

INELI: International Network of Emerging Library Innovators

Ein persönlicher Erfahrungsbericht aus dem Projekt
der Bill & Melinda Gates Stiftung

Von Anja Flicker

Anja Flicker (Mitte) mit
Kolleginnen aus Indien
(links) und Australien

Von 2013 bis 2016 war ich eingeladen, an einem internationalen Projekt der Bill & Melinda Gates Stiftung teilzunehmen.¹ Der intensive Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus 25 Ländern der Erde hat meine Ansicht darüber, was und wie öffentliche Bibliotheken sein können und sollten, stark beeinflusst. Das wird Auswirkungen haben auf meine Arbeit und die Ausrichtung der Stadtbücherei Würzburg.

Die Gates Foundation fördert Bibliotheken: Warum?

Die Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) zeigt ein breites Engagement. Dazu gehören Themen wie Globale Gesundheit, Wasser & Hygiene, Ernährung, Familienplanung oder Finanzdienstleistungen für die Armen. Und sie engagiert sich global für Bibliotheken mit dem Ziel, „die Neuausrichtung von Bibliotheken und ihre zusätzliche Rolle als Motor der Entwicklung“² zu fördern. Manch einen wird es wundern, dass Bibliotheken hier auftauchen. Doch vielleicht muss man sagen, „manch einen in Deutschland wundert es“ – denn für die anderen Kollegen und Kolleginnen aus Ländern aller Erdteile, die ich getroffen habe, ist klar, dass Bibliotheken für ein gutes, selbstbestimmtes Leben der Menschen so wichtig sind wie Ernährung und Gesundheit. Doch dazu später.

INELI, das Programm, über das ich berichte, ist bei der BMGF im Handlungsfeld Globale Bibliotheken, Fokusbereich Schulung & Leitung angesiedelt:

Schulung und Leitung

„Wir suchen qualifizierte Führungskräfte, die wir beim Aufbau hocheffizienter Bibliotheken unterstützen werden.“



In Schulungen können sie lernen, wie sie eine Innovations- und Risikobereitschaftskultur fördern, mit anderen im Bibliotheksbereich zusammenarbeiten und neue Dienstleistungsmodelle schaffen und erproben können und Mitglieder der

Gemeinschaft und andere wichtige Akteure für die Entwicklung und Bereitstellung von Bibliotheksdiensten gewinnen können. Wir unterstützen in diesem Zusammenhang unter anderem das International Network of Emerging Library Innovators. Dieses weltweite Netzwerk von Bibliotheksleitungskräften hat eine gemeinsame Vision der Bibliothek im 21. Jahrhundert entwickelt.¹⁹

„In turbulenten Zeiten sind nicht die Turbulenzen gefährlich; gefährlich ist es, sich nach der Logik von gestern zu verhalten.“ (Peter Drucker)

Dieses Zitat stellten die Macherinnen von INELI an den Beginn unseres dreijährigen Programms. Es ging und geht also darum, neue Logiken, Methoden und Handlungsweisen zu entwickeln, um damit den Turbulenzen von heute und morgen zu begegnen.

Folgende Ziele wurden für INELI definiert:

1. Es existiert ein globales Netzwerk von (künftigen) Führungskräften aus Bibliotheken, damit sie
 - ... weltweit öffentliche Bibliotheken aufbauen und nachhaltig betreiben
 - ... global relevante Themen angehen, die zur Verbesserung und Entwicklung von Bibliotheken wichtig sind
 - ... neue Ideen kreieren
 - ... neue Angebote und Services testen
 - ... miteinander und voneinander lernen



Gemeinsam unterwegs:
INELI-Teilnehmer in
Rotterdam

2. Es entsteht ein weltweit akzeptierter Wertekanon für Führungskompetenzen von Bibliotheksleiter/innen, damit die Innovatoren in ihren Ländern Bibliotheken der Zukunft für die Bedürfnisse der Menschen entwickeln.

Wie ist INELI organisiert?

