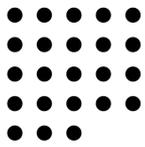


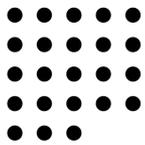
*Innovationsmanagement für  
kleinere und mittelgroße Bibliotheken –  
ein Vergleich mit Start-Ups und  
klein- und mittelständischen Unternehmen*

Prof. Dr. Ursula Georgy  
Fachhochschule Köln

103. Bibliothekartag Bremen  
5. Juni 2014



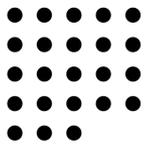
- Zentraler Aspekt bei Innovationsprozessen ist, dass durch systematische, zielgerichtete Prozesse neue Ideen in neuartige Dienstleistungen umgesetzt werden und diese **erfolgreich im Markt platziert** werden.
- Innovationen können auf Produkte bzw. Dienstleistungen, Verfahren, Vertrieb und die Organisation ausgerichtet werden. Sie werden auch als **Prozessinnovationen** bezeichnet und spielen in Bibliotheken eine große Rolle.



## *Prozess*

Ein Prozess definiert sich nach DIN EN ISO 9000 als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“

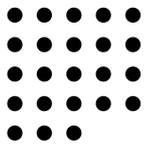
Wenn sich also Bibliotheken um Innovationen bemühen, müssen sie sich die Frage stellen, ob die implementierten Prozesse überhaupt geeignet sind, dass Innovationen entstehen können.



## *Klassifizierung von kleinen und mittleren Betrieben nach EU*

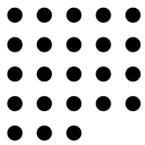
Kleinstunternehmen	< 10 Mitarbeiter
Kleines Unternehmen	< 50 Mitarbeiter
Mittleres Unternehmen	< 250 Mitarbeiter

Mitarbeiterzahl: Jahresarbeitseinheit



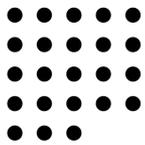
## *Qualitative Charakterisierung von KMU*

- Eher zurückhaltend was den Einsatz neuer Medien angeht
- Innovationswiderstände: man hält an bestehenden Strukturen fest und ist gegenüber Neuem nicht sehr aufgeschlossen
- Unipersonale „ad-hoc“-Entscheidungskultur: Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ bzw. auf der Basis langjähriger Erfahrung



## *Qualitative Charakterisierung von KMU im Kontext von Dienstleistungsinnovationen*

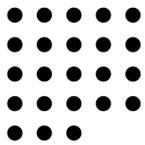
- Oftmals mangelnde Managementkenntnisse
- Überwiegend fachlich geprägter Background der Unternehmensleitung
- Eher unstrukturiertes Vorgehen
- Dominanz des Tagesgeschäfts
- Kaum Einsatz adäquater Innovationsmethodiken



## *Innovation – oder: Was heißt „neu“?*

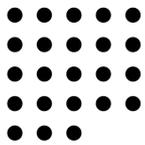
- Was ist neu? Inhaltliche Dimension
- Wie neu ist es? Intensitätsdimension
- Für wen ist es neu? Subjektive Dimension
- Wo beginnt neu? Prozessuale Dimension
- Heißt „neu“ Erfolg? Normative Dimension

