

*Maria Seissl, Wolfram Seidler*

## **Von der Strategieentwicklung zu ubw:innovation**

Ein Werkstattbericht aus der Universitätsbibliothek Wien

2009 wurde an der Universitätsbibliothek Wien (UB Wien) ein Strategieentwicklungsprozess begonnen mit dem Ziel, strategische Handlungsfelder für die Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Bibliothek in den kommenden Jahren zu erarbeiten. In diesen Prozess waren alle MitarbeiterInnen mit einbezogen. Der Werkstattbericht schildert die Anliegen des Prozesses und das Vorgehen bei der Umsetzung und gibt einen ersten Einblick in die Arbeit der aus diesem Prozess hervorgegangenen Innovationsstelle der UB Wien.

### *Einleitung*

Die Universität Wien mit ca. 100.000 Studenten und 9.400 Angestellten (davon 6.700 WissenschaftlerInnen) ist die größte Universität Österreichs und die drittgrößte Europas. Die Forschungsschwerpunkte der Universität liegen vor allem im naturwissenschaftlichen (Physik – Quantenmechanik, Biologie – Molekularbiologie) und einem starken, international anerkannten geisteswissenschaftlichen Bereich.

Die Universitätsbibliothek beschäftigt 300 Vollzeitäquivalente bei einem Bestand von 6,9 Mill. Bänden und etwa 19.000 lizenzierten E-Journals. Sie ist damit die größte wissenschaftliche Bibliothek Österreichs.

Maßnahmen zur organisatorischen Vereinheitlichung des Bibliothekssystems begannen in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts mit dem Ziel, ein einschichtiges Bibliothekssystem zu implementieren. Dieses Ziel ist fast zur Gänze erreicht: Die Bibliothek verteilt sich heute auf 47 Standorte mit einem Platzbedarf von etwa 53.000 m<sup>2</sup>. Es herrschen starke Bestrebungen, eine weitere Zentralisierung durch Zusammenlegung von Standorten und Bibliotheken zu erzielen.

Die organisatorische Struktur umfasst neben den einzelnen Bibliotheken zwölf zentrale Services– Teams wie Bibliothekssystem und digitale Bibliothek, EDV, Integrierte Medienbearbeitung für die Fachbereichsbibliotheken, Clearingstelle Konsortien, Koordinierter Bestandsaufbau, Öffentlichkeitsarbeit u.a. – sowie sechs Spezialabteilungen (Open Access, Bibliometrie, Forschungsdokumentation, PHAIDRA, Sammlungen der Universität Wien und neuerdings eine Innovationsstelle).

### *Warum Strategieentwicklung – warum Innovationsmanagement?*

Strategieentwicklung ist nicht nur eine Forderung, die an die Bibliotheken zu richten ist. Im sich wandelnden Informationssektor ist Strategieentwicklung ein 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 die Bibliothek historisch sehr spät in den organisatorischen Verband der Universität gefunden hat.

Dieser Anforderung gehorchend begann 2009 die formelle Etablierung eines Strategieentwicklungsprozesses, mit dem Ziel, 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 an die Bibliothek, Überlegungen anzustellen, wie sie sich in den kommenden Jahren positionieren will.<sup>1</sup>

So begann dieser Prozess zunächst mit vielen Fragen, vor allem auf der Führungsebene, die speziell um die Wahl des richtigen Managementinstruments, die Voraussetzungen für das Gelingen eines solchen Prozesses, die Beteiligung der MitarbeiterInnen, Vorgaben u.a. kreisten. Es mussten dafür auch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Denn der Prozess sollte – hier zitiere ich den ehemaligen Vizedirektor Andreas Brandtner – dem kooperativen und „postheroischen“ Führungsstil der UB-Leitung entsprechen, also transparent und partizipatorisch angelegt sein. Alle MitarbeiterInnen sollten eingeladen werden, sich daran zu beteiligen.

