Von der Strategieentwicklung zu ubw:innovation

Vorab ein paar Zahlen und Informationen zur UB Wien, damit das Umfeld und die Größenordnung etwas veranschaulicht wird.

Die Universität Wien mit ca. 89.000 Studenten, 9.400 Angestellten (davon 6.700 WissenschaftlerInnen) ist die größte Universität Österreichs und eine der größten Europas. Die Forschungsschwerpunkte der Universität liegen vor allem im naturwissenschaftlichen Bereich (Physik – Quantenmechanik, Biologie - Molekularbiologie) und einer starken geisteswissenschaftlichen Ausrichtung.

Die Universitätsbibliothek beschäftigt 300 FTEs bei einem Bestand von 6,9 Mill. Bänden und etwa 19.000 lizensierten e-Journals. Sie ist damit naturgemäß auch die größte wissenschaftliche Bibliothek Österreichs.

Erst vor ca. 10 Jahren wurde die Bibliothek dem organisatorischen Bereich der Universität eingegliedert – wahrscheinlich ein Unikum; zuvor war sie dem Wissenschaftsministerium direkt unterstellt. Die Maßnahmen zur organisatorischen Vereinheitlichung des Bibliothekssystem begannen zwar schon in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts mit dem Ziel, ein einschichtiges Bibliothekssystem zu implementieren. Dieses Ziel ist fast zur Gänze erreicht, mit dem Effekt, dass die Bibliothek nun auf 47 Standorte auf etwa 53.000 m² aufgeteilt ist. Derzeit herrschen starke Bemühungen, diese Verteilung stärker zu zentralisieren, sprich Standorte zusammen zu legen.

Die organisatorische Struktur der Bibliothek ist erwähnenswert: Unterhalb der Bibliotheksleitung finden wir einerseits alle Bibliotheken (Hauptbibliothek und 38 Fachbereichsbibliotheken), andererseits 12 Zentrale Services (Teams wie Bibliothekssystem und digitale Bibliothek, EDV, Integrierte Medienbearbeitung für die FBs, Clearingstelle Konsortien, Koordinierter Bestandsaufbau, Öffentlichkeitsarbeit ...) sowie 6 Spezialabteilungen (Open Access, Bibliometrie, Forschungsdokumentation, PHAIDRA, Sammlungen der Universität Wien, und die Innovationsstelle ...)

Warum Strategieentwicklung - warum Innovationsmanagement?

Strategieentwicklung ist eine aktuelle Forderung, und zugleich Notwendigkeit für Bibliotheken wie auch für andere Organisationen, etwa in der Privatwirtschaft. Im sich wandelnden Informationssektor ist Strategieentwicklung notwendiges Element, Wege der eigenen Positionierung zu finden, Stärken und Schwächen zu analysieren, das eigene Verhältnis zur Universität zu klären – etwas, was gerade in unserem Fall notwendig ist, nachdem – wie erwähnt – die Bibliothek historisch sehr spät in den organisatorischen Verband der Universität gefunden hat.

Dieses Analysearbeit mündete denn 2009 in der formellen Etablierung eines Prozesses der Strategieentwicklung. Mit den Worten unseres ehemaligen Vizedirektors, Andreas Brandtner:

Am Anfang stand eine Absicht, ein Ziel: nämlich die UB Wien fit zu machen für eine sich rasant ändernde Gegenwart und eine dynamische Zukunft.

Selbstverständlich gab es aber auch die Forderung der Universitätsleitung, die Überlegungen von der Bibliothek (wie auch von allen anderen Einrichtungen der Universität) erwartet hat, wie sie sich in den kommenden Jahren positionieren will.

So begann hat der Strategieentwicklungsprozess 2009 eigentlich zunächst mit vielen Fragen, vor allem auf der Führungsebene:

- Ist Strategieentwicklung in unserer Situation das richtige Managementinstrument?
- Wenn ja, wann sollte damit begonnen werden?
- Welche Voraussetzungen braucht es?
- Wer ist daran zu beteiligen?
- Wie ist der Prozess auszurichten?
- Wie viele Vorgaben sind nötig?
- Sind dem Prozess selbst sein Inhalt und seine Struktur zu überantworten?

