

027.7

Zeitschrift  
für  
Bibliothekskulturjournal homepage: <http://www.0277.ch>

## Editorial: Innovation und Innovationsmanagement

**Bernhard Herrlich, Andreas Ledl, David Tréfás, Kira von Rickenbach**

Innovation scheint heute durchwegs positiv besetzt zu sein. Dies geht soweit, dass ‚Innovation‘ (...) in den letzten Jahren zu einem wohlklingenden Schlagwort und Sammelbecken unterschiedlichster Vorstellungen und Konzepte geworden [ist], dem gemeinhin ein nahezu unbegrenzt gedachtes Problemlösungspotential zugeschrieben wird.“ (Hesse und Oschema 2010) An einschlägigen Bibliotheksveranstaltungen werden ganze Panels zum Thema abgehalten. Die Innovationsbeauftragten aus den Bibliotheken im deutschsprachigen Raum haben sich lose assoziiert und veranstalten jährlich ein Treffen, an welchem sie den fachlichen Austausch pflegen. Dabei wird häufig ausgeblendet, dass Innovation zuweilen auch als bedrohlich wahrgenommen wird. Soweit Innovation Veränderung bedeutet, kann sie beim Personal Ängste auslösen. Innovation ist somit nicht durchwegs positiv besetzt. Innovation ist vielschichtig.

Hinzu kommt die Tendenz, Innovation und Innovationsmanagement zumindest nicht sauber voneinander zu trennen. So lässt sich für den weiteren Verlauf eines Gesprächs, in welchem das Thema auf das Innovationsmanagement fällt, mit grosser Sicherheit vorhersagen, dass entweder alsbald der Ausdruck „Innovation“ Verwendung findet oder die Rede auf konkrete Innovationen kommen wird. Dies mag allein schon in der sprachlichen Nähe der beiden Ausdrücke begründet liegen; so ist „Innovation“ offensichtlich bereits im „Innovationsmanagement“ enthalten. Weshalb sich der thematische Shift in der Konversation vom Innovationsmanagement zur Innovation und zurück unmerklich und praktisch von alleine ergibt. So nah verwandt die beiden Ausdrücke aber auch sind, so klar sind sie voneinander zu trennen: eine Innovation benennt eine Neuerung, während das Innovationsmanagement auf den (systematischen) Umgang mit dieser Neuerung in ihrem Entstehungsprozess mit dem Ziel einer erfolgreichen Verankerung im „Markt“ verweist.

Trotz aller Fragen, die die beiden Definitionen aufwerfen – was bedeutet Neuerung und ist jede Neuerung eine Innovation, was heisst Markt et cetera – zeigen sie doch einen kategorischen Unterschied auf: Innovationsmanagement kann materiell mit Innovation zu tun haben, muss aber nicht, und: Innovationsmanagement stellt eine formelle Voraussetzung für Innovation dar. Der (systematische) Umgang mit einer Neuerung kann dabei institutionalisiert aber auch wenig strukturell gefestigt sein: ja er kann sogar unbewusst ablaufen. Dass Innovationsmanagement „instinktiv“ betrieben werden kann, lässt sich vielleicht gerade am Beispiel der Basisinnovation<sup>1</sup> „Erfindung des Ackerbaus“, beim Übergang der noch nomadisierenden zu den noch nicht vollständig niedergelassenen Ackerbauern nachvollziehen.

<sup>1</sup> Als Basisinnovationen werden u.a. die Beherrschung des Feuers, der Übergang zum Ackerbau, Entwicklungen in der Metallurgie, die Entwicklung der Schrift, der Buchdruck sowie die Möglichkeit der digitalen Speicherung und telekommunikativen Vernetzung genannt. Sie alle waren und

sind geeignet, die Lebenswelt grundsätzlich zu verändern. Sie führ(t)en zum Auftauchen neuer Berufsfelder und in unterschiedlicher Intensität zu einer Umschichtung der Gesellschaft.

Diesen ein bewusstes Innovationsmanagement zu unterstellen, dürfte wohl unwidersprochen zu weit führen und wäre spekulativ. Dennoch muss angenommen werden, dass auch bei Noch-Nomaden und Noch-nicht-Ackerbauern irgendwann die Erkenntnis gereift sein muss, dass die entsprechende Idee das Potenzial birgt, um sich von der Abhängigkeit des jahreszeitlich schwankenden Nahrungsangebots zu befreien. Und ab diesem Zeitpunkt liesse sich vermuten, dass sie gezielt Zeit und personelle Ressourcen aufgewandt und Dinge im „Try and error“-Verfahren ausprobiert haben, um ein – wahrscheinlich für lange Zeit – unsicheres und lediglich imaginiertes Ziel zu erreichen.