Nach Hauschildt, Salomo

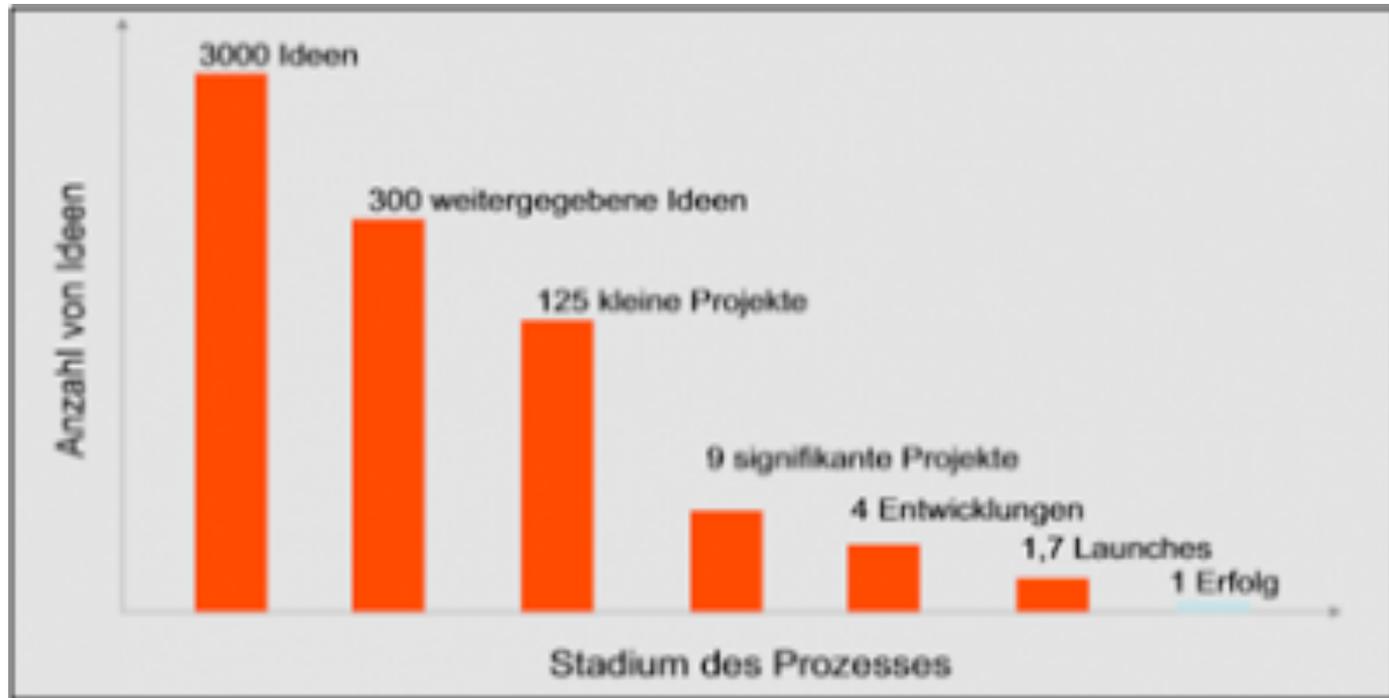


## *Konsequenz*

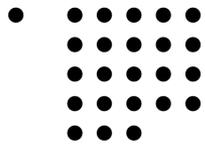
Ein Innovationsprozess zielt nicht zwangsläufig auf ein fertiges Produkt oder eine fertige Dienstleistung, sondern es geht bei der Dienstleistungsinnovation vielmehr um das Schaffen von Leistungsbereitschaft im Sinne des Bereitstellens von neuem Dienstleistungspotenzial.



## *Komplexität eines Innovationsprozesses – Innovationsstatistik*



Innovationswerkstatt

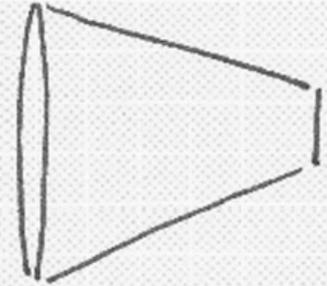


## *Innovationstrichter*

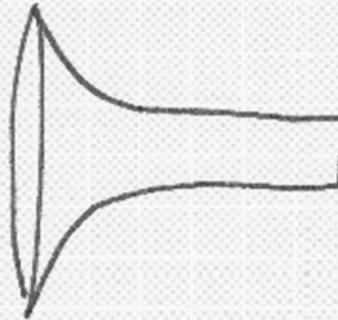
<http://www.inknowaction.com/blog/wp-content/uploads/2011/09/trichter.jpg>