Es mussten dafür auch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Denn der Prozess sollte - wieder Andreas Brandtner - dem kooperativen und „postheroischen" Führungsstil der UB-Leitung entsprechen, also transparent angelegt sein und partizipatorisch. Alle MitarbeiterInnen sollten eingeladen werden, sich daran zu beteiligen.

Das erforderte aber auch die Entwicklung völlig neuer Formen des Arbeitens, des Lernens; die Entwicklung dieser neuen Formen wurde dann auch zu einem entscheidenden Ergebnis des eingeleiteten Prozesses.

Die Direktion wurde zum Entscheidungsteam, eine sogenannte Steuerungsgruppe wurde eingerichtet - zusammengesetzt aus 13 MitarbeiterInnen aus allen Bereichen der Bibliothek - , deren Aufgabe es war, diesen Prozess zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und in Zusammenarbeit mit der Bibliotheksleitung Entscheidungen zu treffen, die das Wie, das Was und das Wohin des Prozesses bestimmen sollten. Jedoch das wichtigste: sie sollte den Prozess innerhalb der Organisation kommunizieren. All das wurde in den ersten Monaten mit Hilfe einer externen Betreuung angegangen.
Zwei Großgruppentagen standen am Beginn: alle KollegInnen waren eingeladen, an einem workshopartigen Zusammentreffen teilzunehmen (das Stichwort hier lautet: Open Space: die formale und inhaltliche Offenheit dieser Organisationsform wurde bei diesen beiden Events sollte zum Kennzeichen des gesamten Prozesses werden!). Die Bibliotheken blieben an diesen beiden Tagen geschlossen. Es gab dabei keine inhaltlichen Vorgaben von oben – was wohl auch für die Bibliotheksleitung einen starken Lernprozess implizierte, vor allem da das Ganze ergebnisoffen gedacht wurde; eine gewissen Unwägbarkeit des „Ausgangs" war zu erwarten. An diesen Events wurde eine Vielzahl von Ideen entwickelt, an welchen Bereichen der Bibliothek intensiv gearbeitet und entwickelt werden sollte. Das „traditionelle" Rollenbild von BibliothekarInnen wurde damit ansatzweise stark in Frage gestellt. Stattdessen wurden „Visionen" formuliert, an deren Realisierung es zu arbeiten galt bzw. natürlich immer noch gilt.

Festzuhalten – und hervorzuheben - ist, dass also nicht einfach eine Arbeitsgruppe eingesetzt wurde, die ein Papier für die Universitätsleitung ausarbeiten sollte, sondern ein völlig neuer Prozess eingeleitet, der die Arbeit an unserer Bibliothek in den letzten beiden Jahren entscheidend geprägt hat. 2 Ergebnisse möchte ich hervorheben:

1. Es wurde eine (für uns) neue Arbeitsform entwickelt, die doch über die Form der Arbeitsgruppen, wie sie immer schon an der Bibliothek existiert haben, hinausgingen; im wesentlichen waren das die

2. die sogenannten Prototypen - mit dieser Arbeitsform sollte grundsätzlich ermöglicht werden, Dinge einfach einmal auszuprobieren, „durchzuspielen“, ohne dem Druck des Erfolges ausgesetzt zu sein, den es ja in - meist finanzierten - Projekten immer gibt: ein Ergebnis ist dabei nicht vorherzusehen, ein „Scheitern“ der Arbeit möglich
3. Als Beispiele möchte ich hier nur einige nennen:

