

# Wie kommt Neues in die Bibliothek?

Ein Buch darüber, wie in  
Öffentlichen Bibliotheken  
Entscheidungen getroffen  
werden, wie viel Einfluss  
Bibliotheken auf die eigene  
Entwicklung haben und  
welche Rolle Expertise von  
ausserhalb dabei spielt.

Karsten Schuldt

# Inhaltsverzeichnis

Warum? Damit Bibliotheken besser werden.....	4
Das Problem.....	8
Ein Modell (Davon, wie Neues in die Bibliothek kommt)....	25
Wie kommen Expertinnen und Experten zu „Neuem“?.....	32
Wie funktionieren Dokumenten und Prozeduren, um Neues in die Bibliothek zu bringen?.....	41
Wie reagieren Bibliotheken auf die Kommunikationsangebote?.....	45
Läuft die Entwicklung in Bibliotheken in eine Richtung? Was heisst das: Neues?.....	50
Was fehlt in unserem Modell?.....	60
Ein neues Modell.....	64
Was können wir aus diesem Modell (über Bibliotheken) lernen? Was bringt es Bibliotheken?.....	66
Exkurs: Was heisst das für eine konkrete Bibliothek?.....	78
Was braucht eine Bibliothek, damit Neues in die Bibliothek kommt?.....	81
Personal.....	82
Arbeitskultur.....	85
Projekte, Diskurse, Publikationen.....	88
Offenheit der Ergebnisse.....	92
Ressourcen und Zeit.....	95
Nicht Image, sondern Realität.....	96
Eine Möglichkeit (Davon, wie auf der Basis des bestmöglichen Wissens Entscheidungen getroffen werden können).....	99
Eine Utopie – eine bessere Bibliothek.....	99
Wie utopisch ist das, ehrlich gesagt?.....	106
Was Bibliotheken tun können.....	119
Fazit: In der Hand der Bibliotheken selber.....	131
Literatur.....	133

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfaches Modell davon, wie Neues in die Bibliothek kommt (Modell 1).....	27
Abbildung 2: Erweitertes Modell davon, wie Neues in die Bibliothek kommt (Modell 2).....	65



# Warum? Damit Bibliotheken besser werden.

In diesem Buch, um gleich damit anzufangen, geht es um eine Utopie. Eine Utopie davon, wie Öffentliche Bibliotheken sein könnten. Es ist eine Utopie, die davon ausgeht, dass gesellschaftliche Institutionen wie Bibliotheken nicht einfach so bestehen oder einfach von aussen gesteuert werden, sondern geschaffen werden aus dem Handeln (a) derer, die in ihnen arbeiten, (b) derer, die sie nutzen und (c) derer, die über sie entscheiden. Oder anders gesagt: Eine Utopien, die davon ausgeht, das man Bibliotheken anders (besser) machen kann, weil sie sich eh ständig ändern und weil sie das wegen Handlungen von konkreten Menschen tun – und man es besser (wir werden diskutieren, was „besser“ in diesem Zusammen heisst) gestalten kann, wenn man versteht, wie das an sich passiert.

Es gibt andere Texte zur Zukunft von Bibliotheken, die eher Dystopien sind und behaupten, diese oder jene technische Errungenschaft, diese oder jene gesellschaftliche Entwicklung würde alles verändern und wenn Bibliotheken darauf nicht reagierten, würden sie untergehen. Dieses Angstmachen (oder, Erzeugens eines „senes of emergency“) scheint fast immer aus dem Grund unternommen zu werden, um Bibliotheken dazu zu bringen, sich zu ändern. Aber abgesehen davon, dass Bibliotheken das auch so im-

mer tun und dass die meisten dieser Untergangsszenarien sich in der Realität schnell als falsch herausstellen (und damit auch mehr als schal werden, wenn sie über Jahre wiederholt werden), scheinen diese Texte vor allem auf ein Gefühl zu setzen: Angst. Angst vor der Zukunft. Doch Angst – auch wenn dieses Gefühl aktuell wieder einmal in der Politik und Gesellschaft Verbreitung findet – ist es kein gutes Mittel, um gemeinsam bessere Bibliotheken – oder eine bessere Gesellschaft – zu gestalten. Wer aus Angst vor dem eigenen Untergang handelt, kann eigentlich nichts gestalten, sondern nur Möglichkeiten einschränken; aufhören, über alternative Wege nachzudenken und nur noch, wenig durchdacht, handeln.

Dieses Buch will genau das nicht. Es möchte stattdessen einen Vorschlag machen, wie Bibliotheken besser werden können. Und zwar besser im Sinne von gesellschaftlich wirksamer, aber auch besser im Sinne von Spannender in ihnen zu arbeiten (als Personal) und das mit positiveren Gefühlen, im Sinne von: Ja, das können wir / das kann ich und gerade nicht im Sinne von: Wenn wir das falsch machen, geht die Bibliothek unter. Ein Vorschlag kann angenommen, diskutiert und angepasst oder auch abgelehnt werden. Aber, und das ist ein grosser Unterschied zu den oben angesprochenen Texten, Bibliotheken werden nicht untergehen, wenn sie den Vorschlag nicht annehmen. Sie werden dann wohl einfach so bleiben, wie sie sind und sich so weiterentwickeln, wie sie es eh schon tun.

In diesem Vorschlag, dieser Utopie, geht es einfach um den Entwurf einer besseren Zukunft (der Bibliotheken) und der Frage, wie wir dorthin, in diese bessere Zukunft, kommen könnten.<sup>1</sup> Auf dieses Ziel hin ist das Buch inhaltlich aufgebaut. Die genannte Utopie ist nicht einfach eine in die Luft gestellte Vorstellung, sondern sie reagiert auf ein Problem: Einfach gesagt soll sie dieses Problem lösen, zumindest einen Vorschlag zur Lösung machen. Im folgenden Abschnitt werde ich zuerst das Problem schildern; dann die Vorstellung von Bibliotheken, die das Problem gelöst haben, skizzieren. Und anschliessend werde ich den Weg dorthin beschreiben, mit Beispielen von Bibliotheken (und der Bibliotheksforschung), die schon Teile der Utopie angegangen sind (was sie vielleicht selber nicht so sehen, aber für mich ist klar, dass in der Gegenwart immer schon die ersten Keime der besseren Zukunft angepflanzt sind) und mit ei-

---

1 Ist dies deshalb ein politisches Buch? In Zeiten, in denen man mit Angst Wahlen gewinnt, wohl schon. Das alleine sollte nicht schon politisch sein, aber offensichtlich ist es gerade kein allgemein geteiltes gesellschaftliches Ziel mehr, dass wir daran arbeiten sollten, dass alles immer besser wird. Die Postmoderne hatte uns schon darauf vorbereitet, das es – aus guten Gründen – vorbei ist mit den grossen, breit geteilten Erzählungen von Fortschritt und eindeutiger Entwicklung, aber jetzt sehen wir es live. (Mäder 2014) Insoweit: Dieses Buch ist ein bibliothekspolitisches Buch. Aber es ist einfach auch intellektuell unbefriedigend zu behaupten, die Bibliotheken würden untergehen und dann nur noch aufzuzählen, was Bibliotheken machen müssten, um doch nicht unterzugehen. Dafür braucht man sich gedanklich nicht anzustrengen. Das ist einfach auch – abgesehen von den Effekten solcher Diskurse – langweilig. Darüber nachzudenken, wie es besser werden kann, ist herausfordernder. Dieser Buch ist auch eine Einladung, dabei mitzumachen, selbst wenn man ihm sonst nicht zustimmt.

nem Kapitel zu Methoden, welche von Bibliotheken genutzt werden könnten, um sich aktiv in Richtung dieser Utopie zu entwickeln, abzuschliessen – wenn sie am Ende überzeugt sind, dass es sinnvoll wäre, dass zu tun.

Ohne, dass dies geplant war, stellte sich bei der Arbeit an diesem Buch immer wieder auch die Frage, was Bibliothekswissenschaft sein könnte und welche Fragen sie bearbeiten müsste. Hier steht das vor allem in den Fussnoten, aber in einem Buch, dass an dieses hier anschliessend soll, wird es – so zumindest der jetzige Plan – mehr in den Fokus gestellt werden.

Berlin, Chur und Lausanne. 2018-2020

## Das Problem

*Wie kommt Neues in die Bibliothek?* Also: Wie kommt es, dass Bibliotheken sich entscheiden, bestimmte Dinge zu verändern, neue Services einzurichten, sich für bestimmte Dinge zu interessieren – und andere nicht? Man könnte versuchen, diese Fragen einfach mit „Weiterbildungen, die angeboten werden“, „neuen Produkte von Bibliotheksdienstleister XYZ“ und „Druck von aussen“ zu beantworten. Aber das ist zu einfach. Neue Produkte kommen auch nicht an und verschwinden wieder aus den Angebotskatalogen. Weiterbildungen sind zum Teil überlaufen, aber zum Teil kommen auch gar nicht genügend Interessierte zusammen, um sie durchzuführen. Und wenn man es genauer betrachtet, fällt schnell auf, dass das, was als „Druck von aussen“ oder „Trends, denen man folgen sollte“ interpretiert wird, oft die in Bibliotheken getroffene Entscheidung beinhaltet, bestimmte Entwicklungen als Trends zu betrachten, die eine Wirkung auf Bibliotheken haben und andere Entwicklungen – in nicht immer logischer Auswahl – gerade nicht als solche wahrzunehmen. Die Antwort auf die Fragen ist also wohl komplexer. (Das wird, um es gleich anzukündigen, ein wiederkehrendes Motto in diesem Buch sein.)

Sie ist aber auch nicht irrelevant. Ich arbeite jetzt für lange Jahre als Bibliothekswissenschaftler an einer schweizerischen Fachhochschule. Meine Aufgabe ist – so sieht es zumindest meine Hochschule, die ein eher geringes Verständnis für den Nutzen kritischer Wissenschaft für die Weite-



rentwicklung der Gesellschaft zu haben scheint – vor allem darin, „Veränderungen“ in Bibliotheken zu bringen. Wo diese Veränderungen herkommen sollen, ist nicht so richtig geklärt – weil eigentlich nicht vorgesehen ist, zu erforschen, wie Bibliotheken funktionieren, können diese Veränderungen (oder Gründe für Veränderungen) nicht wirklich aus der Praxis der Bibliotheken heraus entwickelt werden (z.B. als Lösung für Probleme). Gleichzeitig soll man – meine Kolleginnen und Kollegen und ich – immer „vorne weg sein“, also nicht nur umsetzen, was andere Bibliotheken schon getan haben.<sup>2</sup> Ich soll also – neben den ganzen Lehrverpflichtungen – vor allem aus mir selbst heraus einer der Expertinnen und Experten sein, die Bibliotheken bei deren Entwicklung beraten, wie andere Kolleginnen und Kollegen an anderen Fachhochschulen auch.

Aber sagen wir einmal, der Einfachheit halber, durch Intuition und den Blick auf die schneebedeckten Gipfel aus meinem Büro heraus, hatte ich im Laufe der Jahre einige Ideen, die dann tatsächlich zu Projekten wurden. Die Geschichte dieser schon etwas älteren Projekte kann uns etwas darüber lehren, wie Neues in die Bibliotheken kommt.<sup>3</sup>

---

2 Aber selbstverständlich ist das immer noch der einfachste Weg. So wenig, wie in deutschsprachigen Bibliotheken z.B. die französische, kanadische oder australische Literatur wahrgenommen wird, reicht es oft schon, diese kursorisch zu lesen und sich dort Vorschläge zu „borgen“, um „vornweg“ zu sein – falls jemand allein dies zum Ziel hat.

*Beispiel 1:* Das Projekt „Wissenschaftskommunikation in Öffentlichen Bibliotheken“, welches die Frage anging, wie und ob Bibliotheken Wissenschaft präsentieren können (in Workshops, in Ausstellungen etc.). Geht das und wenn ja, wie? Die Antwort darauf war schnell gefunden – sie tun es intensiv in anderen Ländern, also sollte das auch in der Schweiz (oder Deutschland, Österreich, Liechtenstein) funktionieren. In französisch und englisch liegen sogar Handbücher dafür vor, sowohl direkt für Wissenschaftskommunikation in Öffentlichen Bibliotheken als auch in ähnlichen Einrichtungen wie Museen oder Science Centern, aus denen Bibliotheken ja auch etwas lernen könnten. Eine Kollegin und ich nahmen diese Dokumente und erstellten aus ihnen eine Handreichung, so aufbereitet, dass die Veranstaltungen etc. direkt umgesetzt werden können, inklusive To-Do-Listen und Verweisen zu Beispielen. Zu dieser Handreichung führten wir auch Interviews mit Bibliothekarinnen und Bibliothekaren (in der Schweiz) durch, aufgrund deren Rückmeldungen wir sie weiter überarbeiteten. Die Rückmeldungen in diesen Interviews waren grundsätzlich gut, wenn auch jeweils für die eigene Bibliothek wieder etwas zurückhaltend. Wir veröffentlichten die Handreichung als Open Access auf der Homepage des (damaligen) Ver-

- 3 Wobei das Herauszufinden ja, wie gesagt, eigentlich nicht meine Aufgabe ist. Das ist schon zu kritisch für das Verständnis von Forschung an Fachhochschulen, wie es im deutschsprachigen Raum verbreitet ist. Es ist aber hoffentlich sichtbar, dass es eigentlich ganz gut wäre, darüber nachzudenken. Schon, damit nicht soviel frustrierender „Leerlauf“ an Forschung entsteht. Das versuche ich in diesem Buch.

bandes für Öffentliche Bibliotheken in der Schweiz, schrieben einen Artikel in der Zeitschrift des Verbandes (später noch einen in einem Sammelband), baten um Rückmeldungen.<sup>4</sup> Reaktionen darauf? Keine. Wurde die Handreichung jemals genutzt? Nicht, das ich wüsste.

Was ist passiert? Wenn es einfach darum ginge, das Bibliotheken etwas Neues ausprobieren wollen würden, eine neue Aufgabe, neue Veranstaltungen (so, wie das immer wieder als Ziel formuliert wird) – dann gäbe es eigentlich nicht Besseres: Ein neues Thema, das mit hoher Wahrscheinlichkeit funktioniert (wenn es in Frankreich funktioniert, warum dann nicht in der Schweiz?), so aufbereitet, dass es direkt und ohne grosse Kosten umgesetzt werden könnte. Zudem noch ein Thema, bei dem es einfach fällt, zu zeigen, das es in Teilen der Gesellschaft, der Wissenschaftspolitik, der Bildungspolitik und sogar – was sonst gerne für eine ganze Anzahl von Menschen in Entscheidungspositionen als überzeugendes Argument gilt – der Wirtschaft als wichtig für die zukünftige Entwicklung der Gesellschaft angesehen wird (Schlagwort: MINT). Oder anders gesagt: Ein Thema, bei dem Bibliotheken sehr gut einen „Druck von aussen“ wahrnehmen könnten.

Man kann selbstverständlich zahllose Vermutungen darüber anstellen, wieso das nicht angenommen wurde. Aber eigentlich ist in diesem Projekt alles zusammengekommen,

---

4 Lutz & Schuldt (2016), Lutz & Schuldt (2016).

was sonst von Fachhochschulen gefordert wird: Praxisnah, relevant, direkt umzusetzen und die Lösung für ein wahrnehmbares Problem. (Zudem frei verfügbar.) Offensichtlich ist das aber nicht ausreichend, um im Bibliothekswesen (hier dem schweizerischen Öffentlichen Bibliothekswesen) als Neu anerkannt und genutzt zu werden.

Das ist ein Hinweis darauf, dass es andere Wege geben muss, wie Neues in die Bibliothek kommt, als den Nachweis, dass es gesellschaftlich relevant, in anderen Staaten im Bibliothekswesen schon erfolgreich umgesetzt und zudem machbar ist.

\*\*\*

*Beispiel 2:* Das Projekt „Mobile Makerspaces für kleinere Gemeindebibliotheken“. Dieses baute noch mehr als andere auf schon stattfindende „Neuerungsprozesse“ in Bibliotheken auf. Als wir es 2015 starteten, gab es auch im deutschsprachigen Raum schon einige Bibliotheken, die Makerspaces eingerichtet hatten. Einige Monate vorher mussten wir z.B. im Unterricht noch erklären, was ein Makerspace ist. Aber jetzt war es sowohl Studierenden als auch Kolleginnen und Kollegen in den Bibliotheken bekannt. Auch in Weiterbildungen konnte man direkt zum Konkreten übergehen.

Unser Projekt baute einfach darauf auf und fragte nur – wieder auf der Basis von schon funktionierenden Beispielen aus dem Ausland –, ob Makerspaces auch unter spezifisch schweizerischen Bedingungen in kleinen Gemeindebiblio-

theiken möglich wären.<sup>5</sup> Neu war die Frage, ob dies ohne „Begleitperson“, welche den mobilen Makerspace betreut, gehen würde. Auch dieses Projekt baute auf schon vorhandenen Erfahrungen aus Bibliotheken (und Schulen) aus anderen Staaten auf. Wir schauten uns die Theorie an, die Berichte aus der Praxis, nahmen unser Wissen über Gemeindebibliotheken hinzu und stellten zwei Boxen mit Technologie für Makerspaces (die in anderen Bibliotheken benutzt und von uns getestet worden war) zusammen, orientiert an praxisorientierten Kriterien, so dass die Boxen wirklich einsetzbar wurden. Wir schickten die Boxen an vier Bibliotheken, die sie auch tatsächlich erfolgreich in Veranstaltungen bei sich vor Ort einsetzten. Mehr Praxis geht einfach nicht. Die Kolleginnen in den vier Bibliotheken zeigten auch ein grosses Engagement und Interesse.

Wir schrieben die Ergebnisse in einer Handreichung zusammen, so dass andere Einrichtungen (kantonale Fachstellen, Bibliotheken mit Filialsystem – die es in der Schweiz gibt –, Vereine) selber solche Boxen (die, die wir entwickelt hatten oder eigene) zusammenstellen und nutzen konnten.

Das Ergebnis war aber nicht so. Eine Fachstelle, die vom Auftrag her dafür da ist, die Entwicklung und den Betrieb von Öffentlichen Bibliotheken zu unterstützen, lehnte es explizit ab, so etwas zu tun, nachdem sie von „ihren“ Bi-

---

5 Diese spezifischen Bedingungen sind in Schuldt & Mumenthaler (2017) diskutiert.

bibliotheken darauf angesprochen wurde. Ansonsten erhielten wir einige Anfragen von Bibliotheken, die Kisten auszuleihen, um sich die Technik anschauen zu können – aber keine Rückfragen zu unseren Texten, die auch Probleme aufzeigte, z.b. dass die meisten Makerspaces keine richtigen Ziele zu haben scheinen, langfristige Lösungen nicht ganz klar sind, das Wichtigste in Makerspaces nicht die Technik, sondern das Personal ist und vor allem, dass „die Jugendlichen“, auf die Bibliotheken so oft mit neuen Angeboten hoffen, mit Makerspaces auch nicht einfach zu erreichen sind. Das einzige Interesse schien hingegen zu sein, die Technik selber zu testen.<sup>6</sup>

Neben diesen Anfragen sollten wir auch bei einer Fachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen eines deutschen Bundeslandes eine Fortbildung zu Makerspaces geben, bei der wir tatsächlich die Boxen mitgebracht und mit Bibliothekarinnen und Bibliothekaren daran gearbeitet hätten, nachzudenken, wie man solche Techniken in Veranstaltungen einsetzen könnte. Diese Fortbildung wurde aber, obwohl schon organisiert und fertig geplant, abgesagt, weil

---

6 Wir haben das immer abgelehnt, da wir das gar nicht leisten können, die Boxen ständig à jour zu halten, da unsere Aufgabe Forschung ist, nicht die Bereitstellung von Infrastruktur. Zugleich ist die Technik in jedem aufgeräumten Technikmarkt, in Makerspaces ausserhalb von Bibliotheken, auf Makerfairs und in der Schweiz auch in vielen Pädagogischen Hochschulen zu sehen und auszuprobieren. Jahre später haben wir mit der Stiftung Bibliomedia Schweiz ein Projekt durchgeführt, Makerspace Toolkits für Bibliotheken als Angebot der Stiftung einzuführen. Aber auch das musste von uns angestossen werden; wenn dann auch die Stiftung im Laufe des Projektes selbst sehr tatkräftig tätig wurde.

sich nicht genügend interessierte Kolleginnen und Kollegen für diese fanden.

Das ist schon ein wenig erstaunlich: Die Texte, die Schritt für Schritt beschreiben, wie es gemacht wird und auch noch ein paar Fragen stellen, scheinen nicht wahrgenommen zu werden. Die Weiterbildung kam nicht zustande, obwohl es sich um einen gerade „hippen“ Trend handelte. Einzig mit der Technik umzugehen: Daran schien es ein Interesse zu geben.

\*\*\*

Das sind nur zwei, aber bezeichnende, Beispiele. Es geht nicht darum zu sagen, dass Bibliotheken etwas falsch gemacht hätten. Das haben sie nicht. Sie haben wohl so gehandelt, wie sie immer handeln. Es geht hier, in diesem Buch um etwas anderes: *Die Vorstellungen, wie etwas Neues in die Bibliothek kommt (über Handreichungen, Bücher, Weiterbildungen etc.), stimmen offensichtlich nicht mit der Realität überein.*

Mein Vorschlag hier ist, nicht zu versuchen (mit Ermahnungen an die Bibliotheken, was sie zu tun hätten oder Ähnlichem), die Realität diesen Vorstellungen anzupassen. Ich möchte stattdessen vorschlagen, etwas mehr darüber nachzudenken, was wohl tatsächlich in Bibliotheken passiert (und danach, was stattdessen in ihnen passieren könnte). Eines ist nämlich klar: Irgendwie kommt Neues in die

Bibliothek. Entgegen aller Vorwürfe, dass sie unbeweglich oder langsam seien, entwickeln sich Bibliotheken – und das oft gemeinsam in eine Richtung. Hier auch zwei kurze Beispiele dafür.

\*\*\*

*Beispiel 3:* Wir – genauer mein damaliger Kollege an der Fachhochschule – schrieben einmal eine Bachelorarbeit aus, die Wege eruiieren sollte, um Wegleitungen und Bibliothekskataloge zusammenzubringen. Die Frage war, wie Nutzerinnen und Nutzer das physische Medium, dessen Nachweis sie im Katalog recherchieren, tatsächlich im Raum der Bibliothek finden könnten. Diese Ausschreibung erfolgte auch mit dem Hintergedanken, dass daraus Forschungsprojekte hätten entstehen können, schon weil das Thema wie ein lösbares und gleichzeitig relevantes Problem klang, welches aber zugleich in der bibliothekarischen Literatur kaum vorkam.

Die Bachelorarbeit zeigte, dass dieses Problem praktisch schon gelöst war; genauer, dass es zwei Softwareanbieter (im DACH-Raum) gab, die Lösungen dafür programmiert hatten (beide mit Karten, die im Katalog anzeigen, wo das jeweils gesuchte Medium steht) und die auch in der Schweiz in Bibliotheken eine grosse Verbreitung gefunden hatten. (Zimmermann 2015) Das alles hatte sich in den Jahren zuvor fast „geräuschlos“ – im Sinne von: es wurde von den Bibliotheken umgesetzt und zwar praktisch immer wieder gleich, aber es wurde darüber nicht berichtet oder diskutiert, nicht in der bibliothekarischen Literatur, nicht auf



den Konferenzen, Mailinglisten und Social Media-Kanälen und auch nicht bei unseren direkten Kontakten – ereignet. Es war eine gute Bachelorarbeit, aber leider auch eine, die unsere Hoffnungen auf ein (einfaches) Forschungsprojekt begrub.<sup>7</sup> Gleichzeitig zeigte die Arbeit, dass Bibliotheken sich entwickeln, auch ohne eine Darstellung dieser Entwicklung nach aussen.

\*\*\*

*Beispiel 4:* Eine andere Bachelorarbeit, die auf einem Seminar im Studium bei uns an der Hochschule aufbaute (Haas, Mumenthaler & Schuldt 2015), fragte danach, was Bibliotheken eigentlich meinen, wenn sie davon sprechen bzw. schreiben, dass sie ein „Dritter Ort“ seien. (Reitze 2016) Der Begriff war zumindest in den Jahren, in denen das Seminar stattfand und die Bachelorarbeit geschrieben wurde, in der bibliothekarischen Literatur omnipräsent.

Aus dem Seminar wusste wir – den Studenten, welcher die Bachelorarbeit schrieb, eingeschlossen –, dass der Begriff ein sehr weicher war, der eigentlich keinen geklärten Inhalt hatte, sondern immer wieder neu und anders interpretiert wurde. Und gleichzeitig wussten wir, dass viele Bibliotheken in der Schweiz (und nicht nur dort) in den Jahren zuvor mit dem Ziel um- und neugebaut worden waren, Dritte Orte zu werden. Wir hatten im Seminar auch klären können,

---

7 Um das Klarzustellen: Auch das ist eine Funktion von Wissenschaft – zu zeigen, was schon geklärt ist.

dass viele Erwartungen, die Bibliotheken an dieses Konzept „Dritter Ort“ hatten, nicht eintraten, obwohl die Umbauten von den Nutzerinnen und Nutzern gleichzeitig positiv gesehen wurden. Die Frage in der Bachelorarbeit war, was Bibliotheken mit diesem lose umrissenen Begriff eigentlich sagen wollten.

Der Student besuchte eine Anzahl von Bibliotheken, die sich explizit als Dritte Orte bezeichneten, schaute sich deren Angebote und Infrastrukturen etc. an. Als Ergebnis brachte er mit, dass die Bibliotheken zwar schon leicht Unterschiedliches unter dem Begriff verstanden, aber das das, was sie in der letzten Jahren an neuer Infrastruktur und an neuen Angeboten aufgebaut hatten, sich doch vergleichen liess. Es gab einen Kern, den fast alle Bibliotheken – zumindest die, die untersucht wurden – als „Dritten Ort“ umgesetzt hatten. (Reitze 2016: 61-62)

Was dieses Beispiel zeigte, war erstens, dass sich Bibliotheken entwickeln, also das Neues aufgegriffen wird, und das zweitens das, was als Neues aufgegriffen wird, nicht zufällig ist, sondern einer gewissen, gemeinsamen Entwicklungsrichtung folgt; nicht in allen Bibliotheken gleich, aber doch ähnlich. Man kann also u.a. davon ausgehen, dass es eine gewisse Struktur gibt, wie Neues in die Bibliothek kommt.

