

Claudia Niebel: Neue Horizonte: wie können Bibliotheken in Musikhochschulen und – akademien ihre Zukunft gestalten - Eine Zukunftswerkstatt der Musikhochschulbibliotheken

Vorbemerkung

Zunächst bedanke ich mich ganz herzlich bei Ihnen für die Einladung, auf dem Bibliothekartag sprechen zu dürfen. Ich empfinde es als Ehre, dass die Aktivitäten unserer Arbeitsgemeinschaft der Musikhochschulbibliotheken in der AIBM Ihr Interesse geweckt und Sie Bedürfnis nach weiteren Informationen haben.

Der Diskurs des Paradigmenwandels, der uns seit Jahren beschäftigt, fußt auf der Beobachtung der sog. industriellen Konvergenz, d. h. ganze Branchen definieren sich neu. Anforderungskonzepte an Bibliotheken als Informations- und Bildungseinrichtungen *per se* unterliegen dem Wandel (Lern-, Lese-, Freizeitverhalten, Demografie, Aus-/Weiterbildung usw.) am Stärksten. Musikbibliotheken als – bestandsbezogen - genuin multimedial aufgestellte Einrichtungen spüren die Auswirkungen schon länger. Je nach Trägerschaft und Auftrag differieren Leitbilder, Handlungsspielräume und Optionen, um die Institution im Hinblick auf ein zukünftig zu erwartendes Anpassungsprofil neu aufzustellen. Die Öffentlichen Musikbibliotheken sehen sich diesen Entwicklungen unmittelbarer ausgesetzt, als z. B. die Musikabteilungen der WBs oder die Bibliotheken an Musikhochschulen und -akademien. Die in der Folgezeit entbrannte Strategiediskussion hat die Arbeitsgemeinschaften teilweise stark polarisiert, was dem Prozess vermutlich nicht nur gut tut. Wir Musikbibliothekare aus Musikhochschulen und Akademien haben uns daher im April 2016 auf der Würzburger Frühjahrstagung darauf verständigt, die Problematik gemeinsam anzugehen mit dem Ziel, ein valides und *im Kern* konsensfähiges Zukunftsbild zu erarbeiten und mögliche Handlungsschritte zu dessen Umsetzung zu verabschieden. Grundlage hierfür soll ein fundierter Dialog- und Visionsprozess sein, der Fokus wird bewusst auf die Gemeinsamkeiten statt auf die Unterschiede gelenkt.

Wir verständigten uns auf eine Zukunftswerkstatt der AG am 4.3.2017 in der Folkwang Universität der Künste in Essen, die von mir vorbereitet und durchgeführt wurde. 27 Kollegen aus Deutschland und der Schweiz nahmen daran teil. Die basisdemokratisch ausgerichtete Veranstaltung ohne Berücksichtigung der Funktion der Teilnehmer verstand sich als Plattform, Chancen, Probleme, Interessen aus unterschiedlichen Perspektiven zu artikulieren und die Beteiligung aller zu gewährleisten. Der Klausurcharakter des Treffens ermöglichte, in der Gruppe gewohnte Trampelpfade des Denkens zu verlassen und bei der Ideensuche so schöpferisch und produktiv wie möglich zu agieren. Auf der Herbsttagung der AIBM in Münster letzte Woche (5.-8.9.2017) haben wir uns auf die Konkretisierung des gemeinsam tragfähigen Leitbildes sowie Maßnahmen zu möglichen Umsetzung geeinigt. Geplanter Abschluss des Verfahrens ist die Frühjahrstagung 2018 in ...

„Du bist, was du liest“ oder „Schafft die Bibliotheken ab“?

Ausgehend von einem brandaktuellen Aufsatz aus der ZEIT („Du bist, was du liest“ aus CHANCEN vom 2.3.2017) verständigten sich die TN auf einen Erwartungshorizont, der unter dem Oberbegriff des Dienstleistungsselbstverständnisses zentrale Aufgaben definierte, die nicht zur Disposition stehen. Dazu gehören unter anderem Erschließungskompetenz, Schärfung eines kritischen Literaturbewusstseins,

professionelle Beratungs- und Recherchetätigkeit, Archivierung von Kulturgütern und Networking, die im Sinne einer Leitvorstellung Bildung als hoheitliche Aufgabe begreifen. Thematisiert wurde außerdem Professionalität jenseits von IT, vorhanden in der Bibliothek in Form von Expertenwissen jeglicher Art bei allen Bibliotheksmitarbeitern sowie die Schaffung einer noch zu definierenden anregenden (Lern-) Umgebung mit hoher Aufenthaltsqualität. Letztlich erwartet wurden kreativer Input und Ermutigung in Form von Ideen, Impulsen, Anregungen und Diskussionen im gegenseitigen fachlichen Austausch. In diesem Zusammenhang sollte der Workshop auch der Identitätsstiftung dienen.

