

Sabine Wolf (Hrsg.)

Yes, we're open!

Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen





Band 94

b.i.t.online innovativ

2024

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden

b.i.t.online innovativ

Yes, we're open!

Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen

Sabine Wolf (Hrsg.)

URSULA GEORGY, SABINE WOLF UND VEIT KÖPPEN, MEIK SCHILD-STEINIGER,
CORNELIA VONHOF, RALF DEPPING, ROLF DUDEN, JENS ILG, ANJA KLUGE,
NILS ZURAWSKI, EVA EICHHORN, SARAH FABISCH & ANGELA RUSTEMEIER,
ANDREAS MITTROWANN, STEPHAN SCHWERING, EILEEN SYGULLA, SARAH WOHLFELD

2024

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden

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.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-9826339-1-6

ISBN: 978-3-9826339-1-6

ISSN 1615-1577

© b.i.t.verlag gmbh, 2024 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

Yes, we're open!

Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen

Sabine Wolf (Hrsg.)

Inhalt

Editorial	11
 Planen und managen	
URSULA GEORGY Interne und externe Innovationskommunikation	15
SABINE WOLF UND VEIT KÖPPEN Mit dem World Café zur Open Library – oder wie partizipative Methoden bei der Umsetzung eines Projektes helfen	37
MEIK SCHILD-STEINIGER Strategisches Management in Bibliotheken: Ein Mehrebenenmodell für einen ganzheitlichen Erfolg	61
CORNELIA VONHOF Auf dem Weg zur Open Library	83

Umsetzen und gemeinsam gestalten

RALF DEPPING

Verloren oder vertraut:

Besucherinnen und Besucher in der Open Library 113

ROLF DUDEN

Beauftragung und Einsatz von Sicherheitsdiensten
in Open Libraries

131

JENS ILG

Partizipation: Blinde Flecken

145

ANJA KLUGE

Open Libraries / „menschenzentrierte Bibliotheken“ –
Gestaltungstipps aus (architektur-)psychologischer Sicht

159

NILS ZURAWSKI

Dritte Orte und ihre Überwachung.

Ein kritischer Blick auf den Einsatz von Kameras in Bibliotheken 179

Nutzungsimpulse und erleben

EVA EICHHORN

Die Open Library im Würzburger Stadtteil Hubland –
öffentliches Wohnzimmer und sozialer Lernort

195

SARAH FABISCH & ANGELA RUSTEMEIER

Open Library bei den Bücherhallen Hamburg –
Ein Praxisbericht

217

ANDREAS MITTROWANN Und wie weiter? Sechs Zukunftsszenarien für Open Libraries im Kontext von Megatrends	241
STEPHAN SCHWERING Die Zentralbibliothek KAP1 der Stadtbüchereien Düsseldorf – die erfolgreiche Open Library	259
EILEEN SYGULLA Praxisbericht Schwerpunkt Nutzerpartizipation	271
SARAH WOHLFELD Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der Krise: Wie Bibliotheken neue Orte der Begegnung werden können	295

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

an was denken Sie, wenn Sie den Begriff Open Library hören?

Doch sicherlich zuerst an die Technik, oder?

Dass das Thema aber weitaus vielschichtiger ist, davon weiß jeder zu berichten, der bereits erfolgreich eine unbediente Bibliothek umgesetzt hat. Aber wären Sie dabei auch auf Innovationskommunikation oder gar Change Management gekommen?

Im ersten Teil des Bandes widmen wir uns daher ausführlich diesen und weiteren Themen aus dem Bereich des Managements.

Ein weiteres, großes Thema einer jeden Open Library ist die Sicherheit.

Daher gleich die nächste Frage hinterher: Was glauben Sie, trägt maßgeblich dazu bei, dass die Nutzerinnen und Nutzer sich in der Open Library sicher fühlen? Die installierten Kameras? Ob und inwiefern diese tatsächlich dazu beitragen und welche Möglichkeiten es jenseits der Technik gibt, erfahren Sie im Mittelteil des Bandes. Es sei nur so viel verraten: Die Wahrnehmung des Bibliotheksraumes spielt dabei eine große Rolle.

Praktisch wird es im dritten Teil des Bandes.

Hier erhalten Sie viele Nutzungsimpulse für Ihre Open Library und wertvolle Hinweise, wie sie Ihre Partizipationsidee erfolgreich umsetzen können.

Die für Sie ausgewählten Praxisberichte erfolgreicher Open Libraries machen darüber hinaus richtig Lust die Bibliotheken zu besuchen...

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Sabine Wolf

Planen und managen

Interne und externe Innovationskommunikation

URSULA GEORGY

Einleitung

Veränderungen, maßgeblich bedingt durch die zunehmende Digitalisierung nahezu aller Lebensbereiche, erfordern eine fast permanente Weiterentwicklung oder Neuentwicklung angebotener Dienstleistungen. Diese Veränderungsnotwendigkeit führt zu Innovationen, die sich in Bibliotheken auch in neuen Geschäftsmodellen widerspiegeln und in den Geschäftsprozessen so abzubilden sind, dass die Ergebnisse sowohl von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von den Kundinnen und Kunden positiv wahrgenommen werden, d. h., der Nutzen dieser Veränderungen muss deutlich werden, damit eine Akzeptanz der Innovationen entsteht.

Die Begriffe Innovation und innovativ werden heute inflationär verwendet, wobei weder eine Idee noch eine Invention eine Innovation ist; eine Innovation impliziert immer eine (erfolgreiche) Markteinführung und eine damit verbundene wirtschaftliche sowie soziale Nutzung (vgl. Roeßle 2007, S. 10 f.).

Innovationen zeichnen sich durch typische Merkmale aus (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004, S. 6 f. und 12 ff.):

- *Abstraktheit*: In den meisten Fällen gibt es noch nichts Vergleichbares, sodass Erklärung und Vermittlung schwerfallen.
- *Komplexität*: Innovationen erschließen sich selten von alleine, weshalb sie einer guten Einführung bedürfen, damit die internen und externen Zielgruppen mit der Innovation vertraut werden.

- *Neuartigkeit*: Sie stellen etwas Unbekanntes dar und erzeugen somit häufig Unsicherheit, Angst, aber auch Neugierde.
- *Nutzenstiftung*: Eine Innovation stiftet im Idealfall einen großen Nutzen, doch ist dieser Nutzen vielfach nicht automatisch erkennbar und muss erst erfahren werden.
- *Veränderung und Anschlussfähigkeit*: Eine Innovation ist mit (größeren) Veränderungen verbunden, das heißt, dass es vielfach an Anschlussfähigkeit fehlt. Die Innovation fügt sich dann nicht in vorhandene Strukturen ein, ohne diese grundlegend zu verändern. Ein entsprechender Kontextrahmen hilft, eine Innovation einzuordnen und anschlussfähig zu machen.

Bei Innovationen ist es von zentraler Bedeutung, die Nutzen- und Wertschöpfungsperspektive entsprechend darzustellen, um Innovationen positiv zu konnotieren; die Innovation und damit auch die Marke Bibliothek ist positiv aufzuladen, sodass die Innovation auch erfolgreich ist. Einer guten Innovationskommunikation, die Bestandteil der integrierten Kommunikation der Bibliothek sein sollte, kommt eine Schlüsselrolle zu, um eine frühe und große Akzeptanz für die Innovation – in diesem Falle der Open Library – zu schaffen. Dann wird Innovationskommunikation nach Zerfass zu einem Innovationstreiber im positiven Sinne (vgl. Zerfass 2006, S. 19); er bezeichnet Innovationskommunikation daher auch als „Missing Link zwischen Idee und Markterfolg, der zur Profilierung im Wettbewerb dient [...]“ (ebd.).

Im Bereich der Innovation Open Library ist eine gute Innovationskommunikation vonnöten, da das Konzept möglicherweise zu Ängsten bei den Beschäftigten führt: Werden Stellen abgebaut, leidet der bibliothekarische Standard darunter? – um nur zwei Aspekte aufzuführen. Für Kundinnen und Kunden ist der Begriff Open Library möglicherweise irreführend, gehen sie doch bisher auch immer in eine Bibliothek, die „open“ ist. Und wenn die Bezeichnung der Innovation erklärt ist, führt das Konzept gegebenenfalls zu Unsicherheit: Wie kommt man dort alleine zurecht, was ist, wenn sich eine Tür nicht öffnet etc.

Dienstleistungsinnovationen müssen deshalb heutzutage Lösungen sein. Levitt formulierte es wie folgt: Bohrmaschinenhersteller verkaufen „Löcher“ beziehungsweise „Befestigungsmöglichkeiten“. „Die Menschen wollen keine sechs Millimeter großen Bohrer, sie wollen sechs Millimeter große Löcher in den Wänden.“ (Levitt, zit. nach Christensen / Raynor 2013, S. 99) Aber möglicherweise möchten sie auch etwas ganz anderes. Daher gilt es bei der Innovationskommunikation auch immer die Alternativen zu betrachten; für den Bohrer können diese sein:

- Statt Bohrer der Marke X kann man Bohrer der Marke Y kaufen.
- Statt ein Loch zu bohren, kann man ein Bild auch ankleben oder anders befestigen.
- Statt das Bild selbst anzubringen, kann man auch einen Service / Handwerker / Bekannten dafür in Anspruch nehmen.
- Man kann den Bohrer heute selbst mittels 3D-Drucker herstellen.
- Statt die Wand mit einem Bild zu dekorieren, kann man mit einem Beamer etwas auf die Wand projizieren.
- Das Problem des „ungemütlichen Wohnzimmers“ kann man auch (zeitweise) lösen, indem man woanders hinget, z. B. in einen Coffee Shop oder in eine Bibliothek. (vgl. Berth 2017; Georgy 2019, S. 54)

Zielgruppen verfügen heutzutage über eine Vielzahl an Alternativen, die im Rahmen der Positionierung einer Innovation und damit der Innovationskommunikation beachtet und mitgedacht werden müssen. Selten warten die Menschen heute auf eine Innovation. Selbst wenn es eine gute Innovation ist, ist Nichtstun die häufigste und einfachste Verhaltensweise. Zahlreiche Innovationen werden daher erst genutzt, wenn es keine Alternative mehr gibt. „Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte, und von dem er sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt.“ (BMW, zitiert nach Helbig / Mockenhaupt 2009, S. V) Dann handelt es sich um eine gute Innovation.

