Linda Freyberg und Sabine Wolf (Hrsg.)

Smart wird man nur gemeinsam

Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft







b.i.t.online innovativ

b.i.t.online innovativ

Smart wird man nur gemeinsam

Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft

Herausgegeben von Linda Freyberg und Sabine Wolf

Sabine Wolf, Linda Freyberg, Claudius Lüthi, Susanne Walz und Christian Luchmann, Jens Bemme, Eva Bunge, Tabea Klaus, Ursula Georgy, Sophia Paplowski, Noah Regenass, Sybille Bauriedl, Anke Strüver, Jasmin Vogel und Stefanie Schreiber b.i.t.online innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar. ISBN 978-3-9821824-6-9

ISBN 978-3-9821824-6-9 ISSN 1615-1577

Neuauflage 2022

© b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden, 2022 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung. Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Teile daraus in einem fotomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten. Printed in Germany

Smart wird man nur gemeinsam

Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft

Verzeichnisse 7

Inhalt

Editorial	
Smart wird man nur gemeinsam –	
Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft	9
Sabine Wolf: Aktualisierung Smart Map	15
Methoden	
Sabine Wolf	
Smart werden durch agiles und partizipatives Lernen – ein Methodenüberblick	23
Claudius Lüthi	
Agile Produktentwicklung mit Scrum jenseits von Software:	
Ein Beispiel aus einer Bibliothek	47
Partizipation	
Susanne Walz und Christian Luchmann	
Beteiligung heißt nicht nur Mitentscheidung – Über die leidvollen Erfahrungen	
im Umgang mit unterschiedlichen Beteiligungswünschen und Ansprüchen	71
Smart Citizens & Citizen Science	
Jens Bemme	
Citizen Science City- Ein Plädoyer für offene Kulturdaten als	
Antrieb digitaler Bildung	85
Eva Bunge	
Science and the Smart Citizen - Wie Citizen Science durch Methodenkompetenz	
und Open-Science-Praktiken Demokratisierung im bibliothekarischen Kontext	
fördern kann	101

Tabea Klaus	
Entdecke die Möglichkeiten – Citizen Science und Rollen	
für Öffentliche Bibliotheken	113
Ursula Georgy	
Eine Smart City benötigt Smart Citizens – Bibliotheken als Urban Hubs	141
Smart City	
Sophia Paplowski	
Welchen Platz haben Bibliotheken in Smart Cities?	177
Noah Regenass	
Smart City Hub "metrobasel digital".	
Die Rolle der Universitätsbibliothek Basel	205
Sybille Bauriedl, Anke Strüver	
Das Städtische und das Smarte: Raumproduktionen in der digitalisierten Stadt	219
Digitalität	
Jasmin Vogel	
Digitalität als transformative Kraft	
smARTplaces: Wie ein EU-Projekt als Impulsgeber und Katalysator	
für den nachhaltigen Wandel in Kulturinstitutionen dienen kann	239
Stefanie Schreiber	
Perspektiven digitaler Zwillinge in wissenschaftlichen Bibliotheken	255

Editorial

Smart wird man nur gemeinsam – Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft

Die smarten Bibliotheken bleiben ein viel rezipiertes und diskutiertes Thema im internationalen Bibliothekswesen. Es entstehen spektakuläre Neubauten wie Oodi in Helsinki und innovative Technologien und Methoden finden vermehrt Anwendung in Bibliotheken.

Daher haben wir uns entschlossen, nach unserem Band von 2019 "Smart Libraries – Konzepte, Methoden und Strategien" einen Nachfolgeband zusammenzustellen.²

Der Diskurs zur innovativen Bibliothek oder auch Bibliothek der Zukunft adressiert neben den Bereichen physischer Ort und Technologien immer stärker methodische Ansätze. Einen Überblick über dieses Begriffsfeld bietet die aktualisierte Smart Map.

Bereits 2019 haben wir Kooperation als dritte Säule der Smart Library behandelt. Eine spezifische Form der Kooperation stellt das Konzept der Partizipation dar. Während Kooperation sich auf die Zusammenarbeit mit externen Institutionen bezieht, bei der häufig in Projekten ein gemeinsames Ziel verfolgt wird, setzen partizipative Konzepte bereits auf dem Weg zum Ziel an. Partizipation beinhaltet in dieser Lesart die Einbindung von Nutzerinnen bereits in der Planungs- und Konzeptionsphase, beispielsweise mithilfe von Kreativmethoden wie Design Thinking. Doch welche Methode ist für welches Szenario zielführend? Sabine Wolf liefert in ihrem Beitrag einen detaillierten Überblick zu aktuellen Kreativmethoden wie Scrum und Design Thinking so-

¹ Siehe https://www.b-i-t-online.de/daten/bit_Innovativ_76_Freyberg_Wolf_Leseprobe.pdf.

² Auch in diesem Band wird durchgehend die weibliche Form benutzt. Sämtliche Bezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Personen (m/w/d).

wie eine Diskursanalyse zu Konzepten wie Agilität und Kreativität. Darauf basierend formuliert sie 10 Forderungen für die Verankerung des Lernens in einer Institution.

Zunehmend wird auch die Personalführung und das Management in Veränderungsprozesse einbezogen. In diesem Kontext ist das Konzept der "Agilität" in den Fokus gerückt: Agile Personalführung oder auch ein agiles Mindset, welches sich im Idealfall auf allen Ebenen der Bibliotheken etablieren soll. Claudius Lüthi stellt in seinem Erfahrungsbericht den Scrum-Prozess für agile Produktentwicklung der Zentralbibliothek Zürich detailliert dar.

Die Partizipation ist einerseits aus Perspektive der Institution und andererseits aus Sicht der Bürgerinnen zu sehen und besitzt verschiedene Abstufungen der Einbindung, wie in Abb. 1 in der "Partizipationspyramide"³ deutlich wird:

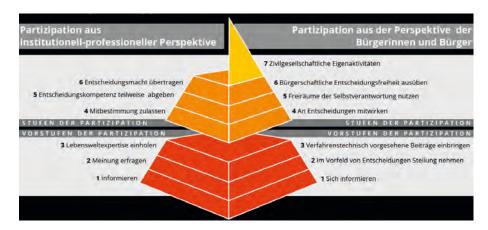


Abb. 1: Sigrid Riese "Partizipationspyramide" (2014)

Während die Vorstufen der Partizipation – "sich informieren" – zum Bildungsauftrag von Bibliotheken gehört und "die Meinung erfragen", in fast allen Bibliotheken regelmäßig erfolgt, wird Mitbestimmung oder gar die Übertragung

³ Aus Straßburger, Gabi; Rieger Judith (Hrsg.) (2014): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim Basel: Beltz Verlag, S.232, http://www.partizipationspyramide.de/.

von Entscheidungsmacht bislang kaum oder gar nicht umgesetzt. In einem kritischen Beitrag zur Partizipation konstatieren Susanne Walz und Christian Luchmann, dass Beteiligung nicht nur Mitentscheidung bedeutet. Sie berichten über ihre Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen Beteiligungswünschen und Ansprüchen.