- **Vergangenheit – Gegenwart**

Aufgrund des vorgegebenen Zeitfensters wurden im Workshop einzelne Phasen entweder nur am Rande gestreift oder verfahrenstechnisch mit anderen kombiniert. In einer ersten Arbeitsphase beschäftigten sich die TN in einem Prozess der Selbstreflexion mit ihren gegenwärtigen Arbeitsbedingungen vor Ort und hielten diese schlagwortartig fest. Die so entstandenen Momentaufnahmen aus örtlichen Strukturen, Abhängigkeiten, Gebäude, Zukunftsplänen, subjektiven Einschätzungen oder Sach- und Personalmittel schufen einen Ideenpool, der während der einzelnen Arbeitsphasen als „Steinbruch“ für mögliche Umsetzungsvorhaben konzipiert war und den TN zur Weiterverwendung dienen sollte. Die vorläufige Sicherung dieses Reflexionsprozesses erfolgte in Form eines – intendiert ungeordneten - MindMaps, das die Komplexität des Systems Musik(Hochschul)Bibliothek eindrucksvoll visualisierte.

- **„Ich verstehe nicht, warum die Menschen Angst vor neuen Ideen haben. Ich habe Angst vor den alten.“ (John Cage)**

Zukunftswerkstätten fungieren zu Beginn als Rahmen zur Entwicklung von Utopien und Fantasien. Um möglichst viele und vielfältige Ideen zu generieren, haben wir ein sog. *Brainrace* veranstaltet, bei dem jeweils 2 TN in Tandems zusammengespannt wurden. Die unter 1. angesprochenen Themen sollten in dieser Utopiephase ins Positive gewendet und auf diese Weise möglichst vielfältige „Schnapsideen“, individuelle Wunschbilder aber auch ganz realistische Vorstellungen einer idealen Musikbibliothek erzeugen. Methodisch lief das so ab, dass die auf Konzeptpapier schlagwortartig festgehaltenen Begriffe durch Wandern der TN im Gruppenraum ausgetauscht werden konnten und als Stichwortgeber für weitere Ideen dienten. Auf diese Weise kam ein Stapel interessanter, z. T. provokativer und spannender Entwürfe zusammen, der für den Nachmittag des Workshops als Materiallager wertvolle Anregungen lieferte.

- **Erste Gruppenphase – externe Trends und möglicher Transfer**

In der ersten Gruppenphase setzten sich die TN in einem Prozess der Analogienfindung (auch „*Cross-Industry-Prinzip*“ genannt) kritisch damit auseinander, mittels welcher Lösungen andere auf den Paradigmenwechsel reagieren. Anhand von unterschiedlichen Leittexten verwandter Branchen (Buchhandel, Verlagswesen, akademischen Third-Space-Debatte, unterschiedlichen Bibliothekstypen aus dem Ausland) befassten sich 5 Arbeitsgruppen mit Lösungsansätzen und deren möglichen Transfers auf eigene Verhältnisse („nicht kopieren, sondern kopieren“). Unter Zuhilfenahme eines aus dem Innovationsmanagement der Autoindustrie adaptierten Verfahrens arbeiteten die einzelnen Arbeitsgruppen anschließend 6 Parameter heraus, die im Prozess des Wandels primär zu berücksichtigen sind. Wegen der Komplexität der Aufgabenstellung und der diskursiv konzipierten Präsentation der Gruppenarbeiten war das Plenum in die anschließende Präsentation einbezogen, um

möglichst viele Anregungen, Impulse und Kommentare zu generieren. In diesem zweiten Schritt sollten die eruierten Prozessvariablen MARKE, MENSCH (= Kunde), MITARBEITER, MITWELT (institutionell, lokal, regional), MANAGEMENT und METHODEN mit entsprechenden Funktionen, bzw. Merkmalen oder Bedürfnissen versehen werden.

