innovationsmanagement. Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich. In: Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Hrsg. von Andreas Degkwitz u. Franz Klapper. Bad Honnef: Bock + Herchen 2011. S. 167–180.

17 Kirstein, Andreas und Lisa Littau: Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich. In: Prozessorientierte Hochschule. S. 155–166.

18 Franken, Rolf u. Swetlana Franken. Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Wiesbaden: Gabler 2011. S. 225.

Aspekte umfassen. Entsprechend kann Innovation unterschiedlich definiert werden. Man unterscheidet beim Inhalt grob zwischen Produkt- und Prozessinnovation. Franken & Franken nennen zusätzlich auch soziale Innovation und organisatorische Innovation.¹⁹

Bei der Prozessinnovation steht die Veränderung von innerbetrieblichen Arbeitsabläufen im Vordergrund. Im Fokus des Interesses steht jedoch meist eher die Produktinnovation, bei der es darum geht, neue Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.²⁰ Zusätzlich können Innovationen auch anhand des Innovationsgrads unterschieden werden, wobei zwischen radikaler und inkrementaler Innovation, Basisinnovation, Verbesserungsinnovation, Imitation und Scheininnovation differenziert wird.²¹

In der Bibliothekspraxis ist besonders die Intensitätsdimension relevant: handelt es sich um eine radikale Innovation, bei der komplett neue Produkte oder Geschäftsmodelle entwickelt werden? Oder handelt es sich eher um inkrementale Innovation, bei der die Verbesserung und Weiterentwicklung bestehender Produkte im Vordergrund steht? Beides hat seine Berechtigung, je nach den Zielsetzungen der Organisation.²² Da sich Bibliotheken noch immer meist an einer sehr lokal ausgerichteten Kundschaft orientieren – bei Hochschulbibliotheken sind dies in der Regel die Angehörigen der eigenen Hochschule – besteht kaum der Anspruch und Bedarf nach radikalen Innovationen, die weltweit erstmalig sind. Selbst innovative Bibliotheken sind selten Erfinder von neuen Produkten oder von Geschäftsmodellen, sondern eher frühe Anwender neuer Technologien (sogenannte early adopters). Sehr häufig orientieren sich

19 Franken u. Frank, Wissens- und Innovationsmanagement (wie Anm. 18), S.193–195.

20 Georgy, Ursula u. Rudolf Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hrsg. von Ursula Georgy u. Frauke Schade. München: De Gruyter 2012. S. 319–340.

21 Franken u. Frank, Wissens- und Innovationsmanagement (wie Anm. 18), S. 204–206.

22 Hennecke, Joachim: Innovationsmanagement in Bibliotheken. Bericht über eine Fortbildungsveranstaltung. In: Bibliothekforum Bayern (2011) H. 5. S. 82–86.

Bibliotheken bei ihren Neuerungen denn auch an anderen Bibliotheken. Neuere Untersuchungen in Deutschland und in der Schweiz haben gezeigt, dass sich die Bibliotheken selbst als überdurchschnittlich innovativ bezeichnen.²³ Wenn aber die Maßstäbe anderer Branchen angewandt werden, lässt sich diese Selbsteinschätzung nicht bestätigen. Jantz hat verschiedene Innovationen in sechs amerikanischen Hochschulbibliotheken verglichen und kommt zum Schluss, dass die meisten neuen Produkte und Dienstleistungen keine radikalen Innovationen darstellen sondern eher dem State of the Art entsprechen.²⁴

Der Innovationsprozess

Die Gestaltung des Innovationsprozesses ist eine der wichtigsten Aufgaben des Innovationsmanagements. Dabei geht es darum, die Rollen und die Verantwortlichkeiten sowie den Prozess von der Ideenfindung bis zur Markteinführung eines neuen Produkts zu definieren. Um das Risiko zu vermindern, aufwändige Produktentwicklungen durchzuführen für Produkte, die dann am Markt scheitern, hat sich ein mehrstufiges Verfahren etabliert. Im Trichtermodell (bekannt als Stage-Gate-Modell nach Cooper)²⁵ werden zunächst möglichst viele Ideen gesammelt. Diese werden dann in einem weiteren Schritt nach transparenten Kriterien bewertet und auf ihre weitere Verfolgung geprüft. Vielversprechende Ideen werden in der Regel in einer Machbarkeitsstudie oder einem Vorprojekt auf ihre Umsetzungsmöglichkeit geprüft. Hier kann auch ein Prototyp entwickelt werden, auf dessen Grundlage entschieden wird, ob die Idee weiterverfolgt wird. Nach einer positiven Entscheidung wird die Entwicklung des Produkts in Form eines Projekts in Auftrag gegeben.