In der Wissenschaft wird ebenso verstärkt auf Partizipation gesetzt, hier unter dem Label "Citizen Science". Der Wissenschaftsrat empfiehlt in einem Positionspapier von 2021 den Dialog und Partizipation, auch von Laienwissenschaftlerinnen, zu ermöglichen.4 In Citizen-Science-Projekten bearbeiten Bürgerwissenschaftlerinnen und Wissenschaftlerinnen gemeinsam die verschiedensten Forschungsthemen.⁵ Die Diversität der Inhalte variiert hier gleichermaßen wie der Grad der Einbindung: Die Bürgerwissenschaftlerinnen sammeln Daten, laden Fotos oder Beiträge in einer App hoch, sammeln Proben, digitalisieren oder sind an der Auswertung und Veröffentlichung beteiligt. Auch Bibliotheken beteiligen sich zunehmend an Citizen-Science-Projekten oder initiieren diese. Eine aktuelle Publikation⁶ liefert eine Anleitung vor allem für wissenschaftliche Bibliotheken zur Projektplanung und Durchführung sowie zum Umgang mit Forschungsdaten in diesem Kontext auf. Übergeordnet ist Citizen Science als eine Form der Wissenschaftskommunikation einzuordnen, die das Potenzial besitzt, Transparenz und Offenheit in der Wissenschaft zu fördern. Eva Bunge analysiert in ihrem Beitrag "Science and the Smart Citizen" die Schnittmengen von Open und Citizen Science und zeigt auf, dass Citizen Science ein Werkzeug im Baukasten der Smart Library sein kann. An einigen Bibliotheken, wie beispielsweise der Sächsischen Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden, wird Citizen Science aktiv gefördert und betrieben. In seinem Beitrag zu "Citizen Science City" liefert Jens Bemme von der SLUB ein Plädoyer für Bibliotheken als Antreiberinnen des digitalen Wandels.

⁴ Siehe https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/9367-21.pdf, S.10.

⁵ Eine Übersicht der deutschen Citizen-Science-Landschaft findet man auf der Plattform "Bürger schaffen Wissen": https://www.buergerschaffenwissen.de/.

⁶ Siehe LIBER Citizen Science Working Group (2021): Citizen Science Skilling for Library Staff, Researchers, and the Public, Part of the four part book series: Citizen Science for Research Libraries – A Guide, https://doi.org/10.25815/hf0m-2a57.

Tabea Klaus zeigt in ihrem Beitrag, der auf einer im Rahmen ihrer Masterarbeit durchgeführten Fallstudie basiert, dass Citizen Science zahlreiche, große und kleine Anwendungsmöglichkeiten auch für Öffentliche Bibliotheken bietet. Ursula Georgy hingegen sieht Bibliotheken als Urban Hubs an, die ihre engen Kontakte zu Kundinnen für innovative Partizipationsprozesse nutzen können.

Im übergeordneten Kontext der Smart City besitzen Bibliotheken als öffentliche Einrichtungen somit eine wichtige Rolle, aber wie ist diese auszudefinieren und zu erfüllen? Sophia Paplowski stellt sich in ihrem Aufsatz die Frage: Welchen Platz haben Bibliotheken in Smart Cities? Sie stellt dabei fest, dass viele Trendthemen der Smart-City-Projekte bereits seit Jahren von Bibliotheken angeboten werden und liefert dafür zahlreiche (internationale) Best-Practice-Beispiele. Noah Regenass zeigt in seinem Beitrag ein konkretes Projekt, nämlich den "Smart City Hub "metrobasel digital" der Universitätsbibliothek Basel. Sybille Bauriedl und Anke Strüver betrachten in ihrem Artikel "Das Städtische und das Smarte: Raumproduktionen in der digitalisierten Stadt" die Utopie einer Smart City kritisch. Insbesondere bezogen auf die Aspekte der Urbanisierung digitaler Technologien, der Digitalisierung in Städten und der Globalisierung von Smart City-Visionen beleuchten sie die sozialräumlichen und politischen Folgen, die dieses Konzept hat.

Technologien sind weiterhin ein zentraler Bestandteil der Smart Libraries und der Smart City. Dieses Thema hat in dieser pandemiegeprägten Zeit nicht nur zusätzlich an Relevanz gewonnen, sondern ist zur Notwendigkeit für anschlussfähige Serviceangebote geworden. Vor allem in den letzten Jahren ist die Digitalisierung, bedingt durch die Pandemie beispielsweise von Arbeitsprozessen rasch vorangeschritten. Doch kann diese, teilweise unfreiwillige, Entwicklung auch nachhaltig implementiert werden? Jasmin Vogel erläutert in ihrem Beitrag am Beispiel des EU-Projektes smARTplaces, wie Digitalität als transformative Kraft für einen nachhaltigen Wandel in Kulturinstitutionen dienen kann. Aber auch die technologische Innovation als Transformationskraft entfaltet weiterhin Relevanz, wie Stefanie Schreiber in ihrer Analyse der Einsatzmöglichkeiten digitaler Zwillinge in wissenschaftlichen Bibliotheken demonstriert.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, mit diesem Sammelband den Diskurs zur Smart Library zu bereichern sowie neue Ansätze und Denkanstöße zu Themen wie Smart City und Citizen Science für Bibliotheken anbieten zu können.

Ihre Herausgeberinnen Linda Freyberg & Sabine Wolf

Literatur

Bürger schaffen Wissen: https://www.buergerschaffenwissen.de/.

- Freyberg, Linda; Wolf, Sabine (Hrsg.) (2019): Smart Libraries. Konzepte, Methoden und Strategien. b.i.t.verlag gmbh: Wiesbaden.
- LIBER Citizen Science Working Group (2021): Citizen Science Skilling for Library Staff, Researchers, and the Public, Part of the four part book series: Citizen Science for Research Libraries A Guide, https://doi.org/10.25815/hf0m-2a57.
- Straßburger, Gabi; Rieger Judith (Hrsg.) (2014): Partizipation kompakt Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim Basel: Beltz Verlag, S.232, http://www.partizipationspyramide.de/.
- Wissenschaftsrat (2021): Wissenschaftskommunikation. Positionspapier, https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/9367-21.pdf.



Foto: Ina Gecke

Dr. Linda Freyberg ist promovierte Kulturwissenschaftlerin. Zur Zeit ist sie als Wissenschaftlerin am UCLAB der Fachhochschule Potsdam sowie am Museum für Naturkunde Berlin tätig. Sie forscht und publiziert zu den Themen: Semiotik, Ikonizität, Wissensorganisation, Visualisierung sowie Open und Citizen Science. Darüber hinaus ist sie Redakteurin der Zeitschrift LIBREAS.Library ideas und Dozentin mit den Schwerpunkten Visualisierung, Smart Libraries und Augmented Reality unter anderem an der FH Potsdam und dem ZBIW der TH Köln.

ORCID: 0000-0002-4620-7571 Kontakt: linda.freyberg@gmx.de



Sabine Wolf (Dipl.-Bibl. FH). Bis Sept. 2017 war sie als Projektkoordinatorin an der FH Potsdam u. a. im Bereich der beruflichen Fernweiterbildung und für das BMWi-Forschungsprojekt "mylibrARy – Augmented Reality in Bibliotheken" zuständig. Als Sachgebietsleitung für die Aus- und Weiterbildung bei der Stadtbibliothek Berlin-Mitte hat sie bis Juli 2021 die Ausbildung um agile Methoden erweitert.

Ihre derzeitigen Interessensgebiete sind die Rolle der Bibliotheken im Smart-City-Kontext und Agilität in Bibliotheken. Sie gibt anwendungsorientierte Seminare zu agilen Methoden und ausbildungsrelevanten Themen. Im Frühjahr 2022 erscheint der 2. Band der "Smart Libraries" bei b.i.t. online, deren Mit-Herausgeberin sie ist.