3.1 Die Marke Musikbibliothek

Übereinstimmend verständigten sich die TN darauf, dass Musikhochschul-Bibliotheken in ihrer Zweckbindung als universitäre Einrichtung mit ihren komplexen und dennoch spezifischen Angeboten von der Kundschaft als Marke wahrgenommen werden. Diese Marke ist gleichzeitig identitätsstiftend sowohl für *die Mitarbeiter* der Bibliothek als auch den *Kostenträger*, bestimmt somit das Profil, das keinesfalls aufgeweicht sondern planvoll ergänzt werden muss. Ohne klares Profil driftet die Bibliothek mit ihren Angeboten in die Beliebigkeit ab, „franst aus“ und ist im Kontext ähnlicher Einrichtungen nicht mehr klar zu verorten [Schlagworte waren hier beispielweise *ideenreich, spannend, Musikliebe* oder *Wundertüte* oder die *Bibliothek als Dritter Ort*]. Die Kernaufgaben des Sammelns, Erschließens, Ordnen und Präsentierens von analogen oder digitalen Medien und Informationen verbinden die Tradition mit der Moderne, sind also auch gegenwärtig wesentlich. Dabei zu berücksichtigen ist, dass ein Teil der Hochschulbibliotheken im 19. Jahrhundert gegründet wurde und deshalb über wertvolle Sammlungen verfügt, die auch von außerhalb nachgefragt werden (z. B. RISM) und somit ein wichtiger Teil des Profils bleiben müssen. Bibliotheken dürfen also ihre Einzigartigkeit (Sammlungsschwerpunkte, regionale oder kommunale Verortung) nicht aufgeben.

Mit dem Oberbegriff *Auskunft und Beratung* assoziieren die Nutzer der Bibliothek freundliches und kompetentes Personal, persönliche Betreuung sowie medienpädagogische Begleitung als Angebot der Hilfe zur Selbsthilfe und Vermittlung von Recherchekompetenz.

Der User erwartet aber auch, dass wir mit unserer Marke einen Mehrwert bieten durch die Reduktion der Komplexität des Systems „Information“ in der Bibliothek und im Netz. Mit anderen Worten: der oft nur subjektiv empfundene Innovationsdruck sollte nicht bewirken, dass wir auf allen Schauplätzen gleichzeitig zugange sein wollen. Für Musikhochschulbibliotheken kann das z. B. bedeuten, dass sie im Bereich der digitalen Dienstleistungen statt auf Quantität auf Qualität setzen und diese Services ständig evaluieren und ggf. ändern, ergänzen oder streichen. Möglich wären auch

- die Reduzierung des analogen Angebots unter dem Aspekt der Aktualität falls andere musikbibliothekarische Angebote vor Ort kompensieren können (UB, städtische Musikbibliothek usw.)
- die Stärkung und der Ausbau von spezifischen Medienangeboten (Schwerpunkte im Studienangebot der Hochschule wie beispielsweise Alte Musik, Lernradio, Kulturmanagement, Tanztheater u. v. m.)
- oder die Verfügbarkeit von Information rund um die Uhr (remote access) und barrierefreie Nutzung sind unabdingbar sowie möglichst optimale Zugänglichkeit der Räume der Bibliothek. Eine freundliche Lern-Umgebung ist selbstverständlich.

- **Der Kunde**

Der Paradigmenwandel bewirkt eine Verschiebung des *Blickwinkels auf die User* bezüglich der

Nutzung und Anwendung von Informationstechnologien: der Mensch und nicht mehr die Sammlungen stehen im Mittelpunkt, die Kommunikation erfolgt nicht mehr vertikal sondern im horizontalen Dialog mit diesem und das musikbibliothekarische Fachpersonal agiert partnerschaftlich. Kunden (Lernende, Studierende, andere interne und externe Nutzer) assoziieren mit fachspezifischer Kompetenz häufig die Tätigkeit eines Lotsen durch den Informationsdschungel und erwarten Hilfestellung und Begleitung, aber auch ein konzertiertes Angebot sich gegenseitig ergänzender Medien und Informationen. Bibliotheken werden als vernetzter Bereich verschiedener Kommunikationsformen wahrgenommen und Nutzer wollen sich an der Erstellung von Inhalten beteiligen (Repositorien, Kommentare, Tweets, Anschaffungsvorschläge etc.). Die Bibliothek als Überwachungssystem (z. B. Ausleihe, Mahnen) oder als Heiligtum (Gespräche nur im Flüsterton, Disziplin) verliert an Bedeutung, stattdessen erwarten die User Bereitstellung von Werkzeugen zum Lernen und flankierende Maßnahmen, mit anderen Worten soll Macht abgegeben werden. Die Vertiefung persönlicher Kontakte hilft dabei Anonymität zu vermeiden – die in der Regel zahlenmäßig limitierte Nutzerschaft der Musikhochschulen hält hier eigentlich ideale Möglichkeiten vor. Gleichzeitig erwarten viele eine Plattform mit Anregungen zum Nachdenken, einen kulturellen Hotspot, ein Zentrum für informelles Lernen und soziale Interaktion. Der Nutzer möchte sich willkommen fühlen, Wohlfühlzonen mit Atmosphäre sollen die Aufenthaltsqualität steigern (Stichworte *Herz, Romantik, Zwischentöne, Heimat*).