Im Folgenden werden die Grundlagen einer guten Innovationskommunikation dargestellt, die individuell über die Kommunikationspolitik im Rahmen des

Marketing-Mixes auf die jeweilige Bibliothek und deren Gegebenheiten sowie das Umfeld anzupassen ist.

Verlustaversion

Bevor auf die Innovationskommunikation selbst eingegangen wird, muss zunächst anhand der Verlustaversion die Notwendigkeit der Innovationskommunikation erläutert werden.

Fast jede Innovation bedeutet auch und zunächst vor allem Verlust – Verlust und Abschied von etwas Gewohntem, Liebgewonnenem; im Falle der Open Library sind das unter anderem das Personal und die von ihm erbrachten Dienstleistungen. Die messbaren und gefühlten Verluste müssen bei Innovationen deutlich kleiner sein als der Gewinn des Gebrauchs des Neuen, damit sie erfolgreich sind. Hier kommt die Nutzentheorie von Kahneman und Tversky zum Tragen. Diese Theorie besagt, dass eine Kundin / ein Kunde, von einem Referenzpunkt ausgehend, den potenziellen Gewinn (Nutzen) bzw. Verlust zum Beispiel einer Innovation betrachtet (vgl. Kahneman / Tversky 1979, S. 277). Abb. 1 ist zu entnehmen, „[...]“, dass Verluste in Relation zum Referenzpunkt durchweg stärker negativ bewertet werden als Gewinne in gleicher Höhe positiv bewertet werden [...]“ (Hölzing 2008, S. 39).

Diese Verlustaversion trägt maßgeblich zu einer möglichen Trägheit der Kundinnen und Kunden bei, neue Lösungen einzusetzen und Innovationen in den Alltag zu integrieren. Für die Innovation bedeutet dies, dass sie sehr viel besser sein muss als die bisherige Lösung / Situation, damit sich Kundinnen und Kunden von dem bisherigen Produkt oder / und Verhalten trennen. Natürlich kann man argumentieren, dass es zu einer Open Library keine Alternative gab und gibt, doch selbstverständlich gibt es eine Alternative: den Verzicht auf Open Library. Damit wird – wie oben geschrieben – das „Nichts“ zum Wettbewerb, und dieser Verzicht wird oft unterschätzt bzw. viel zu wenig berücksichtigt.¹ Kundinnen und Kunden geht es heute vor allem um Einfachheit, Bequemlichkeit und Flexibilität,

1 S. dazu Christensen 2017, S. 21 ff.

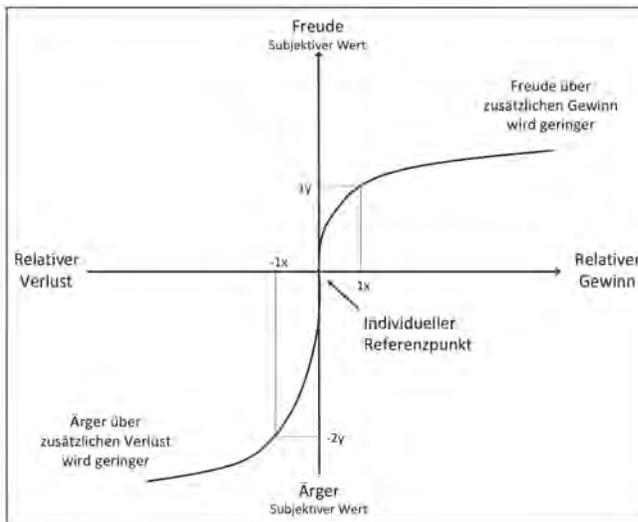


Abbildung 1: Verlustaversion nach Kahneman und Tversky
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Daxhammer / Facsar 2012, S. 169).

und am einfachsten / bequemsten ist es, „nichts“ zu tun. Somit ist die langfristige Wirkung der Nutzentheorie von Kahneman und Tversky nicht zu unterschätzen.

Diese Verlustaversion kann durch die Überwindung von Wissens- und Wollensbarrieren reduziert werden (vgl. Best et al. 2013, S. 63 f.). Wissensbarrieren, die aus fehlenden Informationen, Kenntnissen und Qualifikationen resultieren, lassen sich unter anderem durch Informationsmaterial, Einführungen / Tutorials, Schulungen und Begleitung bei der Einführung reduzieren und überwinden (vgl. Simon 2007, S. 168). Die Wollensbarrieren sind dagegen deutlich schwerer zu überwinden, denn dahinter steht das Bestreben, bewusst an Altem und Gewohntem festzuhalten und einer Innovation erst gar keine Chance zu geben (vgl. Simon 2007, S. 167 f.). Es ist also wichtig, Menschen frühzeitig mit Informationen zu versorgen, die auch und vor allem ein hohes Maß an Vertrauen und damit auch an Akzeptanz für Innovationen hervorrufen (vgl. Lindlar 2005, S. 114 f.).

Innovationskommunikation

Innovationskommunikation wird von vielen Unternehmen und Einrichtungen während des Innovationsprozesses vernachlässigt bzw. gar nicht berücksichtigt und erst mit der Markteinführung gestartet (vgl. Zerfaß 2009, S. 24; Roeßle 2007, S. 11; Zerfaß 2005, S. 20; Haller 2003, S. 106).

„Innovationskommunikation wird [...] definiert als systematische Initiierung von Kommunikationsprozessen mit internen und externen Stakeholdern, in denen technische, ökonomische oder soziale Neuerungen befördert werden sollen:

- durch den interessen geleiteten Aufbau [...] sozial geteilter Bedeutungsmuster und kommunikativer Ressourcen und
- durch die Stimulierung inhaltlicher Impulse für die Entwicklung sowie durch die professionelle Vermittlung von Neuheiten.“ (Zerfass 2009, S. 42)

Im Mittelpunkt der Kommunikation darf also nicht allein die Innovation, sondern auch und vor allem die (innovative) Organisation – hier die Bibliothek – stehen, denn im Rahmen der Innovationskommunikation gilt es auch diese zu positionieren und die Marke Bibliothek positiv zu konnotieren (vgl. Pfeffermann 2011, S. 259). Dies muss sowohl intern als auch extern erfolgen.

Nach einer immer noch aktuellen Studie von Zerfaß und Ernst aus dem Jahr 2008 kommt der Innovationskommunikation eine Reihe von Funktionen zu, von denen hier die wichtigsten genannt sind:

- Bekanntmachungsfunktion
- Vermittlungsfunktion
- Dialogfunktion
- Beobachtungsfunktion
- Vermarktungs- und Absatzfunktion
- Begleitfunktion
- Reputations- / Imagefunktion (vgl. Zerfaß / Ernst 2008, S. 36).

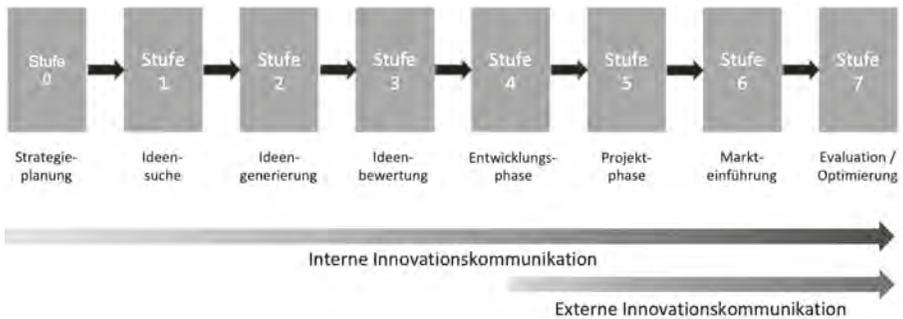


Abbildung 2: Innovationskommunikation im Verlauf des Innovationsprozesses (Eigene Darstellung).

Diese Aufzählung unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit, Innovationskommunikation über den gesamten Innovationsprozess zu betreiben und das sowohl intern als auch extern, wobei die interne und externe Kommunikation zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzen und auch unterschiedlich stark ausgeprägt sein müssen (Abb. 2).

Interne Innovationskommunikation

„Menschen sind – sozialpsychologisch betrachtet – bilanzierende Wesen, die Veränderungen als kognitive und emotionale Unsicherheiten erleben. Sie haben häufig schon viele Wellen der Changeprozesse hinter sich, die sie jedes Mal wieder aufs Neue als enorm emotionale Spannungszustände empfinden. Sie wissen, dass nach jeder Welle die Leistungsansprüche an sie größer werden.“ (Mast 2009, S. 273) Und weiter: „Mitarbeiter wollen nachvollziehbar erfahren, was warum geplant ist, wer davon welchen Nutzen hat; sie wollen Meilensteine sehen, die es gilt zu erreichen, und letztlich klare Argumente erhalten, was der Wandel gebracht hat.“ (Mast 2009, S. 283) Diese beiden Aussagen machen deutlich, wie eng Innovation und Change miteinander verwoben sind. In der Tat sind viele Beschäftigte der Changeprozesse müde, insbesondere dann, wenn der Nutzen für sie nicht transparent wird.