- Weg Womit? - Einrichtung einer Clearingstelle, in der es in erster Linie um eine übergreifende Bestandsanalyse geht, danach um ein Bestandsabbaukonzept und die Entwicklung von verordnenden und ausführenden Richtlinien
- Bücher Arche Noah - Dieser Prototyp ist ein Folgeprototyp zum Prototyp „Weg damit“
  Ziel: Depot mit Bestellfunktion (Ausnahme: Historischer Buchbestand)
- e-Ark - Dieser Prototyp ist ein Folgeprototyp zur „Bücher Arche Noah“. Es werden nur jene Bestände ausgelagert, die es noch in irgendeiner anderen Form (elektronisch, Mikroform…) gibt. Welche Bestände können ausgelagert werden? Eine Bedarfserhebung über Räumlichkeiten mit optimalen Verkehrsanbindungen sowie Lagerbedingungen soll durchgeführt werden
- Job-Visiting - Die Job Visite dient dazu, KollegInnen und deren Arbeitsfelder kennenzulernen. Diese Visiten sollen auf freiwilliger Basis geschehen und ermöglichen es, andere Abteilungen und Arbeitsaufgaben kennenzulernen
- Ein Sofa für jede Bibliothek - n allen Bibliotheken soll das gleiche Sofamodell aufgestellt werden, das als Erkennungszeichen für die UB als Wohlfühlort, Ort der Kommunikation und des Austausches steht.
- Mentoring - Jede neue Mitarbeiterin/jeder neuer Mitarbeiter kann eine Kollegin/einen Kollegen als MentorIn zur Seite gestellt bekommen.
- Rückgabe überall - Jedes Buch der UB Wien kann an jeder Bibliothek der UB Wien zurückgegeben werden.
- Anerkennung leben - Die Vermittlung von Anerkennung soll in der Unternehmenskultur verankert werden.
- P4L (Prototypes for Libraries) - Es soll eine permanente Möglichkeit geboten werden, Prototypen zu entwickeln. An wen kann man sich wenden, wenn man eine gute Idee hat, und welche Ressourcen stehen für die Entwicklung zur Verfügung?

Einrichtung eines Innovationsmanagements an der Bibliothek

In einem der Open-Space-Workshops, der sich mit „Services und neuen Aufgaben“ beschäftigte, wurde eine Idee geboren, die dort zunächst unter dem Schlagwort „Spielwiese“ diskutiert wurde. Dabei wurde der Wunsch artikuliert, im Rahmen der bibliothekarischen Tätigkeit das Konzept von Freiräumen strategisch einzusetzen, um – unbelastet von der Routinearbeit und ohne Erfolgsdruck – neue Ideen entwickeln und ausprobieren zu können, also insgesamt ein Programm zur Innovationsförderung an der Bibliothek auszuarbeiten.

Dies war Aufgabe des schon erwähnten Prototyps (P4L: Prototypes for Libraries), bestehend aus sieben MitarbeiterInnen, die sich zum Ziel setzten, dafür ein Konzept zu entwickeln, in das die oben erwähnten Anliegen einfließen konnten. Weiters sollten erste Schritte eines strategischen Innovationsmanagements diskutiert werden.

In Verlauf dieser Diskussionen wurde deutlich, dass allgemein ein Mangel an organisatorischer wie auch inhaltlicher Innovation in der UB Wien festzustellen ist, den es im Rahmen dieses Vorhabens zu überwinden gilt.

Ziel der Arbeitsgruppe war es, die konkrete Planung für den Aufbau eines Innovationsmanagements innerhalb der Universitätsbibliothek zu übernehmen und darüber hinaus auch am Durchlaufen einer Testphase beteiligt zu sein.

Die Arbeitsgruppe stellte fest, dass es zwar nicht an einzelnen Innovationen innerhalb der Bibliothek fehlt (Beispiele: Bibliometrie, PHAIDRA, Open Access, Institutional Repository), wohl aber an deren organisatorischen Zusammenhängen. In einigen Bereichen werden innovative Ansätze entwickelt, jedoch meist ohne Zusammenführung mit jenen Stellen, die entweder davon betroffen sind oder die inhaltlich einbezogen werden könnten bzw. sollten. Daher wurde die Notwendigkeit der Implementierung einer eigenständigen Innovationsstelle, die hier koordinierend, planend und fördernd eingreift, als immer dringlicher empfunden.

Warum Innovation?

Die Arbeitsgruppe bediente sich im wesentlichen der Definition von Innovation, die bereits von Rudolf Mumenthaler in mehreren Vorträgen in Bezug auf die ETH Zürich vorgestellt wurde und auf deren Grundlage aufgebaut werden konnte:

Innovationen sind Produkte oder Dienstleistungen, die im österreichischen Bibliothekswesen noch nicht eingesetzt werden oder nur wenig verbreitet sind. Sie wirken auf sämtliche Bereiche der Bibliothek und umfassen z.B. neue Technologien, Entwicklung neuer und Verbesserung bestehender Services und der Organisationsentwicklung.