Die Internationalität des Publikums zwingt dazu, Struktur- und Angebotskonzepte neu zu überdenken. Schwerpunkte können dabei z. B. auf die Vermittlung von Allgemeinbildung gelegt werden oder auf zielgruppenorientierte Informationsangebote (Sprachkurse auf AV, Kooperation mit akademischen Auslandsämtern, Adressenvermittlung). Die aktive Zusammenarbeit mit den Bibliotheksnutzern kann sich auf die Verbesserung wichtiger Prozesse wie Bestandsaufbau und –präsentation, Öffnungszeiten und vieles mehr positiv auswirken und relativiert die Verwaltungshierarchie.

- **Die Bibliotheksmitarbeiter**

Musikhochschulbibliotheken haben häufig eine dünne Personaldecke, in der AG gibt es einige One Person Libraries (OPL), nicht selten wird der gesamte Ausleihbetrieb mit studentischen Hilfskräften gestemmt. Kontinuität ist aufgrund der Fluktuation nicht immer gewährleistet. Auch wenn die Ausleihzahlen in unterschiedlichen Bibliothekstypen generell rückläufig sind wurde von allen TN übereinstimmend festgehalten, dass musikbibliothekarische Arbeit sehr personalintensiv bleibt: ob 80 Nutzer ein Medium ausleihen oder nur die Hälfte wirkt sich auf den Arbeitsaufwand vor der Bereitstellung nicht aus. Die Dezentralisierung der Normdatenerfassung (früher war hierfür weitgehend die DNB zuständig) z. B. hat eine Verlagerung der Zuständigkeiten neben anderen auf die einzelnen Hochschulbibliotheken zur Folge und das in einem Umfang, der von den meisten TN als nicht zu leisten eingeschätzt wird. Hinzu kam 2016 die Umstellung auf RDA mit auf Jahre hinaus zu erwartendem zusätzlichen Workload (die arbeitserleichternde Routine von RAK als kompensierenden Faktor beim Zeitmanagement entfällt völlig) und dementsprechend hohen Zeitverzug bei der Erschließung von Medien. Nicht selten übernehmen Musikbibliothekare auch systemadministrative Aufgaben für die Bibliothekssoftware, da die erforderliche EDV-Kompetenz im Haus ganz fehlt. Mit anderen Worten: in den letzten Jahren zeichneten sich die Tätigkeitsfelder durch kontinuierlich steigendes *job enrichment* und *job enlargement* aus, ohne dass sich am Stellenplan etwas verändert hätte. Es wird also mehr und vor allem mehr *hochqualifiziertes* Personal benötigt, auch weil der Anteil an sog. einfachen Tätigkeiten immer weiter zurückgeht. Der Vielfalt an Aufgaben des musikbibliothekarischen Personals in Musikhochschulen steht also vergleichsweise wenig Manpower gegenüber, ein Umstand der meistens

durch Überengagement, persönliche Ausbeutung und Improvisation aufgefangen wird [Stichworte z. B. *ideenreich* oder *Durchhaltevermögen*]. Lehrende erwarten aber hochqualifiziertes, strategisch denkendes Personal mit Organisationserfahrung, Moderationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick. Das Dilemma zwischen einerseits steigenden Ansprüchen der Nutzer und der Hochschulleitungen und andererseits der Personalknappheit (bei dem Berufsethos der Kollegen - eben kein Dienst nach Vorschrift!!) ist vorderhand nicht aufzulösen. Im Methodenpool (s.u.) wurden Vorschläge gemacht, die die Situation entschärfen können. In vielen Musikhochschulen fehlt generell das Bewusstsein, dass Fortbildungen beim Bibliothekspersonal zur Arbeit dazu gehören. Hochschulen verschreiben sich häufig der Maxime des lebenslangen Lernens, beziehen das i. d. R. aber auf Studenten und Dozenten und sparen Verwaltungsmitarbeiter aus. Der Formulierung eines umfassenden Verständnisses von Kompetenzen, Zuständigkeiten und Bedürfnissen der Bibliotheksmitarbeiter kommt also höchste Priorität zu.