Genau deshalb ist es so wichtig, Ideen, Innovationsvorhaben und Innovationen frühzeitig unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren. Nur so gelingt es, einen offenen Umgang mit den Veränderungen des Arbeitsalltags, der Produkte und Dienstleistungen zu schaffen; aus dieser Grundvoraussetzung resultiert auch die Notwendigkeit, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden. Nicht alle müssen über alles informiert werden, aber gleiche Positionen / Funktionen müssen in gleicher Weise und im gleichen Umfang informiert werden. Am Ende muss die Akzeptanz der Innovation stehen. Akzeptanz weist mehrere Dimensionen auf, die sich in den beiden folgenden Definitionen widerspiegeln:

„[...] unter Akzeptanz [kann] die positive Aufnahme einer Veränderung der physischen Umwelt verstanden werden, nachdem eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Veränderung stattgefunden hat.“ (Renn 1986, S. 44)

„Akzeptanz ist [...] das Ergebnis eines komplexen Informations- und Emotionsprozesses im Kopf der Zielkunden.“ (Trommsdorff / Steinhoff 2013, S. 3).

Die interne Kommunikation der Bibliothek sollte daher so geplant und strukturiert werden, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Innovation und den damit verbundenen Veränderungen einhergeht. Hier kommt wieder die Marke Bibliothek ins Spiel. Je stärker und besser die Bibliothek sich als Innovator positioniert, desto eher entwickelt sich unter den Beschäftigten ein positives Bibliotheksimago, das sich auf die Akzeptanz auswirkt und gleichzeitig das Innovationsverhalten aller Beschäftigten positiv befördert.

Im Rahmen der internen Innovationskommunikation werden folgende drei Zielgruppen unterschieden (vgl. Stern / Jaberg 2005, S. 242 ff.):

- Die unmittelbar Beteiligten

Darunter fallen die Personen, die nach der Einführung der Innovation im Tagesgeschäft mit der Betreuung betraut sind. Diese Personengruppe ist sehr wichtig für den Erfolg der Innovation, denn wenn sie nicht positiv darüber spricht, gerät

selbst die beste Innovation in Gefahr. Zudem kann diese Personengruppe noch während des Innovationsphasenprozesses wertvolle Beiträge liefern und so den Erfolg der Innovation beschleunigen und sichern.

- Die mittelbar Einbezogenen

Diese Ebene setzt sich aus Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, die zwar die Innovation betreuen, aber nicht hauptverantwortlich sind; dies sind in größeren Bibliotheken unter anderem alle Abteilungsleiterinnen und -leiter. Diese Gruppe ist vor allem in der Lage, die Potenziale der Bibliothek im Hinblick auf die Entwicklung der Innovation abzuschätzen.

- Die frühzeitig Informierten

Diese Personengruppe hat im späteren Arbeitsalltag nur wenige Berührungspunkte mit der Innovation, womit sie auch nur wenig Einfluss auf die Innovation haben. Ihre Einstellung zu einer Innovation kann jedoch die Stimmung und das Meinungsbild prägen, insbesondere, wenn es sich um Personen handelt, die neugierig und sehr kommunikativ sind.

Wie informiert wird, hängt von den Informations- und Kommunikationsstrukturen der Bibliothek ab, zum Beispiel davon, ob es ein Wissensmanagement im Intranet gibt. Im Mittelpunkt der internen Kommunikation sollten nach Lindlar mindestens folgende Aspekte stehen (vgl. Lindlar 2005, S. 117 f.):

- Erweiterung des Wissens

Hierbei geht es vor allem darum, dem Personal die Innovation so zu vermitteln, dass es die Neuerung(en) versteht und nachvollziehen kann. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zukünftig in ihrem Alltag regelmäßig mit der Innovation betraut sind, müssen rechtzeitig geschult werden, damit Ängste genommen werden, der Innovation nicht gewachsen zu sein. Zudem sollten diese Personen auch darin geschult werden, Kundinnen und Kunden die Innovation zu erklären und sie in der Inanspruchnahme zu unterstützen.

- Vermeidung von Gerüchten

Unwissenheit und die daraus resultierende Unsicherheit führen oft zu falschen Vorstellungen. Im Rahmen informeller Information (Flurfunk) entstehen daraus schnell Gerüchte, die sich häufig schnell als Fakten manifestieren. Je besser und je früher Informationen gezielt über offizielle, formale Kanäle transportiert werden, desto besser kann solchen Gerüchten vorgebeugt werden.

- Einsicht in die Notwendigkeit

Das Ziel der internen Kommunikation muss es sein, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Innovation zu überzeugen, damit nach Einführung der Innovation diese auch unterstützt wird und gegenüber den Kundinnen und Kunden als positiv und als Fortschritt beschrieben wird.

- Abbau kognitiver Dissonanzen

„Unter kognitiver Dissonanz lässt sich ein Gefühlzustand verstehen, der durch nicht vereinbare Wahrnehmungen ausgelöst wird. Solche Zustände können [...] z. B. individuelle Meinungen, Einstellungen, Gedanken, Ziele oder auch widersprüchliche Gefühle [sein].“ (4strat o. J.) Der Mensch versucht, kognitive Dissonanzen zu reduzieren bzw. zu vermeiden; so sucht er unbewusst nach Informationen, die ihn in seiner Entscheidung bestätigen, denn ständige innere Konflikte wirken sehr belastend. Genau diese Informationen muss interne Innovationskommunikation liefern.

- Schaffen von Visionen

Im Idealfall gelingt es, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bibliothek eine Vision zu schaffen, die einen positiven Endzustand beschreibt. Eine solche Vision trägt maßgeblich zur Akzeptanz von zusätzlichen Belastungen, Anstrengungen während des Changeprozesses und den damit einhergehenden dauerhaften Veränderungen bei.

- Erfolgsmeldungen

Ist die Innovation – die Open Library – realisiert, geht es darum, sehr zeitnah und regelmäßig über erste Erfolge zu berichten und diese auch zu feiern. Gleichzeitig

müssen Verbesserungsvorschläge der Belegschaft aufgenommen und auf ihre Machbarkeit geprüft werden. Dann fühlt sich das Personal ernst genommen und wird eher bereit sein, zukünftig auch eigene Ideen einzubringen und so dazu beitragen, die Bibliothek fortschrittlich aufzustellen.

Entscheidend für eine gute interne Innovationskommunikation ist somit, dass „[...] die Kommunikation zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems über das Neue [genutzt wird, um] [...] eine Dynamik im sozialen System frei[zusetzen], die in ihrer Gesamtheit den Verbreitungsverlauf unterstützt und dadurch verantwortlich für die Annahme (Adoption) oder die Ablehnung (Rejektion) der Innovation ist“ (Hofbauer et al. 2009, S. 107).

Externe Innovationskommunikation

Die externe Kommunikation ist ebenso wichtiger Bestandteil der Innovationskommunikation; nur durch sie kann gewährleistet werden, dass eine Innovation nach außen bekannt und von von möglichst vielen (potenziellen) Kundinnen und Kunden genutzt wird. Doch bevor eine Innovation genutzt wird, wird der Innovations-Entscheidungs-Prozess durchlaufen, der sich nach Rogers in fünf Phasen gliedert: Wissen (knowledge) – Persuasion (persuasion) – Entscheidung (decision) – Ausführung (implementation) – Bestätigung. (confirmation) (vgl. Rogers 2003, S. 168 ff.).

Genau diese fünf Phasen müssen durch die externe Innovationskommunikation gestützt werden (Abb. 3). Für jede dieser Phasen gibt es ein spezifisches Kommunikationsziel, das in der jeweiligen Phase auch erreicht werden sollte; ansonsten droht ein Abbruch dieses Prozesses, und die Inanspruchnahme der Innovation wird möglicherweise nie mehr in Erwägung gezogen.

- Wissen (knowledge)

Die Kundin / der Kunde erfährt in dieser ersten Phase, dass eine Innovation existiert, was sie beinhaltet und wie sie funktioniert. Rogers differenziert dementsprechend zwischen awareness knowledge, principles knowledge und how to knowl-

edge (vgl. Rogers 2003, S.172 f.). Werden principles und how to knowledge nicht gut vermittelt, kommt es sehr früh zu einem Abbruch des Entscheidungsprozesses.

- Persuasion (persuasion)

In dieser Phase muss die Kundin / der Kunde darin unterstützt werden, die Informationen und das Wissen dahingehend zu verarbeiten, dass sich eine positive Einstellung zu der Innovation bildet (vgl. Rogers, 2003, S. 174 ff.).

- Entscheidung (decision)

Die Entscheidung, die die Kundin / der Kunde trifft, ist Akzeptanz oder Ablehnung der Innovation. Eine Ablehnung kann aktiv durch eine bewusste Entscheidung oder passiv, ohne die Inanspruchnahme der Innovation überhaupt in Erwägung zu ziehen, erfolgen. Zentrale Aufgabe dieses Schrittes ist es, den Entscheidungsprozess für die Inanspruchnahme positiv zu unterstützen (vgl. Rogers 2003, S. 178).

- Ausführung (implementation)

In der Phase der Diffusion muss kommuniziert werden, wo die Innovation zu erhalten, wo und wie sie zu nutzen ist und wie die Anwendung funktioniert (vgl. Rogers 2003, S. 179 ff.). Die individuelle Anpassung der Innovation an die eigenen Bedürfnisse spielen eine entscheidende Rolle: Je größer die Flexibilität und vielfältig die Möglichkeiten der Anpassung, desto größer ist die Akzeptanz der Innovation. Wenn die Innovation subjektiv nicht die eigenen Erwartungen erfüllt, kommt es hier zum Abbruch des Entscheidungsprozesses. Es stellt sich Unzufriedenheit ein, die mit Ernüchterung einhergeht; letztlich führt dies dazu, dass die Innovation zu keiner routinemäßigen, wiederholten Inanspruchnahme führt.