23 Georgy, Ursula: Erfolg durch Innovation: Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und Öffentlichen Informationseinrichtungen. Wiesbaden: Dinges & Frick 2010; Habermacher, Barbara: Innovationsmanagement an Schweizer Hochschulbibliotheken. Unveröffentlichte Master-Thesis (MAS). Chur: HTW Chur 2013.

24 Jantz, Innovation (wie Anm. 7), S. 9.

25 Cooper, Robert G.: Top oder Flop in der Produktentwicklung: Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch. Weinheim: Wiley-VCH 2002.

Vorausgesetzt werden ein Projektmanagement und ein Projektcontrolling, das den Fortschritt und den Ressourceneinsatz prüft und allfällige Korrekturen vornehmen kann. Schließlich wird das Projektergebnis abgenommen, und bei einem positiven Befund kann das Produkt in den Betrieb übergeben bzw. auf den Markt gebracht werden.²⁶

Die Idee hinter diesem Trichtermodell besteht darin, dass gerade die Entwicklung eines marktreifen Produkts sehr hoher Investitionen bedarf. Indem schon die Ideen gefiltert und nur die vielversprechenden weiterverfolgt werden, später noch Prototypen entwickelt oder Machbarkeitsstudien durchgeführt werden, gelingt es schließlich nur die wirklich aussichtsreichen Produktideen umzusetzen.

Bezüglich der Verantwortlichkeiten und Rollen kann hier definiert werden, wer oder welches Gremium die Entscheidungen trifft. Dies dürfte im Regelfall das Führungsgremium sein. Mit den Entscheidungen werden auch die Weichen für den Ressourceneinsatz gestellt, weshalb es Sinn macht, wenn die Leitungspersonen der Abteilungen/Bereiche in diese involviert werden.

²⁶ Mumenthaler, Rudolf: Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek Zürich. In: Ein neuer Blick auf Bibliotheken. 98. Deutscher Bibliothekartag in Erfurt 2009. Hrsg. von Ulrich Hohoff u. Christiane Schmiedeknecht. Hildesheim: Olms 2010. S. 134–148.