\*\*\*

Wir wollen hier mit den Beispielen aufhören. Sie sind ausgewählt, weil sie relevant sind in dem Sinne, dass sie

uns auch etwas über die Struktur erzählen, wie Neues in die Bibliothek kommt. Es gäbe noch viele andere Beispiele für die Phänomene, die uns hier interessiert. Wir wollen aber, damit wir mit diesem Buch weiterkommen, dazu übergehen, über diese Struktur nachzudenken, indem wir nach einer Erklärung für sie suchen.<sup>8</sup> Beispiele – wie die eben genannten – sollten nie als Beweis für irgendetwas überinterpretiert werden. Es scheint aber, dass die Struktur, welche sich in diesen Beispielen zeigte, sich auch bei anderen (potentiellen oder realen) Themen, die als „Neues“ in die Bibliothek kommen (könnten), wiederholt. Zu einem anderen Zeitpunkt kann (und sollte) das empirisch überzeugend nachgewiesen (oder widerlegt) werden. Hier, in diesem Buch, geht es um Konsequenzen aus dieser Struktur. Für diejenigen, die bislang nicht überzeugt sind, dass es zumindest nötig wäre, anders als bisher über die Frage, wie Neues in die Bibliotheken kommt, nachzudenken, muss eine solche Theorie an anderer Stelle vielleicht noch einmal genauer ausgearbeitet werden. Wir werden hier im Folgenden nur die Vorarbeit dazu leisten.

An dieser Stelle können wir aus dem bislang Gesagten schon einige vorläufige Schlüsse ziehen und erste Thesen aufstellen:

---

8    Sich länger mit Beispielen und deren Interpretation zu beschäftigen – und dabei vielleicht zu anderen Ergebnissen gelangen als wir – wäre eine Aufgabe für an dieses Buch anschließende Diskussionen.

1. Die Vorstellung, dass auf der einen Seite Expertinnen und Experten (egal, ob aus Hochschulen oder nicht) neue Themen aufgreifen und den Bibliotheken unterbreiten, die Bibliotheken dann diese lokal bei sich umsetzen, ist zu einfach.
2. Nicht alle Themen, die sinnvoll als „Neu“ für Bibliotheken zu beschreiben sind, werden von Bibliotheken aufgegriffen. Einige werden ignoriert, einige in unerwarteter Weise aufgegriffen,<sup>9</sup> wieder andere umstandslos integriert. Es gibt immer noch viele andere Themen, die möglich und sinnvoll wären, aber Bibliotheken suchen sich immer wieder einige aus, während andere nicht oder kaum beachtet werden. Es ist nicht immer klar, warum die einen „gewinnen“ und die anderen nicht.<sup>10</sup>

---

9 Ein Beispiel hierfür ist gerade das, was in der bibliothekarischen Diskussion als „Dritter Ort“ gilt. Dieser Diskurs kam in der englischsprachigen Diskussion rund zehn Jahre, in der deutschsprachigen rund zwanzig Jahre nach dem Buch, in welchem das Konzept ausgeführt wurde (Oldenburg 1989), auf. Und gleichzeitig hatte es sehr wenig mit dem zu tun, was eigentlich in diesem Buch diskutiert wurde. Die Fragen, die einst von Oldenburg gestellt wurden, wurden in der bibliothekarischen Diskussion ignoriert, dafür ganz andere gestellt. (Haas, Mumenthaler & Schuldt 2015)

10 Wie das Beispiel mit der Wissenschaftskommunikation in Öffentlichen Bibliotheken zeigte: MINT-Förderung ist ein weithin besprochenes (und finanziertes) Thema, dass ohne Probleme mit der Bibliothek verbunden werden könnte. Einige Jahre nach unserem Projekt wurde das dann auch tatsächlich von einigen Bibliotheken versucht (aber offenbar ohne Rückgriff auf unsere Handreichung). (Vogt 2017)

3. Nicht über alles, was in Bibliotheken als „Neu“ ankommt und integriert wird, wird breit diskutiert. Vielmehr findet Einiges an Entwicklung statt, ohne in der bibliothekarischen Literatur aufzutauchen, anderes aber schon.
4. Bibliotheken entwickeln sich; sie entwickeln sich auch nicht zufällig, sondern – bei allen Unterschieden zwischen einzelnen Bibliotheken – zumindest innerhalb einer Gesellschaft ähnlich.<sup>11</sup>
5. Daraus folgt, und das ist hier der wichtige Punkt, *dass Bibliotheken wohl selber einen grossen Einfluss darauf haben, was als „Neu“ in den Bibliotheken ankommt, akzeptiert, interpretiert und umgesetzt wird* und jeweils auch, wie. Das heisst auch, dass Bibliotheken Verantwortung haben, also dafür verantwortlich gemacht werden können, dass sie bestimmte Themen, Konzepte etc. aufgreifen oder nicht aufgreifen.

---

11 Wir haben übersprungen, das zu zeigen. Aber schaut man sich die Entwicklungen im Bibliothekswesen an, dann wird schnell ersichtlich, dass diese – auch wenn von Zeit zu Zeit einzelne Bibliotheken aus anderen Ländern als „Bibliothek der Zukunft“ besprochen werden – vor allem national unterschiedlichen Entwicklungen (mit unterschiedlichen Traditionen, Vorstellungen, Schwerpunktsetzungen etc.) folgen. Der Bezugsrahmen scheint – selbst innerhalb des DACH-Raumes – vorrangig das jeweilige eigene Land zu sein.

6. Das heisst gewiss nicht, dass Bibliotheken vollständig unabhängig von ihrem Kontext agieren. Vielmehr ist es wohl so, dass sie jeweils ähnlich reagieren, weil sie ähnlichen Herausforderungen (durch die sie umgebende Gesellschaft) ausgesetzt sind.
7. Als These kann man formulieren, dass Bibliotheken dann Themen als für sich neu und relevant akzeptieren und integrieren, wenn sie auf Herausforderungen und Problem reagieren (oder zu reagieren scheinen), welche Bibliotheken als solche wahrnehmen, die gleichzeitig als umsetzbare Lösungen erscheinen und für die sich deshalb Bibliotheken selber entscheiden, diese als „neu“ anzunehmen. Weil diese Herausforderungen innerhalb einer Gesellschaft ähnlich sind und weil Bibliotheken ähnlich sind, sind auch diese Interpretationen oft ähnlich, aber nicht überall gleich. Anders formuliert: *Der Hauptgrund dafür, dass und wie etwas „Neues in die Bibliothek kommt“, ist wohl vor allem in den Bibliotheken selber zu suchen.* Sie haben viel mehr Agency (Selbstwirksamkeit) als z.B. Expertinnen und Experten.
8. Bibliotheken wollen offenbar oft Entscheidungen selber treffen. Dabei ist es wohl egal, ob die Lösungen schon vorliegen (z.B. in Bibliothekssystemen anderer Länder, in anderen Bibliotheken). Es scheint darum zu gehen, in der einzelnen Biblio-

thek Entscheidungen treffen zu können. So lassen sich bestimmte Verhaltensweisen – das ständige Bilden von Arbeitsgruppen, die ähnliche Probleme in verschiedenen Bibliotheken lösen; der Wunsch, Dinge gezeigt zu bekommen, selber auszuprobieren, auch wenn aus anderen Bibliotheken schon klar ist, das sie „funktionieren“ oder auch „nicht funktionieren“; das Insistieren darauf, das die bibliothekarische Literatur oder gar die Bibliothekswissenschaft nicht so wichtig sei im Vergleich zum praktischen Wissen – gut erklären.<sup>12</sup>

Wenn das alles stimmt – also wenn Neues in die Bibliothek kommt, weil sich Bibliotheken aktiv dafür entscheiden, nicht unbedingt, weil das Thema ausserhalb der Bibliotheken als neu angesehen wird oder weil andere nationale

---

12 Auch hier geht es erst einmal nicht darum, diese Verhaltensweisen zu kritisieren oder Verbesserungen einzufordern. (Welche auch? Wie sollten andere Verhaltensweise begründet werden?) Sie scheinen zwar vielleicht oft nicht effizient, teilweise sogar kontraproduktiv, z.B. wenn Vorstellungen weitergetragen werden, die in der bibliothekarischen Literatur widerlegt sind. Aber: Immer, wenn man über die Gesellschaft und Institutionen in ihr – wie Bibliotheken – nachdenkt, muss man sich vor Augen halten, dass alles auch einen Grund hat, warum es so ist, wie es ist. Hätte es diesen Grund nicht, würde nicht z.B. jemand von bestimmter Strukturen profitieren (und sei es nur bei der Aufrechterhaltung der eigenen Identität), würden die Strukturen, Vorstellungen etc. nicht bestehen. Theorie müsste klären, was diese Gründe sind; aber uns interessiert hier erst einmal der Fakt, das Bibliotheken offenbar oft so handeln, wie sie handeln.

Bibliothekssysteme es schon umgesetzt haben oder weil Expertinnen und Experten es Bibliotheken vorschlagen – dann ist es auch nur folgerichtig, sich damit zu beschäftigen, *wie Bibliotheken solche Entwicklungen selbstbestimmt und zielgerichtet betreiben können*. Wenn Bibliotheken in der Frage, was für sie neu ist und wie sie sich entwickeln, eine grosse Agency haben (vielleicht auch entgegen dem eigenen Selbstbild als „getriebener Einrichtung“), dann kann man sich das (als Bibliothek) auch eingestehen und damit weiterarbeiten. In diesem Buch wollen wir in den folgenden Kapiteln zuerst überprüfen, ob diese Vorstellung stimmt.



## Ein Modell (Davon, wie Neues in die Bibliothek kommt)

Wenn also – wie im vorherigen Kapitel dargestellt – die einfachen Vorstellungen davon, wie Neues in die Bibliothek kommt, offenbar nicht stimmen, aber gleichzeitig auch nicht ganz nicht stimmen (denn es gibt ja Veränderungen, es gibt auch den Wunsch nach Vorschlägen für „Neues“, sonst würden die ganzen bibliothekarischen Konferenzen nicht besucht werden und Weiterbildungen nicht meistens doch zustande kommen), ist es sinnvoll, diese Vorstellungen anzupassen, also ein neues Modell zu erstellen. Aber nicht als reine intellektuelle Übung, sondern um aus diesem Modell dann anschliessend besser zu verstehen, wie diese Entwicklungen in Bibliotheken funktionieren. Und dann daraus abzuleiten, wie diese besser unterstützt werden können – schlussendlich also, wie die ganz am Anfang dieses Buches erwähnte Utopie erreicht werden kann: Theorieproduktion also, aber mit einem Ziel.<sup>13</sup>

---

13 Das ist dann wohl diese „angewandte Wissenschaft“, von der so gerne gesprochen wird.

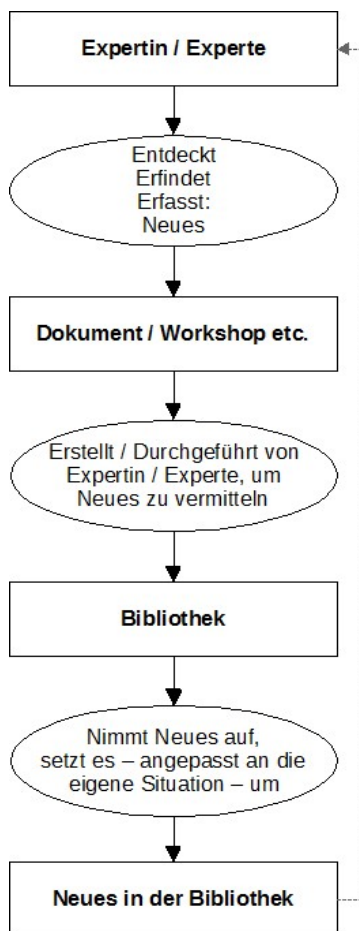


Abbildung 1: Einfaches Modell davon, wie Neues in die Bibliothek kommt (Modell 1)

Wir können das einfache Denkmodell, auf das wir jetzt immer wieder zurückverwiesen haben, als Ausgangsbasis nehmen und dann versuchen, dieses zu ergänzen und zu verändern, um näher an die Realität zu gelangen. Das, was wir hier als „einfaches Denkmodell“ bezeichnen, hat schon eine gewisse Überzeugungskraft. Es würde nicht immer wieder in Argumentationen dazu, was Hochschulen oder Expertinnen und Experten machen sollten, um Bibliotheken „Neues“ zu vermitteln, auftauchen, wenn es nicht eine gewisse Sinnhaftigkeit hätte, also zumindest auf den ersten Blick realistisch erscheinen würde. Versuchen wir also, uns dieses Modell einmal konkret zu vergegenwärtigen und damit greifbarer zu machen. Was ist in diesem Modell alles enthalten?

1. *Expertinnen und Experten*. Sie sind es, von denen Neues erwartet wird. Wie dargestellt, ist nicht ganz klar, woher diese das jeweils „Neue“ kennen sollen (Es gibt eine ganze Reihe von Vorstellungen, unter anderem: Selber ausgedacht, anderswo gesehen, in anderen Bibliotheken oder Ländern oder Institutionen erfahren, erforscht, z.T. mit Bibliotheken in Projekten erarbeitet, aus schon vorhandenen Angeboten weiterentwickelt), es ist auch nicht ganz klar, wer diese Expertinnen und Experten sind (Beraterinnen und Berater? Andere Bibliothekarinnen und Bibliothekare, z.B. aus Biblio-

thehen, die als „vorne weg“ verstanden werden? Forschende?), ob Sie sich selber dazu ernennen oder ob sie – z.B. durch Bibliotheken – als solche anerkannt werden. All das scheint recht offen bzw. kommt davon wohl alles vor. Aber grundsätzlich sind sie Teil des einfachen Modells: Sie scheinen die zu sein, von denen Neues herkommt.

2. *Dokumente, Workshops oder andere Prozeduren*, mit welchen die Expertinnen und Experten ihr Wissen weitergeben: Handreichungen, Artikel, Weiterbildungen, Workshops, Vorträge, Beratungen und dergleichen mehr. Die Form unterscheidet sich, aber die Funktion in diesem Modell ist allgemein immer wieder die gleiche: Ein Verbindungsglied, eine Aktion, ein Dokument, durch das Wissen über das Neue in Bibliotheken von den Expertinnen und Experten übermittelt wird.
3. *Bibliotheken*, welche diese Dokumente oder Prozeduren nutzen, um das jeweilige Neue zu lernen und einzusetzen. Sicherlich angepasst an die jeweilige Bibliothek, sicherlich beeinflusst davon, auf was für Prozeduren zurückgegriffen wird. Aber doch ist die Erwartung verbreitet, dass (a) Bibliotheken das Wissen der Expertinnen und Experten nutzen, es aber nicht einfach direkt übernehmen, sondern (b) es lokal anpassen und integrieren.
4. Manchmal berichten Bibliotheken selber über ihre Anpassungen oder eigenen Projekte. Aber so einen

richtigen Rückkopplungsprozess – wie ihn z.B. die Kybernetik so gerne zeichnete – ergibt sich im Bibliothekswesen eigentlich nicht. Vielmehr scheint erwartet zu werden, dass die Expertinnen und Experten wissen, was (andere) Bibliotheken machen und das aufgreifen, um wieder Neues zu benennen, während gleichzeitig Bibliotheken selber fast nicht pro-aktiv über ihre Erfahrung mit Neuem berichten.<sup>14</sup>

Wir können dieses Modell wie in der Abbildung 1 (Seite 26) visualisieren.

Wie gesagt: Dieses Modell ist offenbar zu einfach, um die Realität zu erklären, aber es enthält Bestandteile, die wohl auch in einem komplexeren Modell vorhanden sein müssen, da sie real sind und offenbar eine Wirkung haben: Expertinnen und Experten; Dokumente oder andere Prozeduren, die Neues vermitteln sollen; Bibliotheken selber, die auch handeln.

Aber was fehlt sind: (1) Vielleicht bessere Erklärungen, wie die Expertinnen und Experten eigentlich zum „Neuen“ kommen. (2) Ganz bestimmt bessere Erklärungen dafür,

---

14 Gleichwohl sind – so meine Erfahrung – Bibliotheken generell offen, auf Fragen zu antworten oder eigne Angebote vorzuführen. Beispielsweise berichten die Studierenden, deren Abschlussarbeiten ich betreue, nur sehr selten davon, dass ihre Bibliotheken nicht aktiv auf Umfragen, Interviewwünsche und dergleichen antworten würden.

welche Dokumente und Prozeduren bei der „Übermittlung“ von Neuem funktionieren und wie genau. (3) Erklärungen, wie Bibliotheken eigentlich auf diese Vorschläge reagieren. Es ist nach unserer bisherigen Diskussion klar, dass sie viel mehr Agency dabei haben, wie Neues konkret umgesetzt wird, und nicht einfach „übernehmen“, was ihnen vermittelt wird. Aber was heisst das und was eröffnet das für Möglichkeiten? Bislang, im Modell 1, scheint das eine sehr einfache, auch recht autoritäre Vorstellung zu sein: Erst reden die Expertinnen und Experten, dann reagieren die Bibliotheken. Es wäre z.B. bestimmt gut, zu klären, ob dies nur in dieser einen Richtung abläuft. (4) Jedes Modell reduziert Realität. Das macht ein Modell ja aus. Aber eine unserer Vermutungen ist, dass hier zu viel reduziert wurde. Vielleicht wäre es auch ganz gut zu klären, ob es nicht z.B. Bestandteile gibt, welche besser erklärbar machen, wie das abläuft mit dem Neuen in der Bibliothek. Wohl vor allem: Fehlen Bestandteile? Gibt es Rückkoppelungen? Hat die Gesellschaft (oder Teile der Gesellschaft) einen Einfluss und wenn ja welchen?

Versuchen wir, diese Punkte einmal besser zu klären und dann in ein neues, erweitertes und damit hoffentlich auch realitätsnäheres Modell zu integrieren.

## Wie kommen Expertinnen und Experten zu „Neuem“?

Diese Frage ist für unseren Modell gerade wichtig, um über tatsächliche Quellen von Neuem nachzudenken. Eine

Frage, auf die wir jetzt schon mehrfach gestossen sind, ist ja, welchen Einfluss Bibliotheken eigentlich selber auf dieses „Neue“ haben, ob sie also nur Einrichtungen sind, die von Expertinnen und Experten Hinweise dazu kriegen, wie sie sich entwickeln sollen oder ob sie einflussreicher bei ihrer eigenen Entwicklung sind.

Wie sichtbar geworden ist, vermuten wir eher, dass es sich um ein Netzwerk, bestehend aus unterschiedlichen Personen, die auf unterschiedliche Art Expertinnen und Experten sind, Bibliotheken selber aber auch anderen Einrichtungen, die Einfluss auf die Wissensproduktion von Expertinnen und Experten haben, handelt. Expertinnen und Experten wachen wohl nicht einfach Morgens auf oder schauen Mittags auf die Berge vor dem Fenster und haben dann eine neue Einsicht, die sie dann nur noch vermitteln müssen. Vielmehr reagieren sie auf etwas. Höchstwahrscheinlich reagieren in diesem Netzwerk alle aufeinander, also nicht nur Expertinnen und Experten. Die Frage ist aber, auf was und wie? Wir müssen hier, wie beim grössten Teil unseres Modells, erst einmal viel vermuten, weil solche Fragen (bislang) quasi nicht untersucht werden.<sup>15</sup>

---

15 Es ist wohl ein Problem, das man heute sowohl im Bibliothekswesen als auch in der Wissenschaft, zumindest an den Fachhochschulen, eher „hineingeworfen“ wird in die Themen und „etwas Praktisches“ machen soll, als erst einmal zu forschen. Das verhindert ein wenig darüber nachzudenken, wie dieses „Machen“ eigentlich funktioniert. Und da es wohl weder im Bibliothekswesen noch an den Fachhochschulen den Raum gibt,

Zu möglichen Quellen für „Neues“ haben wir schon einige Vermutungen geäußert. Es ist einfach unwahrscheinlich, dass Expertinnen und Experten nur aus innerer Inspiration heraus handeln. Zu anderen Zeiten hätte man vielleicht vermutet, dass sie Genies wären. Aber dies ist – zu Recht – heute nicht mehr überzeugend. Der Geniekult ist vorbei, selbst für die Kunst, die sich für Genievorstellungen als sehr fruchtbar erwiesen hat, nimmt man an, dass es nicht Einsichten einsamer Genies sind, die einflussreiche Werke schaffen, sondern harte Arbeit von Künstlerinnen und Künstlern, die sich mit sich selbst, mit der Welt, dem Material und den Methoden auseinandersetzen.<sup>16</sup> Das wird bei Expertinnen und Experten nicht anders sein.

Die Analogie zur Kunst hilft hier, die Arbeit der Expertinnen und Experten zu fassen, schliesslich wird ihnen auch zum Teil ein etwas frei über der Realität schwebender Status zugeschrieben, so wie ähnlich auch Künstlerinnen und Künstlern.<sup>17</sup> Wenn letztere aber Kunst in der Auseinandersetzung mit der Welt, sich selber und dem Material schaf-

---

dieses Nachdenken systematisch nachzuholen, bleibt oft nur die eigene Überzeugung („subjektive Theorie“) davon, wie etwas funktioniert. Damit bleibt dann die Situation auch unverstanden und in der letzten Konsequenz unverändert. Wir nehmen uns in diesem Buch diesen Raum einmal trotzdem.

- 16 Für eine kritische Darstellung siehe Thornton (2008) und Thornton (2014). Die Reihe „Studio Conversations“ von Stephanie Buhmann liefert ebenso einen guten Einblick in die realen Arbeitsprozesse von Künstlerinnen.
- 17 Dymarz & Harrington (2019) zeigen z.B. für Beraterinnen und Berater in kanadischen Bibliotheken, dass Bibliothekarinnen und Bibliothekare nicht so recht sagen können, was diese eigentlich genau tun, aber auch vermuten, dass sie eine gewisse Expertise und neue Ideen mitbringen würden.



fen, können wir das eventuell auf Expertinnen und Experten übertragen. Testen wir das einmal.

- (a) Expertinnen und Experten setzen sich mit der Welt auseinander, um zu entscheiden, was für Bibliotheken „Neu“ sei. Die Welt, die Realität – dass ist immer viel, komplex, uneindeutig. Um zu Aussagen zu kommen, muss daraus eine Auswahl getroffen werden: Dinge, Entwicklungen usw. müssen hervorgehoben und als wichtig benannt werden, andere als irrelevant, veraltet etc. disqualifiziert oder – was wohl öfter passiert – ganz ignoriert werden. Vielleicht ist das schon eher die Aufgabe von Expertinnen und Experten, die zu einem komplexeren Modell passt: Sie treffen diese Entscheidungen, was aus den unzählbaren Entwicklungen, als Neu oder nicht-Neu, wichtig oder nicht-wichtig, relevant oder nicht-relevant gelten soll. Vielleicht sind sie sich dessen nicht bewusst, tun es aber trotzdem. Dabei geht es hier wohl um zwei „Welten“: Die Welt als alles – die ganze Gesellschaft – und die Bibliotheken als eigene Welt. Von Expertinnen und Experten wird erwartet, dass sie wissen, was in Bibliotheken passiert,<sup>18</sup> sie scheinen auch oft genau darauf abzielen, wenn sie Beispiele aus Bi-

---

18 Zumindest ist es ein bekannter Vorwurf, dass sie es gerade nicht wirklich täten, insoweit besteht wohl die Vorstellung, dass sie es sollten.

bibliotheken (oder anderen Bibliothekssystemen) anführen. (Aber: Selbstverständlich passiert auch in Bibliotheken viel. Das, was sie – die Bibliotheken – als wichtig, modern, neu, relevant ansehen, ist auch immer eine Auswahl aus vielen anderen Möglichkeiten.<sup>19</sup>) Offenbar ist das Treffen einer Auswahl aus all den umgesetzten oder nicht umgesetzten Möglichkeiten ein Punkt, an dem die Expertinnen und Experten kreativ werden dürfen.

- (b) Das gleiche gilt aber noch einmal für „die ganze Welt“. Auch das ist nicht ungehört. Expertinnen und Experten benennen immer wieder gesellschaftliche Entwicklungen, von denen sie der Meinung sind, dass sie sich auf Bibliotheken auswir-

---

19 Das fällt in der bibliothekarischen Literatur auch auf – oft sind es Beispiele, die als Begründung für irgendeine Entwicklung angeführt werden, mal Beispiele aus eigener Erfahrung der Autorinnen und Autoren (Bibliotheksreisen), mal Best Practice oder Case Study genannt. Aber oft ohne Einordnung in das gesamte Bibliotheksfeld oder die gesellschaftliche Entwicklung. Warum diese Bibliotheken jeweils Best Practice sind, ist z.B. oft nicht klar. Auch wenn Bibliotheken aus persönlicher Erfahrung oder als Case Study ausgewählt werden, scheint das oft sehr zufällig zu sein. Hätte der Zufall die Autorin, den Autor des jeweiligen Textes in eine andere Stadt geführt, wären dann die Beispiele und damit die Erfahrungen auch andere? Ebenso fehlen die Daten, die z.B. ja tatsächlich in Bibliotheksstatistiken gesammelt werden, in der bibliothekarischen Literatur, obwohl man aus denen bestimmen könnte, ob eine Bibliothek „Best Practice“, typische oder untypische Case Study ist oder nicht. Offenbar ist es Teil der kreativen Arbeit auch von Bibliotheken, eine Auswahl zu treffen, ohne diese unbedingt nachvollziehbar zu begründen. (Wieder etwas, was man eher in der Kunst erwarten würde.)

ken oder dass Bibliotheken auf sie reagieren müssten. Wie entscheiden sie dies? Offenbar – wenn man sich die unterschiedlichen Dokumente anschaut – sehr unterschiedlich. Das Argument ist immer, dass der jeweils ausgewählte Trend für Bibliotheken Relevanz hat, dass er teilweise die bisherige Funktion von Bibliotheken bedrohen würde – was heisst, dass die Expertinnen und Experten jeweils auch eine Vorstellung davon haben, was Bibliotheken bislang tun, sonst wäre eine solche Aussage ja nicht möglich –, teilweise, dass er Funktionen von Bibliotheken aufnehmen würde, also anschlussfähig sei – was auch eine Vorstellung von Bibliotheken impliziert –, und teilweise, dass er gesellschaftlich relevant sei und deshalb für Bibliotheken auch relevant sein sollte oder könnte. Aber welche Relevanz, welche Form (Bedrohung der Bibliothek, Fortschreibung der bibliothekarischen Funktion, gesellschaftliche Relevanz usw.), welcher Trend: Das scheint von den einzelnen Expertinnen und Experten immer wieder etwas anders entschieden zu werden. Wie gesagt ist das vielleicht auch ihre Funktion im System „Neues in die Bibliothek bringen“, diese Entscheidungen zu treffen. Die Analogie zur Kunstpraxis scheint also zu tragen. Expertinnen und Experten setzen sich mit der Welt auseinander und treffen

eigene Entscheidungen darüber, was sie bearbeiten oder nicht bearbeiten werden – so wie Künstlerinnen und Künstler. Nicht einfach als unerklärliche Inspiration, sondern als Auswahl­tätigkeit.