- **Interne und externe Milieus**

Der Begriff des *Third Space* als Handlungsfeld in Hochschulen wurde bereits 2008 von dem amerikanischen Soziologen Ray Oldenburg geprägt. Wesentliches Merkmal des Third Space ist die Ausbildung eines dritten Sektors in den Hochschulen, der sich neben der Lehre und der Verwaltung als Servicemittelpunkt etabliert hat und auch die Hochschulbibliotheken mit ihren Dienstleistungen *expressis verbis* einbezieht. Oldenburg benennt ursächlich den sog. Bologna-Prozess, der die Autonomie der Hochschulen stärkt, aber dabei deren Profilierung zur Bedingung macht. Die Profilierung des *Third Space* ist die Folge, von einem Rückgang der Nachfrage nach diesen Servicezentren geht Oldenburg nicht aus, eher vom Gegenteil. Konsequenzen für Musikhochschulbibliotheken können sein, die Verzahnung mit den diversen Einrichtungen der Hochschule (Verwaltung, Institute, Fakultäten, Hochschuldidaktik, Betriebsbüros, akademische Auslandsämter etc.) und das eigene Marketing (Stichwort *Fan Base*) weiter voran zu bringen. Wesentlich hierfür sind der ständige, intensive Dialog mit allen Beteiligten, Innovationsbereitschaft, die Fähigkeit zum Aushandeln von Prozessen und Kommunikation nach allen Seiten bei gleichzeitiger Unabhängigkeit des Denkens (Stichworte z. B. *Brückenschlag*, *Austausch*). Direkte, institutionalisierte Gespräche können hier helfen, die durch den Paradigmenwechsel bedingte Dynamik des Strukturwandels vorab aufzufangen und ihr auf geeignete Weise zu begegnen. Dass wir dabei voneinander lernen und Verständnis füreinander entwickeln könnte die Stellung der Bibliothek deutlich stärken.

Unter externen Milieus verstehen die TN andere Hochschulen am Ort, deren Dienstleistungen und ggf. Qualitätszentren (z. B. Digitalisierung) sowie verwandte Einrichtungen wie Archive, städtische oder wissenschaftliche (Musik-) Bibliotheken, Kulturvermittler, Akademien, aber auch Kompetenzzentren wie beispielsweise Fraunhofer-Institute oder ähnliches. Auch hier kann durch Austausch von Knowhow und Service Synergiepotential entstehen.

- **Managementaufgaben**

Wesentliche Managementaufgabe ist die Neupositionierung der Bibliothek. Ihr Auftrag ist der einer zentralen Informationseinrichtung der Hochschule bei gleichzeitiger Wahrung von Identität und Kontinuität. Dialog und Kommunikation (wie schon erwähnt) werden durch zielgerichtete und planvolle Öffentlichkeitsarbeit ausgeweitet und vertieft. Dieser Prozess muss ständig in Gang gehalten werden. Das Abgeben hierarchischer Macht als Begleiterscheinung erleichtert dabei den gegenseitigen Umgang aller intern und extern involvierten Akteure, gleichzeitig kann sich für Bibliotheksleitungen die schwierige

Gratwanderung ergeben, partnerschaftlich zu handeln *und* dabei Führungspersönlichkeit zu bleiben. Managementkompetenz definiert sich tendenziell mehr über die Fähigkeit zur Aufgabenverteilung im Team (so vorhanden), zum strategischen Denken, zur Moderation von Prozessen und zum Qualitätsmanagement. Das neu zu formulierende Leitbild, das am Ende dieses Prozesses (der Zukunftswerkstatt) stehen soll bestimmt letztlich den Erfolg unserer zukünftigen Arbeit, unserer Reputation und unserer Verankerung innerhalb der Hochschuldienstleistungen.

- **Methoden und Verfahren**

Die aus den Prozessvariablen des MindMaps eruierten Aufgaben sind nicht immer trennscharf zu formulieren. Verfahrensrelevant sind die bereits genannten Aktivitäten hinsichtlich der intensiven Verzahnung mit den anderen Einrichtungen der Hochschule, der Öffnung nach außen, der transparenten Kommunikation und der letztlich bei der Leitung angesiedelten und von den Mitarbeitern auch erwarteten Führungskompetenz (*divide et impera*) mit Fokus auf Aufgabenverteilung und Qualitätsmanagement. Dazu gehören außerdem gezieltes Marketing aller Dienstleistungen im Bereich Musikinformation und darüber hinaus gehender Medien- und Serviceangebote. Deren ständige Evaluation auf der Basis von Nutzerumfragen kann ein wichtiges Instrument dieses Qualitätsmanagements sein.