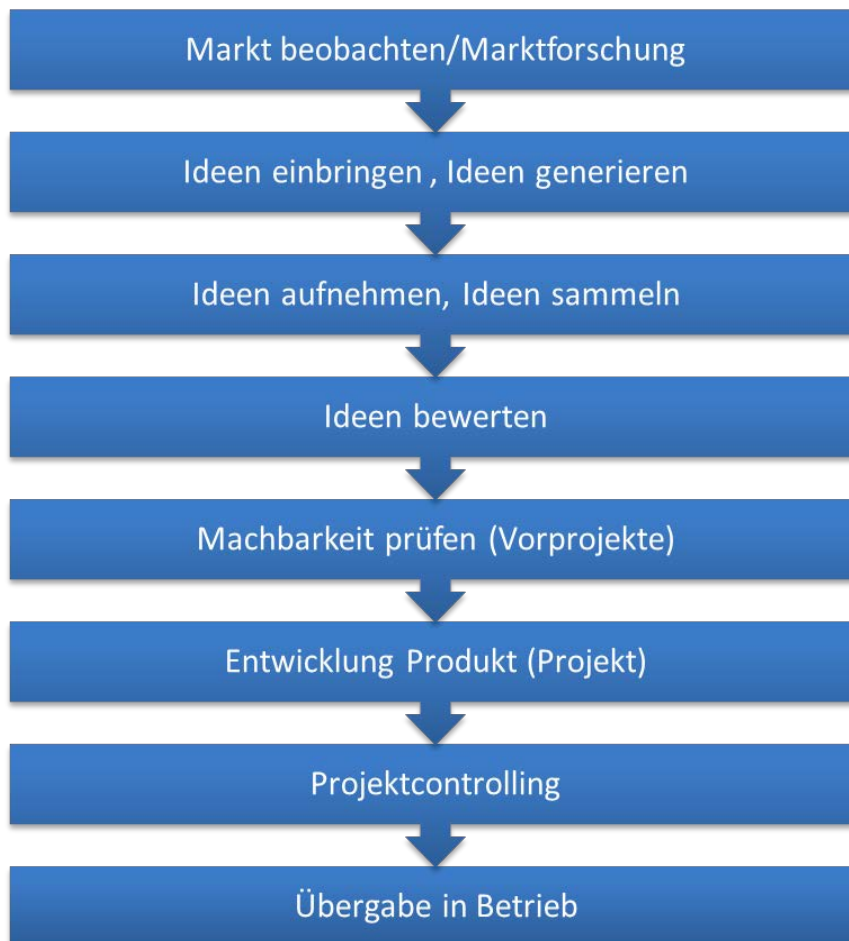


Abb. 3: Innovationsprozess in einer Bibliothek (eigene Darstellung)

Die Aufgabe eines Innovationsmanagers, einer Innovationsmanagerin wird darin bestehen, die Entscheidungen vorzubereiten und das Controlling zu übernehmen. Grundsätzlich ist der Innovationsmanager für den Prozess Innovationsmanagement verantwortlich. Er sorgt für die regelmäßige Besprechung der Ideen und für die Kommunikation mit den Ideengebern und Stakeholdern. Zudem wird er/sie aktiv Ideen einsammeln, Mitarbeitende motivieren (beispielsweise mit Workshops) oder Kunden im Rahmen von Open Innovation miteinbeziehen.

Die Frage, wie das Innovationsmanagement in die Organisation

integriert wird, lässt sich nicht allgemein beantworten. Denkbar sind unterschiedliche Formen: In der Praxis finden sich Beispiele für die Schaffung einer Organisationseinheit (als Querschnittsbereich und allenfalls kombiniert mit anderen Aufgaben wie Produktmanagement), die Einrichtung einer Stabstelle oder als zusätzlicher Auftrag an eine bestehende Stelle in der Linienorganisation.

Ideengenerierung

Wie oben dargestellt, geht das Trichtermodell davon aus, dass möglichst viele Ideen in die Bibliothek eingehen.²⁷ Wichtigste Quellen hierfür sind Mitarbeitende sowie Kunden. Mitarbeitenden müssen niederschwellige Möglichkeiten zur Eingabe von Ideen zur Verfügung gestellt werden. Denkbar sind Anreize wie Ideenwettbewerbe oder die Aufnahme in die Zielvereinbarung. Für Mitarbeitende ist in erster Linie wichtig, dass ihre Anliegen ernst genommen werden. Das bedeutet, dass für jede Eingabe gedankt wird und die Mitarbeitenden eine Antwort zum Entscheid der Ideenprüfung erhalten. Unter dem Stichwort Open Innovation werden Kunden bei der Ideenfindung einbezogen. Bewährt haben sich hier vor allem gezielte Aktivitäten mit konkretem Bezug. Die ZBW in Kiel hat hier einschlägige Erfahrungen gemacht.²⁸ Anklang finden Wettbewerbe zu konkreten Fragen oder der Einbezug von Lead-User-Gruppen. Grundsätzlich muss auch dafür gesorgt werden, dass jeglicher Input von Nutzerinnen und Nutzern von der Bibliothek aufgenommen wird. Dabei kann es sich um die Ergebnisse von Kundenbefragungen handeln, aber auch um schriftliches oder mündliches Feedback – nicht zuletzt aus dem Beschwerdemanagement. Auch hier gilt: für Input soll gedankt werden, denn er gibt der Bibliothek nützliche Hinweise auf Veränderungsbedarf.