- Bestätigung (confirmation)

In der letzten Phase sucht die Kundin / der Kunde nach Informationen, die die Entscheidung für die Innovation stützen (vgl. Rogers 2003, S. 190 f.). Hier greift vor allem das bereits erläuterte Prinzip der kognitiven Dissonanzen. In dieser Phase kommt der Kommunikation das wichtige Ziel zu, der Kundin / dem Kunden eine positive Resonanz auf seine Entscheidung zu geben.

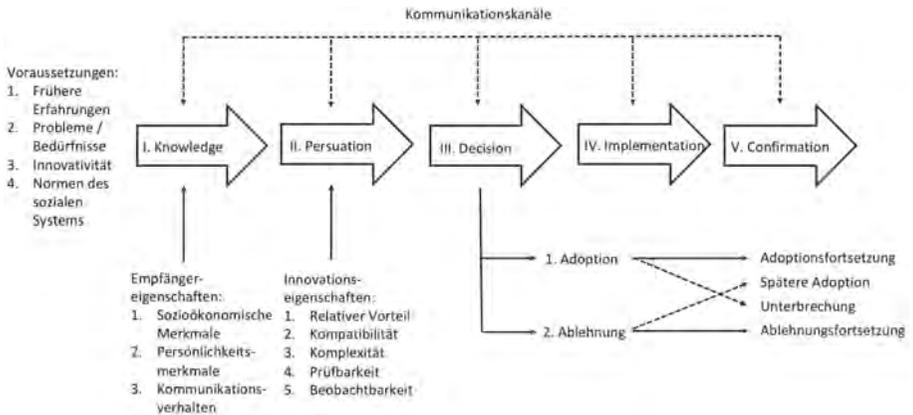


Abbildung 3: Innovations-Entscheidungs-Prozess auf Mikroebene
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers 2003, S. 170).

Die Mehrstufigkeit des Entscheidungsprozesses macht deutlich, dass es nicht reicht, punktuell Werbung und / oder Public Relations zu betreiben. Innovationskommunikation muss vielmehr zentraler Bestandteil der Bibliothekskommunikation sein, das heißt, sie muss systematisch geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Nur dann werden (potenzielle) Kundinnen und Kunden Vertrauen in Open Library entwickeln, sie in Anspruch nehmen und gleichzeitig die Bibliothek als Innovator wahrnehmen.

Die Beschreibung der Innovationsdiffusion bezieht sich auf die Mikroebene, also das Individuum. Die Diffusionstheorie lässt sich jedoch in gleicher Weise auf die Makroebene, die Gesamtheit einer sozialen Gruppe, zum Beispiel einer externen Zielgruppe, transformieren (vgl. Rogers 2003, S. 280 ff.). Dabei ist die richtige Kommunikation nicht weniger relevant als auf der Mikroebene.

Damit Open Library erfolgreich wird, bedarf es unmittelbar mit der Markteinführung einer möglichst großen Anzahl an Personen, die diese Innovation in Anspruch nehmen, idealerweise regelmäßig. Kaum jemand wird sich in eine leere Bibliothek ohne Fachpersonal trauen. Die Gruppe, die eine Innovation als erste

nutzt, bezeichnet man als (Technologie-)Enthusiasten (vgl. Rogers 2003, S. 282 f.). Ihnen geht es nicht um Convenience der Innovation, sondern um (Technologie-)Performanz, das heißt, sie wird die Open Library auf jeden Fall direkt nach Eröffnung nutzen, aber sie muss davon erfahren haben. Diese Gruppe ist unverzichtbar, da sie für die Nutzung einer Innovation Werbung macht, bzw. andere Kundinnen und Kunden sehen, dass und wie die Open Library genutzt werden kann. Auf diese Gruppe folgen die Early Adopters, Personen die sich auch sehr schnell für Innovationen begeistern lassen (vgl. Rogers 2003, S. 283). Diese beiden Gruppen sind vor allem auch deshalb wichtig, da sie sehr häufig Bereitschaft zeigen, Innovationen zu verbessern beziehungsweise zu optimieren; fast keine Innovation kommt ohne Optimierung aus. Sofern diese nicht erfolgt, werden kaum weitere Personen Innovationen nutzen, denn den Gruppen Early und Late Majority ist Komfort wichtiger als Performanz (vgl. Rogers 2003, S. 283 ff.). Wenn eine Innovation zu komplex zu bedienen ist, wenn Angst besteht, etwas falsch zu machen oder die Erwartungen nicht erfüllt werden, kommt es bei diesen beiden Gruppen sehr schnell zur Unterbrechung des Diffusionsprozesses. Auf diese Gruppen kann aber nicht verzichtet werden, da sie die beiden größten Gruppen bei der potenziellen Nutzung einer Innovation ausmachen. Die Laggards (Nachzügler) dürften bei Open Library keine große Rolle spielen. Sie lehnen Innovationen ab: Solange Bibliotheken mit Fachpersonal betrieben werden, werden sie eine Open Library meiden.

Zusammengefasst: „Der Anstoß geht aus von den Innovativen (2,5 % „innovators“), wird aufgenommen und multipliziert von den frühen Überzeugten (13,5 % „early adopters“) und übernommen von der frühen Mehrheit (34 % „early majority“). Die späte Mehrheit (34 % „late majority“) macht die frühe Mehrheit nach, die Nachzügler (16 % „laggards“) übernehmen – wenn überhaupt – als Letzte die Innovation.“ (Innovation Wiki o. J.). Abb. 4 zeigt die verschiedenen Adoptergruppen im Kontext der Diffusion der Innovation. Je flacher die Gaußsche Verteilungskurve der Adopter verläuft, desto später wird die kritische Masse der Diffusion, bei der eine Innovation beginnt attraktiv zu werden bzw. sich zu rentieren, erreicht. Im schlimmsten Fall wird diese gar nicht erreicht.

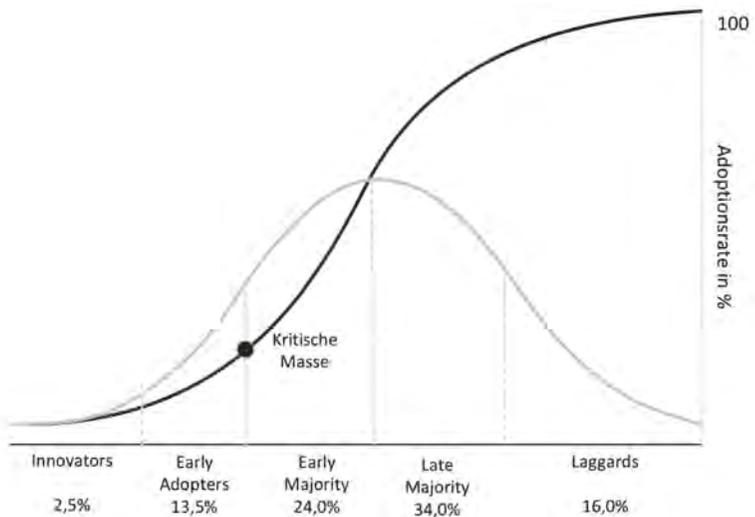


Abbildung 4: Innovationsdiffusion auf Makroebene
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers 2003, S. 11 und S. 281).

Vorgehensweise

Für die Vorgehensweise, die Innovation Open Library über (externe) Innovationskommunikation bekannt und erfolgreich zu machen, gibt es kein fertiges Rezept, denn dazu sind die Rahmenbedingungen, Anforderungen und potenziellen Zielgruppen zu unterschiedlich. Wichtig ist es aber, die Innovationskommunikation dauerhaft als festen Bestandteil des integrierten Kommunikationskonzeptes der Bibliothek zu verstehen, sprich, die Kommunikation von Innovationen muss immer von Anfang an mitgedacht und geplant werden. Nur so kann die Innovationskommunikation zu einem Innovationstreiber werden.

Im Rahmen der Konzeption der Innovationskommunikation sollte eine Bibliothek für sich folgende Fragen beantworten:

- Wie kann Innovationskommunikation strategisch organisiert und in die vorhandene Kommunikationsstrategie dauerhaft integriert werden?



Ursula Georgy, von 2000 bis 2024 Professorin für Informationsmarketing an der TH Köln, Institut für Informationswissenschaft und dort mit den Schwerpunkten Kundenmanagement, Qualitätsmanagement sowie Innovationsmanagement betraut. Sie ist Mitherausgeberin der Praxishandbücher *Bibliotheks- und Informationsmarketing* sowie *Informationsmarketing*. Darüber hinaus leitete sie das ZBIW – Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung der TH Köln von 2011-2023.

Kontakt:

ursula.georgy@th-koeln.de

<https://www.th-koeln.de/personen/ursula.georgy/>

Mit dem World Café zur Open Library – oder wie partizipative Methoden bei der Umsetzung eines Projektes helfen

SABINE WOLF UND VEIT KÖPPEN

Einleitung

Bibliotheksangebote niederschwellig und allgegenwärtig zur Verfügung zu stellen, erfordert ein hohes Maß an Ressourcen. Dabei können Angebote des Dritten Ortes (Oldenburg 1999, 2001) nicht einfach in den digitalen Raum transferiert werden, sondern müssen hier als komplementär additiv verstanden werden. Den Bibliotheksort einer breiten Gesellschaft anzubieten, bedeutet die Öffnung in einem 24/7-angelehnten Ansatz. Unabhängig von der Lösungsstrategie, die mittels personeller oder technischer Ressourcen die Öffnung ermöglicht, wird dies als Open Library verstanden. Das Angebot des Internet Archivs Open Library¹ versteht darunter die Verfügbarmachung im rein-digitalen Kontext. Im deutschsprachigen Raum werden für Open Library auch Begriffe Selbstbedienungsbibliothek (Drude 2017), Schlüsselbibliothek (Johannsen 2012) oder wie bei den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen FlexiBib genutzt, um sich abzugrenzen. In diesem Artikel verstehen wir unter dem Begriff Open Library die Öffnung des Bibliotheksraumes und somit vornehmlich im analogen Sinn.