Die erste Gruppe („Cohort 1“) absolvierte das Programm in den Jahren 2011 bis 2013. Im Frühjahr 2013 startete „Cohort 2“. Dafür suchte das Department Global Libraries der BMGF in 25 Ländern der Erde jeweils einen sogenannten Innovator. Dazu nutzte es Kontakte zu Führungskräften aus dem Bibliothekswesen der jeweiligen Länder. Diese (in jedem Land zwei bis drei) sollten eine Vertreterin, einen Vertreter für ihr Land vorschlagen. Die Voraussetzungen für die Aufnahme ins Programm waren, neben der Tatsache, nominiert zu werden, eine schriftliche Bewerbung, die Zustimmung des Arbeitgebers (in meinem Fall also der Stadt Würzburg), gutes Sprachvermögen in Englisch sowie ein 30-minütiges Skype-Interview mit June Garcia.⁴ Dieses Gespräch beinhaltete die Diskussion über das persönliche Wertesystem und brachte gleichzeitig den Nachweis über die Sprachkenntnisse. (Die im internationalen Bibliothekswesen weltweit bekannten und hoch geschätzten Kolleginnen June Garcia und Sandra Nelson⁵ sind die „Macherinnen“ von INELI im Auftrag der BMGF.)

Als Ergebnis dieser Suche wurde eine Gruppe von 25 Innovatoren aus 23 Ländern und sechs Kontinenten zusammengestellt.



Zur Unterstützung und Betreuung vor Ort durfte sich jeder *Innovator* einen so genannten *Sponsor* wählen. Viele wählten ihre direkte Vorgesetzte oder Bibliotheksleiter/in. Ich wählte Anne Reimann, die Direktorin der Stadtbibliothek Erlangen, als meine Unterstützerin. Denn ich war der Ansicht, dass die Inhalte für eine weitere Bibliothek in Deutschland ebenso interessant sind und dass wir beide von dem intensiven Austausch stark profitieren können. Die Innovatoren und Sponsoren bildeten „Cohort 2“ für den Zeitraum Mai 2013 bis Mai 2016.

Inhalte und Aktivitäten im Überblick:

Die Inhalte, das Lernen und unsere Kommunikation wurden über eine Moodle-Plattform vermittelt und ermöglicht.

Lern-Themen:

- Zeitmanagement
- Innovationsmanagement
- Risikomanagement
- Changemanagement
- Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Verwendung von Daten
- Entdecken von Innovation
- Advocacy

Jedem der Inhalte war ein Zeitfenster zugewiesen. Innerhalb dessen hatten wir Quellen und Informationen zur Verfügung und bearbeiteten die Aufgaben (von Selbst-Assessments über Verständnistests, eigene Berichte oder Diskussionen im Online-Forum bis zu gemeinsamen Projekten in Teams von zwei bis vier Stipendiaten). Die Abgabefristen waren eng gesetzt, für bestandene Aufgaben wurden Punkte vergeben. Nur wer alle Punkte erzielt hatte, erhielt am Ende des jeweiligen Zeitfensters die Themen-Auszeichnung. Das spornt an, bedeutet aber auch viel Arbeit, wenn man alle *Badges* erreichen will.

Einmal im Jahr die große „Belohnung“: Jährlich einmal trafen wir uns persönlich, um im direkten Austausch über



Weltweite
freundschaftliche
Beziehungen

Innovation und Visionen von öffentlichen Bibliotheken der Gegenwart und Zukunft zu arbeiten und zu diskutieren. Diese „Convenings“ – gefühlte Klassentreffen – führten uns für jeweils eine Woche 2013 in Rotterdam, 2014 in Santiago (Chile) und 2015 in Kapstadt (Südafrika) zusammen. Auch diese Treffen waren arbeitsintensiv und anstrengend. Das Gemeinschaftsgefühl, das sich gleich am ersten Abend einstellte, entwickelte sich innerhalb kürzester Zeit zu einer Atmosphäre von Wertschätzung, Interesse an der Lebenswirklichkeit und Respekt für die Arbeit der anderen. Unsere Basis war Verständnis über das gemeinsame Ziel, unsere Bibliotheken besser zu machen, und uns gegenseitig Unterstützung auf diesem Weg zu geben. Sehr schnell entstanden Freundschaften und ein belastbares Beziehungs-Netzwerk.