27 Brodbeck, Harald u. Beat Birkenmeier: Wunderwaffe Innovation. Zürich: Orell Fuessli 2010.

28 Köck, Anna Maria [u. a.]: Open Innovation in Bibliotheken. In: Wissenschaftsmanagement. 2011. S. 20–26.

Innovationsfähigkeit von Bibliothekssystemen

Die Frage, ob größere oder kleinere Organisationen innovativer seien, wurde ohne eindeutiges Ergebnis bereits öfters untersucht, jedoch ohne eindeutige Antwort.²⁹ Größere Organisationen haben den Vorteil, dass sie über mehr Ressourcen verfügen, die sie eventuell leichter in neue Bereiche umwidmen können. Dafür neigen große Organisationen eher zu bürokratischen Leerläufen, die innovationshemmend wirken. Es gibt Beispiele für sehr agile, innovationsfreudige kleine Bibliotheken, die sich mit einfachen Mitteln an den Bedürfnissen ihrer Nutzenden ausrichten und pfiffige Ideen umsetzen. Es gibt aber auch Belege für Großbibliotheken, die es schaffen, ihr Potential bei der Entwicklung neuer Produkte auszuschöpfen. Denkbar ist, dass große Bibliotheken dank der möglichen Bündelung von Ressourcen eher in der Lage sind, radikale Innovationen umzusetzen, wie es zum Beispiel dem Verständnis der Bayerischen Staatsbibliothek entspricht.³⁰

Entsprechend lässt sich auch keine eindeutige Aussage machen, ob ein- oder zweischichtige Bibliothekssysteme innovationsfreudiger seien. In zweischichtigen Bibliothekssystemen mag es eine gesunde Konkurrenz geben, in der die kleineren Instituts- oder Fakultätsbibliotheken sehr kundennah innovative Lösungen entwickeln und der eher schwerfälligen großen Hauptbibliothek als Vorbild dienen können. Andererseits gibt es auch Beispiele für innovationsfreudige Hauptbibliotheken, die ihre umfassenderen Ressourcen gezielt einsetzen, um erfolgreich neue Produkte zu entwickeln, für die den kleineren Institutsbibliotheken das Potential fehlt. Beim Innovationsmanagement gilt es, die spezifischen Stärken eines bestimmten Systems (beispielsweise die Kundennähe der dezentralen Einheiten) auszunutzen, um innovative Dienstleistungen zu entwickeln.

Oft werden mangelnde Ressourcen als wichtigste

²⁹ Jantz, Innovation (wie Anm. 7), S. 4.

³⁰ Hennecke, Innovationsmanagement (wie Anm. 22), S. 84.

innovationshemmende Faktoren genannt.³¹ Doch mit finanziellen Mitteln allein ist es nicht getan: wichtige Faktoren sind die Kultur und das Know-how der Mitarbeitenden. Auch für diese Faktoren gilt, dass sie unabhängig von der Größe oder Komplexität der Organisation sind. Zudem kann festgestellt werden, dass gerade Budgetkürzungen Anlass zu einer Bündelung der Kräfte und zu tiefgreifenden Veränderungen und Innovationen sein können.³²

Zusammenfassung

Bei der Innovationsfähigkeit lässt sich kein Unterschied zwischen ein- oder zweischichtigen Bibliothekssystemen feststellen. Die entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Innovation sind unabhängig von Größe und Komplexität der Organisation. Eine dynamische, kleine Bibliothek kann unter Umständen besser kundennahe Produkte entwickeln und einführen. Die im Bibliotheksbereich seltenen radikalen Innovationen sind dagegen nur in großen Institutionen möglich, die über die notwendigen Ressourcen zu deren Entwicklung verfügen.

Beim Change Management sind einschichtige Systeme im Vorteil, da hier die zentrale Steuerung eines Reform- oder Reorganisationsprozesses einfacher möglich ist. In zweischichtigen Systemen sind viele Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen einzubeziehen. Hier einen Konsens herbeizuführen und anschließend einen stringenten Veränderungsprozess durchzuführen dürfte deutlich schwieriger sein.

31 Vgl. dazu die Studien von Georgy, Erfolg (wie Anm. 23), und Habermacher, Innovationsmanagement (wie Anm. 23).

32 Jantz, Innovation (wie Anm. 7), S. 8.