

Weltbilder der Innovationsfähigkeit
(Quelle: Vortrag Prof. Dr. Möslein)

Wie die gut besuchten Veranstaltungen auf dem Bibliothekartag in Erfurt, dem Bibliothekskongress in Leipzig und eine Reihe neuerer Veröffentlichungen zeigen,¹ trifft das Thema „Innovationsmanagement“ auf zunehmendes Interesse in Bibliotheken. Dies ist kein Wunder, erfordern doch die rasante technologische Entwicklung einerseits und die sich (dadurch) wandelnden Kundenbedürfnisse andererseits vor dem Hintergrund knapper Budgets eine ständige Bereitschaft und Fähigkeit der Bibliotheken, neue Dienstleistungen anzubieten und Geschäftsgänge ebenso wie bestehende Produktportfolios zu optimieren. Gleichzeitig bieten Innovationen für jede einzelne Bibliothek auch die Möglichkeit, sich gegenüber Wettbewerbern und Stakeholdern zu profilieren und im besten Sinne zu vermarkten. Insgesamt ist kaum zu übersehen, dass der Druck auf die Bibliotheken, positive Innovationswirkungen zu realisieren, in den letzten Jahren gestiegen ist.

Grund genug für die Kommission für Bibliotheksorganisation und -betrieb (KBB) des BVB und die bayerischen Landesverbände von BIB und VDB, bekannte Expertinnen und Experten auf diesem Gebiet zu einer Fortbildungsveranstaltung einzuladen, die am 19.11.2010 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Friedrich-Alexander-Universität in Nürnberg stattfand. Ziel der Veranstaltung war, bestehende Erfahrungen im Umgang mit Innovationen abzubilden, Perspekti-



ven für das Innovationsgeschehen in Bibliotheken aufzuzeigen und nicht zuletzt zur Vernetzung interessierter Personen beizutragen.

Open Innovation und Web 2.0

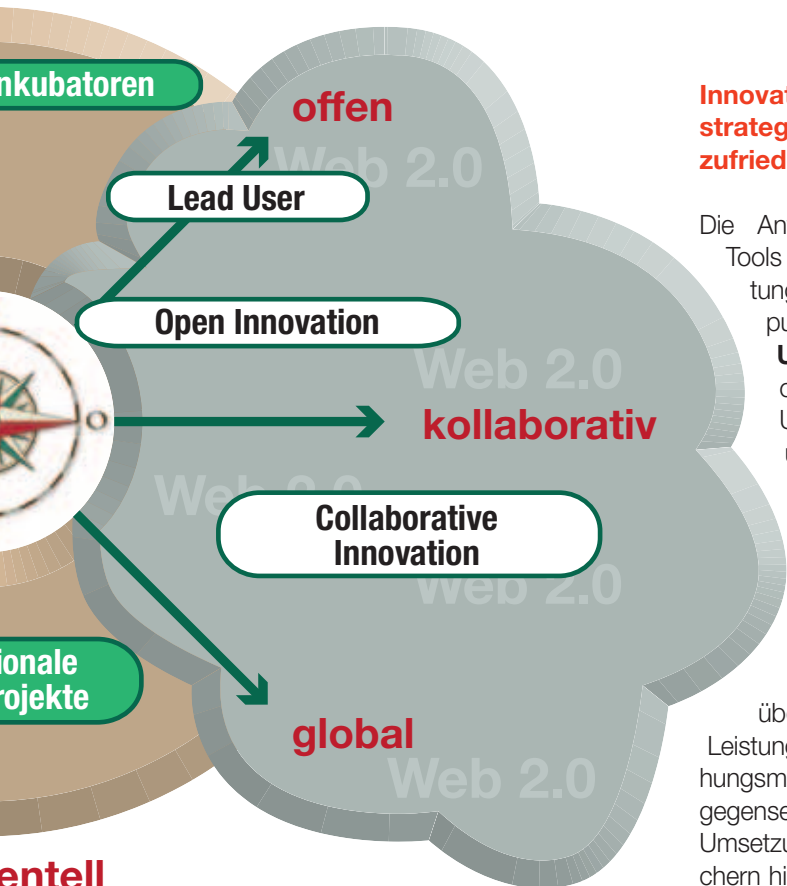
Frau **Prof. Dr. Kathrin M. Möslein**, Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik I – Innovation und Wertschöpfung – der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, beschrieb in ihrem Vortrag die zunehmende Öffnung des Innovationsprozesses in Unternehmen weg von der „Closed Innovation“ über die „strategische Innovation“ hin zum Paradigma der „Open Innovation“ und stellte die fünf zentralen Werkzeugklassen der Open Innovation, nämlich Innovationswettbewerbe, Innovationsmarktplätze, Innovations-Communities, Innovations-Toolkits und Innovationstechnologien vor.