Diese Öffnung umzusetzen ist ein anspruchsvolles Projekt. Viele Beteiligte, viele Arbeitspakete und viele Abhängigkeiten zeichnen die Charakteristik eines solchen Vorhabens aus. Werden Beteiligte oder Aufgaben vergessen, kann sich das im Projektverlauf negativ auswirken und zu Verzögerungen oder gar zum Abbruch führen.

1 Siehe <https://openlibrary.org>.

Umso wichtiger ist es, frühzeitig mit der Planung anzufangen. Dies gelingt am besten gemeinsam im Team. So kann nicht nur sichergestellt werden, dass sich alle einbringen können, sondern auch, dass alle wichtigen Stakeholder identifiziert und Aufgabenpakete eruiert werden.

Hierfür bieten sich unterschiedliche partizipative Methoden an. Das World Café, als eine Workshop-Methode, soll nachfolgend skizziert, seine Vorteile und drei unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Realisierung eines World Cafés vorgestellt werden. Wir wollen insbesondere auf die Durchführung in Präsenz oder im Digitalen bzw. als hybride Veranstaltungsform eingehen. Zusätzlich fassen wir die einzelnen Ergebnisse der drei World Cafés zusammen.

Herkunft und Ziel

Im Januar 1995 wurde die Methode des World Cafés von Juanita Brown und David Isaacs an einem regnerischen Tag in Kalifornien entwickelt. Brown und Isaacs wollten ihr gemeinsames Treffen mit Führungskräften eigentlich im Innenhof ihres Hauses stattfinden lassen. Aber das Wetter ("It never rains in California... It's pouring!") machte ihnen einen Strich durch die Rechnung. Stattdessen mussten sie ihr Wohnzimmer entsprechend herrichten. Die Gäste versammelten sich um die bereitgestellten Tische, kamen ganz zwanglos miteinander ins Gespräch – der Rest ist Geschichte... Trotz des Erfolgs in den USA dauerte es bis 2004, bis die Methode erstmals in Deutschland Anwendung fand (Dittrich-Brauner 2013).

Auch heute kommen bei einem World Café die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer entspannten Atmosphäre zusammen und tauschen sich zu einem Thema aus. Dazu werden an mehreren Tischen Kleingruppen gebildet, die in einer vorgegebenen Zeit jeweils eine Fragestellung passend zum Thema diskutieren und sich dann als „Reisende“ oder auch „Meinungs-Botschafter“ von Tisch zu Tisch begeben (World Café Community 2002).

An jedem Tisch gibt es eine Gastgeberin bzw. einen Gastgeber, der jede neue Gruppe über den bisherigen Stand der vorherigen Diskussionen informiert und

die Diskussion aufrecht hält. Hat sich eine Gruppe zu einem Thema ausgetauscht, werden die Ergebnisse durch die Gastgeberinnen und Gastgeber zusammengefasst und allen Beteiligten am Tisch vorgestellt. Zur Dokumentation werden Begriffe, Stichpunkte, Skizzen auf der Tischdecke gesammelt bzw. in späteren Runden erweitert bzw. ergänzt. Der Wechsel der Tische wird durch ein Signal (z. B. einen Gong) eingeleitet. Somit ist das Zeitmanagement inklusive einer minutiösen Durchführung essenziell für das Gelingen eines World Cafés.

Ziel einer solchen partizipativen Veranstaltung ist nicht, einen festen Maßnahmenplan, schnelle Ergebnisse oder Ähnliches zu entwickeln, sondern vielmehr über ein gemeinsames Thema ins Gespräch zu kommen. In der Literatur wird sogar die „[...] Veränderung der Kommunikationskultur“ als Ziel benannt (Dittrich-Brauner 2013, S. 121).

Der Ablauf eines World Cafés

Wenn nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Methode vertraut sind, sollte zu Beginn des World Cafés kurz in die Methode und den zeitlichen Ablauf eingeführt werden. Auch das Thema bzw. das Ziel sowie die Fragestellungen der jeweiligen Tische sollten kurz vorgestellt werden. Entweder wird darauf hingewiesen, dass sich die Gruppe eines Tisches jedes Mal als Ganze zum nächsten Tisch bewegen kann oder dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzeln von Tisch zu Tisch begeben. Beide Formen sind möglich und sollten so getroffen werden, dass eine entspannte Atmosphäre gestaltet wird.

Zudem ist es vorteilhaft, einen Hinweis auf die Café-Etikette zu geben:

- Fokus auf das, was wichtig ist
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Hinhören, um wirklich zu verstehen
- Ideen verlinken und verbinden

- Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehender Fragen
- Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht!
- Haben Sie Spaß dabei! (World Café Community 2002)

Ein zweistündiges World Café könnte z. B. so aussehen:

Zeit	Dauer	Inhalt
14:00	00:20	Plenum: Begrüßung, Vorstellung Ablauf, Methode
14:20	00:70	Kleingruppen: 4 Runden à 15 Minuten + 10 Minuten Wechselzeit
15:30	00:30	Plenum: Präsentation der Ergebnisse & Abschluss

Tabelle 1: Zeitliche Planung World Café 2 Stunden

Zum Schluss gilt es die Ergebnisse zu sichern (zu „ernten“) und zu präsentieren. Es gibt zwei Möglichkeiten: Die Präsentation als Vernissage oder eine Präsentation vor der gesamten Gruppe (im Plenum).

Die Vernissage hat den Vorteil, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die einzelnen Ergebnisse so lange anschauen können, wie sie wollen. Eine Kommentierung durch die Gastgeberin oder den Gastgeber des jeweiligen Tisches findet dabei nicht statt. Dies bedeutet auch, dass dafür ausreichend Zeit eingeplant werden muss, da sich dann erst wieder die gesamte Gruppe, die vorher noch an den Tischen verteilt saß, in Bewegung setzen muss. Viele Gäste werden die Abwechslung wahrscheinlich willkommen heißen und die Chance zur Bewegung und somit zur Aktivierung nutzen wollen.

Weitaus häufiger ist jedoch die Präsentation im Plenum. Dazu werden die beschriebenen Tischdecken an Stellwänden, Wänden oder auch Fenstern befestigt. Der Gastgeber oder die Gastgeberin stellen dann die Ergebnisse vor. An sie gestellte Fragen können beantwortet oder wieder ins Plenum zurückgespielt und dort noch einmal diskutiert werden.

Da die meisten Gäste mittlerweile ein Smartphone dabei haben, kann an dieser Stelle auch angeboten werden, dass es für die Ergebnissicherung erlaubt ist, Fotos von den Wänden zu machen.

Der Wert der Fragen

Ein gutes World Café lebt von seinen thematisch abgestimmten Fragen. „Klar!“, werden die meisten jetzt denken, „Sonst macht es ja keinen Sinn!“ Gemeint ist an dieser Stelle vielmehr, dass es sich bei ihnen nicht um allgemeine Fragen oder um Fragen des Typs „One-Size-Fits all“ handelt.

Die Fragen unterscheiden sich daher von Institution zu Institution und haben für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine hohe Relevanz. Oftmals ist in der angegebenen Literatur (World Café Community 2002; Gloger 2004; Dittrich-Brauner 2013) auch von „kraftvollen“ Fragen die Rede oder von Fragen, die weitere Fragen hervorbringen. Es ist möglich, dass an jedem Tisch verschiedene Fragen, die aufeinander aufbauen, diskutiert werden oder nur eine einzige (dann mit unterschiedlichen Blickpunkten bzw. einzunehmenden Rollen) an allen Tischen.

Vorteile und (Erfolgs-)Voraussetzungen

Die Methode eignet sich besonders für große Gruppen, in der Literatur werden dazu mindestens 20 Personen empfohlen, eine Obergrenze gibt es nicht. Die einzuplanende Dauer ist abhängig von den Fragen und Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Mindestens sollte man eine Stunde einplanen. In der Literatur ist eine Spanne von zwei Stunden bis zu mehreren Tagen angegeben, wobei sich das World Café als Einzelmethode oder in Kombination mit anderen Methoden, wie Open Space oder Storytelling, einsetzen lässt. (Dittrich-Brauner 2013 und Gloger 2004).

Weitere Vorteile liegen in der leichten Aktivierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Durch die Einteilung in Kleingruppen und durch die jeweiligen unterschiedlichen Fragen an den Tischen ist sichergestellt, dass sich alle mit ihrem Wissen und ihren Sichtweisen zu den Aspekten einbringen können. Durch das

Wechseln der Tische können die erlangten Erkenntnisse zudem durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer weitergetragen werden. Bisherige gesammelte Gedanken wirken oft befruchtend, so dass auf ihnen leicht aufgebaut und sie um weitere Ideen erweitert werden können.

Auch das Zwischenmenschliche kommt nicht zu kurz, denn durch die gastfreundliche Atmosphäre findet en passant auch eine Vernetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt. Die Methode mag dadurch zwar locker daherkommen, dies soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit der Durchführung trotzdem einiges beachtet werden muss.