Wesentlich ist die Implementierung flankierender Maßnahmen (Stichworte z. B. *Chaos, finden*) Dort, wo noch nicht vorhanden, können das sein: *teaching library*, Video-Tutorials, zielgruppenorientierte Didaktik (z. B. Führungen und Schulungen in englischer Sprache, auf Studienfächer ausgerichtete Informationsveranstaltungen), fremdsprachliche Informationen und Unterlagen, Schärfung von Erwerbungsprofilen für bestimmte Studienfächer oder auch Hochschulschwerpunkte (Kulturmanagement, Career Service, Alte Musik, Musiktheater, Lernradio u. ä.), mehr digitalisierte Angebote im Bereich wertvoller Sondersammlungen, ausgewählte fachspezifische Datenbanken, Streaming-Angebote usw. Lebendiges Lernen (Stichworte z. B. *living knowledge: LehrenLernen*) ergibt sich aus der Rückkopplung dieser Verfahren an die Bibliothek und stärkt ihre Verortung im System in Bezug auf ihre Singularität. In diesem Sinn kommt der Bibliothek die Bedeutung eines Ortes zu, an dem Menschen sich gerne aufhalten, sich reflektieren und nachdenken, Werkzeuge zum Forschen und Impulse an die Hand bekommen. Ein von den TN formuliertes Desiderat ist die Anpassung der Öffnungszeiten an Nutzerbedürfnisse, was angesichts der angespannten Personalsituation schwierig werden dürfte, denn RFID ist in deutschen Musikhochschulbibliotheken kaum verbreitet und der ausgedehnte Aufenthalt in der Bibliothek (externes Wachpersonal) daher nicht möglich. Personalkapazität kann freigesetzt werden durch Auslagerung bestimmter Aufgaben (z. B. Approval Plans, Retrokonversion durch Fremdfirmen) oder Änderung von Stellenbeschreibungen. Besonders Approval Plans sind in der AIBM-Fachöffentlichkeit umstritten, da sie mit musikbibliothekarischer Kernkompetenz (Repertoirewissen, Strukturwissen, Haushaltskompetenz usw.) konnotiert sind. Die Preisgabe dieses alleinstellenden Segments unserer Tätigkeit wird von vielen TN als nicht zur Disposition stehend gesehen. Wir einigten uns daher darauf, dass es methodisch sinnvoll sein kann, einzelne Tätigkeiten outzusourcen (ohne zu werten), um Arbeitszeit für Anderes zu gewinnen. Insgesamt ergibt sich das Bild konzentrierter Qualität bezogen auf Inhalte, Personal und Methoden.

- **Mögliche Zukünfte**

Im Brainrace der Utopiephase kamen insgesamt 46 Ideen auf. Mehrere Arbeitsteams beschäftigten sich mit diesen Ideen und begrenzten den Output mittels Reduzieren (Ausscheiden von Unrealistischem),

Clustern (Zusammenfassen von Verwandtem) und anschließendem Ranking auf letztendlich 2 Spitzenreiter. Es muss betont werden, dass mehr wertvolle Vorschläge zur Verfügung standen (Die lernende Bibliothek, Bündelung aller Beratungsangebote der Hochschule in Form des zentralen Hochschul-Informationszentrums), als aus Zeitgründen bearbeitet werden konnten. Der Prozess des Fantasierens vermittelte uns allen aber Impulse, welche realistischen Möglichkeiten offenstehen und wie diese an Bestehendes angedockt werden könnten. Die TN verständigten sich auf die Leitvorstellungen der neuen Musik-Hochschulbibliothek als „Kommunikativen Lernraum“ und als „Inspirationsquelle“, die sie in 2 unabhängigen Gruppenarbeiten mittels eines Masterplans in ein Umsetzungskonzept fassten.