Basierend auf dieser Definition ergaben sich folgende Argumente, die für die Errichtung einer Innovationsstelle an der UB Wien sprechen:

- das allgemeine Bestreben der Bibliothek, sich als innovative Einrichtung gegenüber der Universität und der Öffentlichkeit zu positionieren und zu präsentieren
- die Ausarbeitung von Antworten auf die rasante technologische Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie
- die systematische Erfassung, Analyse und Koordination innovativer Ideen und Vorschläge zu gewährleisten.
- den MitarbeiterInnen bei der Umsetzung ihrer Ideen Unterstützung anzubieten und damit
- ein innovationsfreundliches Umfeld innerhalb der Bibliothek aufzubauen

Die Innovationsstelle

Als Kernaufgaben der Innovationsstelle hat die Arbeitsgruppe folgende Handlungsfelder definiert:

✓ Trendbeobachtung und -analyse

- ✓ Freiräume für Ideen und Projekte
- ✓ Projektberatung und -entwicklung
- ✓ Strategische Planung

Trendbeobachtung und –analyse

> Durch das Monitoring fachspezifischer Literatur, einschlägiger technologischer Entwicklungen und der systematischen Teilnahme an einschlägigen Veranstaltungen sollen Trends im Bereich der relevanten Informationstechnologie rechtzeitig erkannt, ihre Relevanz beurteilt und mögliche Umsetzungen angestoßen werden.

Freiräume für Ideen und Projekte

Um dem Wunsch nach Freiräumen für Ideen und Projekte in wichtigen Bereichen Rechnung tragen zu können, sollen regelmäßige Treffen und Workshops initiiert werden, um einen möglichst großen Teil des kreativen Potenzials der MitarbeiterInnen zu aktivieren. Denkbar sind Formen wie etwa regelmäßige informelle Zusammentreffen („Monday Coffee“), die dem zwanglosen Austausch von Ideen dienen sollen, Veranstaltungen zur Vorstellung von Ideen der MitarbeiterInnen („Speakers Corner“) oder Workshops, in denen Ideen und Projektvorschläge auf ihre Realisierungsmöglichkeiten hin diskutiert werden.

Projektberatung und –entwicklung

Die Innovationsstelle soll koordinierend und beratend bei der Entwicklung und Durchführung von innovativen Ideen in Form von Prototypen bzw. Projekten tätig sein. Dazu gehören das Angebot

- einer gemeinsamen Analyse und Bewertung
- der Ausarbeitung von Vorschlägen für die Ressourcenaktivierung im personellen wie budgetären Bereich
- der konkreten Projektbegleitung und -dokumentation

Eine weitere Aufgabe der Innovationsstelle wird die Anregung und Unterstützung der Publikationstätigkeit der MitarbeiterInnen in einschlägigen Fachpublikationen als Abschluss durchgeführter Projekte sein.

Strategische Planung

Eine wesentliche strategische Aufgabe des Innovationsmangements besteht in der Koordinierung der laufenden, innovativen Projekte, auch um Parallelentwicklungen und Doppelgleisigkeiten schon im Vorfeld zu vermeiden. Eine weitere Aufgabe könnte auch in der besseren Vernetzung von bereits existierenden Projekten bestehen. Dazu muss ubw:innovation als Schnittstelle fungieren.

P4L wurde dann im Sommer 2010 von der Bibliotheksleitung als „Quasi“-Stabsstelle eingerichtet – eine unmittelbare Auswirkung der Großgruppentage und des gesamten Strategieentwicklungsprozesses.

Ideendatenbank

In den ersten Monaten nach Einrichtung der Innovationsstelle haben wir eine Datenbank entwickelt, in die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der Bibliothek Ideen eingeben kann. Wir versuchen, die vorgeschlagenen Ideen den strategischen Feldern, die im Strategieentwicklungsprozess identifiziert wurden, zuzuweisen.

Weiters gibt es Funktionen, die aus sozialen Netzwerken bekannt sind, etwa ein „Gefällt mir"; aber auch die Möglichkeit, Interesse an der Mitarbeit an einzelnen Projekten kund zu tun. Wichtig dabei ist, dass mit der Eingabe einer Idee (die im übrigen auch anonym erfolgen kann) keinerlei Verpflichtung besteht, an der Realisierung selbst mitzuwirken (das würde nämlich von vornherein den Kreis jener einschränken, die ihre Ideen festhalten möchten). Diese Datenbank hat bislang großen Zuspruch erfahren, wobei man nicht verschweigen darf, dass insgesamt gesehen der Kreis der Ideenbringer- und träger eingeschränkt bleibt – etwas mehr als 100 KollegInnen (also ca. 25%) benützen die Datenbank, der Kreis der aktiv Mitarbeitenden beträgt etwa 40 Personen. Klarerweise wird die „Ideendatenbank" auch von der Bibliotheksleitung dafür verwendet, sich einen Überblick darüber zu schaffen, was sich so in der Bibliothek tut.