Das Potential des Web 2.0 kommt dabei insbesondere bei den Wettbewerben, Marktplätzen und Communities zum Tragen. Innovationswettbewerbe, wie sie auch im öffentlichen Bereich und für den Bibliotheksbereich

Innovationsmanagement in Bibliotheken

Bericht über eine Fortbildungsveranstaltung

Von Joachim Hennecke



Innovationsmanagement als strategisches Instrument zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Die Anwendung von Innovationsmanagement-Tools zur Erstellung kundenorientierter Dienstleistungen in Bibliotheken bildete den Schwerpunkt des Referats von Frau **Prof. Dr. Ursula Georgy** vom Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Um ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen, ist zu gewährleisten, dass bibliothekarische Innovationen den Wünschen ihrer Kunden möglichst weitgehend entsprechen.

Als eine der wichtigen Methoden zur Identifikation von Kundenanforderungen wurde das Quality Function Deployment (QFD) vorgestellt, das zu einer Gegenüberstellung von Kundenanforderungen und Leistungsmerkmalen in einer gewichteten Beziehungsmatrix führt und durch die Beachtung der gegenseitigen Abhängigkeiten die Qualität bei der Umsetzung der betreffenden Dienstleistungen sichern hilft. Dies wurde am Beispiel des Auskunftsdienstes illustriert:

z. B. mit der EconBiz-Challenge gerade vom Leibniz Informationszentrum Wirtschaft durchgeführt wurden,² sind durch die Vergabe von Preisen für herausragende Innovationskonzepte gekennzeichnet.³ Innovationsmarktplätze sind demgegenüber virtuelle Orte, an denen Angebot und Nachfrage, sprich: Probleme und Lösungen, zusammentreffen⁴. Innovations-Communities schließlich bilden Web-2.0-Gemeinschaften, die zusammen an Innovationen arbeiten.⁵

Open Innovation-Werkzeuge werden aber mittlerweile nicht mehr nur auf das unternehmerische Innovationsgeschehen beschränkt, sondern finden auch als Forschungsinstrument immer weitere Verbreitung, wie mittlerweile sehr gut genutzte Web-2.0-Plattformen wie ResearchGate oder Mendeley eindrucksvoll demonstrieren.⁶

Die Zukunft wird zeigen, inwieweit Bibliotheken innovative Dienstleistungen entwickeln, um ihren primären Kundengruppen in die immer stärker genutzten kollaborativen Arbeitsumgebungen des Web 2.0 zu folgen.