Die Direktion – selbst das Entscheidungsteam in diesem Prozess – richtete eine sogenannte Steuerungsgruppe ein, die sich aus 13 MitarbeiterInnen aus allen Bereichen der Bibliothek zusammensetzte und 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. Wichtigste Aufgabe dieser Gruppe war jedoch die Kommunikation dieses Prozesses innerhalb der Organisation. All das wurde in den ersten Monaten mit Hilfe einer externen Beratung angegangen.

Zwei Großgruppentage 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 bei den beiden Events sollte zum Kennzeichen des gesamten Prozesses werden!). Die Bibliotheken blieben an diesen beiden Tagen geschlossen. Es gab keine inhaltlichen Vorgaben von oben – was wohl auch für die Bibliotheksleitung einen starken Lernprozess implizierte, vor allem da das Ganze ergebnisoffen gedacht wurde; eine gewisse Unwägbarkeit des „Ausgangs“ musste mit einkalkuliert werden. Im Open Space wurde eine Vielzahl von Ideen entwickelt, in welchen Bereichen der Bibliothek intensiv gearbeitet und entwickelt werden sollte. Auch das „traditionelle“ Rollenbild von BibliothekarInnen wurde in Frage gestellt und „Visionen“ formuliert, an deren Realisierung es zu arbeiten galt bzw. natürlich immer noch gilt.

<sup>1</sup> Ein ausführlicher Bericht zum Strategieentwicklungsprozess ist unter <http://phaidra.univie.ac.at/o:57631> zu finden.

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 wurde, der die Arbeit an unserer Bibliothek in den letzten beiden Jahren entscheidend geprägt hat. Es wurde eine neue Arbeitsform entwickelt, die doch über die Form der Arbeitsgruppen, wie sie schon seit längerem an der Bibliothek existiert haben, hinausging: die *Prototypen*. Mit dieser Arbeitsform sollte ermöglicht werden, Ideen in einer schnellen Folge von Experiment, Feedback und Adaption auszuprobieren, ohne dem Druck des Erfolges ausgesetzt zu sein. Ein Ergebnis ist dabei nicht vorherzusehen.

### *Einrichtung eines Innovationsmanagements an der Bibliothek*

In einem der Open-Space-Workshops, der sich mit „Services und neuen Aufgaben“ beschäftigte, wurde eine Idee geboren, nämlich die „Spielwiese“. Es 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 dafür ins Leben gerufenen 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. Im Verlauf der Diskussionen wurde ein Mangel an organisatorischer wie auch inhaltlicher Innovation in der UB Wien festgestellt. Anliegen des Prototypen 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 MitarbeiterInnen stellten fest, dass es zwar nicht an einzelnen Innovationen innerhalb der Bibliothek fehlt (Beispiele dafür sind etwa Bibliometrie, PHAIDRA, Open Access). In einigen Arbeitsbereichen 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.

### *Die Innovationsstelle (ubw:innovation)*

Die Arbeit im Rahmen des Prototypen P4L mündete in die formelle Errichtung einer Stabsstelle *ubw:innovation* durch die Bibliotheksdirektion. Dabei standen das Bestreben der Bibliothek, sich als innovative Einrichtung an der Universität zu positionieren und zu präsentieren, der Wunsch, Antworten auf

die rasante technologische Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie zu finden, 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, im Vordergrund der Überlegungen.

Als Kernaufgaben der Innovationsstelle hatte die Arbeitsgruppe vier Bereiche definiert, die dann in die Aufgabenstellung von *ubw:innovation* übernommen wurden. Diese sind:

1. Trendbeobachtung und -analyse: Durch das Monitoring fachspezifischer Literatur und einschlägiger technologischer Entwicklungen sowie die systematische Teilnahme an einschlägigen Veranstaltungen und Konferenzen sollen Trends im Bereich der relevanten Informationstechnologie rechtzeitig erkannt, ihre Relevanz beurteilt und mögliche Umsetzungen angestoßen werden.
2. Schaffung von Freiräumen für MitarbeiterInnen der Bibliothek, um Ideen und Projekte auch umsetzen zu können. Dazu sollen regelmäßige Treffen und Workshops initiiert und organisiert werden, um einen möglichst großen Teil des kreativen Potenzials der MitarbeiterInnen zu aktivieren.
3. Projektberatung und Projektentwicklung: Eine besonders wichtige Aufgabe ist es, 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 und die konkrete Projektbegleitung und -dokumentation.
4. Eine weitere Aufgabe der Innovationsstelle wird die Anregung und Unterstützung der Publikationstätigkeit der MitarbeiterInnen in einschlägigen Fachpublikationen als Abschluss durchgeführter Projekte sein.
5. Strategische Planung: Eine wesentliche strategische Aufgabe von *ubw:innovation* besteht in der Koordinierung der bereits laufenden, innovativen Projekte, auch um Parallelentwicklungen und Doppelgleisigkeiten schon im Vorfeld zu vermeiden. Dazu ist die Innovationsstelle als Schnittstelle eingerichtet.

### *Die Ideendatenbank*

In den ersten Monaten nach Einrichtung der Innovationsstelle wurde eine Datenbank entwickelt, in die alle MitarbeiterInnen der Bibliothek Ideen eingeben können. Die vorgeschlagenen Ideen werden den strategischen Feldern, die im Strategieentwicklungsprozess identifiziert wurden, zugewiesen, um eine erste Zuordnung zu erreichen. Diese strategischen Felder wurden in den Open-Space-Workshops erarbeitet und umfassen folgende Bereiche: *Organisationskultur* und *Organisationsstruktur*, *Soziale*, *wirtschaftliche* und *ökologische*

Verantwortung / Corporate Social Responsibility (CSR – ein Handlungsfeld, das auch bereits einen festen organisatorischen Niederschlag innerhalb der Bibliothek gefunden hat<sup>2</sup>), Budget – Infrastruktur – Räume, MitarbeiterInnen, Bestand, Services und neue Aufgaben, Kooperationen im Bibliotheks- und Forschungsbereich, BenützerInnen, Wissens- und Informationsvermittlung sowie Öffentlichkeitsarbeit.

✓ Statusfilter – angezeigt werden alle angebakten Status: <span style="float: right;">(Klick auf 'Filter' für Hilfe)</span>										
<input checked="" type="checkbox"/> eingelangt	<input checked="" type="checkbox"/> Ressourcenzprüfung	<input checked="" type="checkbox"/> läuft als Prototyp	<input checked="" type="checkbox"/> aufgeschrieben	<input checked="" type="checkbox"/> im Regelbetrieb						Aktualisieren
<input checked="" type="checkbox"/> in Begutachtung	<input checked="" type="checkbox"/> MitarbeiterInnen gesucht	<input checked="" type="checkbox"/> läuft als Projekt/AG	<input checked="" type="checkbox"/> zurzeit nicht möglich	<input checked="" type="checkbox"/> abgeschlossen						
[Anzeige 1 bis 30] von 63 Ideen <span style="float: right;">Sortiert ist nach <u>Eingangsdatum</u></span>										
⏪ zurück   1   2   3   (1 von 1)   ⏩										
			Eingang	Idee	Strategiefeld	Status	4	5	6	
			27.10.2011	[Studierende machen Revision]	➤ BenützerInnen	eingelangt	4	1	-	
			27.10.2011	[BibliothekarInnenkalender]	➤ Öffentlichkeitsarbeit	in Begutachtung	5	5	2	
			23.09.2011	[train the tutors]	➤ Wissens- und Informationsvermittlung	Ressourcenprüfung	10	4	2	
			23.09.2011	[Welcome Days for International PhDs 2012]	➤ Öffentlichkeitsarbeit	MitarbeiterInnen gesucht	3	1	1	
			21.09.2011	[Book a librarian]	➤ Wissens- und Informationsvermittlung	eingelangt	6	1	3	
			21.09.2011	[Bildschirmhörer als Infoscreen]	➤ BenützerInnen	eingelangt	15	-	-	
			15.09.2011	[die "grüne" Seite]	➤ CSR	abgeschlossen	4	1	7	
			08.07.2011	[Anerkennung leben /Sunday des Monats]	➤ Organisationskultur	MitarbeiterInnen gesucht	5	-	2	
			27.06.2011	[Bibliothekstutorial auf Moodle]	➤ Wissens- und Informationsvermittlung	in Begutachtung	11	3	1	
			22.06.2011	[Care for books]	➤ Öffentlichkeitsarbeit	Ressourcenprüfung	2	1	4	
			12.06.2011	[UB-BenützerInnenforum]	➤ BenützerInnen	in Begutachtung	18	6	1	
			12.06.2011	[TeachMeet]	➤ BenützerInnen	im Regelbetrieb	15	2	-	
			23.05.2011	[die gute seite]	➤ CSR	abgeschlossen	16	7	7	
			05.04.2011	[Fachleute schulen Datenbanken der einzelnen Fachgebiete]	➤ Wissens- und Informationsvermittlung	Ressourcenprüfung	11	2	-	
			05.04.2011	[Sprechstunde der FachreferentInnen /FachbibliothekarInnen]	➤ Wissens- und Informationsvermittlung	eingelangt	3	-	1	
			21.03.2011	[Lesesaal(rak) oder Lesesaal(m) oder Lesesaal-Barometer oder.....]	➤ Services und neue Aufgaben	in Begutachtung	15	1	3	
			11.03.2011	[ubw:CatBook]	➤ Wissens- und Informationsvermittlung	läuft als Projekt/AG	13	7	-	