- (c) Künstlerinnen und Künstler setzen sich mit sich selbst auseinander. Teilweise autobiographisch, aber auch sonst ist die Kunstpraxis weithin davon bestimmt, im Studio (oder anderen Arbeitsorten, Werkstätten etc.) zu sitzen und sich bei der Arbeit mit sich selbst auseinanderzusetzen. Sonst käme gar keine persönliche Note oder Kunstpraxis zustande. Trifft dies in Analogie auch für die Expertinnen und Experten im Bibliotheksbereich zu? Wir müssten zu ihnen gehen und ihre Arbeitspraxis überprüfen. Das geht hier aber nicht. Ohne das zu tun, können wir es nur vermuten.<sup>20</sup> Die Expertinnen und Experten, denen wir in der bibliothekari­schen Literatur begegnen, haben jeweils ihren eigenen Stil, ihre (sichtbare) Arbeit besteht vorrangig darin, Texte zu verfassen – eine sehr „einsame“ Tätigkeit, besonders da sie im bibliothekarischen Zusammenhang oft vor Einzelpersonen geschrieben sind – und mit dem Inhalt dieser Texte in Bibliotheken Aktivitäten (z.B. Workshops, Strategie-

---

20 Die konkrete Arbeit von Beraterinnen und Berater oder anderen Expertinnen und Experten im Bibliotheksbereich ist nur sehr selten Thema der Forschung. Aber siehe Dymarz & Harrington (2019), das Editorial von Arant Kaspar & vanDuinkerken (2014) und, mit einer sehr historischen Perspektive, Birkner (2013).

entwicklungen) anzustossen, teilweise auch zu leiten.<sup>21</sup> Einen gewichtigen Unterschied gibt es: Viele Künstlerinnen und Künstler reflektieren diese persönliche Auseinandersetzung, forcieren dies teilweise sogar. Expertinnen und Experten im Bibliothekswesen tun dies praktisch kaum. Aber das heisst nicht, dass es nicht stattfindet. Insbesondere aber, da wir im Bibliotheksbereich nicht die Tradition haben, dass Expertinnen und Experten (oder andere Personen, die in Bibliotheken Entscheidungen treffen) darlegen und begründen, warum sie bestimmte Interessen haben oder was ihre Ansichten über bestimmte Themen sind, während solche Interessen aber selbstverständlich eine Rolle spielen bei dem, was sie auswählen und präsentieren, zeigt die Analogie uns sogar eine Leerstelle im „einfachen Modell“ auf, die wir beizeiten füllen sollten, um diese Entscheidungsprozesse zu verstehen und verbessern zu können. Grundsätzlich: Wenn wir so ein System haben, in denen Einzel-

---

21 Als jemand, der eine Anzahl solcher Texte mit anderen Autorinnen und Autoren publiziert hat, kann ich auch vermerken, dass die Arbeit an den meisten dieser Texte viele lange Phasen des Alleine-Arbeitens enthalten. Die kollektiven Phasen sind kurz, eher wird nacheinander gearbeitet, zumindest nach meiner Erfahrung. Dabei ist es auch egal, wo man diese Arbeit betreibt, ob im Büro, der Bibliothek, der eigenen Wohnung, in der Bahn oder im Café und es auch egal, wie, ob am Rechner oder per Hand. Am Ende, so meine Erfahrung, arbeitet man die meisten Zeit allein.

personen solche entscheidenden Rollen einnehmen, dann haben deren Eigenheiten, Vorlieben, Weltansichten etc. wohl auch eine profunde Relevanz für die Entscheidungen, die sie treffen. Eine Relevanz, die wir beachten sollten.

- (d) Kunstpraxis ist immer auch eine Auseinandersetzung mit dem Material; dem, welches man vorfindet und zusammenträgt, um es eventuell zu nutzen und dem, das man dann tatsächlich nutzt. Das Auskosten von Material – Was kann diese Farbe, dieser Kunststoff, diese Maltechnik? – gehört zur künstlerischen Arbeit. Selbst diese Analogie trägt, zumindest ein wenig. Auch die Expertinnen und Experten im Bibliotheksbereich denken sich nicht einfach alles aus, sondern bauen auf Material auf. Die ganzen Vorstellungen von Bibliotheken, die Beispiele, die ausgewählt werden, die Bibliotheken (und gesellschaftlichen Entwicklungen), auf die reagiert wird oder die benutzt werden, sind in gewisser Weise potentiell Material für die Arbeit von Bibliotheken, sogar etwas klarer eingeschränkteres Material als in der Kunst (in der alles zum Material werden kann). Und es wird in gewisser Weise von Expertinnen und Experten auch erwartet, mit diesem Material gekonnt umzugehen. Einerseits wird darauf vertraut, dass sie es kompetent nutzen (sonst würden sie dabei nicht so allein gelassen, sondern eher geschaut, was sie da machen, bevor man ihnen glaubt), andererseits will

man gar nicht den ganzen Prozess dieser Arbeit oder das Lernen, um das Material sinnvoll verwenden zu können, sehen, sondern scheint im Bibliotheksbereich vor allem an Ergebnissen interessiert (so wie man in der Kunstaussstellung die fertigen Objekte sehen will, nicht die ganzen verworfenen Versuche und Stunden des Lernens.)

Insoweit: In dem Rahmen, in welchem Analogien tragen, trägt auch diese. Expertinnen und Experten im heutigen Bibliothekswesen sind in ihrer Arbeit nicht so anders als zeitgenössische Künstlerinnen und Künstler.<sup>22</sup> Sie machen Aussagen, die sich aus ihrer Arbeit mit dem Material, der Auseinandersetzung mit der Welt und sich selber ergeben, wobei die Verantwortung für die Auswahl, die Bearbeitung und Präsentation bei ihnen selbst liegt. Nur selten werden diese Arbeit und die getroffenen Entscheidungen (mit ihren Gründen und den Entscheidungen, die gerade nicht getroffen wurden) dargestellt – und offenbar wird dies (im Bibliothekswesen) auch so akzeptiert. Aber wenn diese Analogie trägt, dann ist die Rolle, die Expertinnen und Experten in unserem System haben, eine andere als es die Bezeichnung Expertin oder Experte suggeriert: *Sie sind nicht die, die wissen, wohin die Entwicklungen gehen oder die systematisch und methodisch Wissen ansammeln und objektiv auswerten. Sie sind vielmehr Persönlichkeiten, die eine Aus-*

---

22 Vor allem die „kleinen“ Künstlerinnen und Künstler, nicht die grossen mit riesigen Studios und vielen Angestellten.

*wahl treffen aus allen irgendwie möglichen Themen, Entwicklungen, Fragen und die mit dieser Wahl Bibliotheken vor allem überzeugen oder nicht überzeugen.*

## Wie funktionieren Dokumenten und Prozeduren, um Neues in die Bibliothek zu bringen?

Wenn die Rolle der Expertinnen und Experten gar nicht so autoritativ ist, wie man sich das im einfachen Modell 1 vielleicht vorstellt, dann ist wohl auch der Status der Dokumente und Prozeduren, die von ihnen erstellt oder angeleitet werden, ein anderer, als im einfachen Modell angenommen. Als Handreichungen, Handbücher, Monographien oder überzeugend vorgetragene Vorträge, kompetent geleitete Workshops etc. würden sie in einem einfachen Modell das, was die Expertinnen und Experten als Neu und relevant erkannt hätten, einfach direkt weitergeben. Aber diese Expertinnen und Experten sind, so haben wir festgestellt, gar nicht so autoritativ. Dann wird auch die Weitergabe nicht autoritativ sein. Welche Funktion können wir dann für sie ansonsten vermuten?

Solange sie, also die Dokumente und Prozeduren, in den Bibliotheken wahrgenommen werden, werden sie weiterhin eine Kommunikationsfunktion haben. Nur keine, die etwas direkt – eins zu eins – vermittelt. Oder anders gesagt: Ein einfaches Kommunikationsmodell geht davon aus, dass es eine direkte Nachricht gibt, die eine Seite an eine andere Seite in einem Kommunikationsschritt vermittelt – und Do-



kumente wie z.B. Handreichungen wären nach einem solchen Modell einfach Kanäle, Hilfsmittel, um diese Nachrichten zu übermitteln. Ein solches Kommunikationsmodell würde zum einfachen Modell davon, wie Neues in die Bibliothek kommt (Modell 1), passen. Aber es ist selbstverständlich komplizierter. Wäre es so einfach, dann könnten die Dokumente z.B. immer gleich sein, z.B. immer Handreichungen mit dem gleichen Aufbau, auf die immer gleich reagiert wird. Das sind sie aber nicht.

Vielmehr ist zu vermuten – und hier unterstützen uns genügend komplexere Kommunikationsmodelle<sup>23</sup> –, dass die Dokumente jeweils eine Interpretation des Wissens sind, dass Expertinnen und Experten weitergeben wollen. Da dieses Wissens unterschiedlich ist – und auch, weil Expertinnen und Experten unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie Bibliotheken mit diesem Wissen umgehen sollen – sehen diese Dokumente auch unterschiedlich aus. Ausserdem gibt es formale Unterschiede, die nicht unbedingt in der Hand der Expertinnen und Experten selber liegen. Wenn z.B. Artikel in bibliothekarischen Zeitschriften erscheinen, gibt es oft Vorgaben oder Erwartungen der jeweiligen Redaktionen, die zu sehr unterschiedlichen Artikeln führen

---

23 Da es in diesem Buch um das Bibliothekswesen geht, setzen wir die Kenntnis verschiedener Kommunikationsmodelle voraus. (Khabyuk 2018) Grundsätzlich scheint ein konstruktivistischen Verständnis – dass davon ausgeht, dass Wissen erst im Kommunikationsprozess von alle Beteiligten konstruiert wird – für unser Nachdenken am sinnvollsten. (Wild 2016)

können. Ähnliches gilt bei Weiterbildungen oder Vorträgen auf Konferenzen. Aber grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass die Dokumente und Prozeduren Teil eines Kommunikationsprozesses sind. Allerdings eines immer prekären Kommunikationsprozesses.

Expertinnen und Experten können so autoritativ auftreten, wie sie wollen; sie können davon überzeugt sein, Recht zu haben oder die Dokumente, die sie erstellen, so praxisorientiert verfassen, wie sie wollen: Am Ende können sie nicht bestimmen, ob und wie „ihr Wissen“ in den Bibliotheken genutzt wird.<sup>24</sup> Sie machen eigentlich ein Kommunikationsangebot, einen Vorschlag – und Bibliotheken entscheiden am Ende, ob und wie sie diesen Vorschlag aufgreifen, interpretieren und umsetzen. Diese Vorschläge können überzeugender oder weniger überzeugend sein, sie können mehr oder weniger sinnvoll erscheinen, mehr oder weniger Aktivitäten hervorrufen.

Es gibt auch Strategien, mit denen versucht werden kann, sie überzeugender zu gestalten. Man könnte vermuten, dass sie überzeugender sind, wenn sie eher zu den Punkten passen, die Bibliotheken selber als Probleme ansehen. Vielleicht hilft es auch – wie es als Argumentation in einer Anzahl dieser Dokumente zu finden ist und wir es schon im Vorwort erwähnt haben –, wenn behauptet wird, dass Bi-

---

24 Ausnahme sind wohl Expertinnen und Experten, die gleichzeitig Bibliotheken leiten. Diese können eine Umsetzung vielleicht in ihrer Bibliothek anordnen. Aber eigentlich auch nur dort – so wie alle anderen Direktorinnen und Direktoren das in ihrer Bibliothek können, auch wenn Sie nicht als Expertinnen und Experten auftreten.

bibliotheken „unmodern“ o.ä. seien und dadurch an Relevanz verlieren würden, wenn sie nicht auf diesen oder jenen Vorschlag reagieren würden. (Oder vielleicht hilft es gerade auch nicht.) Aber letztlich können wir für unser komplexeres Modell, das wir erstellen wollen, festhalten, dass die Dokumente und Prozeduren, die zwischen Expertinnen und Experten auf der einen und den Bibliotheken auf der anderen Seite stehen, Kommunikationsangebote sind, die Wissen vermitteln sollen, dazu aber Bibliotheken überzeugen und von diesen interpretiert werden müssen.<sup>25</sup> *Bibliotheken spielen hier offenbar einen grösseren Rolle, als es im einfachen Modell erscheint: Sie lassen sich überzeugen oder auch nicht, sie interpretieren in eine bestimmte Richtung oder eine andere.*

## Wie reagieren Bibliotheken auf die Kommunikationsangebote?

Wenn die Dokumente und Prozeduren in Veränderungsprozessen von Bibliotheken Kommunikationsangebote sind, dann ist es folgerichtig zu unterstellen, dass Bibliotheken auf diese Angebote eingehen können oder nicht – und dann weiter zu fragen, wie genau? Wenn im einfachen Mo-

---

25 Das heisst auch, dass wir sie daraufhin analysieren können, ob sie überzeugen oder daraufhin, welche Vorstellungen Expertinnen und Experten von Bibliotheken, zumindest den Herausforderungen, vor denen sie stehen und den Prozessen, mit denen sie regieren können / sollten, haben.

dell die Bibliotheken einfach auf „Neues“, welches ihnen von Expertinnen und Experten vermittelt wird, reagieren, können wir nun also vermuten, dass die Agency, die Selbstwirksamkeit, von Bibliotheken viel grösser ist, als Allgemein angenommen wird. Sie interpretieren das, was ihnen vermittelt wird; sie entscheiden, ob sie reagieren und wie genau: Ob sie also z.B. etwas an ihren Strukturen ändern oder nicht, ob sie neue Angebote aufbauen oder nicht, ob sie Arbeitsgruppen mit konkreten oder weiter gefassten Aufträgen einsetzen oder nicht usw. Eventuell nehmen sie das Kommunikationsangebot auch nicht an, indem sie es einfach nicht wahrnehmen oder dadurch, dass es als nicht relevant oder nicht umsetzbar interpretieren. Ob so ein Kommunikationsprozess überhaupt stattfindet und ob er eine Wirkung hat – also ob sich etwas verändert – liegt letztlich im Entscheidungsraum der Bibliothek. Sie hat dafür die Möglichkeiten (und Verantwortung), sie ist keine passive Einrichtung.

Ein Kommunikationsprozess findet nicht einfach so statt. Ohne die Angebote von aussen – also durch die Arbeit der Expertinnen und Experten – würde er vielleicht gar nicht erst beginnen. Gleichzeitig: Auch wenn der Kommunikationsprozess nicht stattfindet, sondern abgelehnt wird, z.B. weil das Angebot nicht überzeugt, wenn das behauptete Problem von der Bibliothek als gar nicht relevant angesehen wird usw., kann es einen Einfluss haben. Lehnt man als Institution ein Problem als irrelevant ab, definiert man sich als eine Institution, die dieses spezifische Problem nicht hat – was Auswirkungen auf die eigene Arbeit haben kann.

Es stellt sich also die Frage, wie Bibliotheken genau reagieren.<sup>26</sup> Aber wenn sie in unserem Modell als Einrichtungen begriffen werden, die auf Kommunikationsangebote eingehen oder nicht (und das jeweils unterschiedlich), dann ist es folgerichtig zu vermuten, dass nichts direkt eins zu eins übernommen wird, z.B. auch keine ganz auf die Praxis ausgerichtete Handreichung, und das alles auf die eigene Situation hin interpretiert wird, auch z.B. Texte, die argumentieren, das dies und das schon in anderen Bibliotheken oder anderen Staaten funktioniert. Auch das erkennen Bibliotheken eigenständig an oder nicht an.

Versteht man die Institution Bibliothek so, dann wird ihr nicht nur mehr Verantwortung für die eigene Entwicklung zugeschrieben als im einfachen Modell, sondern dann wird auch mehr verständlich, warum die weiter vorne erwähnten Beispiele (Wissenschaftskommunikation in Öffentlichen Bibliotheken, Mobile Makerspaces für Gemeindebibliotheken) so wenig direkten Einfluss hatten – weil Bibliotheken die Kommunikationsangebote nicht wahrnahmen (Wissenschaftskommunikation) bzw. uminterpretierten (Mobile Makerspaces).

---

26 Auch das wäre eine Frage für weitergehende Forschungen. Wenn wir bei diesen Reaktionen auch Strukturen vorfinden, könnten wir auf diesem Wissen bei zukünftigen Veränderungsprozessen in Bibliotheken aufbauen. Und Bibliotheken könnten besser verstehen, wieso sie reagieren, wie sie reagieren. An dieser Stelle wollen wir aber vorerst einmal die mögliche Bedeutung unseres Modells, wie es jetzt ist, klären.

Stimmt dies aber – und davon sollten wir hier einmal ausgehen, um den Gedanken weiterführen zu können –, dann hat dies Konsequenzen dafür, worüber nachgedacht werden sollte, wenn es darum geht, wie Neues in die Bibliotheken kommt. Wenn in der Bibliothek soviel Interpretationsarbeit geleistet wird – auch wenn es nicht so, sondern anders genannt wird –, was genau ist es dann, was dort passiert? Wäre es dann nicht sinnvoll zu fragen, was Bibliotheken mit den Kommunikationsangeboten machen? Schreiben sie interne Konzepte? Wie? Wer genau macht dies? Die Direktion? Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter? Das gesamte Personal? Ist es vielleicht Bottom-Up, also nehmen Kolleginnen und Kollegen im ganz normalen Alltagsdienst die Anregungen auf und formulieren Konzepte, die dann umgesetzt werden oder nicht? Ist es Top-Down, also bestimmt die Direktion und der Rest des Personal muss dann einmal beschlossene Dinge umsetzen? Mehr noch: Wie findet die Interpretation statt? Werden Konzepte einfach übernommen oder ganz abgelehnt? Werden einzelne Teile übernommen? Oder werden Konzepte gar nicht übernommen, sondern als Denkanregungen verwendet, um dann selber ganz andere Konzepte zu formulieren? Wie viel Einfluss hat das Lokale, also die Situation vor Ort, in der spezifischen Bibliothek selber?

All das sind Fragen, die sich aus unseren bisherigen Überlegungen ergeben, aber die wenig untersucht sind. Es gibt eine Anzahl von Publikationen, die – vor allem unter Schlagworten wie Bibliotheksmanagement – vorschlagen, wie eine Bibliothek so eine „Übersetzung“ durchführen

kann. (z.B. Düren & Lipka 2019; Fingerle & Mumenthaler 2016; Griebel & Frantz 2015) Da solche Bücher nicht ohne Grund geschrieben werden, können wir annehmen, dass es an diesem Punkt ein Interesse gibt. (Auch wenn es anders verstanden wird, als bei uns: Nicht als Frage, wie es ist, sondern als Managementaufgabe, wie es getan werden sollte). Nur: Auch sie sind Vorschläge, welche die Verantwortung für diesen Vorgang zuerst einmal den Bibliotheksleitungen zuschreiben; obgleich diese heute im Laufe der Prozesse das Personal oder die Sicht der Nutzerinnen und Nutzer einbeziehen sollen. Aber das sind Vorschläge, wie es getan werden sollte. Wir sind der Meinung, dass dies ein grosser Sprung zu weit ist, dass so praktisch der Handlungsvorschlag vor die eigentliche Situationsanalyse gelegt wird. Uns interessiert hier zuvorderst, wie es ist – und erst dann, wie es sein könnte.

Wir bräuchten einen Einblick in die Bibliotheken selber, genau in die Situationen, wenn Entscheidungen darüber getroffen werden, auf bestimmte Kommunikationsangebote zu reagieren oder auch nicht zu reagieren, also zu den Momenten, wenn Entscheidungen darüber getroffen werden, was als Projekt oder Veränderung angegangen wird, wo Mittel eingesetzt oder gerade nicht eingesetzt werden (z.B. Personal beauftragt wird, sich zu informieren oder gleich ein Konzept zu schreiben, was immer heisst, dass dann anderes in dieser Arbeitszeit nicht gemacht werden kann, oder

wenn Geld in die Hand genommen wird, um an einem bestimmten Projekt zu arbeiten, was auch heisst, das dieses Geld nicht anders eingesetzt werden kann oder wenn entschieden wird, den Aufwand zu betreiben, eine andere Stelle um Geld anzugehen). Wir bräuchten Einblick darin, wie sich Meinungen in Bibliotheken bilden (z.B. darüber, was Bibliotheken können oder nicht können oder darüber, was Nutzende wollen, was sie antreibt und auf welche dieser Gründe zu reagieren oder nicht zu reagieren sei), denn auch diese Meinungen setzen sich in Entscheidungen darüber um, wie Ressourcen, Entscheidungen etc. verteilt oder nicht verteilt werden. *Oder, etwas philosophischer ausgedrückt: Wir bräuchten Einblick darin, wie sich in den Bibliotheken Diskurse bilden, die wirkmächtig werden.* Wir haben diese Einblicke aber nicht.<sup>27</sup>

Wir werden später selber Vorschläge dazu machen, wie Bibliothek diesen Prozess der Interpretation vornehmen können. Hier ist erst einmal wichtig: *Wenn sie eine so wichtige Rolle spielen, dann ist es auch wert, darüber nachzu-*

---

27 Sollte die Bibliothekswissenschaft nicht solche Einblicke liefern? Sollte sie nicht die Realität in den Bibliotheken untersuchen? Das ist das Problem mit der Bibliothekswissenschaft, wenn sie vor allem an Fachhochschulen verortet wird, die Forschung praktisch nur über Drittmittel finanziert, und wenn diese Drittmittel vor allem für Innovationen bzw. die Entwicklung neuer Angebote eingeworben werden können: Dann untersucht niemand mehr, wie Bibliotheken funktionieren, sondern nur noch, wie sie sich verändern sollen. Das ist dann, als Gesamtbild gesehen, ein wenig absurd, weil man nicht mehr darüber nachdenkt, wie diese Veränderungen passieren können. Aber es muss vielleicht erst einmal als mögliche und sinnvolle – weil neue Erkenntnisse versprechende – Frage herausgearbeitet werden, um angegangen werden zu können.



*denken, wie es aktiv gestaltet werden kann.* Nur, weil es bislang praktisch in der Black-Box der alltäglichen bibliothekarischen Praxis stattfindet, heisst das nicht, dass es nicht durch ein Nachdenken darüber besser werden könnte.

## Läuft die Entwicklung in Bibliotheken in eine Richtung? Was heisst das: Neues?

Expertinnen und Experten treten mit dem Anspruch an, Neues zu vermitteln, anzuregen, Veränderungen hervorzu- bringen. Auch Bibliotheken scheinen beständig daran interessiert zu sein, Neues zu entwickeln. Es wäre also nicht zu weit hergeholt, zu vermuten, dass es zumindest eine Entwicklungsrichtung gäbe, der Bibliotheken folgen – egal erstmal, welchen Einfluss die einzelnen Beteiligten darauf haben: *Es würde dann immer in Richtung „Neues“ gehen.* Das nächste Angebot wäre neuer als das letzte, moderner. Das übernächste noch mehr, noch moderner. Diese Argumentation würde der Vorstellung einer sich immer weiter entwickelnden Gesellschaft entsprechen, in der sich auch die Teilbereiche (z.B. das Bildungssystem, die Kultur, das Wissenschaftssystem) ständig in eine Richtung weiterentwickeln.<sup>28</sup> Wenn wir dies weiterdenken, würde es heissen, dass das Neue etwas ist, was bislang nicht da war.

---

28 Diese Sicht der gesellschaftlichen Entwicklung wird selbstverständlich, obwohl verbreitet, auch regelmässig kritisiert, vgl. Jarrige (2014).

Aber das ist nicht das, was in Bibliotheken passiert. Schaut man nur die letzten fünfzehn-zwanzig Jahre an und die Dinge, welche in dieser Zeit in Bibliotheken jeweils als neu galten, findet man Debatten wie die um Informationskompetenz und Bibliothekspädagogik, in deren Verlauf Infrastrukturen aufgebaut wurden, die z.T. verstetigt wurden, aber die auch den Eindruck hinterliessen, eigentlich nur etwas modernisiert zu haben, was zuvor schon existierte, nämlich Recherche- und Bibliothekseinführungen sowie Bibliotheksveranstaltungen vor allem für Kinder. (Schuldt 2018) Wir finden z.B. auch eine kurze, recht breite Beschäftigung mit Makerspaces, in deren Rahmen einige in Bibliotheken aufgebaut wurden und von denen eine Anzahl weiterhin existiert. Aber auch die Texte zu diesem Thema waren gekennzeichnet durch eine eigenartige Ambivalenz: Einerseits wurde darauf verwiesen, dass dies etwas sehr neues, modernes wäre, was Bibliotheken und das Lernen an sich verändern würde, andererseits wurde immer wieder darauf verwiesen, dass dies eine Weiterführung von Aufgaben wäre, die schon lange von Bibliotheken erfüllt würden. (Willett 2016) Das ist eine eigentümliche Form von „Neu“.

Und daneben finden wir zahlreiche Themen und Entwicklungen, auf die Bibliotheken mit dem Aufbau neuer Angebote hätten reagieren können, es aber nicht taten, beispielsweise die zahlreichen Schulstruktur- und Lehrplanreformen, die Entwicklungen im Bereich der Leseforschung oder die allgemein um sich greifende Gentrifizierung in den grösseren und grossen Städten im DACH-Raum.

So einfach und direkt (es gibt etwas Neues in Technik, Gesellschaft etc., also reagieren die Bibliotheken auf dieses Neue) ist es also offenbar auch nicht. Es wäre wohl anders besser zu erklären: *Bibliotheken scheinen wirklich selber zu entscheiden, was sie als „Neu“ wahrnehmen und worauf sie reagieren wollen* – oder gerade nicht. Dazu ziehen sie dann auch Expertinnen und Experten heran, welche diese „Auswahl-Arbeit“ erleichtern. Das, was sie auswählen, ist nicht unbedingt neu im Sinne von „noch nicht dagewesen“. Auch wenn es in bibliothekarischen Texten oft mit dem Gestus des „Innovativen“ oder „Modernen“ vorgebracht wird, gilt das nicht unbedingt. Kaum wird z.B. je überprüft, ob das, was als „Neu“ bezeichnet wird, wirklich noch nie versucht wurde oder ob es nicht – was sehr oft der Fall ist – in den Jahrzehnten vorher schon angedacht, ausprobiert oder gar gescheitert ist. Darum geht es offenbar nicht.