Erfahrungen

Die ersten Monate brachten einige interessante Erfahrungen:

1. Der überwiegende Teil der Ideen beschäftigt sich mit internen Kommunikations- und Geschäftsprozessen
2. Sonst stehen besonders Ideen, die neue bzw. neuartige BenutzerInnenservices im Auge haben, im Vordergrund
3. Der Personenkreis, der aktiv an der Umsetzung beteiligt ist, hat sich relativ stabil bei ca. 40 eingependelt, was in erster Linie ein Hinweis auf die vorhandenen personellen Ressourcen ist, die über ihre „eigentliche" Arbeit hinaus in der Lage und willens sind, die notwenige Zeit für zusätzliche Arbeit aufzubringen.
4. Ein nicht geringer Teil der Ideen entsteht deutlich aus bestehender Unzufriedenheit mit einzelnen Abläufen, Gegebenheiten etc.
5. Es ist bislang nicht gänzlich gelungen zu vermitteln, dass Ideenbringung nicht zugleich auch Mitarbeit nach sich ziehen muss. Andererseits herrscht aber auch ein wenig die Ansicht vor – die von der Innovationsstelle werden (sollen) das schon machen.

Schlussfolgerungen

1.Innovationsmanagement an unserer Bibliothek ist etwas Neues –Patentrezepte, wie das zu erfolgen hätte, gibt es keines. Wie am Beispiel der UB Wien zu sehen ist, ist hier mehr die interne Innovation im Vordergrund; technologische Entwicklungen im Bibliothekswesen werden derzeit mehr oder weniger nur "beobachtet".

2.Innovationsmanagement ist nicht gleich Innovation! Innovationen finden an vielen Stellen der Bibliothek statt. Eine wesentliche Aufgabe des Innovationsmanagements ist die Sichtbarmachung von innovativen Prozessen und das Bemühen, diese besser zu steuern. Sichtbarmachung ist sowohl nach innen als nach nach außen erforderlich! Wir müssen den Leuten schon sagen und zeigen, wie wir unterwegs sind! Dies gilt auch auf dem Gebiet der internen Kommunikation: unsere KollegInnen müssen und sollen wahrnehmen, was wir tun – Kommunikation horizontal zur Organisationsstruktur.

3.Innovation ist nicht gleich technologische Innovation! Ist dem "Vorwurf" des "Altmodischen" durch (technische) Innovationen zu begegnen? Ohne Vermittlung vor allem an die universitäre Öffentlichkeit, welche Services und Produkte die Bibliothek denn zur Verfügung stellt bzw. entwickelt, wird die entsprechende Anerkennung ausbleiben. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Wahrnehmung der Bibliothek bedeutsam – in einigen Bereichen werden wir immer noch als riesige Büchersammlung identifiziert, die vor allem zu viel Raum in Anspruch nimmt. Das hat aber auch sehr viel mit Produktwahrheit zu tun – die "Produkte" sollen schon das leisten, was sie vorgeben zu tun.

4.Auch wenn die UB Wien sicherlich in vielen Bereichen in Österreich eine Vorreiterrolle spielt, kann und darf nicht verschwiegen werden, dass dies immer hart an den Ressourcengrenzen (sowohl finanzieller als auch personeller Art) dahin kratzt! Daher muss über kurz oder lang Innovationsmanagement einher gehen mit

5.Einem Personalentwicklungskonzept, das diese innovativen Prozesse weiter entwickeln kann, um zu gewährleisten, dass all die guten Ideen der KollegInnen nicht letztendlich am Ressourcenmangel scheitern – die "Frustrationstoleranz" ist da nicht mehr sehr hoch.
Das erfordert vor allem auch ein strategisches Konzept, wohin sich die Bibliothek bewegen will und in welchen Bereichen sie Kompetenzen aufbauen bzw. Ausbauen möchte. Und dazu soll die Innovationsstelle einen wesentlichen Beitrag leisten, womit wir wieder bei unserem Ausgang – nämlich dem Strategieentwicklungsprozess – angelangt sind.