Was ich (kennen) gelernt habe: eine noch differenziertere Haltung zu ÖBs

Mir fiel schnell auf, dass die meisten Kolleginnen aus anderen Ländern die Rolle Öffentlicher Bibliotheken umfangreicher definieren, als ich das bis dahin in Deutschland wahrgenommen hatte. Ihre Angebote (Medien, Veranstaltungen, Bibliothek als Ort etc.) sind motiviert von der positiven Wirkung für den individuellen Kunden sowie vom Effekt auf die Stadtgesellschaft insgesamt. Bibliothekar/innen in den USA, in Skandinavien, Polen und Griechenland, aber auch in afrikanischen Ländern, in Indien oder Nepal sagen Sätze wie „*We change lives.* – Wir verändern Leben.“, „Unsere Angebote helfen Menschen, ihr Leben zu verbessern.“ „Wir entwickeln Gemeinschaften.“ „Wir bieten Chancen.“ „Wir sind Katalysatoren für gesellschaftliche Innovation und Entwicklung.“

So groß und bedeutend für die jeweilige Gesellschaft vor Ort wird die Rolle und Funktion öffentlicher Bibliotheken im Ausland häufig gesehen. Immer wieder wurde R. David Lankes, Direktor der *University of South Carolina's School of Library & Information Science*, mit dieser Aussage zitiert: „Bad libraries build collections, good libraries build services, great libraries build Communities.“⁶

Was ich (kennen) gelernt habe: gute Beispiele aus guten Gründen

Der Report über den „Aspen Institut Dialog zu öffentlichen Bibliotheken“ vom Oktober 2014⁷ nennt die Anpassung der Bibliotheksangebote an die Bedürfnisse der Gesellschaft vor Ort einen der wichtigsten Aspekte der Bibliotheksarbeit. Das tun ganz viele unserer Kolleginnen und Kollegen in anderen Ländern sehr konsequent. Anlässlich unseres Treffens 2014 in Chile konnten wir Innovator/innen jeweils ein ausgewähltes Angebot unserer Bibliothek präsentieren.

Hier einige Beispiele:

- **Uganda:** Schwangere Mädchen (häufig vergewaltigt) finden in der Bibliothek Unterstützung, Information, Beratung; hier können sie sich auf das Leben mit Kind vorbereiten und sich fortbilden, damit sie später den Lebensunterhalt für sich und ihr Kind selber verdienen können (z. B. als Näherin). Diese Mädchen haben häufig keine Person oder andere Institution, an die sie sich wenden können.
- **Haiti:** Kleinbusse werden zu mobilen Bibliotheken umgebaut. Damit nach dem Erdbeben auch Orte, in denen



Sponsoren

die Bücherei zerstört wurde, wieder mit Büchern und Internetzugang versorgt werden. Die Kleinbusse und deren Haltestellen sind nach der Katastrophe erste kleine öffentliche Treffpunkte.

- **Vietnam:** Büchereien in ländlichen Gebieten werden mit Internetzugang und PCs ausgestattet. Für viele Menschen ist die Bücherei die einzige Möglichkeit im Ort, diese Technik zu nutzen.
- **Lettland:** Social Reading Aktivitäten für Teenager: (digitale) Leseförderung einhergehend mit Training von Sozialkompetenzen
- **Kolumbien:** Storytelling im Dialog und im Blog: Indigene Bevölkerungsgruppen fühlen sich in der Gesellschaft häufig nicht wertgeschätzt. Das Projekt steigert Selbstwertgefühl, Wissenstransfer und digitale Kompetenzen.