*Es geht darum, dass Bibliotheken etwas auswählen und als Neu ansehen, um sich in der eigenen Auseinandersetzung damit zu entwickeln.* Und zwar vor Ort: Die eigene Situation nehmen, Ziele setzen, die in dieser Situation als erreichbar erscheinen und dann auch versuchen, sie anzugehen. Auf der Basis dessen, was als neu wahrgenommen wird, neu im lokalen Zusammenhang. Es gibt offenbar unterschiedliche Verständnisse von „Neu“ und das in Bibliotheken genutzte ist das von „Neu im lokalen Zusammenhang“.

Aber wenn Bibliotheken eine so grosse Entscheidungsmacht haben, wäre dann nicht zu erwarten, dass sie jeweils sehr unterschiedliche Entwicklungsrichtungen wählen, also sich „auseinanderentwickeln“? Ist das Bibliothekswesen eine Ansammlung von Einrichtungen, die bunt nebeneinander her existieren und sich vollkommen verschieden entwickeln? So ist es ja auch nicht. Wieder ist es komplexer.

Gerade, wenn man die Ebene der Diskussionen in der Literatur verlässt, fällt auf, dass eine grosse Anzahl von Bibliotheken bestimmte Entwicklungen gemeinsam machen. (Das Beispiel mit den Wegleitungen in den Bibliothekskatalogen war so eines. Gleichzeitig gibt es immer wieder Bewegungen oder Diskussionen, zu denen viele Meinungen existieren, auch wenn praktisch nur eine davon in der Literatur abgebildet wird und die anderen Meinungen indirekt – durch Kontakte im Bibliothekswesen oder genaue Beobachtungen der Entwicklungen – zu bewerten sind.<sup>29</sup>) Nicht alles, was als zukünftige Entwicklung diskutiert wird, lässt sich ein paar Jahre später auch wirklich in Bibliotheken finden.

---

29 Makerspaces in Bibliotheken sind aktuell so eine Thema. Würde man nur der Literatur folgen, würde man allgemeine Zustimmung und eine Entwicklung in die Richtung erwarten, dass alle Bibliotheken irgendwann Makerspaces haben würden. 2015 dominierte das Thema die bibliothekarischen Medien, als 2017 die Januar-Ausgabe der BuB einen Schwerpunkt zum Thema hatte, hatte allerdings die ersten Bibliotheken ihren Makerspace schon wieder eingestellt. 2018 war es fast kein Thema mehr auf dem Deutschen Bibliothekstag; gleichzeitig gab es immer Bibliotheken, die – aus verschiedenen Gründen – Zweifel hatten und niemals Makerspaces planten. Und gleichzeitig gibt es bis heute Bibliotheken, die solche andenkten.

Daneben zeigt sich bei Besuchen in Bibliotheken, dass diese oft ähnlich aussehen, oft ähnliche Angebote und Erfahrungen mit diesen haben. Sogar viele Dinge, welche als Besonderheiten der jeweiligen Bibliotheken vorgestellt und wahrgenommen werden, lassen sich oft so oder ähnlich in anderen Bibliotheken wiederfinden.

Es ist also eine uneindeutige Gemengelage. Wenn wir aber über ein Modell nachdenken, also auf einer Ebene, in der wir nach Strukturen suchen, sollten wir versuchen, diese Situation zu erklären. Dazu haben wir schon einige Ansätze.

- (1) Bibliotheken haben offenbar eine grosse Agency, sind also die, die am Ende aussuchen, wichten etc. Aber sie greifen dazu grösstenteils auf die gleichen Dokumente, Prozeduren, Expertinnen und Experten zurück. Das heisst nicht unbedingt, dass immer die gleichen Personen eingeladen werden, um die Bibliotheken zu beraten; aber es heisst, dass die Texte in den bibliothekarischen Publikationen, auf die zurückgegriffen wird, inhaltlich wenig divers sind, ebenso die Themen auf bibliothekarischen Konferenzen.<sup>30</sup> Sicherlich könnte jede Bi-

---

30 Was nicht heisst, dass bibliothekarische Publikationen oder Konferenzen sich aktiv neuen Themen oder kritischen Beiträgen verschliessen würden. Das ist meiner Erfahrung nach wirklich nicht der Fall. Aber Platz – v.a. in der gedruckten bibliothekarischen Presse – und Zeit ist begrenzt, Entscheidungen

bibliothek, jede Bibliothekarin, jeder Bibliothekar auch auf andere Quellen zurückgreifen oder andere Themen einführen. Aber es passiert offenbar selten und wenn, dann mit wenig Einfluss. Bibliotheken haben also Agency, nutzen sie aber scheinbar oft in Bezug auf eine recht enge Auswahl von Quellen. Das erklärt zum Teil, warum die Lösungen oft so ähnlich sind.

- (2) Bibliotheken sind am Ende selbstverständlich Bibliotheken – also ähnliche Einrichtung mit fast identischen Aufgaben – und das immer in den gleichen – bzw., wenn wir an den gesamten DACH-Raum denken, unterschiedliche, ob doch recht ähnlichen – Gesellschaften. Das heisst auch, dass die Aufgaben von Bibliotheken und deren Voraussetzungen jeweils gleich oder zumindest sehr ähnlich sind, ebenso die Herausforderungen, auf die reagiert wird, genauso wie die wirksamen Strukturen und professionellen Traditionen. Ähnliche Aufgaben und Strukturen können gut zu immer wieder ähnlichen Antworten auf Herausforderungen führen, ohne das dadurch die Agency der lokalen Bibliothek negiert wird.<sup>31</sup>

---

sind notwendig und werden oft zugunsten immer wieder ähnliche Themen getroffen..

- 31 Dies würde auch erklären, warum sich Bibliotheken recht unabhängig voneinander auf ähnliche Themen konzentrieren, auch ohne das gross zu vermitteln. (Hier wäre ein Beispiel Angebote für Seniorinnen und Senioren, die heute in Bibliotheken weiter verbreitet sind, als das in der bibliothekarischen Literatur sichtbar wäre.)

- (3) Eine solche Erklärung (ähnliche Vorschläge, ähnliche Aufgaben, ähnliche Strukturen) schliesst nicht aus, dass einzelne Bibliotheken, Bibliothekarinnen und Bibliothekare es anders machen, abweichen, radikal andere Schwerpunkte setzen. Aber solange sie das lokal tun und nicht als Expertinnen und Experten wirken (und als solche akzeptiert werden), ändern das für das gesamte Bibliothekswesen nichts.

Insoweit können wir davon ausgehen, dass es immer eine gewisse gemeinsame Entwicklung in Bibliotheken gibt, die aber weniger direkt (jemand sagt, Bibliotheken müssen das und das tun und dann tun es auch alle oder aber Bibliotheken einer Landes sprechen sich umfassend ab und machen es dann auch alle gemeinsam), sondern eher indirekt (Bibliotheken sehen sich vor den gleichen Herausforderungen und greifen auf die gleichen oder zumindest ähnlichen Lösungsvorschläge zurück – und kommen deshalb auf die gleichen oder ähnlichen Lösungen) erfolgt.<sup>32</sup>

32 Hier zeigt sich auch, dass wir über den DACH-Raum nachdenken, in denen es allgemein einen starken Föderalismus gibt. Es gibt keine Einrichtung oder Institution in Berlin, Wien, Bern oder Vaduz, die einfach für das jeweilige Land eine Entwicklung bestimmen und dann erwarten kann, dass dem allgemein gefolgt wird. Würden wir aber z.B. über Frankreich oder Dänemark nachdenken, müssten wir so eine Möglichkeit einbeziehen – obwohl auch dort lokale Bibliotheken eine Agency haben, die aber offenbar anders wirkt. In Paris oder Kopenhagen kann schon mehr über die Entwicklung der Bibliotheken des jeweiligen Landes bestimmt werden.

Was sich mit dieser Feststellung aber nicht klärt, ist die Frage, ob diese Entwicklung immer vorwärts geht, es also besser, rationaler, effizienter etc. wird. Das ist ja – trotz der Postmoderne – irgendwie weiterhin eine Vermutung, wenn man von Fortschritt, Entwicklung, von Neuem spricht. (Zima 2016; Mäder 2014; Hofbauer & Wally 2014) Das Neue soll besser sein – nicht im Sinne von Mode, sondern im Sinne von „ein Problem besser lösen“ als die Alte, das kommende Neue in der Zukunft soll dieses Problem dann noch besser lösen – weil z.B. noch bessere oder schnellere Technik benutzt werden kann. Das wiederum zeigt sich so aber nicht. Vielmehr wiederholen sich viele – aber nicht alle – Fragen und Problemstellungen und auch die Lösungsversuche in Bibliothek über die Jahrzehnte. Projekte werden wiederholt, einmal gemachte Erfahrungen vergessen, Texte lesen sich nach einige Jahrzehnten wieder erstaunlich aktuell.<sup>33</sup> Wenn es einen Fortschritt in Bibliotheken gibt, dann ist der nicht kontinuierlich, sondern entwickelt sich offenbar langsam, vielleicht auch in Zirkeln.

Aber: Das ist vielleicht gar nicht so dramatisch, wie es vielleicht aussieht. (Darauf, dass Fortschritt nicht als eine klare Richtung zu erwarten ist, sollte uns die Postmoderne schon vorbereitet haben.) Es lässt sich durch unser Modell als vollkommen folgerichtig erklären: Wenn Bibliotheken eine grosse Agency haben und von lokal wahrgenommenen Herausforderungen und Problemen ausgehen, und wenn

---

33 Zur Sozialen Arbeit hat dieser Autor dies schon einmal dargestellt (Schuldt 2016), es ist aber auch grundsätzlich Thema eines weiteren Buchprojektes.



gleichzeitig, wie das oft der Fall ist, die Expertinnen und Experten nicht auf eine historische Perspektive achten (vielleicht auch gar nicht das dafür notwendige Wissen über die historische Bibliotheksentwicklung haben<sup>34</sup>) und wenn sich solche Herausforderungen nicht einfach kontinuierlich entwickeln, auch weil die Gesellschaft sich (vielleicht) gar nicht kontinuierlich entwickelt, dann ist auch verständlich, dass die Entwicklungen in Bibliotheken gar nicht immer kontinuierlich in eine Richtung laufen. Es ist offenbar komplexer als einfach nur eine Entwicklung in eine Richtung, aber eine solche Erklärung macht verständlich, warum es Wiederholungen, „Vergessen“ von Erfahrungen, auch das „Einschlafen“ von Entwicklungen gibt.

Das heisst aber auch, dass wir „Neues“ sagen – auch weil es eine handliche Abkürzung ist –, aber es eigentlich nicht „Neu“ im Sinne von „Noch nicht gedacht / dagewesen“ sein muss, sondern eher „ein Vorschlag, den wir (die Bibliothek) aktuell für das Angehen an eine Herausforderung oder Lösung eines Problems benutzen können.“ Das passt weit besser in unser Modell. Wir werden trotzdem weiterhin „Neu“ sagen, aber wir meinen in diesen Buch ab jetzt dieses kom-

---

34 Was kein Vorwurf sein soll, ein solche Überblick wird ja nicht von ihnen gefordert; gefordert werden Hinweise nach „Neuem“. Und insbesondere, wenn Expertinnen und Experten keine bibliothekarische Ausbildung hatten, sondern quer einstiegen, kann von ihnen nicht gefordert werden, eine solche Perspektive mitzubringen. Zumal sie ja auch in der bibliothekarischen Ausbildung kaum vermittelt wird.

plexere „Neu“, das nicht der Anforderung gerecht werden muss, wirklich erstmalig zu sein, sondern das zu der jeweiligen – als solcher wahrgenommen – Herausforderung passen muss.<sup>35</sup>

## Was fehlt in unserem Modell?

Alle Modelle reduzieren die Wirklichkeit. Insoweit ist die Frage, ob etwas in unserem Modell bislang nicht vorkommt, etwas redundant. Die Frage ist genauer, ob etwas fehlt, das wir erwarten würden oder das zur Beschreibung dessen, was unser Modell erklären soll, noch nötig wäre.

Es gibt tatsächlich einen Punkt, der nicht da ist, obwohl man ihn erwarten könnte: Wie kommt das Wissen, dass dann in der Anwendung lokal als jeweils „Neu“ produziert wird, wieder aus den lokalen Bibliotheken heraus? Bleibt es einfach dort, wird lokal angewendet – und das war es dann? Ist das nicht Verschwendung von Ressourcen?

Wenn wir ganz am Anfang der Prüfung unseres Modells gefragt haben, was die Quellen sein könnten, aus denen her-

35 Was aber auch zu einem interessanten Problem für Bibliotheksforschung an Fachhochschulen führt. Forschung wird (auch wieder trotz der Postmoderne) vom Bild des Fortschritts bestimmt. Von Forschenden wird erwartet, dass sie etwas Neues finden, zum Teil (wenn dafür Zeit ist) auch mit erklären, ob es wirklich neu ist. Aber das ist gar nicht das, was Bibliotheken erwarten. Ob das „Neue“ wirklich neu ist, ist für diese wenig relevant. Es soll jetzt ein Problem lösen, eine Herausforderung meistern helfen. Es schliesst sich nicht aus, das in einem bestimmten Fall beides zusammentrifft – ein Lösung, die auch noch wirklich neu ist –, aber es stellt sich doch die Frage, was Bibliotheksforschung anstrebt und anstreben soll.

aus Expertinnen und Experten neue Gedanken und Vorschläge entwickeln, dann wäre zumindest ein möglicher Kanal dafür, die Erfahrungen, welche sich bei der jeweiligen lokalen Anwendung ansammeln, wieder aus den Bibliotheken heraus zu berichten und dann unter anderem von den Expertinnen und Experten wieder aufgegriffen werden können. (Abgesehen davon, dass auch andere Bibliotheken davon direkt profitieren könnten.)

Zu erwarten wäre eigentlich ein Strom von Dokumenten – wohl vor allem Artikel, Berichte, vielleicht auch Vorträge, Präsentationen –, die konkret aus Bibliotheken berichten, was als Neues eingeführt wurde, wie, mit welchen Zielen, Überlegungen, Erfolgen und Misserfolgen. Diese Dokumente müssten wohl einige Anforderungen erfüllen, um in unserem Modell Platz zu finden. Sie müssten mindestens so viel aus den Bibliotheken darstellen, dass andere (Expertinnen, Experten und andere Bibliotheken) etwas aus diesen lernen könnten. Gut wäre, wenn sie auch mehr enthalten als reine Darstellungen davon, was gemacht wurde. Im Idealfall lernt man aus diesen Dokumenten, wie gesagt, auch etwas über konkrete Ziele, Überlegungen und Ergebnisse.

Halten die Berichte, die wir in bibliothekarischen Zeitschriften finden, die Vorträge auf Konferenzen, die Selbstdarstellungen auf Homepages und Social Media-Auftritten von Bibliotheken diesen Anforderungen stand? Wir können daran mit guten Gründen zweifeln. Die Klagen darüber, wie

oberflächlich solche Berichte oft sind, wie sehr sie oft von Marketing-Strategien gesteuert zu sein scheinen – und eben nicht davon, was vielleicht für andere aus der eigenen Erfahrung gelernt werden könnten –, sind häufig und mit einer gewissen Berechtigung zu hören. Können wir diese Beiträge überprüfen? Kaum, da in ihnen sehr oft nur Ausschnitte präsentiert werden. (Was uns vielleicht deshalb auffällt, weil wir für unser Modell darüber nachdenken, wie sie zu Neuem in anderen Bibliotheken beitragen könnten. In der Bibliothekspraxis mag sich diese Frage nicht so oft stellen und deshalb auch nicht der Anspruch an diese Beiträge gestellt werden, mehr als nur positive Ausschnitte der Bibliotheksarbeit zu präsentieren.) Festhalten können wir aber wohl, dass die meisten dieser Berichte, Vorträge, Präsentationen aus anderen Gründen geschrieben werden, als zum Beispiel wissenschaftliche Berichte. (Was verständlich ist, weil sie ja auch andere Aufgaben haben, als wissenschaftliche Berichte.)

Und dennoch sollten wir sie in unser Modell integrieren: Was ist die tatsächliche Wirkung dieser Texte, Vorträge etc.? Wir haben das jetzt schon mehrfach zu anderen Teilen unseres Modells geschrieben: Einfach und gradlinig direkt nachvollziehbar ist ihre Wirkung wohl nicht. Wenn die Berichte und Artikel, die es gibt, die Hauptbasis dessen sind, was aus Bibliotheken an Erfahrungen über Veränderung wieder „herauskommt“, dann ist dies wohl das, was von anderen Akteurinnen und Akteuren (also Expertinnen und Experte, aber auch andere Bibliotheken) in unserem Modell als Quellen genutzt und dann wohl vor allem interpretiert –

und nicht direkt eins zu eins übernommen, schon weil das gar nicht möglich ist, weil nicht alles dafür Notwendige in diesen Texten erscheint – wird.

Wir können uns dann weiterhin Gedanken über die Qualität, die Quantität (Schreiben zum Beispiel nicht viel zu wenig Bibliotheken?<sup>36</sup> Immer wieder die gleichen? Sind nicht die Klagen von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren, dass es ihnen intern in ihren Einrichtungen zu schwer gemacht wird, zu publizieren, weil alles mehrfach überprüft wird, Legion?) und den Inhalt (Ist das, was berichtet wird, überhaupt neu?) machen. Aber grundsätzlich spielen sie wohl auch in ihrer jetzigen Ausprägung eine Rolle für unser Thema.

Worauf unser Modell hindeutet ist, dass es wohl – trotz dem teilweise stark fokussierter Inhalt bibliothekarischer Artikel – eine Kommunikation von Bibliotheken untereinander ohne Dokumente, sondern eher „unter der Hand“, gibt. Anders wäre die Verbreitung von Informationen (z.B. die über die Raumnavigation im Katalog) nicht zu erklären, auch wenn sie nicht in Publikationen sichtbar wird.<sup>37</sup> Sicherlich: Einige Gegebenheiten für solche Informationsver-

---

36 Vgl. Hauke 2019, Jochum 2019, Sühl-Strohmeier 2019.

37 [Eventuell ist die Erwartung dieses Autors auch davon geprägt, dass er als Forscher – der es gewohnt ist, dass Informationen offen in Publikationen geteilt werden – erwartet, dass dies auch anderswo so sein sollte, obwohl es selbstverständlich immer auch anders sein könnte.]

teilungen lassen sich schnell identifizieren (Weiterbildungen, Konferenzen, halb-private Kontakte). Aber diese sind wohl nicht so häufig und erreichen auch nicht so viele Kolleginnen und Kollegen, dass die Schnelligkeit und Weite der Informationsverbreitung, die manchmal stattfindet, alleine damit zu erklären wäre. Wir haben also auch in unserem Modell eine Leerstelle, die später einmal geklärt werden müsste: Wie verbreiten sich eigentlich Informationen über Neues in der Bibliothek? (Durch unser Modell wird erstmal sichtbar, dass dies eine relevante Frage wäre.)

## Ein neues Modell

Nachdem wir nun unser erstes Modell durchdiskutiert haben, und damit alles wohl komplizierter gemacht haben, als es vielleicht anfangs aussah, können wir jetzt daran gehen, auf dieser Basis ein neues Modell zu skizzieren. Dieses sollte näher an der Realität sein als unser erstes, gleichzeitig aber noch so abstrakt, dass es als Modell neue Einsichten und Fragen ermöglicht. (Gleichzeitig bleibt auch dieses Modell ein theoretisches. Würden wir hier eine ausfinanzierte wissenschaftliche Studie durchführen, könnten wir daran gehen, es z.B. empirisch zu validieren oder zu widerlegen. Das ist aber nicht das Ziel – oder die finanzielle Basis – dieses Buches. Hier geht es darum zuerst einmal zu klären, wie Bibliotheken besser gesteuert werden könnten.) Wenn wir alles, was wir bisher bei der Diskussion über unser altes Modell gesagt haben, zusammentragen und in ein neues Modell eingetragen, sieht dieses so aus, wie im Modell 2 (Seite 65).

### Was können wir aus diesem Modell (über Bibliotheken) lernen? Was bringt es Bibliotheken?

Modelle erstellen, testen, verbessern, aus ihnen Voraussagen und Richtlinien ableiten, ist eine der Aufgabe der Wissenschaft – auch wenn dies durch die aktuell verbreitete

Verkürzung von Forschung auf „Praxisorientierung“, die am Besten sofort etwas liefern soll, gerne ignoriert wird. Dass das Erstellen von Modellen zu besserem Wissen und damit auch zu besseren Entscheidungen führen kann, sollte nachvollziehbar sein. Sie zu erstellen ist eine intellektuelle Anstrengung, aber das ist kein Selbstzweck. Vielmehr sollen sie der Realität nahekommen, diese besser erklärbar und verständlich machen und damit dann auch ermöglichen, dass (a) diese Realität besser verstanden und (b) gleichzeitig verändert werden kann.

Und das können wir – so unser Argument hier – auch mit unserem Modell.

Zuerst: Testen wir – als Gedankenexperiment, die Empirie können wir hier nicht leisten –, ob unser neues Modell bessere Aussagen ermöglicht, als unser altes. Und zwar mit Beispielen – WÖB, Makerspace-Boxen, Raumnavigation im Katalog – die wir Anfang des Buches vorgestellt haben.



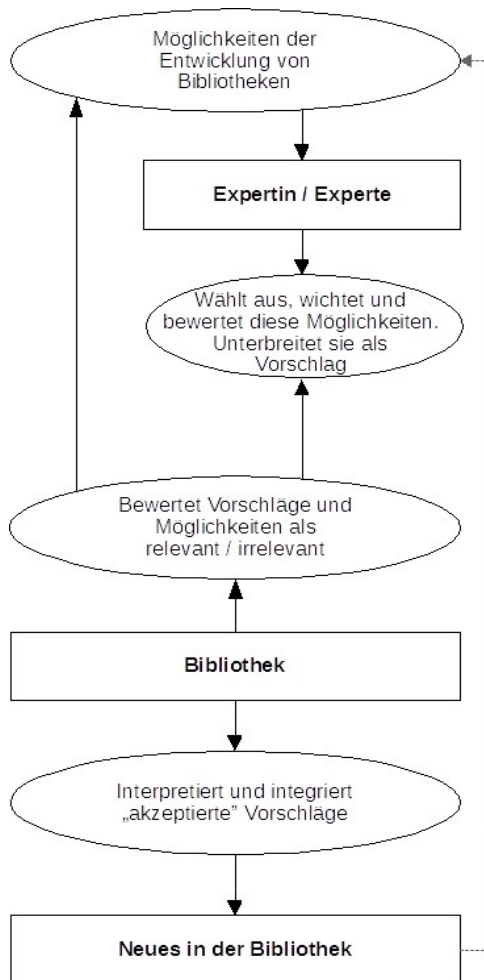


Abbildung 2: Erweitertes Modell davon, wie Neues in die Bibliothek kommt (Modell 2)

- (1) Wir können nachvollziehen, warum die eigentlich direkt an den Anforderungen von Bibliothek orientierten To-Do-Listen des WÖB-Projektes offenbar keinen Effekt hatten: Weil Bibliotheken zwar vermuten, bestimmte Dinge, Beratungen, Angaben zu benötigen und das dann auch so äussern, wenn sie nach ihren Forderungen gefragt werden – aber vielleicht selber nicht wissen, was sie eigentlich tatsächlich benötigen (wohl auch, weil sie sich im Alltag selten dazu Gedanken machen – was ja auch nicht unbedingt ihre Aufgabe ist), um Neues in ihre eigene Einrichtung zu bringen. (Wessen Aufgabe wäre es dann, sich darüber Gedanken zu machen? Vielleicht eine ausfinanzierte Bibliothekswissenschaft, die dann solche Modellüberlegungen wie hier, aber auf einer breiteren empirischen Basis, anstellen könnte?) Über Strukturen dieser Art nachzudenken ist keine Aufgabe, die im bibliothekarischen Alltag, wie er heute vorzufinden ist, auftritt.
  
- (2) Wir verstehen auch eher, wie es beim Projekt mit den mobilen Makerspaces zu diesen Missverständnissen kommen konnte, dass wir als Forschende eine Frage klären wollten und dabei – weil dies ein Ergebnis systematischen Vorgehens zur Beantwortung von Fragen sein kann – Objekte beschrieben, welche Bibliotheken nutzen könnten; Bibliotheken uns aber vor allem als Infrastruktureinrichtungen verstanden. Unser Modell 2 zeigt, dass Bibliothe-

ken Einflüsse, Dokumente etc. von aussen uminterpretieren, bevor sie Teil der Bibliothek und ihrer Arbeit werden. Insoweit können wir dies als Ergebnis eines „systematischen Verlesens“ interpretieren. (Eines „produktive Verlesens“, dass Neues schafft – so die postmoderne Lesart –, nicht unbedingt eines Fehlers, der zu vermeiden wäre.)

- (3) Was wir weniger gut erklären können, ist der Fakt, dass sich das Wissen um Raumnavigationssystem in den Bibliotheken so schnell verbreitete, ohne dass dies von aussen wirklich sichtbar wurde. Wir können vermuten, dass es etwas damit zu tun hat, dass die Erfahrung oder vielleicht auch die Referenzen aus anderen Bibliotheken es leichter hatten, in anderen Bibliotheken akzeptiert und dann auch (fast?) genau so interpretiert wurden, wie sie vermittelt wurden. Von Vorteil war vielleicht auch, dass dieses „Neue“ nicht viel veränderte, sondern ein – zumindest in der Vorstellung von Bibliotheken vorhandenes – Problem direkt löste. Unser neues Modell hilft also, einige besser begründete Vermutungen darüber anzustellen, um überhaupt diese Verbreitung von Raumnavigationen in Katalogen als Phänomen zu erkennen, das interpretationsbedürftig ist – aber es zeigt auch, dass es sich

lohnenswert wäre, über diese Frage weiter nachzudenken.<sup>38</sup>

Insoweit: Ja, wir können mit unserem neuen Modell einiges besser klären als mit unserem alten. Aber es bleiben auch weiterhin offene Fragen.

Grundsätzlich können wir aber mit unserer Arbeit am neuen Modell zufrieden sein. Sicherlich könnten wir (oder kann jemand anders) weiter nachdenken und unser Modell 2 zu einem weiteren Modell umformen, das noch mehr über die Realität erklärt als unseres, insbesondere wenn zu den bei unserer Diskussion aufgeworfenen Fragen mehr Empirie vorliegt. Aber auch wir erklären schon mehr zu der Frage, wie Neues in die Bibliothek kommt, als bislang verfügbar war. Deshalb soll es hier im Weiteren erst einmal darum gehen, zu klären, was dieses Modell konkret für Bibliotheken bedeutet und wie man daraus näher an die Utopie, die am Anfang dieses Buches angedeutet wurde, gelangen könnte.