Kundenerwartungen und -anforderungen	Dienstleistungsmerkmale und Maßnahmen der Bibliothek								
	Hotline	Lange Öffnungszeiten	Anzahl Kontaktpersonen	Ausgebildetes Personal	Soziale Kompetenz	Breites Informationsangebot	Gute technische Ausstattung	Terminvereinbarung möglich	Kundenorientierung
Telefonische Erreichbarkeit	●		●	●					
Physische Erreichbarkeit		●	●						
Freundlicher Umgang	●				●				
Kurze Wartezeit			●		●			●	
Qualitativ gute Beratung			●	●		●			
Infos über eigene Interessensgebiete						●			●
Vertrauliche Umgebung möglich			●	●					

● Eher starker Einfluss
● Eher schwacher Einfluss

QFD-Beziehungsmatrix: Beispiel Auskunftsdienst*

Beispiel Auskunftsdienst

Als weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Open Innovation erläuterte Prof. Dr. Georgy das „Lead User-Konzept“, den Einbezug einzelner repräsentativer Kunden und ihrer Bedürfnisse in den Innovationsprozess und auch die Integration fremder Branchen, indem dort verwendete Technologien für die eigene Branche adaptiert und weiterentwickelt werden. Gerade auch

*) Quelle: Georgy, U. (2010): Qualität im Service- und Dienstleistungsmanagement von Bibliotheken durch erfolgreiches Innovationsmanagement. In: Tom Becker /Cornelia Vonhof (Anm. 1), S. 52

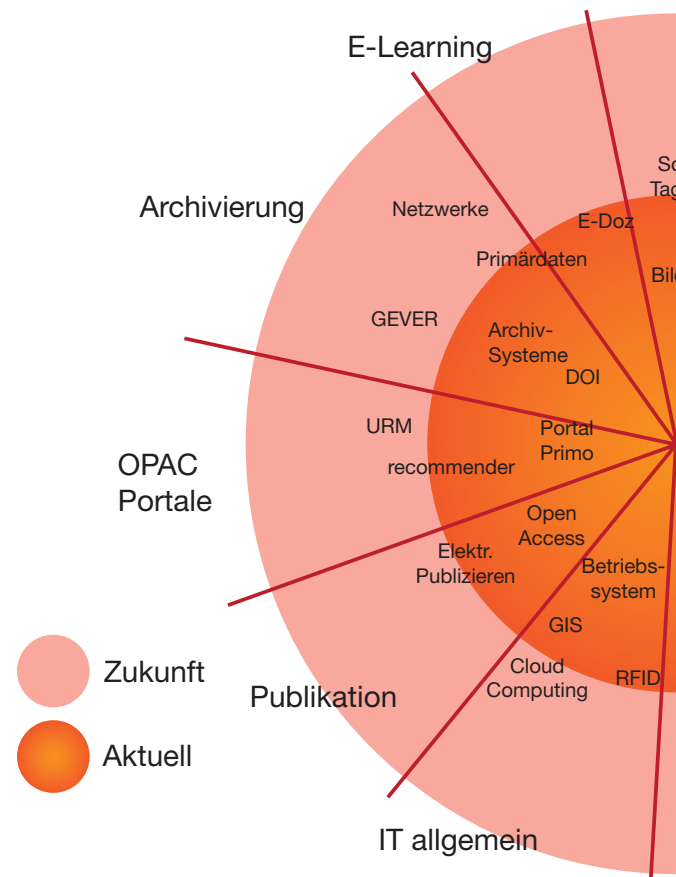
der letztgenannte Aspekt dürfte für die Innovationsbestrebungen von Bibliotheken interessant sein.