**Wenige Ideen werden ausgewählt und umgesetzt, niedrige Kill-Rate.**



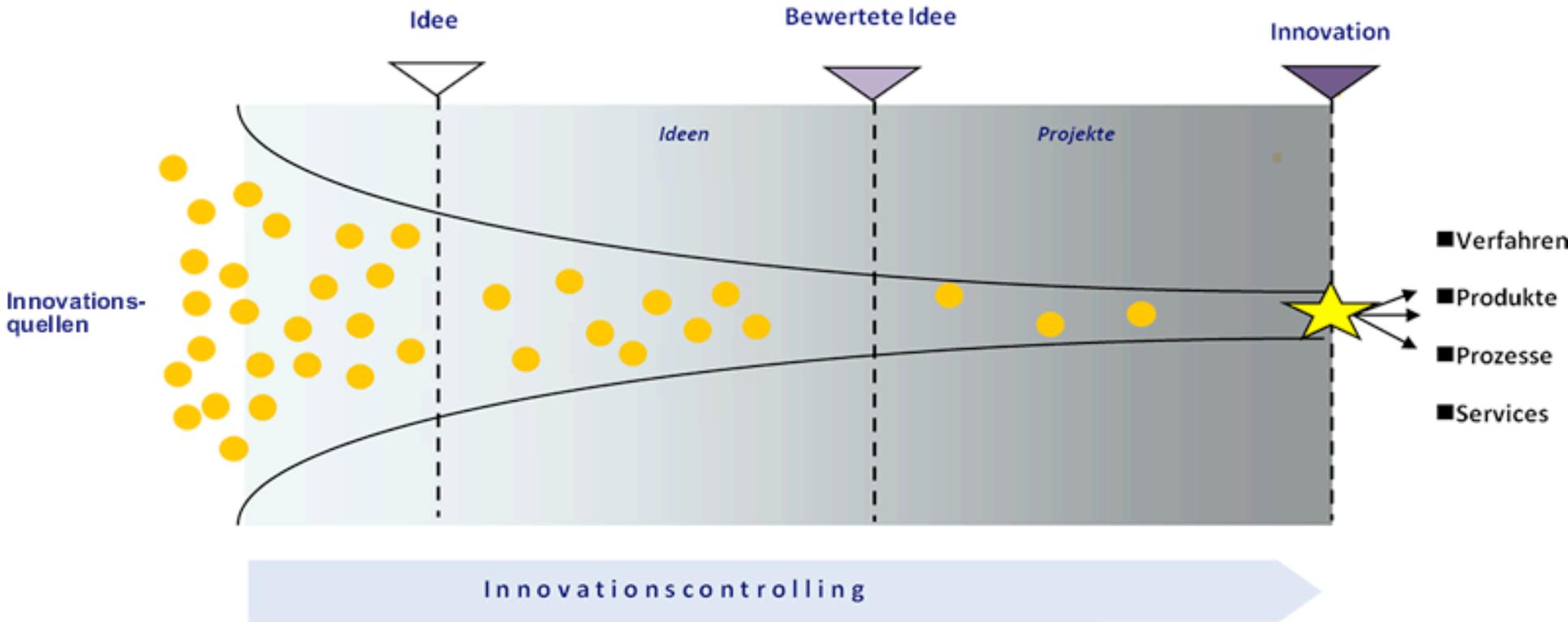
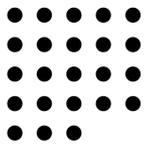
**Schrittweise, Gate-für-Gate, Selektion und Entwicklung von Ideen. Chance für Identifikation der Top Ideen hoch.**



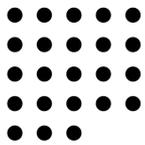
**Sammlung vieler Ideen und Selektion am Anfang. Risiko, dass potentielle Ideen am Beginn schon ausgesiebt werden.**



**Möglichst viele Entwicklungen erhöhen die Chance für erfolgreiche Innovationen, jedoch hohe Kosten durch Flops.**

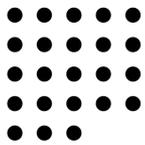


[http://www.cluster-ma.de/fileadmin/user\\_upload/bilder/newsletter2011\\_07/abbildung1\\_800.png](http://www.cluster-ma.de/fileadmin/user_upload/bilder/newsletter2011_07/abbildung1_800.png)