Kontakt: sabine.wolf-xyz@web.de

Sabine Wolf: Aktualisierung Smart Map

Als wir vor über zwei Jahren die erste Smart Map erstellten, fußte diese noch auf den bekannten drei Säulen Technik, Ort und Kooperation. Wir, Linda Freyberg und ich, hatten diese im Laufe unseres "mylibrARy"-Projekts an der FH Potsdam und den anschließenden Seminaren und Workshops bei Gesprächen mit Teilnehmenden identifiziert. Immer wieder spielten die drei Säulen eine besondere Rolle bei der Bibliotheksplanung. Die erste Definition einer Smart Library las sich demnach noch wie folgt:

"Eine Smart Library zeichnet sich durch einen hohen Anwendungsgrad moderner (Informations-)Technologien aus. Sie ist offen für Kooperationen aller Art und unterstützt proaktiv eine Personalentwicklung im Sinn einer zukunftsfähigen Bibliothek. Diese drei Kennzeichen – Technologie, Kooperation und Personalentwicklung – sind eingebettet in eine agile Bibliotheksentwicklung und werden ergänzt durch die Partizipation von Nutzerinnen und Nutzern. Ausgestattet mit einer Informationsinfrastruktur und einer entsprechenden Möblierung bietet sie diesen eine Aufenthaltsqualität, die das Lernen unterstützt und die Bibliothek als Treffpunkt etabliert."

Alles Aussagen, die sicherlich auch heute noch große Zustimmung erfahren. Aber seit dieser ersten Version hat sich – besonders, aber nicht nur durch Corona – für die Bibliotheken und die Bibliotheksmitarbeiterinnen einiges verändert, was natürlich auch Auswirkungen auf die vorliegende Neufassung der Smart Map und damit auch auf eine Definition der Smart Library hat. Neben den drei bekannten Säulen einer Smart Library – Technik, Kooperation/Partizipation und Ort – haben sich mit der vorliegenden Version nun auch die Säulen Personal und Innovation etabliert. Inhaltlich tauchen in der vorliegen-

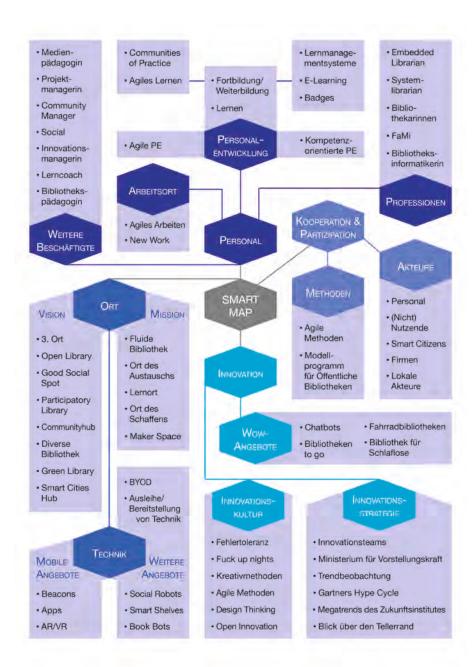
¹ Wolf, Sabine (2019): Definition einer Smart Library und Erläuterung der Smart Map. Ein State-of-the-Art-Ansatz. In: Smart Libraries. Konzepte, Methoden und Strategien. Wiesbaden: b.i.t Verlag, S. 21 ff.

den Version jetzt z. B. mehr Begrifflichkeiten rund um das Thema Agilität auf. Neu sind auch die Verzweigungen im Bereich der Innovation, auch der Ort hat mit Vision und Mission eine neue Verzweigung erfahren. Nachfolgend werden einige wesentliche Neuerungen erläutert.

Im Frühjahr 2020 traf Corona die Bibliothekswelt hart: Bibliotheken mussten plötzlich geschlossen, Veranstaltungen abgesagt werden und Kundinnen standen wochenlang vor verschlossenen Türen. Doch die Schockstarre war schnell überwunden. Neue Veranstaltungsformen für die Kundinnen und Kunden etablierten sich, Lesungen wurden per Zoom angeboten. Einige Bibliotheken lieferten, ähnlich wie Buchhandlungen auch, die Medien per Fahrrad zur Kundin nach Hause oder händigten als "Bibliothek-to-go" vor Ort fertig gepackte Medientaschen aus. Da aufgrund der Corona-Bestimmungen aber nicht alle Kolleginnen vor Ort in der Bibliothek sein durften, ging ein Teil der Beschäftigten im Homeoffice ihrer Tätigkeit nach. Womit wir gleich beim ersten Punkt, dem **Personal** sind: Kann sich aus der Not-Lösung auf Dauer ein New Work-Modell für die Zukunft herausbilden?

Jein. Nicht alle Tätigkeiten lassen sich so einfach ins Homeoffice verlagern, schließlich macht einen Großteil des Berufs der Kundenkontakt aus. Doch lohnt es sich darüber nachzudenken, ob in Zukunft nicht zumindest ein Teil der Arbeit flexibler und mehr im Sinne der Mitarbeiterinnen umgesetzt werden kann. Aber Achtung: New Work bedeutet mehr als nur den Home-Office-Platz, es geht dabei auch um sinnstiftende Arbeit!

Bleiben wir beim Personal. Hier hat der Zweig der Personalentwicklung mit dem Unterpunkt des Lernens eine Veränderung erfahren: Nicht nur für die Kundinnen wurden die bisherigen Veranstaltungsformate ins Digitale transformiert, auch die bisherigen Präsenz-Weiterbildungen für die Mitarbeiterinnen wurden zu digitalen Angeboten umgewandelt und einige Bibliotheken nutzten so dank Zoom und Co. die unfreiwillige Schließzeit für die Weiterbildung des Personals. Erfreulich wäre es darum, wenn alle diese Ansätze jetzt in die Nutzung einer Lernplattform münden würden, wo benötigte Inhalte jederzeit abrufbar wären, Weiterbildung anlassbezogen in Anspruch genommen werden könnte und durch Anreize wie Badges (Mikrozertifikate) unterstützt werden würde. Als neues Schlagwort kommt hier das Themenfeld des agilen Lernens



ins Spiel. Der gemeinsame Austausch und das kontinuierliche voneinander Lernen kennzeichnet diese neue Lernform aus, aus der wiederum die Communities of Practice entstehen können. Ein Artikel zu diesem Themenfeld findet sich in diesem Band. Zusammenfassend zu diesem Punkt bleibt also zu vermerken, dass eine Smart Library weniger eine reagierende bis passive Haltung bei Einschnitten zeigt. Im Gegenteil: Sie agiert proaktiv auf mögliche Veränderungen und wandelt so mögliche Bedrohungen in Chancen um.

Schauen wir uns als nächstes die Säule der **Innovation** an: Während Design Thinking als eine agile Methode schon länger erfolgreich zur Planung von neuen Bibliotheken eingesetzt wird, werden seit geraumer Zeit weitere Methoden wie Scrum und Kanban in Bibliotheken angewendet. Darüber hinaus kann auch Open Innovation mit dem Lead-User-Ansatz für Bibliotheken ein spannender Ansatz sein, wenn es darum geht, sich kundenorientiert aufzustellen, wie in diesem Band näher erläutert wird.

Wünschenswert wären auch Innovationsteams oder die Stelle eines Innovationsmanagers, die Trends durch Instrumente wie dem Gartners Hype Cycle oder den Megatrends des Zukunftsinstituts aufspüren. Und wäre es nicht schön, wenn es, ähnlich wie in den Niederlanden, auch in Deutschland ein "Ministerium der Vorstellungskraft" geben würde?