Egal welche Programme die Bibliotheken anbieten: Bei allen Unterschieden der Angebote und der regionalen Bedingungen haben doch alle Beispiele, die ich gesehen habe, Wesentliches gemeinsam:

- Die Bibliothek greift ein Bedürfnis der Menschen auf.
- Ob in Indien, den Niederlanden, in Griechenland oder Chile: Bibliotheksräume werden mit dem Ziel gestaltet, dass sie Kreativität, Aktivität und Lernen ermöglichen.
- Ein wichtiges Ziel ist, Partnerschaften und Kooperationen einzugehen und Services gemeinsam mit anderen anzubieten.

Manches der aufgezählten Beispiele mag uns in Deutschland verwundern, und ich will nicht sagen, dass auch deutsche Bibliotheken dies alles anbieten sollten. Eines von June Garcias Motti heißt „*Libraries are local.* – Bibliotheken sind vor Ort.“ Jede muss ihr Angebot an die in-

dividuellen Bedingungen und an die Bedürfnisse der Gesellschaft vor Ort anpassen.

Dazu müssen wir direkt von den Menschen möglichst viel über die Bedürfnisse der Gesellschaft erfahren. Es braucht Methoden, die Menschen miteinbeziehen. Mit „Design Thinking für Bibliotheken“⁸ geht das. Aus diesem Grund haben wir in Würzburg bereits damit begonnen, diese Methode anzuwenden und für die Lösung wichtiger Herausforderungen einzusetzen. Ich bin davon überzeugt, dass sich Design Thinking durchsetzen wird, weil es viele Menschen anspricht, Transparenz ermöglicht und die Teilnahme am öffentlichen Leben fördert.

Vor dem INELI-Treffen 2015 in Kapstadt hatten wir die Aufgabe, in Teams weltweit nach besonders innovativen Bibliotheksprogrammen zu recherchieren. Wir kontaktierten diese Bibliotheken und baten um Daten zu Zielsetzung, Durchführung und Erfolg der Aktivitäten. Wir präsentierten uns gegenseitig, was wir herausgefunden hatten.

Hier ein Überblick der Innovationsthemen, ohne an dieser Stelle ins Detail gehen zu können.⁹

- Finanzielle Kompetenz („Financial Literacy“)
- Stadtgeschichte bewahren
- Angebote für Migrant/innen
- Unterstützung für Frauen auf dem Weg in die Selbstständigkeit
- Unterstützung für Unternehmer/innen
- Digitale Kompetenz für Erwachsene („Digital Literacy“)
- MakerSpaces
- Programme für Kinder mit besonderen Bedürfnissen
- Lernen durch Spielen

Besonders bemerkenswert waren für mich wiederum das konsequente Fokussieren auf die Bedürfnisse vor Ort und die dahinter stehende Haltung zur Rolle öffentlicher Bibliotheken: Alle Kolleg/innen nennen als gewünschte Ergebnisse ihrer Programme immer auch die persönliche Entwicklung jedes individuellen Teilnehmers. Das beschränkt sich nicht allein auf den Zugewinn von Kompetenzen, sondern zielt ebenfalls auf die Stärkung des Selbstvertrauens der Individuen. So gestärkt, können diese Menschen wiederum in der Gesellschaft vor Ort positiven Einfluss ausüben.

Gute Beispiele, die die Haltung für diese Form von Bibliotheksarbeit zeigen, sind Programme unter der Überschrift „Help women start Businesses“ – „Unterstützung für Frauen auf dem Weg in die Selbstständigkeit“. Nach der Überzeugung von Stifterin Melinda Gates geht es der Gesellschaft besser, je mehr Frauen gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entscheider-Positionen innehaben. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, neue Methoden zur Messung des Erfolgs von Bibliotheken zu entwickeln – weg von den Kennzahlen, hin zur Wirkungsmessung. Auch in Deutschland sind Bibliotheken und der dbv bereits auf diesem Weg.