Was also können Bibliotheken aus diesem Modell 2 lernen?

- (1) Zuerst erklärt so ein Modell besser als reine Annahmen, wie die Realität ist, warum sie so ist, wie sie ist, wer in ihr wie agiert und reagiert, wer wel-

---

38 Was gute Wissenschaft wäre und auch zeigt, was eine ausfinanzierte Bibliothekswissenschaft könnte: Beim Nachdenken über Phänomene des Bibliothekswesens einige Punkte besser erklären und gleichzeitig andere als erklärungsbedürftig aufzeigen.

chen tatsächlichen Einfluss hat usw. Was wir beim Erarbeiten unseres Modells gesehen haben, ist immer und immer wieder, dass es vor allem die Bibliotheken selber sind, die einen immensen Einfluss darauf haben, was (und wie) Neues in die Bibliotheken kommt. Das entspricht nicht dem Bild, welches Bibliotheken von sich selber und von der Gesellschaft haben (bzw. dem, dass sie durch einfache Annahmen über das Thema, wie in Modell 1, über sich selber denken). Im bibliothekarischen Diskurs wird behauptet, dass man ständig auf der Suche nach Trends sei, auf die man dann mit neuen Angeboten reagieren würde. Oder es werden sich Gedanken um das Image von Bibliotheken gemacht mit der Erwartung, dass ein besseres Image wohl zu mehr Etat, mehr Nutzerinnen und Nutzern und zu einem besseren Standing in der Gesellschaft führen würde. Aber mit dieser Erklärung lässt sich kaum erklären, wie Neues tatsächlich in die Bibliothek kommt. Was unser Modell nun zeigt, ist, dass es Bibliotheken sind, die auswählen, was als Trend gilt (und wann) – und was nicht (oder wann nicht mehr). Und dass es wohl auch Bibliotheken sind, die sich selber ein negatives (oder „unmodernes“) Image zuschreiben und dieses als Problem definieren. Sie interpretieren, was die Umwelt um sie herum anbietet und „überset-

zen“ es in die bibliothekarische Praxis und das bibliothekarische Denken. Alles, was „von aussen“ kommt, hat also gar keinen direkten, sondern immer nur einen indirekten Einfluss auf die Bibliotheken.

- (2) Wenn das aber so ist, dann können Bibliotheken diesen Einfluss auf ihre eigene Entwicklung auch akzeptieren und in ihre Arbeit integrieren. Einerseits können sie mehr Selbstbewusstsein entwickeln und, statt ständig nach Begründungen für strategische Entscheidungen zu suchen – die oft einer kritischen Prüfung nicht standhalten –, sagen, dass sie es aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen richtig finden, dies oder das zu entscheiden, diesem oder jenem Projekt den Vorzug zu geben etc. Andererseits sollten sie dann auch Verantwortung dafür übernehmen. Wenn es so ist, dass es vor allem Bibliotheken selber sind (bzw. dass es das Bibliothekswesen selber ist), die auswählen und interpretieren, dass jetzt bestimmte Projekte oder Tendenzen wichtig seien – egal, ob Makerspaces oder Coding-Workshops oder Bibliotherapy oder Lyrikabende – und nicht wirklich Entwicklungen ausserhalb von Bibliotheken, dann ist es auch die Verantwortung von Bibliotheken, zu schauen, dass dies jeweils sinnvoll ist.<sup>39</sup> Unser Modell zeigt, dass

---

39 Das beinhaltet z.B. auch moralische Fragen. Als wir das weiter oben besprochene Projekt zur Wissenschaftskommunikation durchführten und Literatur zum Thema lasen, wurde sehr schnell klar, dass es zwar viele Texte gibt, die von grossen Po-

Bibliotheken viel mehr Agency haben, als sie sich selber zugestehen. Das zu wissen, sollte das Treffen von strategischen Entscheidungen von Bibliotheken einfacher, ehrlicher und auch verantwortungsbewusster machen.

- (3) Damit einher geht allerdings auch, dass man weniger von Akteurinnen und Akteuren ausserhalb des Bibliothekswesens erwarten kann. Es heisst nicht, dass Bibliothek ausserhalb der Welt stehen – selbstverständlich hat die Welt um die Bibliotheken herum einen Einfluss. Aber Bibliotheken filtern, interpretieren, entscheiden, definieren um

---

tentialen der MINT-Förderung sprachen; aber das die Studien, die versuchten, langfristige Effekte ganz unterschiedlicher MINT-Förderungen zu untersuchen, eigentlich immer wieder zu dem Ergebnis kamen, dass es diese Effekte praktisch nicht zu geben scheint – weder positiv (mehr Interesse an Wissenschaft) noch negativ (mehr Abneigung gegen Wissenschaft). Was macht man jetzt damit? Man kann die Verantwortung abschieben und sagen, wenn jemand – Stiftungen, Regierungen, Hochschulen – Geld für MINT-Förderung spricht, dann hat diese Institution die Entscheidung dafür getroffen und man kann das Geld auch nehmen bzw. den Bibliotheken empfehlen, es zu nehmen. Aber eigentlich muss man sich fragen, ob es moralisch richtig ist. Wir haben damals weitergemacht, weil wir schon einen Fördervertrag abgeschlossen hatten und weil es offenbar keine negativen Effekte gibt – im schlimmsten Fall also Kinder und Jugendliche ein paar Stunden oder Tage Spass mit Wissenschaft in der Bibliothek haben, ohne das dies ihr weiteres Leben beeinflusst. Das schien moralisch vertretbar. Aber nicht bei allen Angeboten, die Bibliotheken propagieren, ist dies so. Es gibt zweifelhaftere.

oder ignorieren, was der Rest der Welt produziert. Deshalb kann der Rest der Welt auch die Probleme, die sich aus diesen Entscheidungen der Bibliotheken selber ergeben, nicht lösen. Weder die Forschung, noch Beraterinnen und Berater oder andere Expertinnen und Experten. Die alle können Vorschläge machen, aber mehr nicht. Bibliotheken interpretieren auch diese Vorschläge wieder um.<sup>40</sup> Unser Modell hilft besser zu verstehen, was „Externe“ in Bezug auf Bibliotheken und deren Entwicklung überhaupt können: (a) Ideen äussern – das können auch Kritiken oder gut untermauerte Argumente sein – die mal angenommen, oft ignoriert, aber oft auch uminterpretiert und in die vorhandenen Vorstellungen in Bibliotheken eingefügt

---

40 Um es komplizierter zu machen: Wenn diese Expertinnen und Experten ehrlich sind, müssen sie recht oft sogar Bibliotheken widersprechen. Aus meiner eigenen Praxis: Wenn Bibliotheken beispielsweise entscheiden, dass Jugendliche von Makerspaces angezogen werden oder das Makerspaces Communities um Bibliotheken herum bilden, dann wollen sie nicht hören, dass ich als jemand, der systematisch die bibliothekarische und andere Literatur zu Makerspaces gelesen (Schuldt 2016, Schuldt 2019), Beispiele über eine längere Zeit angeschaut, Projekte zum Thema und Arbeiten von Studierenden betreut habe und wegen dieser Projekte wohl auch länger als andere über das Thema nachgedacht habe (weil es meine Aufgabe war / ist), zu dem Schluss gekommen bin, dass gerade Jugendliche an Makerspaces ungefähr soviel Interesse haben wie an E-Books und das sich Communities – wie alle Communities – nur durch Menschen (Personal, Freiwillige) bilden, die kontinuierlich an diesen arbeiten. Das passiert anderen Forschenden mit „ihren“ Themen auch. (Und es passiert nicht nur in Bibliotheken, auch das Verhältnis von „ausenstehenden Interessierten“ und Schulen ist ähnlich.)



werden –, (b) mit einbezogen werden in Entscheidungen (das muss dann aber auch aktiv von den Bibliotheken gemacht werden).

- (4) Man kann überprüfen, ob die konkreten Bibliotheken überhaupt so organisiert sind, dass sie die Möglichkeiten, die sie laut unserem Modell 2 haben, auch nutzen können. Wenn die Bibliotheken Entscheidungen treffen, wird dann tatsächlich das Personal und seine Erfahrungen einbezogen? Oder macht es nur die Chefetage oder eine kleine Gruppe um die Chefetage? Und wenn es nur diese ist, schiebt diese die Verantwortung (und Möglichkeiten) auf anonyme „Trends“ und Expertinnen und Experten ab? Es gibt Hinweise darauf, dass dies in vielen Bibliotheken nicht optimal organisiert ist, sondern das Personal aus strategischen Entscheidungen ausgeschlossen wird, aber wohl auch nicht in allen. (Das eröffnet ganz sichtbar viele neue Forschungsfragen, die wir hier nicht behandeln können.) Zumindest: Wenn Bibliotheken eigentlich so eine grosse Agency haben, wie wir das postulieren, wäre das ein Grund, starre Hierarchien abzubauen und die Entscheidungsfindung nicht bei einigen wenigen Leitungspersonen zu konzentrieren.

- (5) Gleichzeitig kann man das Modell nutzen, um die interne Struktur einzelner Bibliotheken umzubauen (Oder: als Expertinnen und Experten Vorschläge dazu machen, wie sie umgebaut werden können), um die Potentiale, die Bibliotheken offenbar haben, selber zu bestimmen, wie, warum und wohin sie sich entwickeln, zu nutzen. Vor allem ergibt sich aus dem Modell, möglichst das gesamte Personal an diesen Entscheidungen zu beteiligen und gleichzeitig aller Expertise von aussen den Wert zuzuschreiben, den sie tatsächlich hat: Nämlich den von Vorschlägen, mit unterschiedlich gut untermauerten Argumenten. Wenn Bibliotheken und Personal den grössten Einfluss auf die Entwicklungsrichtungen von Bibliotheken haben, lässt sich für die einzelnen Bibliotheken fragen, wie diese Entscheidungsprozesse bewusster und besser zu organisieren sind. Das heisst auch, wie Ressourcen für diese Entscheidungsprozesse (z.B. welche Arbeitszeit welchen Mitarbeitenden für welche Tätigkeiten, für Workshopeteilnahmen, zum Nachdenken, Recherchieren, Lesen usw.) zu Verfügung gestellt werden.
- (6) Eine Konsequenz aus dem Modell 2 ist allerdings auch, das man die Bibliotheken selber dafür zur Verantwortung ziehen kann, in welche Richtungen sie sich entwickeln. Es sind halt nicht Trends von ausserhalb der Bibliotheken, auf die reagiert wird, sondern es ist jeweils eine Wahl der Bibliotheken,

ob diese oder jene Trends wahrgenommen werden – und andere nicht. Wenn Bibliotheken vor allem spezifischen Wahrnehmungen folgen – z.B. über Coding zu reden und nicht über Obdachlosigkeit –, dann kann man sie mit dem Modell 2 mit besseren Gründen dafür verantwortlich machen – im Guten wie im Schlechten.

- (7) Was auch möglich ist, nachdem man geklärt hat, dass sich die Frage, wie Neues in die Bibliothek kommt, als Modell beschreiben und verstehen lässt, ist selbstverständlich, ein besseres Modell zu entwerfen – ein Modell 3. Nicht nur ein weiteres, dass vielleicht noch besser die Realität beschreibt, als unser Modell 2. Sondern als Leitbild – das dadurch verhandelbar wird – auch eines, welches eine bessere Realität beschreibt – eine Utopie (wie im Vorwort angekündigt). Mit einem solchen Modell 3 liesse sich dann schauen, welche Differenzen dieses zu Modell 2 hat und wie diese überwinden lassen.

Was wir in diesem Buch im Folgenden tun werden, ist zuerst – wie in Punkt (5) und (6) angesprochen – darüber nachzudenken, wie Bibliotheken und ihre Entscheidungsprozesse besser organisiert werden können, um die Potentiale zu nutzen, die sie haben, um über ihre eigene Entwicklung zu entscheiden.

Erst im Anschluss daran werden wir über ein mögliches Modell 3 nachdenken. Dieses Modell 3 – das können wir hier schon andeuten – wird eine sinnvollere Nutzung der vorhandenen Forschung zu Bibliotheken und angrenzender Bereiche beinhalten. Um dies ausreichend zu klären, wird es wohl irgendwann auch notwendig sein, zu diskutieren, was überhaupt diese Forschung ist oder kann – was offenbar heute kaum reflektiert wird, sonst würden nicht Beraterinnen und Berater auf der einen und der Forschung auf der anderen Seite praktisch die gleichen Aufgaben zugeschrieben. Das wird aber nicht mehr Thema dieses Buches sein.

## Exkurs: Was heisst das für eine konkrete Bibliothek?

Vielleicht erscheinen die aufgezählten Punkte abstrakt für das gesamte Bibliothekswesen nachzuvollziehen, aber immer noch nicht für eine konkrete, lokale Bibliothek. Was würde sich für die aus unserem Nachdenken ergeben?

- (1) Genauso, wie das Bibliothekswesen an sich mehr Agency zu haben scheint in Bezug darauf, wie es sich entwickeln will, was es als wichtig oder nicht wichtig, was es als Trend oder nicht als Trend ansieht, als es den Anschein hat, gilt das wohl auch für einzelne Bibliotheken. Das heisst, dass sich auch in der einzelnen Bibliothek – im Idealfall in der gesamten Belegschaft, sonst wohl immerhin die Leitung – die Frage gestellt werden kann, ob bestimmte Trends, die z.B. in der bibliothekarischen Literatur verbreitet oder auf Konferenzen vertreten werden, tatsächlich sinnvoll sind und ob ihnen gefolgt werden muss. Es gibt keinen Grund, diese Agency auf „unterer Ebene“ der konkreten Bibliothek nicht auch zu vermuten – und wenn sie da ist, dann auch zu nutzen.
- (2) Damit zusammenhängend kann – und sollte – die Bibliothek darüber nachdenken, wie eigentlich bei ihr strategische Entscheidungen getroffen, begrün-

det und umgesetzt werden. Wenn dies eh vor allem durch interne Interpretation von Informationen von aussen passiert, wäre es dann nicht sinnvoll, das auch explizit zu machen? Also vielleicht eher die Entscheidungsfindung so zu organisieren, dass das gesamte Personal mit engagiert ist und gemeinsam Informationen interpretiert (z.B. liest, anschaut, diskutiert)? Und sollte man diese Entscheidungsprozesse vielleicht auch explizit so strukturieren, dass Material von aussen gesammelt, interpretiert und dann für die einzelne Bibliothek interpretiert wird – also das Strukturieren, was wohl eh passiert, aber bislang eher unreflektiert?

- (3) Nicht zuletzt kann sich in einer konkreten Bibliothek auf der Basis unseres Modell 2 dazu Gedanken gemacht werden, wie sie (bisher) dazu kommt, „Neues in unsere Bibliothek zu bekommen“, also letztlich eine Bestandsaufnahme zu machen (a) woher die Ideen, Informationen, Fakten dazu eigentlich kommen, (b) wie diese interpretiert und gewertet werden, (c) wie sie (bislang) intern verarbeitet werden, also z.B. wer tatsächlich entscheidet, was als wichtig oder nicht wichtig gilt, was weiterverfolgt wird (z.B. in Projektanträgen, in langfristigen Strategien, in Weiterbildungen, die – und wenn es „nur“ die Teilnahme ist – von der Bibliothek finanziert werden) und was nicht. Was unser neues Modell ja zeigt, ist, dass der Grossteil dieser Arbeit intern, in den einzelnen Bibliotheken

(und dem Bibliothekswesen) geleistet wird. Insofern wäre es sinnvoll, sich selber darüber Rechenschaft abzulegen, wie das in der eigenen Bibliothek passiert, um es dann anschliessend bewusst so weiter zu machen – oder auch zu ändern. (Vertraut man z.B. bislang vor allem hübschen Bildern oder fundierten Texten? Schaut man z.B. vor allem danach, was andere Bibliotheken haben und wünscht sich das dann auch oder plant man eher von der eigenen Bibliothek aus? Findet man das gut so oder würde man es ändern wollen? Weiter hinten in diesem Buch soll es darum gehen, was man ändern könnte. Aber der erste Schritt sollte sein, zu verstehen, was man da eigentlich genau macht. So selbstverständlich, wie es vielleicht erscheint, ist es wohl nicht.)

# Was braucht eine Bibliothek, damit Neues in die Bibliothek kommt?

Dieses Buch, so wurde im Vorwort angekündigt, soll am Ende beschreiben, wie eine Bibliothek anders, besser, evidenzbasierter entwickelt werden kann. Nachdem wir jetzt ein (neues) Modell 2 davon haben, wie solche Entwicklungen bislang vor sich gehen, nehmen wir dieses jetzt, um darüber nachzudenken, wie das Ziel einer Bibliotheksentwicklung, in welcher für strategische Entscheidungen, wie die, „Neues“ in die Bibliothek zu integrieren (oder nicht zu integrieren), jeweils auf das bestmögliche Wissen zurückgegriffen wird, erreicht werden und wie eine solche aussehen kann.

Zuerst werden wir in diesem Kapitel darüber nachdenken, was eine Bibliothek dafür benötigt und wie sie organisiert sein muss. Dabei werden wir nicht einfach Forderungen ohne Basis aufstellen, sondern uns an unserem Modell und damit daran, wie Entwicklung in Bibliothek eh stattfindet, orientieren. Falls wir nachher fordern, dass Bibliotheken sich verändern, dann auf der Basis dieser Überlegungen, nicht, weil wir habituell – als Beraterin, Berater – Veränderungen einfordern. Alles soll hier begründet sein.

Was also braucht eine Bibliothek, um ihre eigene Entwicklung auf Evidenzen – auf dem bestmöglichen Wissen – aufzubauen?



## Personal

Eine Sache, die in unserem Modell unmissverständlich sichtbar wurde, war die Bedeutung des Personals bei den Prozessen, die dazu führen, dass Neues in die Bibliothek kommt. (Oder, so ist wohl mit gutem Grund zu vermuten, auch Prozessen, die verhindern, dass das passiert.) Unser Modell weist darauf hin, dass am Ende das Personal in Bibliotheken entscheidet (a) was überhaupt als neu, relevant, interessant etc. wahrgenommen wird und was nicht, (b) was an ihm als relevant wahrgenommen wird, (c) wie es umgesetzt wird und dann (d) wohl auch, wie es längerfristig bewertet wird.<sup>41</sup>

Welches Personal wird für diese Arbeit in Bibliotheken benötigt? Was muss es tun oder nicht tun? Benötigt es zum

---

41 Auch im Bibliothekswesen wird öfters versucht, am Personal vorbei Neuerungen durchzusetzen: Durch Beratung, durch Arbeitsgruppen bei der jeweiligen Leitung, teilweise auch durch Diskreditierung von Teilen des Personals (als „Verhinder“ etc.). (Schuldt 2018; Dymarz & Harrington 2019) Unser Modell – und auch die zähe Realität – zeigt, dass das eigentlich nie richtig erfolgreich ist (weil am Ende ja das Personal die Veränderungen umsetzen und tragen muss); höchstens in sehr langfristigen Prozessen, die aber wohl unnötig konfliktbehaftet ablaufen. Allerdings ist dieses Buch keines über Personalmanagement in Bibliotheken, insoweit soll dieses Thema hier nicht vertieft werden – wir gehen, gegen besseres Wissen, erst einmal davon aus, dass das Personal in einer Bibliothek immer gemeinsam handelt.

Beispiel bestimmte Interessen, Kompetenzen, spezifisches Wissen?

Wir können einige Dinge benennen, andere zumindest besser begründet vermuten:

- (1) Das Personal muss die Möglichkeiten und das Interesse haben, sich mit der Entwicklung der jeweiligen Bibliothek zu beschäftigen. Hat es dieses Interesse nicht, prägt es trotzdem die Entwicklung der jeweiligen Bibliothek – nicht unbedingt nur als „den Fortschritt aufhaltend“, wie das gerne einmal behauptet wird; aber indirekt zumindest nicht in die bestmögliche Richtung. Personal hingegen, welches ein Interesse hat oder zumindest weiss, dass es dieses Interesse auch verfolgen kann und darf – z.B. sich mit Fachliteratur beschäftigen, sich selber und andere fortbilden, seinen begründet Beitrag zu Entscheidungen leisten – wäre eine Voraussetzung für eine evidenzbasiert Bibliotheksentwicklung.
- (2) Dieses Personal sollte von der eigenen Verantwortung für die Entwicklung der jeweiligen Bibliothek wissen. Unser Modell hat gezeigt, dass die Auswahl, Bewertung und Integration von Informationen in den Bibliothek passiert. Sicherlich: Was interpretiert oder auch nur wahrgenommen (oder nicht wahrgenommen) werden kann, ist davon abhängig, was überhaupt publiziert, präsentiert, geäußert wird – es ist aber auch nicht zufällig, was

wahrgenommen wird, sondern vorstrukturiert durch eigene Erwartungen, Ansichten, Erfahrungen, Interessen. Aber: Man kann die Verantwortung dafür nicht einfach nach aussen verlagern. Personal, das um die eigene Position in diesem System weiss, wird wohl besser in der Lage sein, diese Funktion verantwortungsbewusster auszuüben und zugleich einen weiten Blick auf die möglichen Quellen und Entwicklungen einzunehmen sowie bei der Auswahl und Interpretation eher darüber nachzudenken, welchen Einfluss dies auf Entscheidungen bezüglich der Weiterentwicklung der Bibliothek hat.

- (3) Das Personal muss Ahnung von der Bibliothek haben, auch davon, wie Bibliotheken funktionieren. Woher es dieses Wissen hat, durch welche Ausbildung etc. ist vielleicht für diese Frage nicht so wichtig. Aber das Wissen sollte eine reale Basis haben, im Idealfall wohl überprüfbar Daten. (Wenn Bibliotheken hingegen versuchen, die Entwicklung auf Teams von Personen auszulagern, die z.B. in Projektgruppen bei der jeweiligen Leitung angesiedelt sind, aber ohne grössere Erfahrung über die Realität von Bibliotheken sind – wie das immer wieder in grösseren Bibliotheken vorkommt –, scheint es oft gerade zu konflikthaften

Prozessen zu kommen, mit suboptimalen Ergebnissen.) Diese Interpretation findet sinnvoll nur auf der Basis der Realität statt, ansonsten produziert sie nur weitere Konflikte bei der Umsetzung.

## Arbeitskultur

Personal, das interessiert und verantwortungsvoll handelt, ist für sich alleine nicht ausreichend. Damit es sich überhaupt in dieser Position befinden kann, bedarf es einer Arbeitskultur, welche dieses Handeln ermöglicht.

Es ist sinnvoll, die Bibliothek nicht einfach als „Black Box“ anzusehen, sondern sich Gedanken darum zu machen, wie sie intern strukturiert sein müssen, um für die Interpretationen von Informationen und die darauf basierenden Entscheidungen auch das in der dieser Situation jeweils bestmögliche Wissen zu nutzen:

- (1) Soll das Personal aktiv seine Rolle bei der Interpretation, Auswahl und „Übersetzung“ von Themen in die jeweilige lokale Praxis wahrnehmen, muss das auch möglich sein und gefördert werden. Es muss also Formen und Foren geben, diese Meinungsbildung zu betreiben und zu befördern. Wie, das mag unterschiedlich organisiert sein: In Workshops (wenn sie sinnvoll organisiert sind), bei regelmässigen Sitzungen, Teachings, in elektronischer Form. So oder so aber muss eine Arbeitskultur herrschen, in der solche Meinungsbildung ge-

fördert wird, tatsächlich gewünscht ist und auch zu Veränderungen führt. (In hierarchisch gegliederten Bibliotheken ist es wohl tatsächlich eine Aufgabe der Leitung, diese Arbeitskultur zu ermöglichen. Was unser Modell auch andeutet, ist, dass diese Funktion der Auswahl und Interpretation vom Personal wohl auch wahrgenommen wird, wenn sie nicht gefördert oder gewünscht ist, genauso wie Bibliotheken als ganzes Vorschläge von aussen interpretieren, egal ob dieser Schritt beachtet wird oder nicht – dann aber wohl meist unnötig konflikthaft, indirekt und vielleicht auch wenig erfolgreich.)

- (2) Als Teil dieser Arbeitskultur muss es normal sein, dass Eindrücke von aussen wahrgenommen, geteilt und bewertet werden – also dass Fachliteratur gelesen, zu Fragen recherchiert, Konferenzen und Weiterbildungen besucht sowie Fachgespräche geführt werden. Das sollte Normalität sein, nicht Zufall und auch nicht nur temporär oder unvorhergesehen. Es müsste Teil der normalen Arbeit sein, diese Eindrücke von aussen wahrzunehmen, einerseits bei konkret auftretenden Fragen und andererseits auch über den Fokus des eigenen Bereiches hinaus. Wird das hingegen nur als reine Freizeitbeschäftigung interessierter Kolleginnen und Kolle-

gen angesehen, kann man nicht erwarten, dass in der Bibliothek bei Entscheidungen das jeweils bestmögliche Wissen herangezogen wird. Wird es nur temporär zugelassen, dann werden die gesuchten Informationen auch eher zufällig wahrgenommen und nicht nach Relevanz ausgewählt. Eben weil Auswahl und Nutzung von Informationen gelernte Fähigkeiten sind, die geübt werden müssen und sie am Besten auf einer breiten Kenntnis des Vorhandenen aufbauen, muss die Wahrnehmung desselben Teil normaler Arbeit werden.

- (3) All das kostet selbstverständlich Zeit und andere Ressourcen (vor allem Kosten für Konferenz- und Weiterbildungsbesuche). Was unser Modell allerdings zeigt, ist, dass ansonsten Neues in die Bibliothek auf der Basis von Zufällen und indirekten Entscheidungen kommt. Es ist nicht so, dass nichts passiert, wenn keine Zeit eingeräumt oder andere Ressourcen bereitgestellt werden. Zu vermuten ist, dass bei einem bewusst durchgeführten Prozess bessere – im Sinne von eher den Erwartungen der Bibliothek und der Realität entsprechende – Entscheidungen getroffen werden, als wenn sie auf Zufällen und indirektes Verständnis basieren. Das ist schwierig zu berechnen, aber es scheint nicht falsch zu vermuten, dass sich die eingesetzte Zeit und andere Ressourcen rechnen, also das ihr Gewinn für die Arbeitskultur und für die effektivere Nutzung der Ressourcen, die aufgrund von getrof-

fenen Entscheidungen investiert werden, grösser ist, als die Kosten für die aufzuwendenden Zeit- und anderen Ressourcen.<sup>42</sup> Selbstverständlich ist Verteilung von Ressourcen – und dazu zählt auch, wie viel Zeit für welche Tätigkeiten zugestanden und welche Tätigkeiten als wichtig oder unwichtig angesehen werden – eine politische Frage (auf institutioneller Ebene). An diese ist mehr gebunden als nur die Frage, wie Neues in die Bibliothek kommt. Aber zumindest für unser Thema ist klar, dass eine interne Arbeitskultur notwendig ist, welche Zeit und Unterstützung zur Verfügung stellt. Tut sie es nicht – zum Beispiel weil sie zu konfliktuell ist oder die Leitung die Entscheidungen vor allem alleine zu treffen versucht – schränkt sie auch die Möglichkeit bewusst getroffener guter Entscheidungen in Bezug auf Neues ein.