Was hier verkürzt dargestellt ist, mag nur allmählich Schritt für Schritt entstanden sein und mag viele Generationen gedauert haben. Wohl werden auch Mischformen zwischen dem nomadisierenden und niedergelassenen Lebensstil angenommen werden müssen im Sinne von das Eine tun und das Andere nicht lassen. Worauf wir aber hinaus wollen, ist der Unterschied von Innovation und Innovationsmanagement. Die ersten vielleicht auch planlosen und zufälligen Versuche mit irgendwelchen Pflanzen sind dem uns eigenen Spieltrieb anzurechnen, dem homo ludens in uns. Die zweite Phase, der planvolle Einsatz von Ressourcen, um ein Ziel zu erreichen entspricht dabei dem homo faber in uns. Damit sich eine Idee aber Bahn bricht, ist die Rolle des homo ludens, „der im zweckfreien Spiel über Zufälle und Möglichkeiten Sinn findet und dabei nebenbei Welterkenntnis erwirbt“<sup>2</sup> (und damit das kreative Umfeld schafft in welchem eine Idee erst ermöglicht wird) als auch die Rolle des homo faber, der zur Lebensbewältigung „die ihn umgebende Natur durch Werkzeuge und unter Nutzung seiner technisch-praktischen Intelligenz gestalten“ (Brockhaus o. J.) muss, (und damit die Idee zu Ende bringt) vonnöten.

Damit wäre auch eine erste Antwort auf die immer wieder auftauchende Frage, weshalb wir in Bibliotheken Innovationen managen sollten, gegeben. Es liegt uns einfach im Blut und wir können nicht anders. Daneben kann es aber auch sein, dass es expliziter Auftrag oder Wille der Institution oder ihrer Verantwortlichen ist, innovativ zu sein. Fehlt es am expliziten Willen oder Auftrag kann auch ein impliziter Wille vorhanden sein. Es ist unseres Erachtens ausreichend, dass relevante strategische Dokumente (Mission oder Vision der Institution) Grössen wie Dienstleistungen, Kundenzufriedenheit und/oder damit verwandte Konzepte nennt und diese mit qualitativen und in die Zukunft reichenden Kriterien verknüpft. Insbesondere ist dabei an solche Äusserungen zu denken wie „wir liefern heute und morgen den besten Service“, wie sie sich in vielen solcher Dokumente finden, und welche die entsprechende Institution auf ein bestimmtes (auch zukünftiges) Verhalten festlegen.

Alternativ oder zusätzlich zu solchen kommissiven Äusserungen finden sich häufig auch Aussagen zur Berücksichtigung neuer Trends und/oder zukünftiger Nutzerbedürfnisse, meist kombiniert mit dem Versprechen entsprechend auf solche Entwicklungen zu reagieren. Beide Äusserungen sind geeignet als impliziten Willen respektive zum Innovationsmanagement gedeutet zu werden.

Denn wie soll eine Reaktion auf sich verändernde Bedürfnisse aussehen, wenn sie sich nicht in der Veränderung, Anpassung oder Verbesserung des Dienstleistungsportfolios beziehungsweise einzelner Dienstleistungen niederschlägt, sprich zu einer Erneuerung und damit zur Innovation führt.

Ebenso wie der Auftrag zum Innovationsmanagement durch diese Auslegung ans Licht gefördert wird, werden damit bereits verschiedene Aufgaben desselben genannt: die Beobachtung von Entwicklungen (zum Beispiel Benutzerbedürfnisse, Trends) sowie das Reagieren darauf, welches sich in betrieblichen Veränderungen/Neuerungen niederschlägt.

Die einzelnen Beiträge dieses Heftes nehmen die hier nur kurz herausgearbeiteten Aspekte auf, indem sie einerseits konkrete Innovationen und den Aufbau des je eigenen Innovationsmanagements thematisieren. Andererseits verdeutlichen die zahlreichen Praxisbeispiele aus Deutschland und der Schweiz, dass beim Aufbau eines Innovationsmanagements verschiedene Aspekte zu beachten sind sowie unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen zur Zielerreichung angewandt werden können.