Abbildung 5: Ideendatenbank

Weiters bietet die Datenbank Funktionen, die aus sozialen Netzwerken bekannt sind, etwa ein *Gefällt mir*, aber auch die Möglichkeit, Interesse an der Mitarbeit an einzelnen Projekten kundzutun. Wichtig ist, dass mit der Eingabe einer Idee (die im Übrigen auch anonym erfolgen kann) keinerlei Verpflichtung besteht, an der Realisierung selbst mitzuwirken. 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.

<sup>2</sup> Vgl. <http://bibliothek.univie.ac.at/csr.html>



### *Erfahrungen*

Nach etwa einem Jahr konnten wir bereits einige interessante Erfahrungen sammeln. Der überwiegende Teil der Ideen beschäftigt sich mit internen Kommunikations- und Geschäftsprozessen. Weiters finden sich vorrangig Ideen, die neue bzw. neuartige BenutzerInnenservices im Auge haben. Der aktive Personenkreis (s.o.) ist stabil, was wohl auch ein Hinweis auf die vorhandenen personellen Ressourcen ist, die über ihre „eigentliche“ Arbeit hinaus in der Lage und willens sind, die notwendige Zeit für zusätzliche Arbeit aufzubringen. Auch entsteht ein nicht geringer Teil der Ideen deutlich aus bestehender Unzufriedenheit mit einzelnen Abläufen, Gegebenheiten etc.

### *Schlussfolgerungen*

Innovationsmanagement an unserer Bibliothek ist etwas Neues – Patentrezepte, wie das zu erfolgen hätte, gibt es keine. Wie am Beispiel der Universitätsbibliothek Wien zu sehen ist, steht oft mehr die interne Innovation im Vordergrund; technologische Entwicklungen im Bibliothekswesen werden derzeit mehr oder weniger nur „beobachtet“. Innovationen hingegen 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 außen erforderlich. Dies gilt auch auf dem Gebiet der internen Kommunikation: Unsere KollegInnen müssen und sollen wahrnehmen, was wir tun – Kommunikation soll horizontal zur Organisationsstruktur stattfinden.

Innovation ist auch nicht notwendigerweise 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.

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) kratzt! Daher muss mittelfristig Innovationsmanagement einhergehen mit einem Personalentwicklungskonzept, das diese innovativen Prozesse weiter entwickeln kann, um zu gewährleisten, dass all die guten Ideen der KollegInnen nicht letztendlich an Mangel scheitern. Das erfordert vor allem ein strategisches Konzept, wohin sich die Bibliothek bewegen will und in welchen Bereichen sie Kompetenzen aufbauen bzw. ausbauen möchte. Dazu soll die Innovationsstelle einen wesentlichen Beitrag leisten.