Bredemeyer erwähnte dazu in einem Interview Voraussetzungen, die zu einem Gelingen beitragen, wenn die Methode in einer Institution Anwendung findet:

- eine Vertrauensbasis zwischen Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- die Qualität der Fragen
- eine Offenheit der Führung gegenüber der Methode und die Zusammenkunft hat nicht die Aufgabe, Maßnahmenpläne oder Next-Step-Dokumentationen hervorzubringen (Dittrich-Brauner 2013, S. 124ff.)

Insbesondere die Offenheit ist es, die den Erfolg der Methode ausmacht. Soll ein bestimmtes Ergebnis herauskommen, dann ist die Methode ungeeignet. Es geht darum, miteinander in den Dialog zu treten.

Entscheidet sich eine Institution für den Einsatz, sollte sie sich darüber im Klaren sein, dass der Einsatz nach dem Motto „Alles kann, nichts muss“ erfolgt. Die Moderation sollte durch jemanden erfolgen, der oder die versiert im Umgang mit Großgruppen ist und es versteht, am Ende der Veranstaltung die Ergebnisse strukturiert und ansprechend vorzustellen. Da es mitunter auch zu gruppendynamischen Prozessen kommen kann, ist es von Vorteil, wenn die Moderation auch entsprechende Kompetenzen im Umgang damit aufweist.

Raum und Ausstattung

Das World Café lebt von einem gut vorbereiteten Ambiente. Dazu gehört es, dass die Tische mit einer beschreibbaren Tischdecke oder mit zusammengeklebten Flipcharts vorbereitet sind, damit alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer schnell ihre Ideen zu Papier bringen können.

Dazu sollten *natürlich* schreibfähige (sic!) Textmarker in ausreichender Zahl (sic!) vorhanden sein. Dies wird besonders betont, da auch in großen Einrichtungen die Moderationskoffer oft ein stiefmütterliches Dasein mit unzureichender Ausstattung fristen. Insgesamt sollte eine der Teilnehmenden-Anzahl angemessene Raumgröße gewählt werden. Gleiches gilt auch für die Tische: Auch diese sollten in passender Größe zur erwarteten Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewählt werden.

Um den Caféhaus-Charakter zu betonen, kann der Tisch mit Süßigkeiten o. ä. dekoriert werden; wer mag, unterstreicht zusätzlich mit Blumen. Auch Tischaufsteller, die Karten mit der Tisch-Frage enthalten, sind von Vorteil, da so leicht zu erkennen ist, welches Thema am jeweiligen Tisch diskutiert wird.

Für die abschließende Visualisierung der Ergebnisse eignen sich Stell- oder auch Moderationswände. Sind sie nicht vorhanden, kann auch auf Wände ausgewichen werden. Damit angeklebte Flipcharts keine bleibenden Eindrücke hinterlassen, empfiehlt es sich, Malerkrepp fürs Anbringen zu verwenden. Eine Ergebnissicherung kann entweder durch den Gastgeber bzw. die Gastgeberin des Cafés angeboten werden (Fotoprotokoll) oder es wird darauf verwiesen, dass alle Fotos der Ergebnisse machen können.

Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber des Cafés

Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber lädt zum World Café ein. Hier ist die Aufgabe situiert, einen möglichst passenden Namen für das World Café zu finden, wie z. B. „Projekt-Café“, „Leitbild-Café“ oder „Open-Library-Café“. Damit sich die

Teilnehmerinnen und Teilnehmer wohlfühlen, ist eine Orientierung wichtig. Dazu gehören die Erläuterung der Methode und des Ablaufs sowie die Ergebnissicherung („Ernte“) und die Visualisierung. Darüber hinaus muss der Tischwechsel initiiert werden.

Da es während der Diskussionsphasen mitunter laut und lebhaft werden kann, empfiehlt es sich, einen lauten Gong oder wahlweise auch eine App wie z. B. „Mindfulness Bell“², im Zusammenspiel mit einem Lautsprecher zu nutzen. Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber achtet ferner darauf, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anzahlmäßig ausgewogen auf die Tische verteilen und niemand allein an einem Tisch bleibt.

Die Gastgeberinnen und Gastgeber an den Tischen

Sie spielen eine besondere Rolle. Die Aufgabe der Tisch-Gastgeberin bzw. des Tisch-Gastgebers ist es, neue „Reisende“ willkommen zu heißen und eine kurze Einweisung in die bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse vorzunehmen. Sie ermutigen darüber hinaus die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Dialog untereinander und auch dazu, Gesprochenes auf der Tischdecke festzuhalten. Grundsätzlich ist es in Ordnung, wenn sich nicht alle beteiligen, es darf nur nicht passieren, dass sich einige Gäste nicht beteiligen können, weil sich andere zu stark beteiligen. Es liegt darum in der Verantwortung der Tisch-Gastgeberinnen und Gastgeber, auf eine Ausgewogenheit der Beiträge zu achten. (Vgl. hierzu World Café Community 2002).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Sie sind Gäste, nicht mehr und nicht weniger. Sie sind nicht verpflichtet, sich an den Gesprächen zu beteiligen oder bestimmte Ergebnisse hervorzubringen.

2 Im Appstore von Google erhältlich unter <https://play.google.com/store/apps/details?id=net.langhoangal.chuongchanhniem> und bei Apple erhältlich unter <https://apps.apple.com/de/app/mindfulness-bell/id380816407>.

Pro Tisch sollten idealerweise vier bis fünf Personen zu einer Frage diskutieren. Weniger sollten es laut der World Café Community nicht sein, da sonst nicht genug unterschiedliche Blickwinkel vorhanden sind. Kommen mehr zusammen, so die Community, limitiert dies die Interaktion unter den Teilnehmenden (World Café Community 2002). Bei dem auf der BiblioCon 2023 durchgeführten Café waren durchschnittlich acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem Tisch. Die Interaktionen hat dies jedoch nicht beeinträchtigt.

Erfahrungen von drei World Cafés

Im Laufe des letzten Jahres sind bei drei unterschiedlichen World Cafés Erfahrungen gesammelt worden, die wir nachfolgend darstellen wollen:

- Auf der BiblioCon 2023 in Hannover wurde ein World Café vor Ort mit ca. 50 Personen durchgeführt.
- An der Fachhochschule Potsdam wurde im Rahmen einer Lehrveranstaltung ein World Café in hybrider Form durchgeführt. Die Studierenden waren vor Ort und nutzten im digitalen Raum die Tischdokumentation.
- Den Abschluss bildet ein rein virtuell durchgeführtes World Café auf der vBIB 2023.

BiblioCon 2023

Auf der BiblioCon in Hannover wurde im Mai 2023 ein World Café mit dem Schwerpunkt Open Libraries unter dem Titel „Wie wird aus meiner Bibliothek eine Open Library? Ein World Café zur Umsetzung“ durchgeführt.

In der Vorbereitungsphase wurden die notwendigen Materialien zusammengestellt und mit den vier Gastgeberinnen und Gastgebern die Fragestellungen und der Ablauf besprochen. Aufgrund der Aktualität wurde von 35 bis 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgegangen, dementsprechend wurden vier Tische vorbereitet. Dies steht zwar im Widerspruch zu den Ratschlägen der World

Café Community, trug aber erheblich dazu bei, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer leichter miteinander ins Gespräch kamen. Dabei sind wir der Tatsache nachgekommen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich gegenseitig nicht kennen und somit für die Gespräche eine größere Gruppe zu einer besseren Kommunikation insbesondere in den kurzen Diskussionsphasen führt. Daher haben wir eine Verdoppelung der in der Community vorgeschlagenen Teilnehmerzahlen pro Tisch angesetzt.

Beim Start der Veranstaltung selbst waren dann mehr als 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zugegen, so dass die vorbereiteten Materialien und Bestuhlung noch angepasst werden mussten. Auch konnten nicht alle aktiv partizipieren und somit haben einige nur in beobachtender Rolle teilgenommen.

Zu Beginn gab es eine kurze Einführung in den aktuellen Stand zu Open Libraries, bevor dann die Methode und der Ablauf erläutert wurden. Auch die Gastgeberinnen und der Gastgeber stellten sich kurz mit „ihren“ Tischen und den dort zu diskutierenden Fragen vor.

An vier Tischen wurde zu folgenden Fragen diskutiert:

- Tisch 1: Chance oder Kopie? – Ist die Open Library (OL) nur eine Kopie der personalbetriebenen Bibliothek oder die Chance, Bibliothek neu zu denken?
- Tisch 2: Bucket List für die Open Library (OL) – Was enthält sie? Was muss bei einer Planung alles bedacht werden?
- Tisch 3: Projektkommunikation – Wer muss in die Planung mit einbezogen werden und wann? Wie gelingt eine gute Kommunikation unter den Beteiligten? Mit welchen Mitteln?
- Tisch 4: Oje! – Was muss passieren, damit eine Open Library (OL) schiefgeht?

Intensiv und mit einer Prise Humor tauschten sich die Gäste 15 Minuten lang zur jeweiligen Fragestellung aus und wechselten dann den Tisch. Als Puffer wurden 10 Minuten eingeplant.

Fachhochschule Potsdam 2023

In der Fachhochschule Potsdam wurde im Rahmen einer Lehrveranstaltung im Bachelorstudiengang Bibliothekswissenschaft ein World Café innerhalb einer dreistündigen Lehreinheit durchgeführt. Im Fokus stand hierbei die Durchführung in hybrider Form. Während die Veranstaltung in Präsenz stattfand, sollte die Tischtuchdokumentation im digitalen Raum erfolgen. So ist die im Abschluss notwendige Dokumentation bereits digital aufbereitet und somit im Aufwand der Nachbereitung reduziert.