Unter den **Wow-Angeboten** finden sich dieses Mal nicht unbedingt Ideen, die es so noch nie gab, sondern eher Angebote, die aufzeigen, wie auch in der im Moment sehr herausfordernden Zeit eine Brücke zur Nutzerin geschlagen werden kann. Um die 2000er Jahre tauchten die ersten Chatbots im Bibliothekswesen auf, doch leider konnten sich Ascademicus, Stella und Co. nicht auf Dauer etablieren. Nun ist zumindest der erste wieder zurück! Bei den Stadtbüchereien Düsseldorf ist mit der Eröffnung der neuen Zentralbibliothek der Einsatz eines solchen digitalen Kundenservices geplant. Auch die Bibliothek für Schlaflose der Stadtbibliothek Stuttgart ist nicht mehr so neu, trotzdem überzeugt der Service, ähnlich wie die bereits erwähnte Bibliothek-to-go, gerade vor dem Hintergrund, Nutzerinnen rund um die Uhr einen Zugang zur Literatur zu ermöglichen, immer noch. Ein anderes Konzept verfolgen hingegen die Fahrradbibliotheken (Friedrichshain-Kreuzberg "BiboBike" und "FaBio der Stadtbibliothek Mannheim), die direkt zu den Menschen in die Parks kommen.

Die Säule des **Ortes** wurde mit diesem Band erstmals in die Zweige Mission und Vision untergliedert, da mit der Aktualisierung weitere Ausprägungen hinzugekommen sind, die eine neue Untergliederung aus Gründen der Eindeutigkeit notwendig erscheinen ließen.

Zur Erinnerung: Eine Mission steht für den Zweck der Institution, den Beitrag, den sie für ihre Kundinnen leisten will, die einzelnen Schritte, die für das Erreichen der Vision notwendig sind, während die Vision selbst ein realisierbares Zukunftsbild der Institution darstellt. Genau hier passt auch der unter Vision dargestellte Zweig des Smart Cities Hubs hinein. Im Kontext einer Smart City schafft eine Smart Library somit nicht nur ein Bewusstsein für das Konzept der Smart City, sondern sie verbindet darüber hinaus - als Hub - die Akteurinnen der Smart City miteinander. Sie unterstützt sie durch eine Infrastruktur und befähigt die Bürgerinnen sich als Smart Citizens aktiv an Aktionen zum Thema Smart City zu beteiligen und damit wiederum selbst zu Akteurinnen zu werden. Ansätze dazu zeigt beispielsweise die Chula Vista Library, San Diego, bei der ein "Smart City Education Center" untergebracht ist. Hier können Schülerinnen u. a. zu Themen wie erneuerbaren Energien oder Sonnenenergie mehr erfahren.² Die Linden Library in Columbus Ohio, fungiert als Smart Mobility Hub und stellt im Rahmen des Smart Mobility Projekts Bewohnerinnen verschiedene umweltfreundliche Fortbewegungsmöglichkeiten zur Verfügung.³ ⁴ Auch zu diesem Thema hält der Band mehrere Artikel bereit.

Wenn wir jetzt all die neuen, unterschiedlichen Ansätze einer Smart Library zusammenfassen, dann leitet sich daraus die Notwendigkeit einer neuen Definition ab:

"Eine Smart Library zeichnet sich durch ein hohes Maß an Agilität aus. Durch ein strategisches Innovationsmanagement, den Rückgriff auf die ihr zur Verfügung stehenden Instrumente und die Anwendung partizipativer Methoden ist sie in der Lage Veränderungen anzunehmen und diese schnell und zu ihrem

² Siehe http://newsroom.sdge.com/community/smart-city-education-center-opens-chula-vis-ta-library-teach-children-about-energy

³ Siehe https://smart.columbus.gov/projects/smart-mobility-hubs

⁴ Mehr zum Thema Smart City im Schwerpunkt der Buch und Bibliothek, Ausgabe August/September 2020.

Vorteil umzuwandeln. Dieser Ansatz wird durch ein Personal unterstützt, welches auf verschiedene Methoden des Lernens zurückgreifen kann. Ebenso wie den Kundinnen stehen ihm dazu moderne (Informations-)Technologien zur Verfügung. Lernen und Austausch können sowohl vor Ort stattfinden als auch virtuell. Eine Smart Library spielt eine aktive Rolle bei Stadtentwicklungskonzepten wie der Smart City und ermuntert Bürgerinnen selbst zu Smart Citizens zu werden."

Literatur- und Quellenverweise

Smart City Education Center Opens at Chula Vista Library to Teach Children About Energy Efficiency, Renewable Energy (2017): http://newsroom.sdge.com/community/smart-city-education-center-opens-chula-vista-library-teach-children-about-energy

Smart Mobility Hubs (o. J.): https://smart.columbus.gov/projects/smart-mobility-hubs

Wolf, Sabine (2019): Definition einer Smart Library und Erläuterung der Smart Map. Ein State-of-the-Art-Ansatz. In: Smart Libraries. Konzepte, Methoden und Strategien. Wiesbaden: b.i.t Verlag.

Methoden

Smart werden durch agiles und partizipatives Lernen – ein Methodenüberblick

SABINE WOLF

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass wir in einer VUCA-Welt leben, einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Viele Angebote, die wir unseren Kundinnen bis dato selbstverständlich offerieren konnten, wie Lesungen oder die Nutzung der Bibliothek als Arbeitsort, waren plötzlich nicht mehr möglich. Wir sahen uns vor die Herausforderungen gestellt, uns und unsere Angebote neu zu definieren. Dies gelang auch vielen Bibliotheken: Gerade mit Hilfe von neuen, agilen Methoden konnten sie diesen Herausforderungen begegnen. Auch die Fähigkeit kreativ nach Lösungen zu suchen hilft. Der vorliegende Artikel erläutert, warum Kreativität für Agilität unabdingbar ist und stellt darauf aufbauend unterschiedliche Methoden des agilen Lernens vor.

Bereits in der Definition der Smart Library von 2019 kommt zum Ausdruck, dass Personalentwicklung für die Bibliothek der Zukunft eine bedeutende Rolle spielt, auch Agilität wird hier erstmals erwähnt. Zwar noch nicht explizit im Zusammenhang mit Iernendem Personal, aber zumindest im Kontext der Bibliotheksentwicklung.¹

Doch warum ist die Notwendigkeit für agiles Lernen gegeben? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den agilen Methoden und dem agilen Lernen? Und welche Rolle spielt Kreativität dabei?

Kreativität bildet den Grundstock des agilen Lernens, denn kreativ zu handeln beinhaltet "[...] die Bereitschaft, Probleme und Aufgaben auf innovative bzw. ungewohnte Art zu lösen. Kreative Personen [...] halten einzeln, im Team

Wolf, Sabine (2019): Definition einer Smart Library und Erläuterung der Smart Map. Ein Stateof-the-Art-Ansatz. In: Smart Libraries. Konzepte, Methoden und Strategien. Wiesbaden: b.i.t Verlag. S. 21 ff.

oder z. B. mit dem Kunden Ausschau nach innovativen Lösungen."² Kreativität leitet sich vom lateinischen Wort "creare", erschaffen, ab und gliedert sich in die ästhetisch-künstlerische und in die angewandte Kreativität, welche sich wiederum in den kreativ-intuitiven und den analytisch-systematischen Zweig aufgegliedert.³ Die Worte "analytisch" und "systematisch" zeigen, dass Kreativität auf planvollem Vorgehen basiert und durch verschiedene Kreativitätstechniken und -methoden getriggert werden kann.