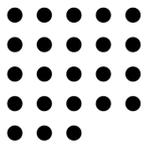
## *Vereinfachter Innovationsprozess nach Thom*

- Ideengenerierung
  - Suchfeldbestimmung
  - Ideenfindung
  - Ideenvorschlag
- Ideenakzeptierung
  - Ideenprüfung
  - Erstellung von Realisierungsplänen
  - Entscheidung für einen Plan
- Ideenrealisierung
  - Verwirklichung
  - Absatz und Akzeptanzkontrolle



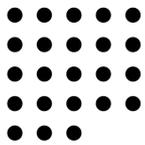
## *Implikationen für KMU und Bibliotheken*

- Innovationsprozess
  - Klar strukturierter Prozessablauf
  - Sehr überschaubarer und steuerbarer Prozessablauf (z.B. Dreiphasenmodell)
  - Orientierung an linearen Prozessmodellen – eine nachgelagerte Phase kann erst dann beginnen, wenn die vorherige Phase abgeschlossen ist.
  - Mit Meilensteinen arbeiten, um dem Vorhaben die Komplexität zu nehmen.



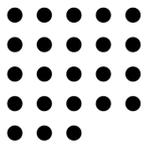
## *Implikationen für KMU und Bibliotheken*

- Erfolgsfaktor: **Wahrnehmungsphase**
  - Die Führung sollte bzgl. des Generierens und Bewertens neuer Ideen „Risikobereitschaft“ mitbringen.
  - Auch Ideen, die mit dem Kerngeschäft scheinbar nichts zu tun haben, sollten zugelassen werden.
  - Es gilt, den „Innovationstrichter“ in Phase 1 so weit wie möglich zu öffnen.
  - Es empfiehlt sich der Aufbau eines Wissensmanagementsystems (vgl. Tom Becker)
  - Kunden sollten mit eingebunden werden (Open Innovation).



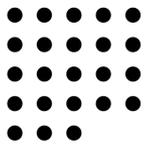
## *Implikationen für KMU und Bibliotheken*

- Erfolgsfaktor: **Leistungsphase**
  - Klare Festlegung von Zuständigkeiten für das Sammeln und Umsetzen von Ideen *oder*
  - Schaffung einer Querschnittsfunktion
  - Systematische Analyse der Angebote der Mitbewerber / anderer gleichartiger Einrichtungen
  - Bereitstellung von Ressourcen –  
Prioritätensetzung!
  - Qualitätsmanagement: systematische  
Visualisierung von Dienstleistungsprozessen.



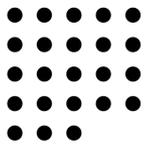
## *Implikationen für KMU und Bibliotheken*

- Erfolgsfaktor: **Ergebnisphase**
  - Lückenlose Kommunikation: Innovationskommunikation über alle Phasen des Innovationsprozesses hinweg
  - Die Kommunikation sollte potenzialorientiert, prozessorientiert und ergebnisorientiert den Nutzen für den Kunden darstellen
  - Möglicherweise Schnüren von Dienstleistungspaketen, um neue Dienstleistungen bekannt zu machen (Bundling)
  - Unterstützung der Kommunikation durch Wissensmanagement.



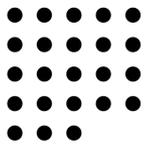
*Ausschnitt der Ergebnisse einer empirischen  
Studie bei produzierenden KMU*

*Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  
Fraunhofer Institut für System- und  
Innovationsforschung  
2007*



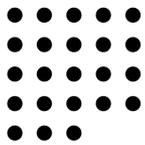
## *Kritische Erfolgsfaktoren bei innovativen KMU*

- Mut für Neues der Geschäftsleitung
  - Hohe Relevanz  
Ist in fast  $\frac{3}{4}$  der Unternehmen realisiert
- Einbringen von Ideen und Vorschlägen der MA
  - Hohe Relevanz  
Ist in mehr als  $\frac{2}{3}$  der Unternehmen realisiert
- Innovationsvorhaben sind Teil der Unternehmensstrategie
  - Relevanz liegt bei unter 50%
  - Ist in rund 60% der Unternehmen aber realisiert