## Projekte, Diskurse, Publikationen

Wovon unser Modell – und auch das alte Modell, von dem ausgehend wir das zweite entwickelt haben – ausgeht, ist, dass es um Bibliotheken herum eigene Diskurse gibt, Vorstellungen davon, wie Bibliotheken sind und wie sie in Zu-

---

42 Zumal es sich wohl auf die Motivation des Personals positiv auswirken wird, wenn ihm bei der eigenen Lektüre vertraut und es zu Weiterbildungen motiviert wird.

kunft sein sollten und Vorschläge zu deren Entwicklung. Für weitere Forschung wäre es interessant, das Entstehen und die Zusammensetzung dieser Diskurse zu untersuchen, aber wir wollen uns hier auf den Blickwinkel einer Bibliothek selber konzentrieren. Insoweit zählen wir alle Äusserungen von aussen, die an Bibliotheken über die zukünftige Entwicklung herangetragen werden – in der bibliothekarischen Literatur, von Expertinnen und Experten, auf Konferenzen und Weiterbildungen, aus der Politik, dem Journalismus, der Forschung und der Öffentlichkeit – als Diskurse.

Wichtig ist für uns hier, wie Bibliotheken mit diesen Diskursen umgehen müssen, um sich selber effektiv steuern zu können.

- (1) Bibliotheken müssen diesen Diskurs als solchen verstehen können: Als Vorschläge, die mehr oder minder begründet geäussert werden, wie man Bibliotheken entwickeln kann – aber halt als Vorschläge, die akzeptiert, geprüft oder auch verworfen werden können. Nicht als Vorgaben, denen unbedingt zu folgen sei.
- (2) Innerhalb der Bibliothek benötigt es zudem einer Arbeitskulturs, die ein solches Prüfen möglich macht. Das ist zum Beispiel dann nicht der Fall, wenn die Leitung sich von einer Entwicklung oder einem Vorschlag überzeugen lässt – vielleicht, weil es einen schönen Artikel darüber gab – und das dann als Entwicklung durchsetzt. Eine solche Be-



geisterung für ein Beispiel kann als Ausgangspunkt einer internen Diskussion genommen werden, aber nicht als Endpunkt.

- (3) Benötigt wird vielmehr eine Arbeitskultur, in der solche Vorschläge realistisch und ergebnisoffen überprüft werden: Bibliotheken können das und sind – so ja das Ergebnis bei unserem Modell – die, die das eh tun. Notwendig ist wohl, wie schon gesagt, dass sie diese Rollen auch annehmen. Sie können und – beim Zustand des heutigen bibliothekarischen Diskurses, der von vielen Behauptungen geprägt ist – müssen es selber sein, welche die Entscheidung darüber treffen, ob ein Vorschlag für ein Angebot oder eine strategische Entscheidung sinnvoll ist. Basis einer solche Entscheidung muss der Wunsch sein, diese Entscheidung auf der Basis des bestmöglichen vorhandenen Wissens zu treffen. Und zwar nicht nur in der Leitung oder der Innovationsstelle der Bibliothek alleine. Wenn eine Entscheidung auf diese Weise von allen getroffen wird, überzeugt sie viel mehr das gesamte Personal.<sup>43</sup>

---

43 Sonst hingegen bleibt in vielen Bibliotheken das Phänomen, dass sich ein Teil des Personals aktiv oder passiv Veränderungen widersetzt – nicht unbedingt, weil es gegen Veränderungen wäre, sondern weil es diese spezifischen als aufoktroiert oder auch falsch angesehen wird.

- (4) Die Basis solchen gemeinsamen Suchens nach Entscheidungen auf Grund des jeweils bestmöglichen Wissens, muss selbstverständlich möglichst viel relevante Information plus einer möglichst realistische Bewertung dieser Information sein. Wie bei wissenschaftlichen Arbeiten gilt auch bei solchen Bewertungen, dass alles als Quelle herhalten kann, wenn es nur richtig auf seine Aussagekraft etc. hin bewertet wird. Aber das z.B. Artikel, die dafür geschrieben sind, ein neues Angebot einer Bibliothek positiv darzustellen, dieses auch so darstellen und weniger Positives eher unerwähnt lassen oder besser darstellen, als es in der Realität ist – und auch, warum dies nicht als überzeugende Basis einer Entscheidung genutzt werden kann, aber gut als Ausgangsbasis weiterer Recherche – sollte in solchen Prozessen klar sein. Quellenkritik muss auch bei solchen Prozessen in Bibliotheken geleistet werden.
- (5) Am Wichtigsten ist wohl, dass solche Prozesse nur überzeugend sind, wenn sie ergebnisoffen sind: Die Beteiligten müssen erfahren, dass ihre Beiträge eine Relevanz haben und dass es auch möglich ist, am Ende der Prozesse gerade nicht das anfänglich präferierte Angebot neu eingeführt wird, wenn sich während der Suche nach dem bestmöglichen Wissen zeigt, dass es nicht sinnvoll ist. (Oft ist auch dies komplexer, beispielsweise so: Das anfänglich angedachte Angebot stellt sich als wenig

sinnvoll heraus, dafür kommt ein erweitertes oder ganz anderes in den Blick.) Die Agency, die in unserem Modell die Bibliotheken selber haben, sollte auch dem Personal zugestanden werden und von diesem erlebbar sein. (Das ist dann auch wieder eine Frage von Personalmanagement.) Das Wichtigste ist, dass es keine „Pet-Projects“ geben darf, die nicht auch – mit guten Gründen – abgesagt, eingestellt, nicht eingeführt werden dürfen.

## Offenheit der Ergebnisse

Aus dem zuletzt gemachten Punkt ergibt sich ein – eigentlich selbstverständlicher – Punkt: Die Ergebnisse eines Projektes, einer Entscheidungsfindung muss offen sein. Offen heisst nicht unfokussiert. Offen heisst, dass am Anfang nicht schon das Ergebnis feststehen darf, sondern das die Evidenzen, welche im Laufe des Projektes, der Entscheidungsfindung erhoben, gesammelt, gesichtet und interpretiert werden, das Ergebnis bestimmen müssen. Anders gesagt: Das Ergebnis muss auch „Nein“ sein können.

Z.B. definiert die Frage: „Wie setzen wir Roboter für die Leseförderung ein?“ eigentlich schon, dass das Ergebnis positiv sein muss, dass also am Ende bestimmte Roboter eingesetzt werden müssen. Schlimmer noch, wenn die Leitung eigentlich schon ein konkretes Bild im Kopf hat, weil

sie zum Beispiel in einem Artikel einen ganz bestimmten Roboter mit Buch in der Hand, umringt von Kindern, gesehen hat – und eigentlich genau das auch will. Was sollte dann noch geklärt werden? Zum gleichen Thema könnte auch offener gefragt werden: „Kann man sinnvoll Roboter für die Leseförderung einsetzen?“ oder „Was genau machen jetzt die anderen Bibliotheken eigentlich mit all den Robotern, die sie angeschafft haben?“

Es sollte klargestellt sein, dass nicht schon ein bestimmtes Ergebnis erwartet wird. Vermutet werden kann eines – und vielleicht wird man mit der Zeit besser darin, dass Ergebnis zu vermuten, welches am Ende solcher Entscheidungsfindungen herauskommt. Aber wer wirklich das bestmögliche Wissen nutzen will, muss offen dafür sein, dass dieses Wissen gerade nicht die eigenen Hoffnungen bestätigt.

Viel sinnvoller, wenn auch vielleicht schwieriger, ist es, die eigenen Hoffnungen bei einer Entscheidungsfindung zu benennen und dann zu versuchen, diese zu widerlegen. Hat man z.B. die Hoffnungen, bestimmte Roboter würden so eingesetzt werden können, dass sie das Lesen fördern, sollte man das (a) klar sagen und (b) danach schauen, was dagegen spricht. Dadurch lernt man mehr über das tatsächlich vorhandene Wissen zu dieser Frage (u.a. ob es jemals gemessen wurde oder nur behauptet, dass Roboter eine Rolle bei der Leseförderung spielen können) und deren tatsächlicher Komplexität, als wenn man einfach nur nach Bestätigung für die eigenen Hoffnungen sucht.

Es muss klar sein, dass alle Einschränkungen auf ein erwartetes Ergebnis, genauso wie Einschränkungen auf bestimmte Quellentypen, Sachgebiete – z.B. nur aus der bibliothekarischen Literatur, aber nicht der Leseforschung – oder andere Sachen, dazu führt, dass man weder das bestmögliche Wissen findet noch dann die tatsächlich sinnvollste Entscheidung trifft.

Dabei ist auch klar, dass die Antwort in den allermeisten Fällen gerade nicht „Nein“ sein wird – und selbst wenn, dann ein gut begründetes „Nein“ –, sondern eine komplexere, dafür realistischere und besser abgesicherte Antwort, und das auf dem Weg zu dieser Antwort noch mehr über das eigentliche Thema gelernt wird. Beispielsweise würde die Antwort auf die Frage nach den Robotern und der Leseförderung wohl ein „nicht wirklich“ sein, man aber auf dem Weg dorthin lernen, dass Bibliotheken ihre Roboter offenbar gut als Werbeträger einsetzen können (Nguyen 2020) – was dann für weitere Entscheidungen genutzt werden könnte.

Aber nur, wenn sich wirklich getraut werden kann, jede Antwort zu finden, lässt sich auch hoffen, realistische Antworten zu finden und damit dann realistische Entscheidungen zu treffen. Diese Offenheit zu betonen, gar am Anfang eines Entscheidungsprozesses einzufordern, kann nur von Vorteil sein.

## Ressourcen und Zeit

Prozesse brauchen Zeit, bei denen (gemeinsam) nach dem bestmöglichen Wissen gesucht wird, um auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen. Manchmal auch weitere Ressourcen, das aber – in Bibliotheken – seltener: Wenn nicht nur mit Texten gearbeitet wird, sondern kleine Forschungsprojekte unternommen werden (und seien es einfache Umfragen) oder auch, wenn tatsächlich wissenschaftliche Texte genutzt werden sollen, die nicht als Open Access publiziert wurden und auch nicht über Wissenschaftliche Bibliotheken besorgt werden können. Aber das hält sich in Bibliotheken immer Grenzen.<sup>44</sup>

Unser Modell 2 hat gezeigt, dass in Bibliotheken offenbar auch so ständig Ressourcen – vor allem Arbeitszeit und Infrastruktur – für das Treffen von Entscheidungen genutzt werden. Diese Ressourcen könnten auch bewusst eingesetzt werden, um Entscheidungen evidenzbasiert zu treffen. Werden das mehr Ressourcen sein, besonders wenn möglichst viel Offenheit hergestellt werden soll, also auch viele Kolleginnen und Kollegen beteiligt werden müssen? Das kommt wohl darauf an, wie bislang in einer konkreten Bibliothek Entscheidungen getroffen werden. Vermutlich eher nicht, weil diese Nutzung von Zeit und anderen Ressourcen bislang eher unbeachtet abläuft, aber doch – selbst wenn sie am Ende zu gar keiner Entscheidung führen, weil sie durch passiven Widerstand verhindert werden – vorhanden ist.

---

44 Und eigentlich sollten wissenschaftliche Ergebnisse auch nicht im Closed Access publiziert werden. Aber das ist ein anderes Thema.

Aber selbst wenn dies der Fall sein sollte, ist begründet zu vermuten, dass sich der verstärkte Einsatz von Ressourcen für solche Entscheidungsfindungen auszahlt: Durch bessere, also näher an der Realität orientierte Entscheidungen und auch durch besser begründete, die im Idealfall vom gesamten Personal getragen werden, weil sie offener, nachvollziehbarer und (vielleicht auch) gemeinsam getroffen wurden.

Aber, dass sollte klar sein: Für umsonst sind solche Entscheidungen nicht zu haben. Wie bei allen Entscheidungsfindungsprozessen oder Entwicklungsprojekten ist eine Ressourcenplanung sinnvoll.

## Nicht Image, sondern Realität

Bibliotheken sind immer wieder um ihr Image besorgt. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Sorge in Entscheidungsfindungen von Bibliotheken direkt oder indirekt hineinspielt: Bibliotheken entwickeln den Wunsch, als modern und innovativ zu gelten und bewerten wohl deshalb bestimmte Projekte oder Entwicklungen eher danach, ob sie dazu beitragen könnten und weniger danach, ob sie z.B. für die Nutzerinnen und Nutzer sinnvoll sind oder ob sie überhaupt funktionieren können. Zumindest ist das immer die Gefahr.

Es sollte klar sein – egal ob diese Sorge ums Image berechtigt ist oder nicht –, dass dies nicht dazu führt, die bestmögliche Entscheidung auf der Basis des bestmöglichen Wissens zu treffen. Image ist nicht unbedingt das Ergebnis von Entscheidungen von Bibliotheken selber, zumindest nicht direkt. Es ist nicht möglich, einfach ein neues Image anzustreben.<sup>45</sup> Was hingegen angestrebt werden kann und muss, ist – so einfach und schwierig zugleich das klingen mag – die Wahrheit über eine mögliche Entscheidung zu erfahren, möglichst vollständig, möglichst komplex, möglichst genau. Auch das wird man nie vollständig erreichen, aber man wird sich dem eher annähern, als ein Image verändern.<sup>46</sup>

Der ständige Blick darauf, ob eine Entscheidung das Image von Bibliotheken verändern oder „neue Zielgruppen erreichen“ würde oder ähnliches, bevor überhaupt geklärt ist, ob schon alles mögliche, eventuell auch widersprüchliche oder negative Wissen zum Thema versammelt ist, hat

- 
- 45 Wenn man sich die Geschichte der Diskussionen von Bibliotheken über ihr Image seit den 1970ern anschaut, fällt schnell auf, dass sich (a) diese Sorge, (b) die Vorstellungen davon, welches Image Bibliotheken hätten und (c) die Vorschläge, was zu ändern wäre, über die Jahrzehnte kaum verändern. Wenn Image so einfach durch das Handeln der Bibliotheken zu verändern wäre, wäre das nicht der Fall.
- 46 Ganz abgesehen von der Frage, ob Wahrheit überhaupt objektiv sein kann oder „nur“ intersubjektiv, also Produkt gesellschaftlicher Prozesse und Diskurse. Die Postmoderne hat da gute Argumente für zweiteres geliefert, aber für unsere Fragestellung ist dies erst einmal irrelevant, da auch eine Annäherung an eine „intersubjektive Wahrheit“ hilfreich wäre, weil sich Bibliotheken ja in dieser intersubjektiven Realität bewegen.



bekanntlich auch nicht dazu geführt, dass diese Bedenken um das eigene Image verschwunden wären.

Die Suche nach der Wahrheit, der Realität löst selbstverständlich auch nicht alle Probleme, aber sie bringt die Hoffnungen, Erwartungen, Befürchtungen bei strategischen Entscheidungen näher an die Realität.

Forschung ist bekanntlich eine Tätigkeit, um systematisch nach dieser Wahrheit zu suchen. Das Vorgehen, wie es im Weiteren vorgeschlagen wird, wird deshalb Grundstrukturen von Forschung aufnehmen, aber zugeschnitten auf Bibliotheken, ihren Alltag und die Entscheidungsfindungen in ihnen. Es sollte klar sein, dass sich dies folgerichtig aus unserem Nachdenken darüber, wie Neues in die Bibliothek kommt, ergibt.

# **Eine Möglichkeit (Davon, wie auf der Basis des bestmöglichen Wissens Entscheidungen getroffen werden können)**

## **Eine Utopie – eine bessere Bibliothek**

Im Vorwort dieses Buches wurde davon gesprochen, dass es eine Utopie präsentiereb will. Jetzt ist es an der Zeit, diese zu skizzieren. Um noch einmal zusammenzufassen: Wir haben bislang gesehen, dass es vor allen die Bibliotheken selber sind, die darüber bestimmen, wie Neues in die Bibliothek kommt. Alle Einflüsse von aussen werden offenbar von ihnen gefiltert und interpretiert. Zudem haben wir gesehen, dass – wenn Bibliotheken akzeptieren, dass sie diese Agency haben – diese strukturell durch eine darauf ausgerichtete Arbeitskultur unterstützt werden kann. Auch das liegt zu grossen Teilen in der Hand von Bibliotheken selber. Dies gilt auch dafür, welche Entscheidungen, Trends, Forderungen etc. von ausserhalb der Bibliotheken als relevant oder irrelevant für Bibliotheken wahrgenommen werden und welche nicht. Darauf soll im Folgenden mit unserer Utopie aufgebaut werden.

Wie könnte (sollte) das Bibliothekswesen bzw. Bibliotheken also aussehen?

- (1) *Zuerst akzeptieren solche Bibliotheken keine Mythen darüber, was Neues in Bibliotheken bringt, was Entwicklungen in Bibliotheken antreibt und wieso in ihnen Entscheidungen getroffen werden. Anstatt sich getrieben zu fühlen und vor allem zu reagieren, wissen sie, dass sie es sind, die all das entscheiden. Sie akzeptieren keine reinen Behauptungen (über die Entwicklung von Bibliotheken, der Gesellschaft, von Neuem etc.), sondern verlangen, dass die Grundlagen solcher Behauptungen klar dargestellt werden (in Daten, theoretischen Herleitungen etc., aber eben nicht als rhetorisch geschickte Behauptungen).*
- (2) *In diesen Bibliotheken wird es normal sein, dass Entscheidungen auf der Basis des jeweils bestmöglichen Wissens getroffen werden. Nicht etwa andersherum, wie das manchmal vorkommt: Erst eine Entscheidung treffen, dann nach Daten suchen, die diese unterstützen. Auch nicht postulieren, dass es kein ausreichendes Wissen gäbe und man deshalb ohne solches entscheiden müsse; sondern sehr klar danach streben, die bestmögliche, realistische Entscheidung zu treffen – und das halt, indem Wissen recherchiert, zur Not erstellt / zusammengefasst wird, offen interpretiert und zur Not auch eine andere Entscheidung, als anfänglich*

erhofft, getroffen wird. In solchen Bibliotheken wird auch akzeptiert, *dass der Aufwand, welcher betrieben wird, um dieses Wissen zu versammeln, gut investiert ist.*

- (3) Dazu *lehnen sich Bibliotheken an die Methoden und Denkweisen an, wie in der Wissenschaft Wissen produziert wird* – was sinnvoll ist, da Wissenschaft vor allem heisst, Wissen systematisch zu erstellen (und – im Gegensatz zu eher intransparenten Behauptungen – transparent darzustellen, wie dieses Wissen produziert wurde). Das ist es, was, angepasst und auf die Fragen vor Ort bezogen (ohne den Anspruch, allgemeine Theorien oder Aussagen zu generieren, der in der Wissenschaft vertreten wird), was für Bibliotheken sinnvoll ist. Dabei geht es vor allem darum, dass systematisch und offen vorgegangen wird, dass auf vorhandenes Wissen aufgebaut wird und die Formulierung von Fragen, das Design von Untersuchungen, das Erheben von Daten, die Analyse der Daten und die Interpretation als von einander getrennte, separate Schritte gesehen und durchgeführt werden.
- (4) Da solche Bibliotheken regelmässig Entscheidungen auf der Basis des jeweils bestmöglichen Wissens treffen, *ist dies für sie auch kein grosser Deal mehr*; weder das Planen und Durchführen solcher Prozesse, noch das Auswerten und das Treffen von Entscheidungen, welche unter Umständen

anfänglichen Hoffnungen, Erwartungen, Ängsten widersprechen. Sie wissen auch, dass sie mit vielen Fragen nicht einmalig sind und suchen deshalb regelmässig nach schon durchgeführten Projekten und Erfahrungen anderer Bibliotheken (und, gegebenenfalls, anderer Einrichtungen), die dokumentiert sind. Den Impuls, bei auftretenden Fragen gleich nochmal eine schon öfter durchgeführte Umfrage durchzuführen oder ein Pilotprojekt aufzusetzen, welches schon mehrfach anderswo aufgesetzt wurde, haben sie nicht. Zuerst schauen sie, ob das notwendige Wissen schon vorhanden ist. Erst dann, ob sie neue Fragen, Ideen etc. haben. Sie haben die Erfahrung, dass sich der Aufwand dafür lohnt, weil er oft anderen Aufwand spart. Je öfter sie solche Prozesse durchführen, umso besser werden sie selbstverständlich dabei.

- (5) Diese Bibliotheken haben intern und mit anderen Bibliotheken auch eine spezifische Gesprächs- und Dokumentationskultur entwickelt. Es geht ihnen darum, sich zu entwickeln – mit allen Ups and Downs, Erfolgen, Misserfolgen und vor allem unerwarteten Entwicklungen – und nicht vor allem darum, gegenüber anderen Bibliotheken gut dazustehen oder die eigene Praxis zu verteidigen. Sie wissen, dass sie sich selber, und das sich alle Bi-

bibliotheken zusammen, nur gut entwickeln können, wenn sie nicht einfach nur berichten, was sie als Erfolge ansehen. Stattdessen zeigen sie die Realität auf: Welche Erwartungen gab es bei Projekten? Welche haben sich erfüllt und welche nicht? Was weiss man, was vermutet man und was weiss man nicht? Was war die Basis von Entscheidungen? Wie ist man zu spezifischen Entscheidungen gelangt? Wogegen hat man sich entschieden und wieso?

- (6) *Die Bibliotheken nehmen auch wahr, dass Wissen besser wird, wenn viele zu ihm beitragen.* Sie fühlen sich deshalb dafür verantwortlich, das Wissen, welches sie selber im Rahmen ihrer Entscheidungsprozesse erstellen, auch zu teilen – was nur fair ist, da sie auch vom Wissen anderer (Bibliotheken und anderer Einrichtungen) profitierten. Dieses Teilen kann verschiedene Formen annehmen: Kurze Berichte, publiziert auf einem gesonderten Teil der eigenen Homepage, als Projektberichte, Artikel, Vorträge, Workshops und Weiterbildungen für andere, wenn es relevant erscheint. Oder auch durch die Mitorganisation von Tagungen, Symposien, Un-Konferenzen im kleinen Rahmen. Die Bibliotheken sehen dies als Teil der normalen bibliothekarischen Arbeit an, nicht etwa als Freizeitvergnügen einzelner Engagierter. Sie wissen, dass sich für das gesamte Personal der Aufwand für solche Publikationen, Vorträge etc. mehr-

fach auszahlt: Weil so bessere Entscheidungen getroffen, Doppelarbeit vermieden, Interesse an der Mitgestaltung des Bibliothek durch das Personal befördert, eine bessere Diskussions- und eine faktenbasierte sowie weniger konfliktbehaftete Arbeitskulturstellung entsteht. Gemeinsame Entscheidungen auf der Basis von Evidenzen haben in diesen Bibliotheken hierarchie-basierte Entscheidungsstrukturen ersetzt. (Bibliotheken, die sich nicht im Rahmen ihrer Möglichkeiten an diesem Wissensaustausch beteiligen, werden als weniger professionell angesehen.)

- (7) Durch ihr Beharren darauf, das bestmögliche Wissen für Entscheidungen zu nutzen, durch die bessere Arbeitskulturstellung, die dazu führt, dass das Personal aktiv an der Veränderung der Bibliotheken teilnimmt, durch das Basieren der strategischen Entscheidungen auf Fakten, wird die Bibliothek auch schnell besser – im Sinne von effektiver und im Sinne davon, dass sie Angebote und Infrastruktur aufbaut, von deren Sinnhaftigkeit sie überzeugt ist – und selbstbewusster. (Die bislang weit verbreiteten Zweifel daran, wie Bibliotheken in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden oder ob sie zeitgemäss wären, haben sich in diesen Bibliotheken massiv reduziert, weil die Entscheidungen über die

Entwicklung der Bibliotheken auf der Basis realen Wissens, auch über die Gesellschaft, getroffen werden.)

- (8) Dadurch, dass die Bibliotheken ihre Entscheidungen jeweils auf dem bestmöglichen Wissen aufbauen, haben sie einen Ablauf dafür etabliert – so wie bei anderen bibliothekarischen Arbeiten auch – und eine interne Kultur, in der solche Entscheidungen und Veränderungen Normalität sind und keine unnötigen Ängste auslösen, weil klar ist, dass sie gemeinsam, faktenbasiert (also auch begründet) und wahrscheinlich sinnvoll getroffen werden. Das verbessert ebenso die Arbeitskultur, weil Entscheidungen nicht (mehr) von oben nach unten durchgesetzt werden und weil Entscheidungen so viel besser begründet werden (und damit viel weniger Interpretationsspielraum, warum und mit welchem Zweck sie eigentlich getroffen wurden, besteht) können.
- (9) Solche Bibliotheken wissen auch eher, was sie von Quellen von Informationen und Wissen, die von aussen an die Bibliothek gelangen, beispielsweise von Beraterinnen und Beratern oder auch Bibliotheksstatistiken, einfordern: Begründetes, nachvollziehbares Wissen, guten Daten usw. Das verändert auch die Arbeit derer, die Beratung leisten oder Statistiken pflegen.



Eine Möglichkeit (Davon, wie auf der Basis des bestmöglichen Wissens Entscheidungen getroffen werden können)

---

Eine Bibliothek, welche danach strebt, ihre Entscheidungen jeweils auf dem bestmöglichen Wissen basierend zu treffen, wird also – so unsere Überzeugung – eine bessere Bibliothek sein: Effektiver, selbstbewusster, mit einer besseren Arbeitskultur (was auch besser ist für das gesamte Personal). Und sie wird noch besser sein, je mehr Bibliotheken sich so verhalten.

Wir haben bei unserer Arbeit am Modell 2 gezeigt, dass Bibliotheken intern die Entscheidungen, die sie betreffen, selber treffen – was wir hier vorschlagen ist also nur, dass auch explizit zu machen und das in der sinnvollsten möglichen Form.

## Wie utopisch ist das, ehrlich gesagt?

Immer, wenn solche positiven Bilder gezeichnet werden, wie gerade eben, ist die Frage berechtigt, ob sie überhaupt erreichbar sind. (Genauer: Eine der Warnungen in diesem Buch ist ja, nicht jedem hübschen Bild zu vertrauen. Es wäre falsch, genau jetzt eine Ausnahme einzufordern.) Die Antwort ist: Ja. Ja, dass alles ist möglich.