Resümee und Fazit

Die prägendsten Erkenntnisse aus meinen drei Jahren im INELI-Programm sind:

- Ziel der Arbeit öffentlicher Bibliotheken muss es sein, das Leben der Menschen vor Ort zu verbessern – den jeweils spezifischen lokalen Bedürfnissen entsprechend.
- Die Bedarfe und Bedürfnisse der Menschen haben erste Priorität – nicht der Medienbestand, nicht das Bibliothekspersonal, nicht das Bibliotheksgebäude.
- Deshalb ist es erforderlich, die Menschen an der Entwicklung der Bibliotheksangebote und z. B. an der (Um-)Gestaltung von Räumen zu beteiligen.
- Die öffentliche Bibliothek kann eine starke Rolle und Funktion für die Stadtgesellschaft einnehmen, denn sie bietet dem Einzelnen diverse Möglichkeiten, sein Leben (besser) zu gestalten, und die Chance, sich mit anderen zu einer starken Gemeinschaft zu vernetzen.
- Kooperationen sind wichtig, denn solche Ziele lassen sich nur mit Partnern realisieren.
- Das Bibliotheksteam muss auf positive Weise beteiligt werden. Denn diese Ziele lassen sich nur gemeinsam und mit motivierten Mitarbeitenden erreichen.
- Deshalb sind Führungskompetenzen und diverse Management-Disziplinen von großer Bedeutung, damit Innovation gelingt.
- Wir müssen *Advocacy* aktiv, bewusst und strategisch betreiben: Aktivitäten, die dazu dienen, unsere Befürworter zu aktivieren und Entscheider zugunsten der Bibliothek zu beeinflussen.

Ich bin der Ansicht, auch wir in Deutschland sollten die Rolle öffentlicher Bibliotheken größer definieren, als wir es bisher tun. Mit Nutzungs- oder Besucherzahlen zu argumentieren, wird schon seit langem unserer Bedeutung im Leben der Menschen und unseren wichtigen Funktionen im Gemeinwesen nicht gerecht. Deshalb liegt eine weitere große Aufgabe öffentlicher Bibliotheken im Thema *Advocacy* (hier fehlt leider ein griffiger deutscher Ausdruck): Damit sind alle Aktivitäten gemeint, die wir einsetzen, um unsere Befürworter und Unterstützer zu aktivieren – mit dem Ziel, Entscheider zugunsten der Bibliothek zu beeinflussen. Diese Aktivitäten wollen wir in Würzburg zukünftig viel stärker strategisch durchdenken, planen und bewusst realisieren. So können wir unsere Bedeutung für die Gesellschaft deutlich machen und nur so werden die für eine innovative Bibliotheksarbeit erforderlichen Ressourcen dauerhaft zur Verfügung gestellt.

Fußnoten

1. International Network of Emerging Library Innovators (INELI)
2. www.gatesfoundation.org/de/What-We-Do/Global-Development/Global-Libraries
3. www.gatesfoundation.org/de/What-We-Do/Global-Development/Global-Libraries
4. https://www.junegarcia.com/June_Garcia/About_June.html
5. www.sandranelson.com/about_sandra.html
6. davidlankes.org/ | „Schlechte Bibliotheken schaffen Sammlungen, gute Bibliotheken schaffen Services, großartige Bibliotheken schaffen Gemeinschaften.“
7. „RISING TO THE CHALLENGE: Re-Envisioning Public Libraries“ | Download: <http://csreports.aspeninstitute.org/documents/AspenLibrariesReport.pdf>
8. Ein Ansatz hierzu ist Design Thinking für Bibliotheken. Aarhus hat damit die neue Bibliothek DOKK1 entwickelt. Wir in der Stadtbücherei Würzburg beginnen gerade, mit diesem Ansatz zu arbeiten. (siehe: designthinkingforlibraries.com | Julia Bergmann, Trainerin und Consultant für Bibliotheken, übersetzt den Leitfaden zurzeit ins Deutsche.)
9. Bei Interesse an Details und anbietenden Bibliotheken melden Sie sich bitte bei der Autorin.



DIE AUTORIN:

Anja Flicker ist Leiterin der Stadtbücherei Würzburg.