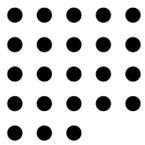
## *Kritische Erfolgsfaktoren bei innovativen KMU*

- Schnelle und kurze Entscheidungswege
  - Hohe Relevanz
    - Ist aber nur in rund 50% der Unternehmen realisiert
- Systematische Verarbeitung von Kundenfeedback
  - Relevanz und Realisierung liegen bei rund 50%
- Fehler in Innovationsprojekten als Lernchance
  - Relevanz liegt bei über 60%
  - Ist aber nur in weniger als 50% der Unternehmen realisiert



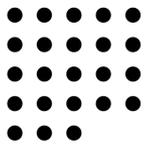
## *Kritische Erfolgsfaktoren bei innovativen KMU*

- Sehr gute Kenntnisse über die Wettbewerbssituation
  - Relevanzeinschätzung liegt bei über 60%
  - Ist aber nur in rund 50% der Unternehmen realisiert
- Hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative der Mitarbeiter
  - Relevanz liegt bei knapp 70%
  - Die Realität liegt bei ca. 40%
- Notwendige Kompetenzen sind vorhanden
  - Relevanz liegt bei knapp über 50%
  - Ist aber nur in weniger als 40% der Unternehmen vorhanden



## *Wichtigste Verbesserungspotenziale bei innovativen KMU*

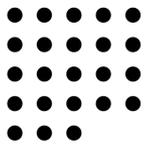
- Kenntnisse über die Wettbewerbssituation
- Kenntnisse der Akteure und Spielregeln auf dem „Markt“
- Hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative
- Verbesserung der eigenen Kompetenzen (Weiterbildung)



## *Erste Ergebnisse zu den kritischen Erfolgsfaktoren in Bibliotheken*

### *Realisiert und hohe Relevanz*

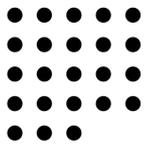
- Mut für Neues in der Bibliotheksleitung
- Einbringen von Ideen und Vorschlägen (aller) Mitarbeiter – aber nicht unbedingt aller Hierarchieebenen
- Schnelle und kurze Entscheidungswege
- Einfache Prozesse (gibt es welche?)
- Offener Umgang mit Informationen / Wissensmanagement



## *Erste Ergebnisse zu den kritischen Erfolgsfaktoren in Bibliotheken*

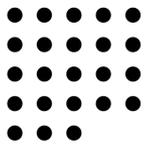
*Weniger realisiert aber hohe Relevanz*

- Innovationen als Teil der Bibliotheksstrategie
- Innovationen werden hinreichend gefördert
- Hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative der Mitarbeiter
- Notwendige Kompetenzen (Weiterbildung)



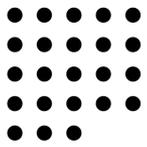
*Erste Ergebnisse zu den  
kritischen Erfolgsfaktoren in Bibliotheken*  
*Weniger realisiert und geringe Relevanz*

- Fehler in Innovationsprojekten als Lernchance  
(kann man sich nicht leisten)



## *Erste Ergebnisse zu den weniger relevant eingeschätzten kritischen Erfolgsfaktoren in Bibliotheken*

- Gute Kenntnisse der Wettbewerbssituation (Wettbewerbsanalyse betreiben die wenigsten Bibliotheken)
- Fehler in Innovationsprozessen als Lernchance (können / wollen Bibliotheken sich nicht leisten)
- Frühzeitige Einbeziehung aller Interessen
- Einfache Prozesse
- Offener Umgang mit Informationen / Wissensmanagement



[http://t3n.de/magazin/wp-content/uploads/2012/08/  
Innovation-Startups-Unternehmen-596x335.jpg/](http://t3n.de/magazin/wp-content/uploads/2012/08/Innovation-Startups-Unternehmen-596x335.jpg/)

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

Ursula Georgy  
[ursula.georgy \(at\) fh-koeln.de](mailto:ursula.georgy@fh-koeln.de)