Wir haben schon implizit gezeigt, dass es sich gar nicht darum handelt, die ganze Bibliothek und ihre Arbeit radikal neu zu erfinden. Sondern vor allem darum, das, was schon

gemacht wird, reflektierter zu machen.<sup>47</sup> Aber es gibt noch ein zweites, gewichtigeres Argument: Das alles ist nicht neu – weder als Idee noch als Praxis. Es ist nur so, dass es in im deutschsprachigen Raum in den Bibliotheken wenig bekannt ist, dass es eine solche reflektierte Praxis schon länger gibt.

Unter dem Begriff *Evidence Based Librarianship* beziehungsweise *Evidence Based Library and Information Practice* ist diese Form der Steuerung von Bibliotheken schon längere Zeit sowohl als Vorschlag als auch als Praxis verbreitet. Das erste Handbuch dazu erschien 2004 (Booth & Brice 2004); ein weiteres 2016 (Koufogiannakis & Brettle 2016). Zwischen diesen Handbüchern gab es Entwicklungen, aus denen zu lernen ist. Insbesondere, dass es für die hier vorgeschlagene Praxis mehrere Begründungen – die sich nicht gegenseitig ausschliessen – geben kann und dass sich die Praxis des *Evidence Based Librarianship* (EBLP) in dieser recht kurzen Zeit entwickelt hat und nicht bei einem Prinzip stehengeblieben ist – und somit auch, dass sie erlernt und dass sie der tatsächlichen Praxis angepasst werden kann. Es ist keine unerreichbare Utopie, sondern eine umsetzbare Praxis. Auf diesen Erfahrungen kann gut zurückgegriffen werden, um Bibliotheken dem bestmöglichen Wissen nach – und damit auch effizienter – zu entwickeln.

---

47 Wir haben das zwar an der Frage „Wie kommt Neues in die Bibliothek“ entwickelt, aber offenbar lässt sich dies auf alle strategischen Entscheidungen, die in der Bibliothek getroffen werden, übertragen.

Kurz eine Übersicht zu EBLP, bevor anschliessend gezeigt werden soll, wie eine solche Entwicklung von Bibliotheken konkret aussehen könnte.

EBLP übernahm aus der Medizin in der seit einiger längerer Zeit – aber auch nicht so lange, wie man vielleicht vermuten könnte – das Prinzip der Evidence Based Medicine existiert, einige grundlegende Prinzipien:<sup>48</sup>

- (1) Die Basis aller Entscheidungen soll Wissen sein, das wissenschaftlich – also systematisch, nach zuvor festgelegter und dann umgesetzter Methode, in voneinander getrennten Schritten (Datenerhebung, Auswertung, Interpretation) – generiert wurde.
- (2) Bibliotheken wird zugetraut, dieses Wissen zu erheben und auszuwerten. Es ist eine Methodik – also erlernbar – und kein schwierig zu erlangendes Spezialwissen.

---

48 Evidence Based Medicine ist auch nicht unbedingt überall etabliert. Sie benötigt z.B. schnellen und direkten Zugang des medizinischen Personals zu wissenschaftlichen Datenbanken, was in Ländern mit zentraler Infrastruktur für die Gesundheitsversorgung wie Kanada und Grossbritannien leichter umzusetzen ist, als in solchen mit stark privat organisierten Praxen wie Deutschland und der Schweiz. Vielleicht ist es deshalb kein Zufall, wenn auch EBLP eher in Kanada und Grossbritannien verankert ist und wenn in medizinischen Bibliotheken das Thema mehr vertreten zu sein scheint, als in anderen Bibliothekstypen.

- (3) Die Entscheidungen werden so besser, realitätsge-rechter; die Ressourcen der Bibliotheken werden besser eingesetzt.<sup>49</sup>
- (4) Je mehr Bibliotheken so handeln und je mehr sie ihre Ergebnisse offen teilen, umso besser wird die Praxis und umso besser werden die Bibliotheken. (Dies gilt für die Wissenschaft bekanntlich eben-so.)

Als Booth und Brice 2004 das schon genannte Handbuch veröffentlichten (Booth & Brice 2004), war die Orientierung an der medizinischen Praxis unübersehbar. Beispielsweise wurde von ihnen darauf Wert gelegt, dass die zu verwendenden Quellen in renommierten wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen sein sollten. Die Aufgabe der Bibliotheken bei ihren Entscheidungen wurde vor allem im Zusammentragen und systematischen Auswerten der schon erhobenen Daten gesehen. Zudem wurde eine Zusammenarbeit von bibliothekswissenschaftlicher Forschung und Bibliotheken als anzustrebendes Modell skizziert.

Heute ist vor allem auffällig, wie unkritisch in diesem Handbuch wissenschaftliches Renommee mit besserem Wissen – und nicht etwa als Wissen aus einem spezifischen Wissenssystem – gleichgesetzt und Kriterien zur Bewertung genutzt wurden, die – wie z.B. der Journal Impact Factor –

---

49 In der Medizin, an die EBLP angelehnt ist, heisst das auch, dass nur die medizinischen Interventionen betrieben werden, bei denen man weiss, dass sie einen wahrscheinlichen Effekt haben und so z.B. auch medizinische Eingriffe, die unnötig sind, nicht macht oder unnötige Medizin nicht verschreibt.

zu Recht in der Kritik stehen. Gleichzeitig fällt auf, dass die eigene Datenerhebung in Bibliotheken weniger thematisiert wurde, als sie dann später umgesetzt wurde. Dennoch kann das Handbuch weiter als eine wichtige Anregung gelesen werden; eine Anregung, die schon betonte, dass Bibliotheken von wissenschaftlichem Wissen und wissenschaftlicher Methodik profitieren, selber besser werden können und das dies auch erreichbar ist – und also nicht einfach nur ein schönes Bild darstellt.

2006 wurde – mit Unterstützung der University of Alberta, Canada, die immer noch die technische Infrastruktur bietet – die „Evidence Based Library and Information Practice“ als peer-reviewed Open Access-Zeitschrift gegründet. Bis heute orientiert sich diese an dem Modell wissenschaftlicher Zeitschriften, was sie vielleicht für Teile der Bibliothekspraxis, welche Publikationen in diesen Strukturen nicht gewohnt ist, zumindest als Publikationsort weniger zugänglich macht als andere Publikationsformen (z.B. Artikel in eher praxisorientierten Zeitschriften). Gleichwohl werden seitdem – bis heute – in dieser Zeitschrift Beiträge für ebendiese EBPL veröffentlicht: Studien von Bibliotheken, Reviews, praxisorientierte Zusammenfassungen von Studienergebnissen. Dabei ist die Zeitschrift selbstverständlich nicht der einzige Ort für Publikationen, die diesem Ansatz folgen, aber ein wichtiger. Im Folgenden werden wir vor allem auf Texte aus dieser Zeitschrift zurückgreifen, da

sie einen guten Überblick zu den Möglichkeiten von Bibliotheken bieten, sich evidenzbasiert zu entwickeln.

Wenig später wurde – auch aus dem Zusammenhang der Zeitschrift heraus – eine Konferenzserie gestartet, welche bis heute unter dem gleichen Titel vor allem in englischsprachigen und skandinavischen Ländern stattfindet.

Was Zeitschrift und Konferenz zeigen, ist, dass es Bibliotheken sehr wohl möglich ist, sich auf der Basis wissenschaftlichen Wissens und forschender Methodik zu entwickeln.

Zumindest für diesen Teil unserer Utopie einer besseren Struktur der Bibliotheksentwicklung müssen wir sagen: *Das ist doch keine Utopie, das ist eine sehr realistische Möglichkeit.* Vielleicht mögen die Bibliothekswesen im DACH-Raum und die Infrastruktur für wissenschaftliche Arbeiten über Bibliotheken etwas anders sein, als in Grossbritannien oder Kanada – und damit EBLP nicht direkt „übersetzbar“. Aber grundsätzlich scheint es kein richtiges Argument zu geben, warum zumindest forschendes Vorgehen beim Treffen strategischer Entscheidungen in Bibliotheken nicht auch im DACH-Raum möglich sein sollte.

2016 legten Koufogiannakis und Brettle – beides Redakteurinnen der genannten Zeitschrift – ein zweites Handbuch vor, mit dem Anspruch, auf der Basis der Erfahrungen, welche in den dann gerade zurückliegenden Jahren mit EBLP gesammelt wurden, den Ansatz aus dem ersten Handbuch zu verbessern. (Koufogiannakis & Brettle 2016) Ein grosser

Unterschied zwischen diesen Handbüchern ist – und hier können wir mit unserem Modell 2 anschliessen –, dass es EBLP nicht mehr als praktisch direkte Übersetzung der Evidence Based Medicine in die Bibliothekspraxis versteht, sondern als eine den Bibliotheken angepasste Praxis. Diese Veränderung kam durch die tatsächliche Praxis der EBLP zustande, zu der wiederum sogar einige (wenige) Studien und Überlegungen vorgelegt wurden. (Gillespie et al. 2017; Koufogiannakis 2011a; Koufogiannakis 2011b; Todd 2009; Banks 2008; Birdsoll 2008) Diese zeigten, dass Bibliotheken in der Praxis eher an den Methoden der EBLP als an den Bewertungskriterien für wissenschaftliche Zeitschriften interessiert sind. Und das sie weiterhin, selbst wenn sie sich an der EBLP orientieren, auf sich selber bezogen arbeiten und kaum – wie das bei Booth und Brice implizit durch ihre Anlehnung an die wissenschaftliche Kommunikation vorausgesetzt wurde – daran Interesse zu haben scheinen, Ergebnisse aus dieser Arbeit zu verbreiten und dadurch eine eigene bibliothekarische kommunikative Sphäre zu bilden. (Wilson 2013; Eldredge 2013; Eldredge 2012)<sup>50</sup>

Zudem beschrieben Koufogiannakis und Brettle die Prozesse in Bibliotheken als gemeinsamen Entscheidungsprozess, bei dem sich lokal in der Bibliothek darauf geeinigt

---

50 Was aber auch heisst, dass die regelmässig in der Zeitschrift EBLIP publizierten Studien und Beispiele für Bibliotheken wohl nur einen kleinen Teil der tatsächlichen Praxis darstellen.

wird, was lokal als Wissen gilt, auf dessen Basis dann Entscheidungen getroffen werden. Bei Booth und Brice (2004) schien noch die Überzeugung durch, dass EBLP immer erst die Wahrheit über eine Frage herausfinden würde und dann auch die richtige Entscheidung treffen würde. Die Vorstellung bei Koufogiannakis und Brettle (2016) scheint eher der Praxis von Bibliotheken zu entsprechen, die ja nicht immer alle Fragen bis ins letzten klären müssen, bevor sie eine Entscheidung treffen.<sup>51</sup>

Koufogiannakis und Brettle stellen in dem ihr Buch einleitenden Text „A new framework for EBLIP“ (Koufogiannakis & Brettle 2016:11-18) vor, das sie anschliessend weiter ausführen und welches dann im Laufe ihres Buches mit Beispielen aus der Praxis angereichert wurde. Dabei nehmen sie explizit Bezug auf das Modell von Booth & Brice. Dieses Modell, so postulieren sie, müsse auf der Basis der Erfahrungen mit EBLP um zwei wichtige Punkte ergänzt werden:

- (1) Auf der Basis einer früheren Studie von Koufogiannakis (2011) darüber, welche Quellen tatsächlich

---

51 Besonders im Rückblick scheint das Handbuch von Booth und Brice so, als hätte es die Postmoderne nie gegeben, sondern als würde noch erkenntnistheoretischen Grundlagen des 20. Jahrhunderts gefolgt. Vielleicht ist das aus dem Anlehnen an die medizinische Praxis zu erklären oder auch daraus, dass Booth und Brice erst einmal eine Praxis etablieren wollten. Aber selbstverständlich gilt auch für Wissen und Wissensproduktion im Bibliothekswesen, dass Wissen nicht einfach eine feste und immer gültige Wahrheit ist, sondern konstruiert ist aus Fakten, Interpretationen und sozialem Konsens darüber, was (aktuell) gültig ist und was nicht.



von Bibliotheken genutzt werden, die ihre Praxis als EBLB beschreiben, führen sie aus, dass die Quellenlage erweitert werden müsse. Hatten Booth & Brice noch – in Anlehnung an die Medizin – wissenschaftliche Literatur – peer-reviewed und mit anderen Weihen ausgestattet<sup>52</sup> – als wichtigste Quelle genannt, nennen Koufogiannakis und Brettle jetzt drei: (1) Research evidence – Daten und Fakten aus der Forschung –, (2) Professional Knowledge – bibliothekarisches Wissen oder begründete Überzeugungen, welche in der bibliothekarischen Profession verbreitet sind – und (3) Local evidence – Wissen aus dem bibliothekarischen Alltag einer spezifischen Bibliothek. Diese Quellen zusammen würden die Basis für erfolgreich in Bibliotheken getroffene Entscheidungen bieten. (Koufogiannakis & Brettle 2016:13-14)

- (2) Während Booth und Brice EBLP als Projekte mit klarem Beginn, Ablauf und Ende konzipierten – so, wie auch Forschungsprojekte konzipiert sind –, verstehen Koufogiannakis und Brettle erfolgreiche EBLP als Kreislauf, welcher in einzelnen Biblio-

---

52 Diese Weihen werden heute auch kritischer gesehen, zum Beispiel hat die Publikation in Zeitschriften bestimmter Verlage als Qualitätsmerkmal, welches es bei Booth & Brice noch ist, im Laufe der Debatten um Open Access an Überzeugung verloren.

theiken durchgeführt werden und auch dort am Laufen gehalten werden muss. Die Verantwortung wird klar bei den Bibliotheken selber verortet. Das Modell dieses Kreislaufes basiert auf der Doktorarbeit von Koufogiannakis (2013) und setzt sich zusammen aus den Schritten (1) Articulate – der Formulierung eines Problems oder Themas, welches bearbeitet werden müsste –, (2) Assemble – dem Versammeln<sup>53</sup> von Evidenzen, Daten, Fakten zu diesem Problem, (3) Assess – der Interpretation der versammelten Evidenzen und das Abwägen gegeneinander –, (4) Agree – der gemeinsame Wertung dieser Ergebnisse innerhalb einer Bibliothek, in dem gemeinsam zu einem Verständnis des Problems und des weiteren Vorgehens gelangt wird – und (5) Adopt – also das tatsächliche Vorgehen und die Evaluation desselben. (Koufogiannakis & Brettle 2016:14-18, insbesondere Table 2.1, S. 15) Als Kreislauf gedacht wird eine Bibliothek selbstverständlich bei diesen Schritten besser, je öfter sie so vorgeht.

- (3) Als dritter – aber so nicht bei Koufogiannakis und Brettle besprochener – Punkt ist zu erwähnen, dass bei Booth und Brice Evidenzen noch sehr als Ergebnis von kleinen, angepassten Forschungsprozessen in den Bibliotheken verstanden werden. Deshalb sehen sie es auch als notwendig an, dass

---

53 Wenn wir die Terminologie von Bruno Latour verwenden.

Bibliotheken – entweder durch Unterstützung aus wissenschaftlichen Einrichtungen oder durch Personal, welches das Forschen im Studium gelernt hat – eine eigene Forschungspraxis entwickeln. Das gilt bei Koufogiannakis und Brettle nicht mehr. Sie beschreiben – auf der Basis empirischer Forschung zum Vorgehen von Bibliotheken – den Prozess eher als Versammlung von Wissen. Das schliesst Forschungsprojekte nicht aus, setzt sie aber auch nicht voraus. Während Booth & Brice danach fragten, wie das ihrer Meinung nach beste und abgesicherste Wissen produziert und genutzt werden könnte – und das ist bei ihnen wissenschaftlich produziertes Wissen –, steht bei Koufogiannakis und Brettle das Wissen im Mittelpunkt, welches am Besten für Bibliotheken zur Lösung eines Problems genutzt werden kann. Das muss nicht unbedingt jedes Mal das bestmöglich gesicherte Wissen sein.

Diese Verschiebungen haben selbstverständlich Konsequenzen: Mit ihrem neuen Modell verlagern Koufogiannakis und Brettle die Arbeit mit dem Wissen in die Bibliotheken hinein und gestehen ihnen zu, eine eigene Form der Auseinandersetzung mit Wissen zu betreiben, die nicht mit der in der Wissenschaft – oder, zurück zum Ausgangspunkt verlängert, in der Medizin – übereinstimmen müssen. Das

heisst nicht, wie dann weitere Texte in ihrem Buch zeigen, dass sie selber nicht weiterhin dem forschenden Vorgehen und wissenschaftlichem Wissen grosse Bedeutung einräumen.<sup>54</sup> Aber sie postulieren und untermauern eine Eigengesetzlichkeit der Nutzung von Evidenzen in den Bibliotheken selber.

Für uns wichtig ist hier, dass Koufogiannakis und Brettle unabhängig von unseren Überlegungen und von einem anderen Punkt ausgehend, auf der Basis ihrer eigenen Auseinandersetzung mit der Praxis von Bibliotheken – inklusive ihrer Forschung zum Funktionieren von Bibliotheken – zu einem ähnlichen Ergebnis kommen, wie wir.

Während das Modell von Booth und Brice (2004) noch eine Gradlinigkeit postulierte – mit kleinen Schritten und Bewertungskriterien etc. –, die mit unserem „einfachen“ Modell zu vergleichen ist, hat das Modell von Koufogiannakis und Brettle (2016) starke Parallelen zu unserem: Die Agency der Bibliotheken, die verschiedenen Formen von Evidenzen, die starke Zielbezogenheit (die wenig an Wissenserwerb an sich und dafür mehr daran interessiert ist, Entscheidungen zu treffen und etwas in der jeweiligen Bibliothek zu verändern), die Vorstellung, dass es sich bei der Nutzung von Wissen für Entscheidungsprozesse in Bibliotheken um eine Struktur, die man beschreiben kann (und eben nicht um reine Zufälligkeiten) handelt, wenn es darum geht, wie Evidenzen in Bibliotheken genutzt werden (Kou-

---

54 Auch die Zeitschrift Evidence Based Library and Information Practice, an der beide weiter beteiligt sind, hat diesen Fokus beibehalten.

fogiannakis und Brettle) beziehungsweise wie Neues in die Bibliothek kommt (bei uns), laufen parallel. Was sie unterscheidet, ist, dass Koufogiannakis und Brettle das Ganze als Kreislauf verstehen. Wir haben diesen Kreislauf auch angedeutet, als wir davon gesprochen haben, dass Bibliotheken besser darin werden, Prozesse zur Integration von Neuem zu gestalten, wenn sie solche öfter durchführen. Worin wir uns unterscheiden, ist, dass Koufogiannakis und Brettle davon auszugehen scheinen, dass diese Evidenznutzungsprozesse ständig stattfinden – das nach einem Projekt gleich das nächste folgt, wie in der Wissenschaft –, während wir von zwar immer wieder einmal durchgeführten Neuerungsprojekten ausgehen, die aber eher unregelmässig (und neben weiterer bibliothekarischer Arbeit) stattfinden.

Aber bezogen auf die Frage, wie utopisch unsere Vorstellung davon ist, dass Bibliotheken sich so organisieren könnten, dass sie bewusst und systematisch Prozesse gestalten, die auf der Basis des bestmöglichen Wissen Neues in die Bibliothek bringen, können wir lernen, dass nicht nur wir solche Vorstellungen haben und das es tatsächlich schon eine nachweisbare – und untersuchte – Praxis in Bibliotheken gibt, die solche Prozesse durchführen und auch reflektieren. Sicherlich, wie gesagt, in anderen Ländern. Aber es ist nicht ersichtlich, warum es in Kanada und Grossbritannien in Bibliotheken funktionieren sollte, aber nicht im DACH-Raum. Es ist eher eine Bestätigung unserer Utopie.

Sie ist erreichbar, wenn man nur die Agency der konkreten Bibliotheken beachtet. Die Frage ist eher, wie sie erreicht werden kann – und ob es gewollt ist, dass sie erreicht wird.

## Was Bibliotheken tun können

Wir haben dieses Buch mit der Frage gestartet, wie Neues in die Bibliothek kommt. Unsere Antwort darauf ist jetzt: Durch die Arbeit der Bibliotheken selber – und zwar vor allem auf der lokalen Ebene. Was unser Denkarbeit am Modell gezeigt hat, ist, dass solche Prozesse eh stattfinden, auch dann, wenn sie nicht reflektiert werden. Das heisst selbstverständlich auch, dass es die Bibliotheken selber sind, welche diese Prozesse strukturiert und durchdacht gestalten können. Andere Institutionen, Akteurinnen und Akteure können dafür Hilfestellungen geben.

Das ist kein überraschendes Ergebnis. Für andere Institutionen ist dies auch schon mehrfach durchdacht worden, inklusive dem Versuch, es empirisch zu überprüfen und daraus Konsequenzen zu ziehen. Besonders für Schulen und Schulentwicklung liegt dafür ein grosser Korpus an Forschung vor und existiert eine Praxis – beispielsweise von den betreffenden Ministerien, die Entwicklung in Schulen motivieren sollen –, die aufgrund dieser Überlegungen darauf zielen, die Entwicklungsarbeit in Schulen selber anzustossen. (Paseka et al. 2017; Völschow et al. 2017; Fischer 2016)

Daraus ergibt sich – was auf dieser Ebene selbstverständlich einfach gesagt ist – Folgendes: (1) Bibliotheken müssen sich klar werden, dass sie einen oder mehrere Wege schaffen müssen, wie sie aktiv Wissen von ausserhalb der Bibliothek wahrnehmen, interpretieren und dann zur eigenen Entwicklung einsetzen, (2) sie müssen diese Prozesse strukturieren, damit sie nicht zufällig oder „unter der Hand“ ablaufen, sondern so, dass die jeweilige Bibliothek weiss, was sie Wissen integriert und warum, (3) das muss als Frage von Management, interner Kultur und Berufsidentität angesehen werden. So, wie in anderen Institutionen und Berufsfelder auch, muss es zum normalen Teil der bibliothekarischen Arbeit gehören (mit Wertschätzung für dieser Arbeit, Etat, klarem Verständnis, dass solche Arbeit erwartet wird) und auch zur Berufsidentität (die Bibliothekarin, der Bibliothekar muss solches Wahrnehmen, Interpretieren und Integrieren von Wissen als Teil der eigenen Arbeit ansehen, so wie die Ingenieurin, Architektin oder Ärztin auch). Das haben wir schon gesagt. Aber nur so kann unsere Utopie zur Realität werden. Von aussen erzwungen werden kann es nicht.

Aber auch hier gibt es wieder schon Vorarbeiten, auf die zurückgegriffen werden kann. Sowohl in der bibliothekarischen Literatur – hier sei zur Übersicht nochmal auf die EBLIP, aber auch auf die Zeitschrift „In the Library With the Lead Pipe“ verwiesen, in welcher im Allgemeinen ein

sehr hohes Reflexionsniveau vorherrscht – als auch der Literatur anderer Felder finden sich konkrete Methoden und Erfahrungsberichte. Welche Strukturen und Arbeitsmethoden Bibliotheken oder einzelne Kolleginnen und Kollegen übernehmen, ist ganz folgerichtig eine lokale Frage. Aber was diese Berichte zeigen, ist, dass es möglich ist. Man muss es angehen.

Hier einige dieser Methoden:

- (1) *Lese- und Theoriezirkel*. Andrews et al. (2017) zeigen, wie sie durch einen selbstorganisierten Theoriezirkel, bei dem sie sich gemeinsam mit je einem kritischen Buch auseinandersetzten, diese Auseinandersetzung dann (auch) auf ihre bibliothekarische Arbeit – auf unterschiedlichen Ebenen – bezogen und auf dieser Basis unter anderem die eigene Arbeit verbesserten. Die kritische Auseinandersetzung mit Theorie half ihnen dabei, ihre Arbeit und die Strukturen, in denen sie sich bewegten, besser zu verstehen. Solche Zirkel klingen ein wenig, wie aus der Zeit gefallen, aber Andrews et al. (2017) zeigen, dass das noch nichts über ihre realen Effekte aussagt. Relevant für unser Buch ist dieser Text auch, weil er diskutiert, wie sich die Zeit für diesen Zirkel erst „genommen“ werden musste, es also eine Zeit dauerte, ihn vor sich selber (den Autorinnen und Autoren) als auch den jeweiligen Bibliotheken zu rechtfertigen. Es galt zuerst nicht als „richtige Arbeit“, weil er



nicht sofort Ergebnisse produzierte. Aber es gilt jetzt (am Ende des Textes) als solche, zumindest für die Autorinnen und Autoren. Das zeigt, dass es wirklich nicht feststeht, was als sinnvolle Tätigkeit gilt und was nicht, sondern das dies – recht schnell in diesem Fall – verändern kann. Was solche Lesezirkel machen, ist, Wissen direkt in die Bibliothek zu holen. Darum geht uns auch. Aber offenbar muss man sich – als Bibliothekarin, Bibliothekar und als Bibliothek – dazu entscheiden und auch interne und subjektive Widerstände überwinden. Verarbeitung von Informationen muss gewertschätzt werden, um aktiv – und damit tendenziell strukturiert – betrieben werden zu können.

- (2) *Systematische (Literatur-)Recherche*. Eine sehr einfache – und eigentlich für Bibliotheken auch naheliegende – Methode ist die der systematischen Literaturrecherche. (Brettle 2009) Der Begriff ist ein wenig von den medizinischen Bibliotheken besetzt worden, die darunter sehr aufwendige, langwierige und methodisch festgelegte Recherchen im medizinischen Feld verstehen, inklusive der Suche nach „bewiesenen“ Tatsachen und eine Bewertung nach wissenschaftlichen Kriterien. Das ist für Bibliotheken selber nicht unbedingt so notwendig. Die Fokussierung auf wissenschaftliche Bewer-

tungskriterien ist in ihnen – wie weiter oben diskutiert – gar nicht akzeptiert. Systematisch kann in unserem Fall heissen, dass es einen klaren Plan für die Durchführung der Recherche und die Analyse der jeweils gefundenen Texte gibt. Sicherlich sollten die bibliothekarische Literatur und die bibliothekarischen Datenbanken einbezogen werden. Aber darauf muss sich nicht beschränkt werden (und wird sich auch nicht). Auch eine an eine Anzahl von vergleichbaren Bibliotheken verschickte Anfrage nach Erfahrungen zu einer Frage, die gerade interessiert, kann – solange sie systematisch durchgeführt wird (klare Kriterien für die Auswahl der angeschriebenen Bibliotheken, gleiche Anfrage, gleiche Auswertung der Rückmeldungen) – sinnvoll sein. (Das ist keine selten genutzte Methode, siehe u.a. Ly 2018; Kelly 2015a; Kelly 2015b; Forsyth et al. 2015; Švab & Žumer 2015; Schneider 2014; Dolman & Boyte-Hawryluk 2013; Arnason & Reimer 2012; Hewitt & Eve 2012; Xie 2012; Howard 2011; May & Black 2010; Flatley & Wyman 2009; Al-Qallaf & Mika 2009) Relevant für uns ist hier, dass die Durchführung solcher Recherchen heisst, dass eine Bibliothek aktiv Wissen von ausserhalb einholt, dass sie es systematisch macht und das sie Ressourcen dafür zur Verfügung stellt, also – wieder – diese Aktivität auch wertschätzt.