Kreativitätsmethoden und Kreativitätstechniken unterscheidet MIchael Luther wie folgt: "Kreativitätstechniken sind Denkwerkzeuge, die meist nur in einer einzigen Prozessphase zum Einsatz kommen und ein eindeutig abgegrenztes Arbeitsprofil' besitzen". Kreativitätsmethoden hingegen sind "[...] mehrstufige Strategien, die in mehreren Phasen des kreativen Prozesses zum Einsatz kommen [...] und als Werkzeug ,den kreativen Prozess in seiner Gesamtheit oder zumindest mehrere Phasen davon abbilden."4 Diese Unterscheidung ist wichtig, wenn nachfolgend von Techniken und Methoden gesprochen wird. Beispiele für Kreativitätstechniken sind z. B. das Brainstorming oder die SWOT-Analyse⁵. Ein Beispiel für eine Kreativitätsmethode ist Design Thinking. 6 Der Nachteil der Techniken: Um kundinnenorientierte Services zu entwickeln, eignen sie sich nicht, da weder Zielgruppen einbezogen werden noch in einem iterativen Verfahren eine kontinuierliche Annäherung an die Kundinnenwünsche geschieht. Auch die Teamarbeit wird bei der Anwendung der Kreativitätstechniken nicht reflektiert. Und um beim Thema zu bleiben: Lernprozesse werden nicht unterstützt. Kreativitätstechniken können jedoch die Aufgeschlossenheit gegenüber Kreativität und neuen Problemlösungsstra-

Pastoors, Sven (2018): Kreativität. In: Becker, Joachim H.; Ebert, Helmut; Pastoors, Sven (Hrsg.): Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen: 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf. Berlin: Springer. S. 82.

³ Vgl. Pastoors, Sven (2018): Kreativität. S. 82.

⁴ Luther, Michael (2013): Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden. Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und zum Ideen-Profi werden. Bonn: managerSeminare Verl. S. 345.

⁵ SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threads.

⁶ In "Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten..." stellt Michael Luther zahlreiche bekannte und weniger bekannte Kreativitätstechniken und -methoden vor und erläutert deren Anwendung im Rahmen des von ihm entwickelten IDEALOGs.

tegien fördern. Sie bilden daher eine wichtige Grundlage für agiles Denken und Lernen.

Agilität definiert der Duden wie folgt: "[V]on großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig." Stellen wir den Begriff in einen wirtschaftlich-organisatorischen Bezug, so ist "Agilität [...] die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen." Eng mit dem Begriff "agil" verwoben ist das "Mindset". Es steht für die innere Haltung, wie jemand denkt, fühlt und handelt. Auch hier gehört die Flexibilität dazu und wird um die stetige Reflexion der eigenen Verhaltensweisen ergänzt.

Weitere Kennzeichen eines agilen Mindsets sind u. a.:

- Fehler werden als Lernchance verstanden
- "Lernen" macht genauso viel Freude wie "Können"
- Perfektion wird nicht von Anfang an gefordert
- Der Kundennutzen steht im Fokus
- Kollektive Intelligenz schlägt Einzelleistungen¹⁰

Werte, Prinzipien, Methoden und Techniken bilden die Bausteine des agilen Projektmanagements: "Agile Werte bilden das Fundament, agile Prinzipien basieren auf den agilen Werten und bilden Handlungsgrundsätze, agile Techniken sind konkrete Verfahren zur Umsetzung der agilen Prinzipien, agile Methoden geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement." Das Fundament der agilen Werte wurde durch das 2001 u. a. von

⁷ Agilität (o. J.). Duden Redaktion. https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Agilit%C3%A4t

⁸ Bendel, Oliver (o. J.): Agilität. http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882]

⁹ Vgl. Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, die Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer. S. 5 ff.

¹⁰ Vgl. Kaspar, David (2019): Agiles Mindset. https://www.lead-agile.ch/de/digital-leadership/agile-methoden/agiles-mindset/

¹¹ Haufe Online Redaktion (o. J.): Agile Methoden. https://www.haufe.de/personal/hr-manage-ment/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html.

den Software-Entwicklern Ken Schwaber und Jeff Sutherland "Agile Manifest" ("Agile Manifesto") konkretisiert:

- Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- 2. Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- 3. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung
- 4. Die Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans. 12

Eine genauere Darlegung dieser vier Werte findet sich in den zwölf agilen Prinzipien.¹³

Zusammengefasst lässt sich Agilität auf die folgenden fünf Aspekte herunterbrechen:

- 1. Eine proaktive Herangehensweise an Veränderungen, die von außen auf die Institution einwirkt (Veränderungsbereitschaft)
- 2. Ein offener Austausch, aus dem ein Lernprozess erwächst
- 3. Eine Bereitschaft und Förderung der Selbstorganisation und Eigenverantwortung
- 4. Mit iterativen Prozessen soll eine stetige Verbesserung angestrebt werden
- 5. Eine Verankerung der Zusammenarbeit mit der Kundin

Im Vergleich mit der eingangs vorgestellten Definition von Kreativität fällt auf, dass der Umgang mit Veränderung, der offene Austausch untereinander und mit der Kundin, auch bei Agilität Verwendung finden, hier also eine Schnittmenge besteht. Daraus folgt, dass Kreativmethoden und -techniken den Boden für agile Methoden und in Folge für ein agiles Lernen bereiten können.

Aber was heißt es eigentlich, "etwas zu lernen"? Und wie unterscheidet es sich vom "agilen Lernen"? "Unter Lernen versteht man den absichtlichen (intentionales Lernen) und den beiläufigen (inzidentelles und implizites Lernen),

¹² Beck, Kent et.al (2001): Manifesto for Agile Software Development. http://agilemanifesto.org.

¹³ Mehr dazu in Beck, Kent et al (2001).

individuellen oder kollektiven Erwerb von geistigen, körperlichen, sozialen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten."¹⁴ Lernen geht immer mit einer Verhaltensänderung einher, bedingt aber einer vorhergehenden Reflexion und einer Auswertung:

Interessant ist der Bezug des Lernens und der Rolle der Lehrperson zu den Lerntheorien des Konstruktivismus und des Konnektivismus. Im Konstruktivismus "[...] besteht die Aufgabe einer Lehrperson nicht darin, Wissen zu vermitteln, sondern die Lernenden durch ein ausgewogenes Maß an Instruktion in ihrem individuellen Lernprozess zu unterstützen. Die Lernenden sollen sich mit den Lerninhalten selbständig auseinandersetzen [...]"¹⁵ Bereits hier sind Lehrende mehr in einer Coach-Funktion zu sehen.

Die noch junge Lerntheorie des Konnektivismus beschreibt Stangl wie folgt: "Inhaltlich baut der Konnektivismus auf dem Konstruktivismus auf, geht aber davon aus, dass Wissen sozial generiert wird, also in einem Netzwerk von Menschen, Institutionen, Communities [...]. Ein Lehrender ist prinzipiell nicht nötig, allenfalls obliegt ihm die Aufgabe, Netzwerke für eine Kommunikation ohne Hierarchien zu ermöglichen." Sauter et al. sprechen hier auch von einem Mentor, der u. a. Feedback gibt, aktiv zuhört und berät. Laut Siemens, der den Begriff des Konnektivismus geprägt hat, werden Lerntheorien wie der Kognitivismus oder der Behaviorismus den Veränderungen in der Gesellschaft und der Wirtschaft nicht mehr gerecht. Die Halbwertzeit des Wissens, wie auch die Art des Lernens und der Kommunikation, haben sich verändert, daraus hat sich in der Folge diese Lerntheorie entwickelt. Dieser theoretische Hintergrund muss bei der Umsetzung von passenden Lernangeboten beachtet werden.

¹⁴ Lernen (o. J.): Paedagogik.at-Eintrag. www.paedagogik.at/lexikon/lernen.

¹⁵ Höhne, Sebastian (o. J.): Konstruktivismus. Lernpsychologie. http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/konstruktivismus.