Unsystematisch voran – Innovationsmanagement in der Bayerischen Staatsbibliothek

Einen ganz anderen Ansatz, Innovationen praktisch voranzutreiben, stellte Herr **Dr. Klaus Ceynowa**, Stellvertretender Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek, vor. Bei der Schaffung von Innovationen steht demnach nicht so sehr das systematische Innovationsmanagement im Vordergrund, sondern eher das Ziel, mit „richtig innovativen“ Innovationen durchschlagende Marketingeffekte und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. „Richtig innovativ“ sind Innovationen dann, wenn sie den Innovator durch einen „Wow-Effekt“ vorübergehend aus den Handlungsroutinen der eigenen Community herausheben. Als erfolgreich gilt eine Innovation dann, „wenn sie zwei Jahre später State-of-the-Art ist“, der Innovator also erst nach geraumer Zeit durch die eigene Community in Bezug auf ein bestimmtes Produkt wieder eingeholt wird. Gelungene Beispiele solcher Innovationen aus der Bayerischen Staatsbibliothek sind auf ganz verschiedenen Ebenen die „Public-private-Partnership“ mit Google⁷, der Einsatz der Scanrobotik für historische Drucke, die iPad/iPhone-Applikation „Famous Books – Treasures of the Bavarian State Library“⁸, der „BSB-Explorer“ als gestengesteuertes Präsentationssystem für digitale Bücher⁹ oder die Augmented-Reality-Anwendung „Ludwig II.“, die sich derzeit in der Entwicklung befindet¹⁰.

Dieser (problemlos fortsetzbaren) beeindruckenden Liste von Innovationen der Bayerischen Staatsbibliothek liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Innovationen i. d. R. einem Top-Down-Ansatz folgen, der als zentrale Bausteine einen starken Innovationswillen der Bibliotheksleitung, eine klar umrissene Innovationsstrategie und damit das deutliche Setzen von Prioritäten und Posterioritäten erfordert. Von großer Bedeutung ist weiterhin die Erzeugung des notwendigen Handlungsdrucks für Innovationsprojekte mit einer klaren „time-to-market“-Vorgabe, um tatsächlich bei Neuerungen gegenüber Wettbewerbern vorne liegen zu können. Natürlich setzen Innovationen wie die beispielhaft genannten aber auch den Mut voraus, Mittel für Innovationen als strategisches Budget zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt weist der Ansatz der Bayerischen Staatsbibliothek auf Aspekte des Innovationsmanagements in Bibliotheken hin, die nicht immer so



überzeugend begründet und betont werden, nämlich vor allem die Notwendigkeit der Demonstration des Innovationswillens der Bibliotheksleitung, nicht zuletzt durch die Vorlage einer stringenten Innovationsstrategie und die Herstellung eines ausreichenden Handlungsdrucks. Die relativ rasche Folge richtungsweisender Innovationen hat dazu noch eine weitere kaum zu unterschätzende positive Folge: Die Innovationen und die damit verbundenen Marketingeffekte erhöhen gleichzeitig die Motivation der Bibliotheksmitarbeiter, auch zukünftig an Innovationsprojekten mitzuwirken.

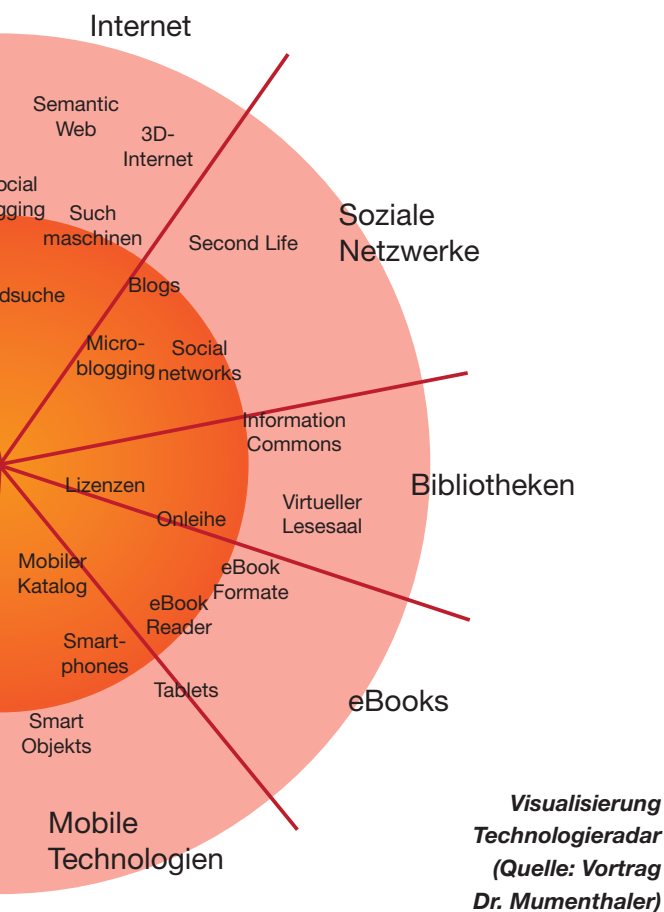
Innovationsmanagement an der Universitätsbibliothek der TU München