- (3) *State of the Art-Berichte*. Verwandt mit den systematischen Recherchen, aber mit anderem Fokus, haben State of the Art-Berichte eine ähnliche Konsequenz für Bibliotheken, wenn sie durchgeführt werden. Sie dienen auch dazu, Wissen systematisch in die Bibliothek zu holen. Während systematische Recherchen aber Wissen zu einer Fragestellung oder einem Thema zusammenzufassen versuchen, sollen State of the Art-Berichte Trends und Entwicklungen in den fachlichen Diskussionen und der fachbezogenen Forschung abbilden. Auch hier wird nach einem zuvor erstellten Plan eine Recherche durchgeführt, dann die gefundenen Texte und Daten codiert und so ausgewertet, dass zum Beispiel sichtbar wird, welche Unterfragen zum Thema des Berichtes über Jahre verteilt wann besprochen wurden, welche Dinge wie diskutiert wurden, welche Themen nicht vorkamen oder wieder verschwanden. Sie zeigen die Entwicklung von Diskussionen und Interessen auf. Das sind gute Beschreibungen von Trends, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden können. Vor allem aber fassen sie zusammen, welche Fakten und Ergebnisse von Studien zum Thema schon vorhanden sind. (Kelly 2015a)

- (4) *Auto-Ethnographie*. Die Anwendung ethnographischer Methoden und vor allem eines ethnographischen Blicks auf die eigene Praxis (Deitering et al. 2017), solange man diese ernst nimmt, also das eigene Verhalten protokolliert, als von Denkweisen, Strukturen, Ritualen interpretiert und reflektiert und anschließend versucht, dieses Verhalten (als Person, als Gruppe, als Institution) als Modell zu beschreiben, um es zu verstehen und zu verändern. Es ist vor allem auch eine Übung, mit der man gemeinsam oder alleine einen distanzierten Blick auf die eigene Praxis und das eigene Denken gewinnen kann (ohne gleich in die Verteidigung dieser Praxis zu verfallen) und eine Übung, bei der man selber erleben kann, wie man Daten immer interpretiert, kontextualisiert und – wenn man in Gruppen Auto-Ethnographie betreibt – unterschiedlich erklärt. Nicht zuletzt erstellt man in diesen Projekten selber Daten – man schreibt Forschungs- und Beobachtungstagebücher, Auswertungen dieser Daten und anderer Objekte –, und beginnt schnell, andere Ethnographien und Auto-Ethnographien einzubeziehen. Es ist auch eine gute Übung dafür, akzeptieren zu lernen, dass solche Projekte nicht einfach „mitlaufen“, sondern separate Zeitblöcke benötigen, in denen die dafür notwendige Arbeit geleistet wird. Zeit, die sich nicht sofort, sondern erst am Ende „rechnet“, wenn man das eigene Verhalten versteht und dieses dann auch verändern

kann. Thematisch bietet sich diese Methodik an, um zum Beispiel zu fragen, wie man eigentlich Veranstaltungen plant und durchführt, wie man mit bestimmten Nutzerinnen und Nutzern interagiert oder wie man eigentlich intern Prozesse gestaltet, zum Beispiel die Arbeit anderer Kolleginnen und Kollegen interpretiert oder auf Veränderungen und „Widerstand“ gegen Veränderungen reagiert. Es gibt eine kleine Anzahl von Texten zu solchen Projekten im Bibliotheksbereich. Aber in der Sozialen Arbeit, wo Praktikerinnen und Praktiker regelmäßig sich selber und ihre Praktiken hinterfragen, haben wir ein Beispiel, wie eine ganze Profession sich eine der Auto-Ethnographie vergleichbare Haltung angeeignet hat und somit reflektiert auch Veränderungen reagieren kann. Das sollte auch gut in Bibliotheken funktionieren.

- (5) In der Literatur – zum Beispiel in der Zeitschrift EBLIP oder bei Koufogiannakis und Brettle (2016) – oft anzutreffen sind Beispiele *kleiner Forschungsprojekte in Bibliotheken*. (Branyon 2017; Pressley 2017; Agosto 2015; Institute for Learning Innovation, Delaware Division of Libraries 2009. Im DACH-Raum finden auch viele als Studienabschlussarbeiten statt, aber nur selten solche von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren

nach dem eigenen Studium in ihrer Bibliothek.) Diese Projekte sind dann oft an den Stufen wissenschaftlicher Projekte (Thema – Frage – Methode – Datenerhebung – Auswertung – Interpretation) orientiert, wenn auch selten mit einem übergreifenden Erkenntnisinteresse oder dem Ziel der Formulierung verallgemeinerbarer Aussagen über den untersuchten Fall hinaus. Vielmehr geht es darum, ganz spezifische, ganz lokale Fragen zu klären, oft mit der Erwartung, auf der Basis der Ergebnisse dieser Projekte Entscheidungen über die Entwicklung der jeweiligen Bibliothek treffen zu können. Aber auch hier: Wenn dies getan wird, um Wissen in die Bibliothek zu holen, das vor dem Projekt nicht vorhanden war, wenn mit den Projekten zum Beispiel geprüft wird, ob bestimmte Lösungen, die die Bibliothek anderswo wahrgenommen hat, lokal umgesetzt werden können, und wenn diese Projekte aktiv in die Entwicklung der Bibliothek einbezogen – also wenn Ressourcen für die Projekte bereitgestellt und die Ergebnisse späterhin für Entscheidungsprozesse genutzt werden – sind sie Möglichkeiten, die Entwicklung der jeweiligen Bibliothek aktiv und selbstgesteuert zu betreiben.

Das sind nur einige Methoden, die sich auch immer noch ergänzen lassen. Wichtiger ist das Prinzip: *Das Bibliotheken es selber in die Hand nehmen (und auch tatsächlich in die Hand nehmen können), wie Neues in die Bibliothek kommt, das heisst wie Wissen generiert, versammelt und in-*

*interpretiert wird.* Relevant sind dafür, wie sichtbar geworden sein sollte, vor allem interne Strukturen und Arbeitskulturen.

Die Bibliotheken müssen sich im Klaren sein, dass sie es sind, welche die Entwicklungen ihrer selbst bestimmen und daraus auch schliessen, Strukturen aufzubauen, die das unterstützen. (Forsyth et al. 2015) Dazu gäbe es zum Beispiel folgende Möglichkeiten:

- (1) Wenn Bibliothek eh immer Informationen aufnehmen, verarbeiten und interpretieren, sollten sie das auch selbstverantwortlich ausbauen. Es passiert so oder so, insoweit können Bibliotheken das auch als kontinuierliche Aufgabe planen. Ein einfacher Anfang wäre, jeweils zu implementieren, dass allen Entscheidungen, die im Bezug auf die Entwicklung der eigenen Bibliothek getroffen werden, die jeweils bestmöglichen Informationen zugrunde liegen sollen. Ist das erst etabliert, dann wird die Aufgabe, diese Informationen zu besorgen als notwendig angesehen und es wird auch einfacher, die dafür notwendigen Ressourcen einzuräumen. Gleichzeitig steigt so wohl die Anforderung an Wissen für Vorschläge, die von ausserhalb der Bibliothek an diese herangetragen werden: Es muss

dann je gezeigt werden, welche faktische Basis diese haben.

- (2) Wenn eh in allen Entscheidungsprozessen Interpretationen von Wissen und Daten stattfinden, dann sollte es einfach sein, Strukturen dafür einzurichten, diese Interpretation zu fördern und sichtbar zu machen. Regelmässige Tagesordnungspunkte auf Teamsitzungen, Aufforderungen, Vorschläge zur Entwicklung der Bibliothek einzureichen, die mit bestmöglichem Wissen begründet werden müssen (und die Einräumung der dafür notwendigen Ressourcen, wohl vor allem Arbeitszeit), ein wissensbasiertes Vorgehen bei auftretenden Fragen (also nicht gleiche eine Entscheidung anstrebendes, sonst erst Wissen generierendes Vorgehen) ist leicht einzurichten. Bibliotheken – das ist ganz am Anfang des Buches schon sichtbar geworden – lassen wenig darüber verlautbaren, wie sie sich intern organisieren, um zu Entscheidungen zu gelangen. Insoweit ist es auch schwierig zu zeigen, welche internen Strukturen wie funktionieren. Aber was sichtbar wurde bei unserer Diskussion hier in diesem Buch, ist, dass es in der Hand von Bibliotheken – und im Bereich des Möglichen – liegt, ihre eigenen internen Strukturen auf die Nutzung und Wertschätzung des bestmöglichen Wissens hin zu orientieren.



- (3) Der Austausch zwischen Bibliotheken könnte auch einfach anders organisiert werden. Aktuell ist er im DACH-Raum eher durch persönliche Kontakte und durch Veröffentlichungen in der bibliothekarischen Literatur, die sich nicht unbedingt daran orientieren, das jeweils bestmögliche Wissen zu teilen, geprägt. Definiert man aber als Professionalität, solches Wissen zu erstellen und zu teilen, dann liegt es in der Hand jeder Bibliothek – und des Bibliothekswesens –, diese Professionalität anzustreben.

## **Fazit: In der Hand der Bibliotheken selber**

Wir haben dieses Buch begonnen mit einer wagen Idee von Bibliotheken, die ihre eigene Entwicklung selber, auf der Basis von Wissen, gestalten und nicht getrieben werden von Ängsten und wenig durch Fakten untermauerte Vorstellungen. Wir haben uns gefragt, ob es möglich ist, dieses Ziel umzusetzen und haben deshalb darüber nachgedacht, wie heute eigentlich Neues in die Bibliothek kommt. Das hat uns am Ende dazu geführt zu postulieren, dass unsere wage Utopie sehr wohl erreichbar ist, wenn sich in Bibliotheken klargemacht wird, wie ihre eigene Entwicklung eigentlich vonstatten geht und dann als gestaltbar verstanden wird.

Sicherlich müssten Bibliotheken dazu auch einiges aufgeben: Beispielsweise bestimmte Vorstellungen von sich selber oder die Tendenz, das, was von ihnen selber in der Fachcommunity hin dargestellt wird, als Marketing zu begreifen. Es wäre ein Kulturänderung. Uns ging es hier darum zu fragen, ob sie möglich ist. Sie ist es.

Es ist hoffentlich sichtbar geworden, dass Bibliotheken davon profitieren würden, wenn sie zu einer eigenständigen, systematischen Gestaltung davon, wie sie entscheiden, was und wie als Neues in ihre eigene Arbeit kommt, übergehen. Die dafür notwendige Arbeit würde sich schnell in einer besseren Arbeitskultur, interessanter Arbeit und auch realitätsgerechterer Entwicklung – was letztlich auch zum

langfristig besseren Einsatz von Ressourcen führen wird – niederschlagen.

Skaliert auf das gesamte (Öffentliche) Bibliothekswesen würde dies auch heissen, dass dieses sich weniger am Diskurs der Bibliotheken untereinander und vielmehr an den tatsächlichen Entwicklungen in der Gesellschaft orientiert entwickeln würden, weil mehr Fakten über diese Entwicklungen in die bibliothekarischen Entscheidungsprozesse integriert würde. Es würde wohl eine professionelle Diskussionskultur entstehen, da so auch über das Scheitern von Projekten und Hoffnungen gesprochen werden und mehr Daten und weniger hübsche Bilder in Marketingtexten geliefert werden. Letztlich würde das wohl auch zu mehr Zufriedenheit der Bibliotheken mit sich selbst führen.

Sichtbar ist bei unserer Diskussion geworden, *dass all die Institutionen von denen man sonst Aussagen über die (notwendige) Entwicklung von Bibliotheken erwartet – Forschung, Expertinnen und Experten, Verbände und so weiter – diese eigentlich nicht bieten können. Es sind am Ende die Bibliotheken selber, die diese Aussagen auch schon heute produzieren.* Sie können das aber strukturierter tun.

## Literatur

- Agosto, D. E., Bell, J. P., Bernier, A., & Kuhlmann, M. (2015). "This Is Our Library, and It's a Pretty Cool Place": A User-Centered Study of Public Library YA Spaces. *Public Library Quarterly*, 34(1), 23–43. <https://doi.org/10.1080/01616846.2015.1000777>
- Al-Qallaf, C. L., & Mika, J. J. (2009). Library and Information Services to the Arabic-Speaking Community: A Survey of Michigan Public Libraries. *Public Library Quarterly*, 28(2), 127–161. <https://doi.org/10.1080/01616840902892390>
- Andrews, P., Chapman, E. L., Elmore, J., Grace, D., Nunn, E., & Webber, S. (2017). Reflections on Running a critLIS Reading Group. In K. P. Nicholson & M. Seale (Hrsg.), *The politics of theory and the practice of critical librarianship* (S. 167–179). Library Juice Press.
- Arant Kaspar, W., & vanDuinkerken, W. (2014). Other Duties as Assigned: Internal Consultants in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 1–2. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2013.10.015>
- Arnason, H. K., & Reimer, L. (2012). Analyzing Public Library Service Interactions to Improve Public Library Customer Service and Technology Systems. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(1), 22–40. <https://doi.org/10.18438/B8NP6T>
- Banks, M. A. (2008). Friendly Skepticism about Evidence Based Library and Information Practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, 3(3), 86–90. <https://doi.org/10.18438/B8S32P>
- Birdsall, W. F. (2008). The Chiasmus of Librarianship and Collaborative Research for Evidence Based Practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, 3(2), 65–75. <https://doi.org/10.18438/B8MK87>
- Birkner, M. J. (2013). 'The Wisest Help': Frederick Keppel and his Consultants' Impact on Australia and New Zealand Libraries. *Library & Information History*, 29(4), 258–271. <https://doi.org/10.1179/1758348913Z.00000000047>
- Booth, A., & Brice, A. (Hrsg.). (2004). *Evidence-based practice for information professionals: A handbook*. Facet Publishing.

- Branyon, A. P. (2017). "A Home for Me When I Am So Far from Home": Perceptions of Libraries by Immigrant Mothers in Language Acquisition and Cultural Acclimation. *Public Library Quarterly*, 36(3), 185–198. <https://doi.org/10.1080/01616846.2017.1316147>
- Claveau, F., & Prud'homme, J. (Hrsg.). (2018). *Experts, sciences et sociétés*. Presses de l'Université de Montréal. <https://pum.umontreal.ca/catalogue/experts-sciences-et-societes>
- Deitering, A.-M., Schroeder, R., & Stoddart, R. (Hrsg.). (2017). *The self as subject: Autoethnographic research into identity, culture, and academic librarianship*. Association of College and Research Libraries, a division of the American Library Association.
- Dolman, H., & Boyte-Hawryluk, S. (2013). Impact of the Reading Buddies Program on Reading Level and Attitude Towards Reading. *Evidence Based Library and Information Practice*, 8(1), 35–46. <https://doi.org/10.18438/B8N89T>
- Düren, P., & Lipka, R. (2019). *Praxishandbuch Strategische Planung und Controlling in Bibliotheken*. De Gruyter Saur.
- Dymarz, A., & Harrington, M. (2019). Consultants in Canadian Academic Libraries: Adding New Voices to the Story – In the Library with the Lead Pipe. *In the Library with the Lead Pipe*. <http://inthelibrarywiththeleadpipe.org/2019/consultants/>
- Eldredge, J. D. (2012). The Evolution of Evidence Based Library and Information Practice, Part I: Defining EBLIP. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(4), 139–145. <https://doi.org/10.18438/B8GC99>
- Eldredge, J. D. (2013). The Evolution of Evidence Based Library and Information Practice, Part II: The Broader Professional Purpose of EBLIP. *Evidence Based Library and Information Practice*, 8(1), 102–110. <https://doi.org/10.18438/B8390S>
- Fingerle, B., & Mumenthaler, R. (2016). *Innovationsmanagement in Bibliotheken*. De Gruyter Saur.
- Fischer, S. (2016). *Schulentwicklung*. Peter Lang AG.

Flatley, R., & Wyman, A. (2009). Changes in Rural Libraries and Librarianship: A Comparative Survey. *Public Library Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1080/01616840802675283>

Forsyth, E., Morley, C., & O'Grady, K. (2015). Conducting State-Wide Research to Inform Practice in New South Wales Public Libraries. *Evidence Based Library and Information Practice*, 10(4), 136–139. <https://doi.org/10.18438/B8BK5M>

Gillespie, A., Miller, F., Partridge, H., Bruce, C., & Howlett, A. (2017). What Do Australian Library and Information Professionals Experience as Evidence? *Evidence Based Library and Information Practice*, 12(1), 97–108. <https://doi.org/10.18438/B8R645>

Griebel, R., & Frantz, E. (2015). *Praxishandbuch Bibliotheksmanagement*. De Gruyter.

Haas, C., Mumenthaler, R., & Schuldt, K. (2015). Ist die Bibliothek ein Dritter Ort? Ein Seminarbericht. *Informationspraxis*, 1(2). <https://doi.org/10.11588/ip.2015.2.23763>

Hauke, P. (2019). Der Bibliothekar als Autor. *Bibliotheksdienst*, 53(12), 752–756. <https://doi.org/10.1515/bd-2019-0105>

Hewitt, B., & Eve, J. (2012). The Use of Volunteers in Local Study Library Projects: A Case Study of the Walter Gardiner Photography Project. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(1), 41–52. <https://doi.org/10.18438/B8X62Z>

Hofbauer, R., & Wally, S. (2014). Fortschritt ohne Utopie und Wahrheit. *Momentum Quarterly - Zeitschrift für sozialen Fortschritt*, 3(2), 216–234. <https://doi.org/10.15203/momentumquarterly.vol3.no2.p216-234>

Howard, V. (2011). Teenagers' Public Library Needs are Difficult to Determine. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, 81(3), 321–344. <https://www.doi.org/10.1086/660134>

Institute for Learning Innovation, Delaware Division of Libraries. (2009). Motivations for Library Use: Dover, Delaware, Library User Identity-Motivation Pilot Study, December 2005. *Public Library Quarterly*, 28(4), 312–325. <https://doi.org/10.1080/01616840903110057>

Jarrige, F. (2014). *Technocritiques: Du refus des machines à la contestation des technosciences* (Bd. 1–1). la Découverte.

Jochum, U. (2019). Nicht nicht schreiben. *Bibliotheksdienst*, 53(12), 732–741. <https://doi.org/10.1515/bd-2019-0103>

- Kelly, M. (2015a). Collection Development Policies in Public Libraries in Australia: A Qualitative Content Analysis. *Public Library Quarterly*, 34(1), 44–62. <https://doi.org/10.1080/01616846.2015.1000783>
- Kelly, M. (2015b). An Evidence Based Methodology to Facilitate Public Library Non-fiction Collection Development. *Evidence Based Library and Information Practice*, 10(4), 40–61. <https://doi.org/10.18438/B8PW2P>
- Khabyuk, O. (2018). *Kommunikationsmodelle*. W. Kohlhammer Verlag.
- Koufogiannakis, D. (2011a). What is Evidence? *Evidence Based Library and Information Practice*, 6(2), 1–3. <https://doi.org/10.18438/B8TW52>
- Koufogiannakis, D. (2011b). Should We Value Knowledge and Expertise? *Evidence Based Library and Information Practice*, 6(3), 1–2. <https://doi.org/10.18438/B8HC9M>
- Koufogiannakis, D., & Brettle, A. (2016). *Being evidence based in library and information practice*. Facet Publishing.
- Lutz, B., & Schuldt, K. (2016). Wissenschaft spannend inszenieren. Methodenkoffer für öffentliche Bibliotheken zur Wissenschaftsvermittlung an Kinder und Jugendliche. *SAB-Info*, 01, 27.
- Ly, V. (2018). Assessment of Multilingual Collections in Public Libraries: A Case Study of the Toronto Public Library. *Evidence Based Library and Information Practice*, 13(3), 17–31. <https://doi.org/10.18438/ebliip29408>
- Mäder, D. (2014). Wider die Fortschrittskritik. Mit einem Appendix zum Fortschritt als Human Enhancement. *Momentum Quarterly - Zeitschrift für sozialen Fortschritt*, 3(2), 190–205. <https://doi.org/10.15203/momentum-quarterly.vol3.no2.p190-205>
- May, F., & Black, F. (2010). The Life of the Space: Evidence from Nova Scotia Public Libraries. *Evidence Based Library and Information Practice*, 5(2), 5–34. <https://doi.org/10.18438/B8MS6J>
- Moore, A. (2017). *Critical Elitism: Deliberation, Democracy and the Problem of Expertise*. Cambridge University Press.
- Nguyen, L. C. (2020). The Impact of Humanoid Robots on Australian Public Libraries. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1729515>

Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, General Stores, Bras, Hangouts, and How They Get Yot through the Day*. Da Capo Press.

Oppenheimer, M., Oreskes, N., Jamieson, D., Brysse, K., O'Reilly, J., Shindell, M., & Wazeck, M. (2019). *Discerning experts: The practices of scientific assessment for environmental policy*. University of Chicago Press.

Paseka, A., Altrichter, H., Kanape, A., & Langer, R. (Hrsg.). (2017). *Schulentwicklung zwischen Steuerung und Autonomie: Beiträge aus Aktions-, Schulentwicklungs- und Governance-Forschung*. Waxmann.

Pressley, T. (2017). Public Libraries, Serious Mental Illness, and Homelessness: A Survey of Public Librarians. *Public Library Quarterly*, 36(1), 61–76. <https://doi.org/10.1080/01616846.2017.1275772>

Reitze, J. (2016). *Was öffentliche Bibliotheken meinen, wenn sie vom Dritten Ort sprechen*. Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft. [http://www.htwchur.ch/uploads/media/CSI\\_84\\_Reitze.pdf](http://www.htwchur.ch/uploads/media/CSI_84_Reitze.pdf)

Schneider, E. F. (2014). A Survey of Graphic Novel Collection and Use in American Public Libraries. *Evidence Based Library and Information Practice*, 9(3), 68–79. <https://doi.org/10.18438/B83S44>

Schuldt, K. (2016a). Anleitung und Vorschläge für Makerspaces in Bibliotheken: Sammelrezension. *Ressi*, 17. [http://www.ressi.ch/num17/article\\_133](http://www.ressi.ch/num17/article_133)

Schuldt, K. (2016b). Soziale Bibliotheksarbeit revisited. *BuB*, 68(11), 656–658.

Schuldt, K. (2018a). Einige Anmerkungen zur Stimmung des Personals am Arbeitsplatz Bibliothek. *LIBREAS. Library Ideas*, 33. <https://libreas.eu/ausgabe33/schuldt/>

Schuldt, K. (2018b, Februar 22). *Whatever Happend to Informationskompetenz?* [Vortrag]. 14. InetBib-Tagung, Wien. <http://hdl.handle.net/2003/36850>

Schuldt, K. (2019). Anleitungen und Vorschläge für Makerspaces in Bibliotheken: Sammelrezension, Teil II (2017-2019). *Ressi*, 20. [http://www.ressi.ch/num20/article\\_177](http://www.ressi.ch/num20/article_177)



- Schuldt, K., & Lutz, B. (2016). «Das ist interessant. Aber nicht für unsere Bibliothek.» Barrieren für Angebote zur Wissenschaftsvermittlung in schweizerischen Öffentlichen Bibliotheken. In P. Hauke (Hrsg.), *Praxis-handbuch Ausstellungen in Bibliotheken* (S. 403–409). De Gruyter Saur.
- Schuldt, K., & Mumenthaler, R. (2017). Mobile Makerspaces für kleinere Gemeindebibliotheken: Ein Projektbericht. *Informationspraxis*, 3(2). <https://doi.org/10.11588/ip.2017.2.37751>
- Sühl-Strohmeier, W. (2019). Schreiben als Nebentätigkeit eines Bibliothekars—Mehr Lust als Last! *Bibliotheksdienst*, 53(12), 742–751. <https://doi.org/10.1515/bd-2019-0104>
- Švab, K., & Žumer, M. (2015). The Value of a Library Catalog for Selecting Children's Picture Books. *Cataloging & Classification Quarterly*, 53(7), 717–737. <https://doi.org/10.1080/01639374.2015.1044059>
- Thornton, S. (2008). *Seven days in the art world*. Granta.
- Thornton, S. (2014). *Thirty-three artists in three acts*. Granta Books.
- Todd, R. J. (2009). School Librarianship and Evidence Based Practice: Progress, Perspectives, and Challenges. *Evidence Based Library and Information Practice*, 4(2), 78–96. <https://doi.org/10.18438/B8BS62>
- Vogt, H. (2017). Flitzi, Thinkerbot & Co: MINT-Angebote in der Kölner Kinderbibliothek. *BuB*, 69(08–09), 445–446.
- Völschow, Y., Bruns, W., & Schlee, J. (Hrsg.). (2017). *Schulentwicklung auf dem Prüfstand: Beiträge zu einer bildungspolitischen Kontroverse*. Shaker Verlag.
- Wild, R. (2016). *Konstruktivistische Medientheorie: Beobachter, Teilnehmer und Akteure in medialen Diskursen: Bd. Band 13*. Waxmann.
- Willett, R. (2016). Making, Makers, and Makerspaces: A Discourse Analysis of Professional Journal Articles and Blog Posts about Makerspaces in Public Libraries. *Library Quarterly*, 86(3), 313–329. <http://dx.doi.org/10.1086/686676>
- Wilson, V. (2013). Formalized Curiosity: Reflecting on the Librarian Practitioner-Researcher. *Evidence Based Library and Information Practice*, 8(1), 111–117. <https://doi.org/10.18438/B8ZK6K>

Xie, B. (2012). Improving older adults' e-health literacy through computer training using NIH online resources. *Library & Information Science Research*, 34(1), 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.006>

Zima, P. V. (2016). *Moderne/ Postmoderne* (4. korr. Aufl., Bd. 1967, 4. korr. Aufl.). UTB GmbH.

Zimmermann, N. (2015). *Indoor-Navigation in Bibliotheken* [Bachelorarbeit]. HTW Chur.



Eigenverlag, 2020

Druck: epubli

CC-BY-NC-4.0 (International)