¹⁶ Stangl, Werner (2021): Konnektivismus. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. https://lexikon.stangl.eu/2268/konnektivismus.

¹⁷ Vgl. Sauter, Werner; Sauter, Simon. (2013). S. 62.

¹⁸ Vgl. Sauter, Werner; Sauter, Simon. (2013). S. 62.

Fassen wir zusammen: Der Konnektivismus bildet die lerntheoretische Grundlage für das agile Lernen. Er zeichnet sich durch ein "gemeinsames Lernen" in einem Netzwerk aus. Die Lernenden unterstützen einander, generieren gemeinsam neues Wissen und lernen dadurch. Dieses Lernen beinhaltet in Folge auch soziales Lernen.

Gehlen-Baum definiert den agilen Lernansatz wie folgt: "Ein agiler Lernansatz muss den Lernenden ins Zentrum des Lernprozesses stellen und hierbei die Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation zugrunde legen." ¹⁹ Materialien, mit denen gelernt wird, werden selbstbestimmt ausgewählt. Das Lernen ist darüber hinaus bedarfsorientiert, Stichwort 'Learning on demand', und Lernen, Übung und Praxis stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. "Individuelles und Gruppenlernen befinden sich in einer Wechselwirkung. Auf der einen Seite findet Lernen immer individuell statt, weil das neue Wissen nur in ein im Gehirn existierendes Wissenssystem eingebaut werden kann. [...] Auf der anderen Seite wird das neue Wissen überwiegend durch soziale Interaktion angeregt und geschaffen."²⁰

Dies geschieht besonders in Lerngemeinschaften, wie den "Communities of Practice". "Die Community of Practice (CoP) ist eine praxisbezogene Gemeinschaft, die es den Mitgliedern ermöglicht, vorhandenes Wissen zu teilen und gemeinsam neues Wissen zu erarbeiten." Sie […] entstehen aufgrund eines gemeinsamen Unterfangens, sind auf gegenseitiges Engagement angewiesen und greifen auf ein miteinander geteiltes Repertoire an Routinen und Artefakten zurück.²¹

Die Organisation steckt die Rahmenbedingungen für das Lernen. Zur Verfügung stehende finanzielle und zeitliche Ressourcen, die Infrastruktur zur Kollaboration, also für das "Social Workplace Learning", bis hin zu einem ermutigenden Klima, müssen von ihrer Seite aus unterstützt werden. Darüber hinaus existiert eine Abstimmung zwischen den Lernzielen der Einzelnen und den

¹⁹ Gehlen-Baum, Vera; Illi, Manuel (2019): Lern doch, was du willst! Agiles Lernen für zukunftsorientierte Unternehmen. Norderstedt: Books on Demand. S. 22.

²⁰ Franken, Rolf; Franken, Swetlana (2020): Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Zeitalter: Mit Fallstudien und Praxisbeispielen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 189.

²¹ Vgl. Sauter, Werner; Sauter, Simon (2013). S. 217.

Unternehmenszielen. Das Erreichen dieser Ziele wird durch eine Lernbegleiterin unterstützt.²² Einer Organisation bieten sich z. B. folgende Vorteile, wenn sie das Gruppenlernen unterstützt:

- Individuelles Wissen allein kommt der Institution nicht im vollen Umfang zugute. Wird das Wissen aber in einer Gruppe geteilt, profitieren die Gruppenmitglieder vom Wissen der anderen, neue Sichtweisen und Perspektiven entstehen.
- Lernen in Gruppen verbessert auch das soziale Lernen. Unterschiedliche Standpunkte werden ausgetauscht, die Meinungsvielfalt sorgt für eine tolerante Haltung, Missverständnisse entstehen erst gar nicht.
- Sind die Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen, so wirkt eine CoP dem Silo-Denken entgegen.²³

Diese Vorteile treten laut Franken et al. nur dann zutage, wenn es gemeinsame Ziele, z. B. in Form einer Vision, eines Mission Statements o. ä. gibt, wenn die sozialen Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit, Empathie, Offenheit etc. einen gewissen Reifegrad aufweisen und eine konstruktive Feedbackkultur vorliegt. "Für das Vorbeugen [dieser] negativen Auswirkungen und Unterstützung von positiven Effekten des Lernens in Gruppen"²⁴ empfehlen sie daher die Anwendung von agilen Methoden, wie nachfolgend beschrieben.²⁵ Allen Methoden gemein ist, dass sie für die Planung von zielgruppengerechten Lernangeboten herangezogen, für das Lernen selbst und besonders für das soziale und partizipative Lernen in Betracht gezogen werden können.

²² Gehlen-Baum, Vera; Illi, Manuel (2019). S. 23 ff.

²³ Vgl. Franken, Rolf; Franken, Swetlana (2020). S. 190 ff.

²⁴ Vgl. Franken, Rolf; Franken, Swetlana (2020). S. 194.

²⁵ Für weiterführende Informationen zu den Methoden bzw. Techniken und den genauen Abläufen empfiehlt es sich, Fachliteratur zu lesen, ein passendes Seminar zu besuchen oder eine externe Trainerin zu engagieren, die in die Techniken und Methoden einführt.

Agile Lernmethoden

Brown Bag Meetings

Die Verquickung von Mittagspause und Austausch bietet das Brown Bag Meeting. Der Name ist angelehnt an die in den USA üblichen, braunen, mit Mittagessen gefüllten Papiertüten. Da die Treffen auf die Zeit der Mittagspause reduziert sind, werden die Themen entsprechend schnell angesprochen. Kenton unterscheidet vier Typen: "seminar, small group, combination, and the social meeting" und erläutert sie wie folgt: Beim "social meeting" liegt der Schwerpunkt darin, einander (beruflich) kennenzulernen und so einen Gruppenzusammenhalt herzustellen. Beim "seminar" spricht eine eingeladene Expertin über ein Thema, im Anschluss an den Vortrag können Fragen an die Expertin gestellt werden. Der Typus "small group" ist eher an einen Workshop angelehnt, bei dem jede Teilnehmerin Fragen an die Gruppe der Anwenderinnen stellt, die von der Gruppe beantwortet werden. Der Typ "combination" ist eine Mischung der vorhergehenden Arten, bei dem eine eingeladene Rednerin in das Thema einführt und das Thema dann innerhalb kleinerer Gruppen diskutiert und deren Ergebnisse wieder in die Großgruppe zurückgegeben werden.

Business Model Canvas

Auch das BMC ist eine Methode, die durch Iteration eine stetige Verbesserung anstrebt. Es kommt dann zum Einsatz, wenn es um die Gründung eines neuen Geschäftsmodells geht und besteht aus den folgenden Bausteinen:

- Kundinnensegmente: Wen wollen wir mit unserem Angebot erreichen?
- Wertangebot: Welchen Wert stellt unser Angebot für diese Kundinnengruppe dar?
- Kanäle: Wie erreichen wir unsere Kundinnen?
- Kundinnenbeziehung: Wie k\u00f6nnen wir Kundinnenbeziehungen aufbauen und pflegen?
- · Einnahmequelle: Was darf unser Angebot kosten?
- Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen werden benötigt? Räume? Personal?

²⁶ Kenton, Will (2021): Brown Bag Meeting. https://www.investopedia.com/terms/b/brown-bag-meeting.asp.

- Schlüsselaktivitäten: Was müssen wir tun, damit unsere Service-Idee funktioniert?
- Schlüsselpartnerschaften: Mit wem wollen wir zusammenarbeiten, damit unsere Idee erfolgreich ist?
- Kostenstruktur: Mit welchen Kosten ist unser Service verbunden? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten?