4.1 Was könnte die neue Bibliothek ausmachen?

Interessanterweise zeigte sich, dass beide unabhängig voneinander agierenden Teams trotz völlig unterschiedlicher Herangehensweisen fast deckungsgleiche Ergebnisse erzielten. Der „Kommunikative Lernraum“ bzw. die „Inspirationsquelle“ fokussieren ein neues, zweigeteiltes Raumkonzept, das auf der Basis unterschiedlicher Bedürfnisse auch getrennte Zonen definiert für Kommunikation und Austausch (Bibliothek als konstanter Lebensmittelpunkt während des Studiums) und für Information und Beratung mit Rückzugsmöglichkeiten zum Lernen, Lesen und Arbeiten. Gleichzeitig soll die Bibliothek offen sein für neue Ideen (Kombination unterschiedlichster Angebote, E-Learning, Diskussionsforen, Bibliothekskonzerte u.v.m.). Die neue Bibliothek wird dadurch einerseits zum Wohlfühlort, den die Nutzer gerne aufsuchen, weil sie hier auftanken und sich unterhalten möchten. Andererseits ist hier ein Forum aller für Unterricht, Lehre und Forschung notwendigen medialen Angebote und der geballten Fachkompetenz des Personals.

4.2 Warum ist das wichtig?

Unsere Informations- und Wissensgesellschaft bietet vielfältige Möglichkeiten, sich Inhalte anzueignen. Die Bibliothek muss darauf reagieren: mit neuen Inhalten (auch im Sinne von Neuanschaffungen, professionell bearbeiteten und präsentierten Medien) und mit Lern- und Vermittlungsformen, denn als zentrale Informationseinrichtung einer Hochschule erfüllt sie an vorderster Front einen Bildungsauftrag, der das Studium eines jeden von Anfang an unterstützt und begleitet. In den meisten Musikhochschulen fehlen zudem außerhalb der Mensen Orte mit Aufenthaltsqualität. Der Nutzerbegriff schließt dabei ausdrücklich das Lehrpersonal mit ein. Die Bibliothek ist also auch ein Ort, an dem alle mit allen interagieren und an dem der Vereinzelung (Einzelunterricht) kreativ entgegengewirkt werden kann.

4.3 Wer ist zuständig und wie gehen wir vor?

Zuständig sind in erster Linie die Bibliotheksleitungen, unabdingbar ist es, alle Mitarbeiter einzubinden und ihre Ideen, Wünsche und Vorbehalte in den Prozess hineinzunehmen. Eine breite Zustimmungsbasis ist wichtig, Vorhaben nach oben, also zu den Hochschulleitungen hin zu kommunizieren ist ebenfalls wesentlicher Bestandteil der Vorgehensweise. Ebenso einbezogen werden sollten Studierende (z. B. ASTA) und Lehrende aller Fakultäten und Institute sowie der Personalrat. Bei der Umsetzung neuer Raum- und Angebotskonzepte kann professionelles Knowhow (z. B. staatliche Hochbauämter als für Hochschulen zuständig, Bibliotheksausstatter, Ladenbauer) eingeholt werden. Oft sind aus räumlichen oder finanziellen Gründen nur kleinere Veränderungen (Caféecke, Lesesessel)

möglich, die aber durchaus wirkungsvoll sein können. In manchen Musikhochschulbibliotheken wurden bereits sog. Struktur- und Entwicklungspläne auf den Weg gebracht, die Optionen und Verfahrensweisen detailliert vorwegnehmen. Als problematisch wurde von allen TN die Tatsache empfunden, dass progressive Bibliotheksneubauten (Detmold, Essen, Nürnberg geplant) eher die Ausnahme sind und die allermeisten Kollegen sowohl unter Platz- als auch Personal- und Geldnot leiden und froh sind, das Tagesgeschäft einigermaßen zu bewältigen. Für ein neues Musikhochschul-Bibliothekskonzept ist daher das geplante Leitbild basiskonstitutiv.

4.4 Wie könnte ein Zeitplan aussehen?

Das geplante neue Leitbild soll den musikbibliothekarischen Verantwortungsbereich in den Musikhochschulen fest verorten und als verbindliches, offizielles Strategiepapier dessen Arbeit legitimieren. Gleichzeitig sollte es so offen formuliert sein, dass wir nicht von der Halbwertszeit des Inhalts überholt werden. Unsere Einrichtungen haben in Deutschland bislang keine vergleichbare Argumentationsbasis aufzuweisen – im Gegensatz z. B. zu den Öffentlichen Musikbibliotheken, die auf kommunale bzw. öffentliche Verlautbarungen rekurrieren können (vgl. „Das Modell der Öffentlichen Musikbibliothek“ von 1985, die sog. „Nürnberger Erklärung“ von 2014 oder unlängst die Podiumsdiskussion am 31.5.2017 auf dem 106. Bibliothekartag in Frankfurt „Die Zukunft der Öffentlichen Musikbibliothek“).