Die 28 Studierenden kannten die Methode nicht. Wie auf der BiblioCon 2023 wurden vier Tische genutzt. Diese wurden jedoch im digitalen Raum mittels Miroboard³ vorbereitet. Andere digitale Whiteboard-Umgebungen eignen sich ebenso. Die Wahl des digitalen Whiteboards stellt daher keine Einschränkung dar. In Abbildung 3 wird die Ausgangsdarstellung im virtuellen Raum dargestellt.

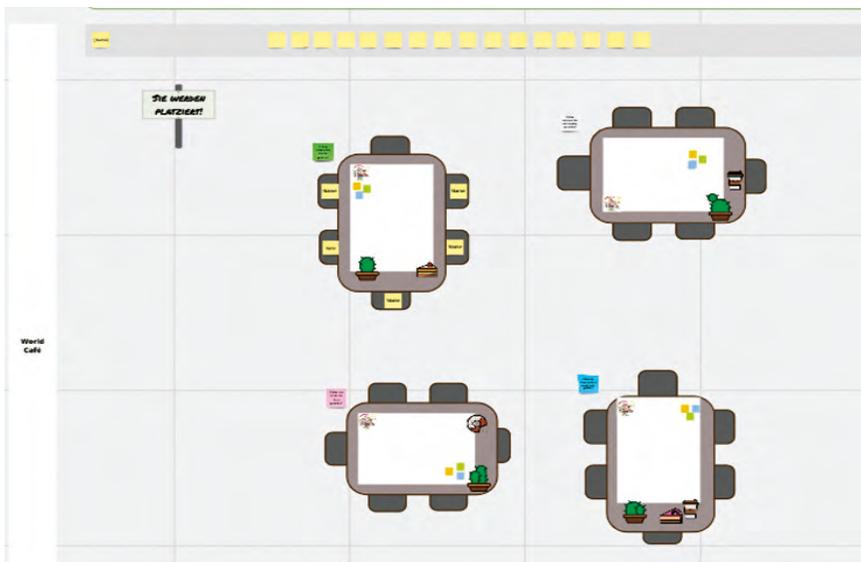


Abbildung 3: World Café Ausgangslage im Digitalen.

3 <https://miro.com/de/>.



Sabine Wolf (Dipl.-Bibl. FH) war bis September 2017 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. Seit September 2022 ist sie Projektmanagerin des Projektes „Open Libraries im VÖBB.“

Sie gibt anwendungsorientierte Seminare zu agilen Methoden und ausbildungsrelevanten Themen.

Im Frühjahr 2022 erschien der 2. Band der „Smart Libraries“ bei b.i.t. online, deren Mit-Herausgeberin sie ist.

Kontakt:

sabine.wolf-xyz@web.de



Veit Köppen studierte Volkswirtschaftslehre. Er promovierte im Themengebiet Business Intelligence an der FU Berlin und war bis 2015 wissenschaftlicher Koordinator und geschäftsführender Leiter an der OVGU Magdeburg. Von 2016 bis 2020 war er Abteilungsleiter für IT-Anwendungen an der Universitätsbibliothek Magdeburg und studierte Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Von 2020 bis 2023 war er Direktor für digitale Entwicklung und Verbundangelegenheiten an der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Seit 2023 ist Veit Köppen Professor für Bibliothekswissenschaft mit den Schwerpunkten Technologien, Systeme und Dienste an der FH Potsdam.

Er kann eine Vielzahl von Publikationen und Vorträge auf nationaler und internationaler Ebene vorweisen.

ORCID-Identifizier: 0000-0002-6068-3275

Kontakt:

veit.koeppen@fh-potsdam.de

Strategisches Management in Bibliotheken: Ein Mehrebenenmodell für einen ganzheitlichen Erfolg

MEIK SCHILD-STEINIGER

Dieser Beitrag widmet sich einer eingehenden Beschreibung der Bedeutung des strategischen Managements für Bibliotheken. Dazu wird ein Mehrebenenmodell präsentiert, das eine umfassende und ganzheitliche Herangehensweise ermöglichen soll. Das Modell veranschaulicht die wechselseitigen Beziehungen zwischen den strategischen Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) und zielt darauf ab, eine Organisationsstruktur aufzuzeigen, die strategisches Handeln und einen holistischen Ansatz in Einklang bringt. Es wird betont, wie wichtig es ist, relevante Aspekte zu berücksichtigen und eine ganzheitliche Sichtweise zu entwickeln, um den langfristigen Erfolg von Projekten wie die Einführung der Open Library sicherzustellen.

1 Einleitung: Die Herausforderungen für Bibliotheken im Fokus

Bibliotheken stehen, wie viele andere Organisationen, vor erheblichen Herausforderungen. In zahlreichen Publikationen wird der Sachverhalt oft und gern beschrieben (Limwicht et al., 2015; Fingerle & Mummenthaler, 2016). Wenn Bibliotheken sich neu positionieren und strategisch handeln, bedeutet dies, dass sie bewusst Maßnahmen ergreifen, um ihre Ausrichtung, Ziele und Dienstleistungen anzupassen oder neu auszurichten. Dies geschieht zumeist als Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt, die gesellschaftliche und formale Rahmenbedingungen betreffen. Jede Positionierung erfordert jedoch eine Analyse, um Handlungsfelder zu identifizieren, Führungsaufgaben auszurichten und Rahmenbedingungen zu klären. Hierfür sind langfristige Strategien erforderlich. Wenn es

also darum geht, bestehende Zustände zu verbessern oder die Relevanz des Gewohnten zu hinterfragen, bedarf es eines strategischen Managements.

Welche Dimensionen und Aspekte sind zu berücksichtigen, um die Prozesse der Organisation zu beeinflussen? Wie kann prozessorientiertes Denken gefördert werden und wie lässt sich die Wirksamkeit der Maßnahmen messen? Es existieren zahlreiche Publikationen zum strategischen Management, zu Innovations- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken (Georgy & Schade, 2012). Insofern möchte dieser Artikel einen anderen Ansatz verfolgen. Das Ziel besteht darin, die Dimensionen und Wechselwirkungen der strategischen Planung anschaulicher zu machen. Zu dem Zweck orientiert sich der vorliegende Beitrag an einem sogenannten Mehrebenenmodell, wie es im Bildungsmanagement verwendet wird und eine holistische Betrachtung ermöglicht. Das Modell beschreibt Systeme oder Phänomene auf der Makro-, Meso- und Mikroebene (Seufert, 2013; Fleige & Robak, 2018; Käßplinger, 2018; Schrader, 2018). Bibliotheken als Organisationen sind komplexe Systeme, die verschiedene Aspekte und Perspektiven repräsentieren. Jede Ebene im Mehrebenenmodell umfasst viele Komponenten, die miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Indem wir die Ebenen nicht isoliert voneinander betrachten, sondern als untrennbare Bestandteile des Gesamtsystems verstehen, eröffnen sich Möglichkeiten für das strategische Management in Bibliotheken.

2 Mehrebenenmodell: Holistischer Ansatz für strategisches Management

2.1 Mehrebenenmodell: Komplexität in Systemen erfassen

Mehrebenenmodelle beruhen in der Regel auf der Systemtheorie von Niklas Luhmann (1997) und werden in unterschiedlichen Disziplinen wie Soziologie oder Organisationsforschung verwendet (Schrader, 2011: 94). Auch im Bildungsmanagement finden die Mehrebenenmodelle zunehmend Anwendung (Seufert, 2013; Schrader, 2018; Käßplinger, 2018). Sie dienen dazu, die Trias der Führungs-

Geschäfts- und Supportprozesse in der Organisation zu beschreiben und sind darauf abgestimmt, den strategischen Erfolg zu gewährleisten. Auch im Qualitätsmanagement wird die Einteilung verwendet und in Prozesslandkarten abgebildet (Vonhof & Haas-Betz Wieser, 2018: 32). In einem Mehrebenenmodell spricht man von der Makro-, Meso- und Mikroebene. Damit verfolgt man jedoch den gleichen Ansatz, nämlich die Analyse normativer, strategischer und operativer Faktoren:

- Auf der Makroebene werden gesellschaftliche, strukturelle und institutionelle Faktoren analysiert. Die interne Analyse umfasst das Leitbild der Organisation, ihr normatives Verständnis, Erfahrungen und ihre Geschichte. Die externe Analyse meint die Außenwelt der Organisation, meint soziale Normen, gesellschaftliche Vorschriften, wirtschaftliche Aspekte und die Umwelt (Seufert, 2013). Nachhaltigkeit und Ressourcenschutz werden berücksichtigt. Verfahren wie die SWOT-Analyse ermöglichen die Identifizierung von Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen (Rustler, 2020). Das Leitbild verankert die Wertvorstellungen als Leitlinien zur Erlangung von Legitimität, Orientierung und zur Verbesserung der externen Kommunikation.
- Die Mesoebene umfasst das mittlere Management und die organisatorischen Einheiten. Dabei werden Kernprozesse und Prozessvarianten analysiert, um Effektivitätsabweichungen zu identifizieren und um Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Die Mesoebene konzentriert sich auf die Optimierung der Zusammenarbeit und des Zusammenspiels in der Organisation, indem Strukturen, Koordination, Kommunikation und Entscheidungsfindung auf der mittleren Managementebene gestaltet werden.
- Die Mikroebene umfasst die operative Ebene, auf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teams und Arbeitsabläufe betrachtet werden. Aufgaben, Ressourcen und Leistungsziele werden analysiert und gestaltet, um die Organisationsziele effizient umzusetzen. Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität, Produktivität und Qualität erfolgen auf individueller Ebene und auf der Teamebene.