Ergebnisse aus dem Design-Thinking-Prozess, wie z. B. der Baustein "Kundensegment" oder das erstellte Kundinnenprofil, (Pains, Gains, Jobs to be done) können auch hier verwendet werden, und dem den Wert, den das zu entwickelnde Angebot verspricht, in Form einer "Value Map", gegenübergestellt werden.²⁷

Design Sprint

Ein Design Sprint dauert fünf Tage, der Inhalt der einzelnen Tage ist vorgegeben, d. h. am fünften Tag liegt ein fertiges Ergebnis vor, das, basierend auf einer Produktidee, in einen Prototyp münden soll.

Die einzelnen Phasen:

- Montag: Das Ziel verstehen, z. B. unter Anwendung einer Customer Journey Map
- Dienstag: Ideen sammeln, z. B. durch Brainstorming
- Mittwoch: Die Richtung entscheiden, Ideen auswählen, die weiterverfolgt werden
- Donnerstag: Prototypen bauen
- · Freitag: Mit Nutzerinnen testen

Design Thinking

Beschrieben werden kann diese Methode mit "Probiere aus und lerne!" Die gemeinsame Arbeit in multidisziplinären Teams, bestehend aus Kundinnen und Mitgliedern einer Institution, steht im Vordergrund. In einem iterativen Prozess wird in einem offenen Austausch versucht herauszufinden, wie den Bedürfnissen der Kundinnen mit welchen Ideen begegnet werden kann.

Die Phasen sind im Einzelnen:

²⁷ Vgl. Gerstbach Ingrid (2018): 77 Tools für Design Thinker. Offenbach: Gabal. 63 ff.

- Verstehen
- 2. Beobachten
- 3. Standpunkt definieren
- 4. Ideen finden
- 5. Prototypen entwickeln
- 6. Testen28

Wie ein kreativer Prozess im Allgemeinen zeichnet sich Design Thinking sowohl durch divergentes als auch konvergentes Denken aus. D. h. wenn der Beginn des Prozesses eher vom divergenten Denken geprägt ist, es also gilt möglichst viele Ideen zu generieren, so ist die nachfolgende Phase des konvergenten Denkens davon geprägt, aus den vielen Ideen, die zur Verfügung stehen, die Ideen auszuwählen, die eine Umsetzung im Institutionskontext erfahren.

FedEx Day oder auch ShipIT-Day

Sich einen ganzen Tag lang nur einem Thema zu widmen, das beinhaltet die FedEx Day-Methode. Die Bezeichnung kommt von der Behauptung FedEx', die Post innerhalb eines Tages zustellen zu können. Die Gruppe ist gemischt, es gibt keine Hierarchien und die reguläre Arbeit darf nicht stören, das Ergebnis soll nach 24 Stunden vorliegen.²⁹ Themenvorschläge werden bereits vorher gesammelt. Der straffe Zeitplan ist zugleich Vor- wie Nachteil dieser Methode und kann zu solch einem Druck führen, dass nicht unbedingt die besten Ergebnisse am Ende erzielt werden. Der Lerneffekt dieser Methode erschließt sich dann paradoxerweise aber wiederum genau darin: Unter Druck gute Ergebnisse einvernehmlich zu erzielen.

Fuck up nights (FUN)

"One learns more from failure than from stories of success"³⁰ ist einer der Gründe hinter dieser 2012 entwickelten Idee. Statt möglicherweise den gleichen Fehler wie andere zu machen, soll das öffentliche darüber Reden genau dies vermeiden. Während sich in der Anfangsphase überwiegend Start-ups an

²⁸ Phasen und Techniken nach Lewrick, Michael (2018): Design Thinking: Radikale Innovationen in einer digitalisierten Welt. München: Beck. S. 51 ff.

²⁹ Vgl. Michel, Anne (2020): Ziel: agil. Freiburg: Haufe. S. 186, S. 245.

³⁰ Fuck up nights. https://www.fuckupnights.com/cities/.

den FUN beteiligten, wenden mittlerweile auch etablierte Unternehmen diese Techniken mit dem Ziel an "[...] Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Beispiele zu zeigen, wie externe Referenten vom Scheitern berichten [...] Anhand dieser Beispiele sollten Referenzen für eine alternative Fehlerkultur und Grundlagen für einen effektiven Umgang mit Fehlern im Unternehmen vermittelt werden.³¹"

Hackathon

Auch wenn das Wort "Hack" es zuerst vermuten lässt: Hackathons (aus "Hack" und "Marathon") haben nicht unbedingt mit der Entwicklung von neuer Software zu tun. Vielmehr widmet sich eine Gruppe gemeinsam und konzentriert und für eine kurze Zeit einem Thema. Die genaue Aufgabenstellung wird erst vor Ort bekannt gegeben, es geht darum "[...] schnell und konzentriert Innovationen zu entwickeln."³²

Lean Coffee

Die Lean-Coffee-Methode vereint die Übersichtlichkeit von Kanban mit der Idee der Brown Bag Meetings. Die Spalten tragen die Überschriften "zu diskutieren", "in Diskussion" und "diskutiert". Die Teilnehmerinnen melden sich vorher zum Lean Coffee mit ihren Themenwünschen an, die zu diskutierenden Themen werden kurz vorgestellt und erfahren durch eine Punktevergabe eine Priorisierung. Ein Timeboxing sorgt dafür, dass Diskussionen nicht ausufern.³³

Lean Startup

Entwickeln, Messen und Lernen sind die drei zentralen Elemente des Lean Startups, auch hier steht die Kundin im Mittelpunkt, auch hier soll anhand der Zusammenarbeit zwischen Institution und Kundin zu einem frühen Zeitpunkt eruiert werden, ob die gute Idee überhaupt die Chance besitzt von den Kundinnen angenommen zu werden. Der Prozess startet mit einer risikoreichen Annahme. Im Bibliothekskontext könnte dies z. B. sein: "Da viele Schülerinnen nicht Iernen wie Präsentationen erstellt werden, sind sie bereit dies in der

³¹ Overlack, Bert (2019): Fuck up: Das Scheitern von heute sind die Erfolge von morgen. Weinheim: Wiley. S. 199 ff.

³² Michel, Anne (2020): Ziel: agil. Freiburg: Haufe. S. 186, S. 244.

³³ Vgl. Michel, Anne. 2020. S. 246 und Salz, Carolin und Pfeffer, Joachim (o.J.): Lean Coffee. https://www.projektmagazin.de/methoden/lean-coffee.

Bibliothek in Form eines Seminars zu erlernen!" Als nächstes wird dazu ein sog. Minimum Viable Product (MVP), ein Produkt, welches nur die Mindestanforderungen besitzt, erstellt. Im vorgestellten Beispiel könnte dies ein Grobkonzept für eine Schulung sein. Das MVP wird mit der Zielgruppe getestet, das Feedback wird analysiert und die Erkenntnisse daraus fließen in die weitere Entwicklung ein. Lean Startup ist quasi Design Thinking auf den Kopf gestellt, da hier mit Produktidee begonnen wird, die im Prozessverlauf dann verfeinert wird. Begleitend zu dieser Methode kann das Business Model Canvas angewendet werden.

Learning Out Loud und lernOS

Learning Out Loud und lernOS basieren beide auf der von John Stepper entwickelten Methode des Working Out Loud. Auch hier tauschen sich die Teilnehmerinnen kontinuierlich aus und geben einander Feedback.