In einem weiteren praxisorientierten Referat beleuchtete Frau **Kathrin Daum, M.A.**, Innovationsbeauftragte der Universitätsbibliothek der TU München, den organisatorischen Aufbau des Innovationsmanagements an ihrer Bibliothek.

Ausgehend von der Feststellung, dass es zu wenig systematische Prozessabläufe zur Umsetzung von Innovationsideen gibt, die zudem eher zufällig und sporadisch entstanden sind, und dem Wunsch nach mehr Transparenz seitens der Mitarbeiter, hat sich die UB der TU München entschieden, ein systematisches Innovationsmanagement in eine langfristige Innovationsstrategie einzubetten. Das Innovationsziel wurde daher sowohl im

QUELLE: VORTRAG DR. MUMMENTHALER

eradar



Leitbild als auch im Bibliotheksprofil und nicht zuletzt auch im Bibliotheksentwicklungsplan 2010-2013 explizit verankert.

Zur organisatorischen Umsetzung des Innovationsmanagements wurde im April 2010 eine Innovationsbeauftragte ernannt, die die Leitung eines neu begründeten Innovationsforums übernahm, einen Workflow zur Weitergabe innovativer Ideen etablierte und ein Forum zur Sammlung von Innovationsideen entwickelte. Die Innovationsbeauftragte selbst nimmt als persönliche Referentin der Direktion und gleichzeitig auch als Beauftragte für Projektmanagement und Interne Kommunikation eine entscheidende Schnittstellenfunktion wahr.

Innovationsideen, die aus dem Ideenforum ebenso wie aus der aktiven Suche nach interessanten Neuerungen auf relevanten Märkten resultieren können, werden zunächst im Innovationsforum vorgestellt, einem Gremium aus 14 Mitarbeitern verschiedener Abteilungen. Nach der Diskussion im Innovationsforum werden potentiell interessante Innovationsideen als Empfehlungen weiter in die strategische Abteilungsleiterrunde gegeben, wo die Ideen im Hinblick auf Kunden-

attraktivität, Realisierbarkeit und Übereinstimmung mit der Bibliotheksstrategie beurteilt und ggf. in ein Projekt überführt werden.

Das Projekt Technologieradar

Eine der zentralen Aufgaben bei der Findung von Innovationsideen besteht darin, die Entwicklung relevanter Technologien und Märkte zu beobachten, um bei Vorliegen knapper Ressourcen sinnvollen Innovationspfaden folgen zu können.

Um diese Aufgabe zu erleichtern, wurde unter der Trägerschaft der Zukunftswerkstatt¹¹ in Kooperation mit der ETH-Bibliothek Zürich und der Fachhochschule Potsdam begonnen, einen Technologieradar zu begründen, der auch die Innovationsbestrebungen der Bibliotheken in die erfolgversprechendsten Richtungen lenken kann. Über die Entwicklung dieses Projekts referierte Herr **Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm**, Professor für Bibliothekswissenschaft am Fachbereich Informationswissenschaften der Fachhochschule Potsdam und gleichzeitig Gründungsmitglied der Zukunftswerkstatt.