Eine klare Trennung der Faktoren auf Makro-, Meso- und Mikroebene gestaltet sich schwierig, da die Übergänge zwischen den Handlungsebenen fließend sind und sie sich gegenseitig beeinflussen. Die Trennung ist aber sinnvoll, wenn es darum geht, die Lernkultur zu beeinflussen, ein Innovationsmanagement einzuführen oder Dienstleistungen weiterzuentwickeln (Fleige & Robak, 2018: 94). Im Folgenden werden Modelle präsentiert, die den Gedanken der Handlungsebenen und einen systemtheoretischen Ansatz veranschaulichen.

Als erstes Modell ist das St. Galler Management-Modell (SGMM) zu nennen (Abb. 1). Seinen Ursprung hat es im Qualitätsmanagement, es wurde auf das Bildungsmanagement übertragen. Das SGMM zeichnet sich durch die normative, strategische und operative Ebene aus (Seufert & Meier 2016: 5). Anstelle der Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse aus dem Qualitätsmanagement stehen die Makro-, Meso- und Mikroebene im Mittelpunkt der Analyse. Damit wird ein holistischer Ansatz verfolgt, um die Komplexität des strategischen Managements zu erfassen und eine effektive strategische Ausrichtung zu erreichen.

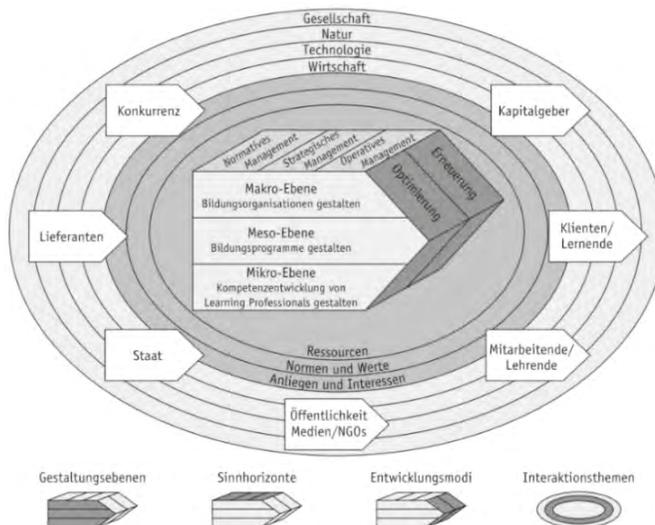


Abb. 1: Bildungsmanagement nach dem St. Galler Management-Modell (Quelle: Seufert, 2016: 5)

Die Handlungsebenen werden wesentlich von Sinnhorizonten geprägt, die sich aus verschiedenen Arten von Entscheidungen ableiten lassen: normative, strategische und operative Entscheidungen. Jede Ebene beeinflusst die Ausrichtung und das Handeln der Organisation maßgeblich. Zudem ist es von Bedeutung festzustellen, ob die Organisation einen Entwicklungsmodus anstrebt. Dieser Modus zielt darauf ab, die Qualität kontinuierlich zu optimieren. Das Ziel ist dabei, bestehende Ansätze und Praktiken zu verbessern, um eine höhere Effizienz und Effektivität zu erzielen.

Die strategische Ebene umfasst die Ausrichtung der Organisation auf langfristige Ziele und die Planung von Aktivitäten zur Zielerreichung. Auf der anderen Seite bezieht sich die operative Ebene auf die konkrete Umsetzung der strategischen und normativen Entscheidungen. Hier werden notwendige Maßnahmen ergriffen, um definierte Ziele zu erreichen. Das schließt die Implementierung neuer Prozesse, die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder die Einführung neuer Technologien ein.

Externe Einflüsse und Wechselwirkungen spielen eine wichtige Rolle und werden durch die äußeren Kreise verdeutlicht. Diese Kreise umfassen die Bereiche Gesellschaft, Technik, Wirtschaft und Natur. Der gesellschaftliche Aspekt betrifft soziale und kulturelle Kontexte, in denen die Organisation eingebettet ist, sowie die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder. Technologie bezieht sich auf den Einsatz von technischen Lösungen innerhalb der Organisation. Die wirtschaftlichen Aspekte beziehen sich auf finanzielle Ressourcen, Investitionen und Wertschöpfung. Die Natur spielt eine Rolle im verantwortungsvollen Umgang mit begrenzten Ressourcen und der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Insgesamt werden die Handlungsebenen von verschiedenen Sinnhorizonten geprägt, die sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen. Die normativen, strategischen und operativen Entscheidungen bestimmen die Ausrichtung und das Handeln der Organisation, während die äußeren Kreise die Interaktionsthemen und externen Einflüsse repräsentieren, die das Handeln und die Entwicklung der Organisation beeinflussen.

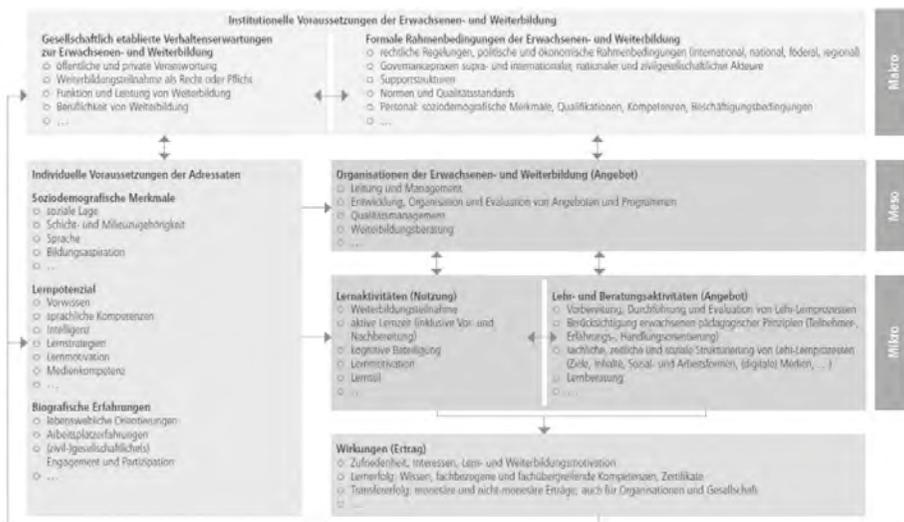


Abb. 2: Mehrebenenmodell der Weiterbildung nach Schrader (Quelle: Schrader, 2018: 14)

In Deutschland hat Josef Schrader ab 2008 kontinuierlich ein Modell der Weiterbildung entwickelt, das den Fokus auf die beteiligten Akteure legt (Abb. 2). Das Modell baut auf den wegweisenden Überlegungen von Fend (1980) und Helmke (2009) auf und integriert die Systemtheorie von Luhmann in einem harmonischen Zusammenspiel (Schrader, 2011: 94).

Die Gestaltungsebenen, nämlich Makro-, Meso- und Mikroebene, werden durch einen normativen, strategischen und operativen Ansatz geprägt. Auf der Makroebene beeinflussen zahlreiche Faktoren das normative Bild. Die formalen Rahmenbedingungen resultieren aus kommunalen Aspekten und Qualitätsstandards. Zudem üben individuelle Voraussetzungen und der Habitus stärkere Einflüsse auf die Makroebene aus als auf die Mesoebene (Schrader, 2018: 75). Die Makroebene erkennt Widerstände und offenbart soziale Realitäten. Die Mesoebene hingegen setzt die Beschlüsse der Makroebene um. Die Mikroebene widmet sich der operativen Umsetzung. Bezogen auf Bibliotheken könnte das Schrader-Modell besonders geeignet sein, wenn sie Dienstleistungen entwickeln



Meik Schild-Steiniger ist Mitarbeiter am ZBIW – TH Köln, Koordinator für Weiterbildungsangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken. Er ist Bibliothekar (B.A.) und Medienpädagoge (M.A.). Das Bibliothekstudium absolvierte er an der FH Potsdam, an der TH Köln und an der Universität Duisburg-Essen (Learninglab), mit Fokus Medienpädagogik in der Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement. Er ist stellvertretender Vorsitzender in der BIB Landesgruppe NRW und Mitglied im Berufsbildungsausschuss der FaMIs bei der Bezirksregierung Köln.

Kontakt:

meik.schild-steiniger@th-koeln.de

Die Erfolgsstory der Open Libraries fing in Singapur an: Hier öffnete 2002 die erste „Do-it-yourself-Library“ bei der von der Ausstellung eines Ausweises bis hin zur Entleihung alles ohne Bibliothekspersonal funktionierte.

2004 ist als erstes europäisches Land Dänemark nachgezogen. Auch hier bei uns in Deutschland boomt diese neue Bibliotheksform! Mittlerweile haben über 50 deutsche Städte und Gemeinden mindestens eine Open Library, fast genauso viele Städte planen gerade eine.

Der vorliegende Band möchte Verantwortliche beim Planungs- und Umsetzungsprozess unterstützen, indem er einen vielfältigen Bogen von klassischen Themenbereichen wie Planung über Management bis hin zur Umsetzung spannt. Abgerundet wird die Publikation durch Anregungen aus der Praxis – darunter Tipps zur Partizipation, zu Nutzungsimpulsen und zur Rolle der Open Library im Kontext der Megatrends.

Zum Titelfoto:

Das Cover wurde per Bing/DALLE-E am 19.3. erstellt.

Prompt:

You can see a modern and lively library from outside.

Different people of ages and gender are walking directly to the library.

You can see their backs.

The Library has the Words „Open Library“ above the entrance.

On the right and the left side are trees.

Band 94 der Reihe b.i.t.online-Innovativ

Preis: Euro 34,50

ISBN: 978-3-9826339-1-6

ISSN 1615-1577