<sup>2</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Homo\\_ludens](https://de.wikipedia.org/wiki/Homo_ludens) (Stand: 16.11.2015) mit weiterem Verweis auf Warwitz und Rudolf (2014).

FRANZISKA REGNER erörtert die Vorteile von Open Innovation als eine von mehreren Methoden des Innovationsmanagements und zeigt an ausgewählten Beispielen auf, welche Grundlagen für Open Innovation geschaffen werden müssen. So bieten etwa Co-Working Spaces eine optimale Plattform für Innovationen von aussen, während eine gut verankerte Innovationskultur die Offenheit gegenüber Neuem nachhaltig garantiert.

Neben strukturellen und prozessualen Voraussetzungen nimmt die Innovationskultur – unabhängig von der Innovationsmethode – einen wichtigen Aspekt innerhalb des Innovationsmanagements ein. Sie schafft als weicher Faktor die notwendige, förderliche Atmosphäre, damit innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen können. Der Artikel von KIRA VON RICKENBACH beschäftigt sich intensiv mit dem Begriff „Innovationskultur“; er erörtert die dahinterstehenden Konzepte und zeigt auf, wie die betriebliche Kultur als Steuerungselement des Innovationsmanagements eingesetzt werden kann. Voraussetzung dafür ist, die eigene Kultur zu kennen und – anschliessend an die Kulturanalyse – in die Weiterentwicklung einer Innovationskultur zu investieren.

Der letztgenannte Punkt, die Förderung der internen Innovationskultur, stellt aktuell einen strategischen Handlungsschwerpunkt in der Universitätsbibliothek Bern dar. Denn nach zweijähriger Tätigkeit evaluierte die Innovationsbeauftragte – PETRA REDMOND – ihre Arbeit, um die Prozesse und Kernaufgaben, wenn nötig, neu auszurichten. Neben der Innovationskultur werden die Implementierung einer systematischen Kundenforschung, die Nähe von Innovations- und Projektmanagement sowie die Einführung eines Produktmanagements als Schwerpunkte der strategischen Neuausrichtung thematisiert.

Auch FRANK SEELIGER blickt nach rund acht Jahren auf die innovative Tätigkeit der TU Wildau zurück. Angespornt von einem neu bezogenen, modernen Bibliotheksbau, setzten er und sein Team sich das Ziel, „inhaltlich in die bauliche Hülle nachzuwachsen und sie gegebenenfalls leuchtturmartig zu überragen“. Ohne zahlreiche Vorkehrungen auf technischer und organisatorischer Ebene wären die zahlreich beschriebenen Innovationen wohl nicht möglich gewesen. Interessanterweise nimmt der Artikel auf der organisatorischen Ebene – ebenso wie die beiden vorangegangenen Artikel – den weichen Faktor Kultur auf, indem auf die Bedeutung von Führungsstil und Führungskultur eingegangen wird.

Gut Ding will Weile haben! Zum Abschluss des Themenhefts erfahren Sie von SINA SCHRÖDER, wie der Innovationszirkel der Bücherhallen Hamburg entstanden ist: Nach einer rund sechsmonatigen Findungsphase waren die Spielregeln festgelegt, der Innovationsbegriff und Auftrag definiert, die Zuständigkeiten geklärt und Weisungsbefugnisse erteilt. Erst nach diesem Aufbau eines bewussten Innovationsmanagement wurde in der Praxis innoviert. Auch diese Vorgehensweise ist – wie nachzulesen ist – von Erfolg gekrönt: Innovationen finden regelmässig den Weg in die Hamburger Bücherhallen.

## Literatur

- Brockhaus, F. A. (o. J.). Homo Faber. In: *Brockhaus Enzyklopädie Online*. URL: <https://unibas.brockhaus-wissensservice.com/brockhaus/homo-faber> (Stand: 16. 11. 2016).
- Hesse, C. und Oschema, K. (2010). Aufbruch im Mittelalter – Innovation in Gesellschaften der Vormoderne. Eine Einführung. In: *Aufbruch im Mittelalter – Innovationen in Gesellschaften der Vormoderne: Studien zu Ehren von Rainer C. Schwinges*. Hrsg. von C. Hesse und K. Oschema. Ostfildern: Thorbecke, S. 9–33.
- Warwitz, S. A. und Rudolf, A. (2014). *Vom Sinn des Spielens. Reflexionen und Spielideen*. 3. Aufl. Hohengehren: Schneider Verlag.