Die TN haben sich nun auf einen Fahrplan verständigt, der dem unserer Zukunftswerkstatt entsprechen sollte. Wir einigten uns auf folgende Vorgehensweise:

- partizipativ (Aufgabenverteilung), d. h. nach einer Phase der intensiven und transparenten Kommunikation in kleinen Teams, das neue Leitbild bis Frühjahr 2018 auf den Weg zu bringen, darüber abschließend zu diskutieren und öffentlich zugänglich zu machen (AIBM, DMR, RKM usw.)
- anhand dieses Leitbildes in ihren eigenen Einrichtungen die für sie relevanten Parameter zu identifizieren und ein eigenes Leitbild oder Strategiepapier zu erstellen und zu publizieren
- in unterschiedlichen Settings (Tagungen, mailing-Listen, Wikis) einen ständigen Prozess der Qualitätskontrolle, der Evaluation von Ergebnissen und der Diskussion zu implementieren, eine gewisse Fehlertoleranz ist dabei unabdingbar.

- **Was wollen wir nicht?**

Bibliotheken an Musikhochschulen bewegen sich zwischen ganz unterschiedlichen Polen: es gibt einige OPL, viele Einrichtungen verfügen von der Bibliotheksleitung abgesehen nicht über weiteres musikbibliothekarisches Personal und es gibt große, personell gut ausgestattete Einrichtungen. Daneben existieren alle möglichen Mischformen von z. B: optisch ansprechenden Räumen mit zu wenig Personal bis zu großen Bibliotheken, die personell gut aufgestellt, aber in völlig unzulänglichen Gebäuden untergebracht sind. Knappe Finanzen bei gleichzeitig hohem Medien-Verschleiß (Repertoire => Standardwerke) bewirken, dass Teile des Bestandes nicht attraktiv genug für die Nutzer sind, Staffeln und Nachbeschaffung sowie Buchbindekosten blockieren regelmäßig einen hohen Anteil am Erwerbungssetat. Mancherorts ist das Künstlerische Betriebsbüro an die Bibliotheken gekoppelt (=>

Leihmaterialien) und das Personal übernimmt fachfremde Aufgaben. Solche Rahmenbedingungen produzieren - üblicherweise vor allem bei der Lehrerschaft und innerhalb der Hochschulverwaltung - hartnäckige Vorurteile, die von den TN übereinstimmend als unzeitgemäß und herabwürdigend empfunden werden. Die Ergebnisse dieses Brainstormings sehen Sie hier.

Literaturangaben:

- Börsenblatt (2016): 183. Jahrgang, Hefte 33-37
- De Groot, Enno (2016): Het Emhuis: Ein Bibliotheks-konzept für die nächste Generation. – In: BuB Forum Bibliothek und Information, Heft 8/9 2016, S. 472ff.
- Einasto, Olga (2015): Transforming Library Communication. From Gutenberg to Zuckerberg. – In: New Library World 2015, Vol. 116., No 5/6, S. 247-263
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. – Frankfurt: Suhrkamp.
- Das Modell der Öffentlichen Musikbibliothek (1985). – Berlin: dbi-Materialien 44.
- Die Nürnberger Erklärung (2014). –
http://www.aibm.info/wp-content/uploads/2014/09/N%C3%BCrnberger_Erklaerung.pdf
- Salden, Peter (2013): Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen. Konzept und Perspektive. – In: Junge Hochschul- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog. – ISSN 2192-1466.
- Schildberger, Rainer (2015): Der Alte lässt das spinnen nicht. Aus dem Leben eines Visionärs. – SWR2 Sendung über Hans Morawa (12 Archetypen zum Erschaffen einer Vision) vom 27.12.2015. – Sendemanuskript zum Privatgebrauch erfragbar.
- Uzwyszyn, Ray (2016): Forschungsdatenrepositorien als ein neues Betätigungsfeld. – In: Library Essentials 4/2016, S. 5-7. - ISSN 2194-0126
- Wagenknecht, Petra (2016): 30 Jahre Zwischen bzw. Frühjahrstreffen der AG Musikhochschulbibliotheken. – In: Forum Musikbibliothek 2/2016, S. 41-49.
- Zinsler, Melanie (2012): [Potenziale der Markenführung im Verlag. Die Beeinflussbarkeit des Kaufentscheidungsprozesses von Verlagsprodukten durch Marken.](#) - Stuttgart: Hochschule der Medien (Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft Band 12).