Ziel des Projekts ist es, in einer Art Trendreport „aktuelle und zukünftige Kommunikations- und Medientechnologien [zu] identifizieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Kultur- und Wissensvermittlung [zu] analysieren“¹². Im Bereich der Kultur- und Wissensvermittlung ist der Technologieradar auch selbst eine Innovation, er wird nämlich der erste seiner Art weltweit zu dieser Thematik sein und wird damit auch zielgerichteter informieren, als dies der in Bibliotheken derzeit häufig zu Rate gezogene HORIZON-Report¹³ kann.

Der Aufbau des Radars erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren. Zunächst werden neue und vorhandene technologische Trends durch ein interdisziplinär und international besetztes Expertenteam identifiziert. Dazu sollen auf einer Onlineplattform, die die ETH-Bibliothek eingerichtet hat, monatlich neue Technologien vorgestellt werden. Daran schließt sich eine Analyse und Begutachtung der festgestellten Trends durch eine weitere Expertengruppe an, wobei dieser Diskussionsprozess auch für die Fachcommunity geöffnet werden soll. Die systematische Verknüpfung einer expertengesteuerten Methode (hier eines sog. Breitband-Delphi-Verfahrens) mit der öffentlichen Diskussion im Rahmen der Fachcommunity kann ebenfalls als innovativ bezeichnet werden.

Das Ergebnis soll in einem zweijährlich erscheinenden Bericht veröffentlicht werden, der vergleichbare Konturen wie der HORIZON-Report aufweisen soll. Über das Fortschreiten dieses gerade erst gestarteten Projekts informiert der Blog der Zukunftswerkstatt.

Innovationsmanagement an der ETH-Bibliothek

Die ETH-Bibliothek in Zürich gilt nicht nur als besonders innovativ, sondern dürfte auch im Hinblick auf die organisatorische Verankerung eines systematischen Innovationsmanagements den meisten Bibliotheken einen Schritt voraus sein. Herr **Dr. Rudolf Mumenthaler**, Bereichsleiter Innovation und Marketing der Bibliothek der ETH Zürich, berichtete in seinem abschließenden Vortrag über die Ausgestaltungsvariante an der ETH-Bibliothek, die als erkennbares Vorbild der weiter oben geschilderten Praxis an der Universitätsbibliothek der TU München gelten kann.



DER AUTOR
Dr. Joachim Hennecke ist Leiter der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Zweigbibliothek an der Universitätsbibliothek Erlangen-Nürnberg.

Hinsichtlich der formellen Organisation hat sich die ETH-Bibliothek schon sehr früh – und anders als z. B. die UB der TU München – dafür entschieden, die Verantwortung für den Innovationsprozess nicht als Stabsstelle einzurichten, sondern neben „Medien- und IT-Services“ und „Kundenservices“ als dritten wesentlichen Bereich „Innovation und Marketing“ an prominenter Stelle in der Linie zu verankern.¹⁴ Gegenüber einer Stabsstelle kann der Vorteil einer mit Weisungsbefugnis verbundenen Linienfunktion in der zu erwartenden effektiveren Durchsetzungsmacht gesehen werden.

Für das Ideenmanagement hatte die ETH-Bibliothek bereits im Jahr 2009 einen Blog zur Eingabe von Ideen durch die Bibliotheksmitarbeiter eingerichtet. Der Blog bietet auch einen Anreiz zum Wettbewerb um die beste Innovationsidee, denn die drei Vorschläge, die im Intranet-Voting die meisten Stimmen erhielten, werden jeweils am Jahresende ausgezeichnet.

Die einzelnen Innovationsideen werden in einer Liste der Produktideen erfasst, die den Stand jedes Vorschlags widerspiegelt, bei positiver Projektentscheidung der Geschäftsleitung bis hin zu einem Umsetzungstermin.