Ein Learning-Out-Loud-Set basiert auf 7 festgelegten Schritten, die kurz und knapp in 7 Wochen zu absolvieren sind: Begonnen wird mit der Formulierung eines Lernziels, dann geht es über zu Planung und Design, Umsetzung und dann erfolgt die Überführung in eine Lernstory. Die 5. Woche ist der Selbstreflexion vorbehalten, die 6. Woche dient der Evaluation und dem Feedback. In Woche 7 werden neue Lernziele definiert. Eine Facilitatorin unterstützt die Gruppe in ihrem Prozess.³⁵

LernOS greift auf die Abläufe von Scrum, wie z. B. die straffe Organisation durch einen Sprint und die Retrospektive zurück. In Woche 0 wird hier mit der Definition eines Lernziels gestartet und es gilt die Schlüsselergebnisse (Objectives und Key Results) zu definieren. Die nachfolgenden Wochen dienen der Erreichung des Ziels. In der 12. und letzten Woche findet der Blick zurück auf die Zusammenarbeit, die Vorstellung des Ergebnisses und die Planung des nächsten Sprints statt. Als methodischer Unterbau dient die Flipped-Classroom-Methode. D. h. im Weekly werden lediglich die bisherigen Ergebnisse

³⁴ Vgl. Gründerplattform: Agile Arbeitsmethoden (o.J.). https://gruenderplattform.de/startup-gruenden/agile-arbeitsmethoden.

³⁵ Vgl. Kühn, Gernot; Marx, Martin (2018): Einführung einer Lernkultur: Learning Out Loud. In: managerSeminare, Heft 249, Dezember 2018, S. 72 ff.

besprochen. Visuelle Unterstützung bietet das an das Business Model Canvas angelehnt lernOS Canvas.³⁶

Open Innovation

Bei Open Innovation wird über die Grenzen einer Institution hinaus innoviert. Unterschiedliche, externe Akteurinnen vernetzen sich z. T. global und arbeiten kollaborativ und internetgestützt zusammen, um als Ideengeber oder Innovationsumsetzer zu fungieren. Der Innovationsgedanke geht von Produkten über Services bis hin zu Strategien. Externe Akteurinnen können neben Kundinnen und Angehörigen von Forschungseinrichtungen auch Akteurinnen des gleichen Geschäftsfeldes sein. Bei der Umsetzung und Vernetzung helfen Innovationswettbewerbe, Innovationsmarktplätze (Innovationsplattformen) und Innovations-Communities. Eine besondere Rolle kommt der Lead Userin zu. Mit der Einbindung der Lead Userin wird eine Nutzerin ausgewählt, die "[...] sich durch Anforderungen/Erwartungen an ein Produkt oder einer Dienstleistung aus[zeichnet], die bisher noch durch kein existierendes Marktangebot erfüllt [wurde], jedoch zu einem späteren Zeitpunkt (sehr wahrscheinlich) die Bedürfnisse eines relativ großen Marktsegments repräsentieren dürfte."³⁷

Retrospektiven

Die Durchführung einer Retrospektive mit Beendigung eines Projektes birgt einen ungeheuren Vorteil: Die Erinnerungen an das, was gut lief und das, was im Projektverlauf für Schwierigkeiten gesorgt hat, sind noch frisch. Sie ist zwar eine Zeremonie im Scrum-Prozedere, kann aber auch allein Anwendung finden. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Retrospektive sind eine offene Kommunikation, der Antrieb des ständigen Lernens und die Berücksichtigung der sog. Vegas-Regel ("What happens in Vegas, stays in Vegas"), nach der sich die Teilnehmerinnen der Retrospektive verpflichten, Stillschweigen über das, was besprochen wird, zu bewahren. Ziel der Retrospektive ist aus der

³⁶ Vgl. Dückert, Simon (2019): Das Projekt lernOS: Fahrplan für ein lebenslanges Lernen. In: managerSeminare Heft 256, Juli 2019 S.78 ff.

³⁷ Wagner, Philipp; Piller, Frank T. (2011): Open Innovation, Methoden und Umsetzungsbedingungen. In: Howald, Jürgen: Innovationsmanagement 2.0: handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler. S. 111.

bisherigen Zusammenarbeit zu lernen und durch den Rückblick Schlüsse für zukünftiges Zusammenarbeiten zu ziehen.

Rotation Days

Mitarbeiterinnen eines Teams hospitieren einen Tag lang in einem anderen Team. Vorab sollte überlegt werden, welchen Zweck die Hospitation verfolgt: Zusammenhänge zu zeigen, Silos aufzulösen oder Prozesse darzulegen? Der Austausch steht im Vordergrund, durch den anschließenden Bericht in der eigenen Abteilung kann das erlangte Wissen weitergegeben werden.³⁸

Scrum

Scrum, ein Begriff aus dem Football, der mit "Gedränge" übersetzt werden kann, kommt aus der Softwarebranche. In ihrem Guide beschreiben Sutherland und Schwaber die Methode wie folgt: "Scrum baut auf der kollektiven Intelligenz der Personen auf, die es anwenden. Anstatt den Menschen detaillierte Anweisungen zu geben, leiten die Regeln von Scrum ihre Beziehungen und Interaktionen."³⁹ Schwaber und Sutherland erachten dabei die fünf Werte Kommittent, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut als besonders wichtig und betonen, dass diese im Projektverlauf gestärkt und nicht geschmälert werden sollten.⁴⁰

Auch Scrum ist iterativ, der Austausch untereinander und mit der Kundin, steht im Vordergrund. Die Teilnehmerinnen eines Scrum-Prozesses haben unterschiedliche Rollen: Product Ownerin, Scrum-Masterin und Development Team. Die Product Ownerin formuliert die User Stories, also die Anforderungen der Kundin an ein Produkt. Aus diesen wiederum werden die Aufgaben für das Development Team abgeleitet. Gleichzeitig ist sie für das Product Backlog, die Aufgabenliste, verantwortlich.

Die Scrum-Masterin hat die Aufgabe, die Einhaltung der Zeremonien zu gewährleisten, dass Werte und Prinzipien gelebt werden, sie beseitigt darüber hinaus Störungen, die das Team daran hindern die gesteckten Ziele zu er-

³⁸ Vgl. Susanne Heinz (2019): Agile Lernformen: Fakt oder fail? In: managerSeminare, Heft 257 August, S. 75.

³⁹ Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide: Der gültige Leitfaden für Scrum. S. 3. URL: https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German. pdf.

⁴⁰ ebd. S. 4 ff.

Smart wird man nur gemeinsam!

Der Nachfolgeband zu dem 2019 erschienenen Band "Smart Libraries – Konzepte, Methoden und Strategien" rückt die Partizipation stärker in den Vordergrund. Die Ereignisse der letzten zwei Jahre zeigen auf, dass die erfolgreiche Transformation in eine zukunftsfähige Bibliothek nur als gemeinsame Aufgabe gelingt, wenn das Wissen aller Beteiligten in den Prozess einfließen kann.

In diesem Band wird das Thema "Partizipation" daher – auch kritisch – aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Methodisch und prozessorientiert, wenn es beispielsweise um das Thema Agilität oder agiles Lernen geht. Mehrere Beiträge stellen dar, wie die Beteiligung von Bürgerinnen im Rahmen von Citizen Science aussieht und zeigen auf, welche Möglichkeiten sich auf diesem Feld für Bibliotheken auch im übergeordneten Kontext von Open Science bieten.

Einen Schritt weiter geht die mögliche Beteiligung von Bibliotheken bei Smart-City-Projekten. Wie könnte diese aussehen? Auch hierzu gibt es Anregungen.

Titelfoto: © shutterstock.com /chombosan / ID:594060406

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden ISBN 978-3-9821824-6-9 ISSN 1615-1577 Band 83 der Reihe b.i.t.online-Innovativ