Zur Kanalisierung der Ideenfindung setzt die ETH-Bibliothek auf einen Technologieradar, der, wie oben berichtet, derzeit als Projekt mit der FH Potsdam und der Zukunftswerkstatt erarbeitet wird. Herr Dr. Mumenthaler stellte dazu eine graphische Umsetzung aus Sicht der ETH-Bibliothek vor (s. Abbildung S. 84/85):

In der ETH-Bibliothek ist das Innovationsmanagement in das Produktmanagement eingebettet. Diese organisatorische Umsetzung (= ein Verantwortungsbereich für Innovation und Marketing) ist vor allem deshalb wesentlich, weil die Umsetzung von Innovationen personelle und materielle Ressourcen

in nicht zu unterschätzendem Ausmaß bindet. Das gesamte Produktportfolio wird deshalb kontinuierlich auf Basis der Boston Consulting Group-Matrix überprüft.¹⁵ Die BCG-Matrix wurde dazu für das Bibliotheksumfeld angepasst, indem auf der horizontalen Achse die Nachfrage nach einem Bibliotheksprodukt und auf der vertikalen Achse der Trend (nach Bewertung durch die Führungskräfte der Bibliothek) abgetragen ist. Die Gewichtung der einzelnen Produkte erfolgt auf der Basis des geschätzten finanziellen und personellen Aufwandes:

Auf diese Weise werden alle Produkte der ETH-Bibliothek jährlich durch die Geschäftsleitung analysiert und obsoletere Angebote aufgegeben. Freigewordene Ressourcen können so wiederum zur Umsetzung von Innovationsprojekten zur Verfügung gestellt werden.

Zusammenfassend lieferte die Fortbildungsveranstaltung einen interessanten Einblick in den Stand der Innovationsbestrebungen von Bibliotheken im deutschsprachigen Raum und zeigte im Hinblick auf die organisatorische Umsetzung sowohl gemeinsame Entwicklungen (z. B. UB der TU München im Anschluss an das Modell der ETH-Bibliothek) als auch beachtliche Unterschiede (Ansatz der BSB) auf. Im Hinblick auf das Aufspüren von Innovationsideen wurden mit den Verfahren der Open Innovation und mit der Entwicklung des Technologieradars vielversprechende Perspektiven vorgestellt.

ANMERKUNG

- 1) Vgl. z. B. Ursula Georgy, Erfolg durch Innovation. Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen, Wiesbaden, 2010; Tom Becker/Cornelia Vonhof (Hrsg.), Gut ist uns nie gut genug!, Wiesbaden, 2010; oder auch das neu entstandene Journal of Library Innovation (www.libraryinnovation.org/ [Datum des letzten Zugriffs für alle zitierten URLs: 28.2.2011]).
- 2) Vgl. zbw.neurovation.net/de.
- 3) Weitere vorgestellte prominente Beispiele sind www.google.lunarprize.org oder www.project10tothe100.com/intl/DE/index.html.
- 4) Z. B. www.2innocentive.com oder www.ninesigma.com/.
- 5) Z. B. developer.apple.com und die Entwicklung der „gelb schmeckenden“ Schokolade: vgl. theinspirationroom.com/daily/2010/yellow-pages-yellow-chocolate.
- 6) Vgl. www.researchgate.net oder www.mendeley.com.
- 7) Vgl. u. a. www.goethe.de/wis/bib/dib/de2332286.htm.
- 8) Vgl. www.bsb-muenchen.de/Virtuelle-Angebote-App.html.
- 9) Vgl. z. B. www.youtube.com/watch?v=Gn-lKVhCJog.
- 10) Vgl. www.bib-bvb.de/vk2010/Ceynowa_bvbk2010.pdf.
- 11) <http://zukunftswerkstatt.wordpress.com/>.
- 12) <http://zukunftswerkstatt.wordpress.com/2010/11/24/neues-vom-technologieradar/>.
- 13) www.nmc.org/pdf/2009-Horizon-Report-de.pdf.
- 14) Vgl. www.library.ethz.ch/de/Ueber-uns/Organisation.
- 15) Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/BCG-Matrix>.